

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE – UNIVILLE
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESIGN

GUIA DE GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: OFERECENDO
EXPERIÊNCIAS SATISFATÓRIAS DURANTE A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE
DESIGN GRÁFICO E NO PÓS VENDA

JOSÉ LUIZ CERCAL LAZZARIS

ORIENTADORA: Profa. Dra. Adriane Shibata Santos

COORIENTAÇÃO: Prof. Dr. Danilo Corrêa Silva

Joinville – SC

2019

JOSÉ LUIZ CERCAL LAZZARIS

GUIA DE GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: OFERECENDO
EXPERIÊNCIAS SATISFATÓRIAS DURANTE A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE
DESIGN GRÁFICO E NO PÓS VENDA

Relatório técnico apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade da Região de Joinville - Univille - como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design. Orientadora: Profa. Dra. Adriane Shibata Santos. Coorientador: Prof. Dr. Danilo Corrêa Silva.

Joinville – SC

2019

Catálogo na publicação pela Biblioteca Universitária da Univille

L432g Lazzaris, José Luiz Cercal
Guia de gestão da experiência do cliente: oferecendo experiências satisfatórias durante a prestação de serviços de design gráfico e no pós venda/ José Luiz Cercal Lazzaris; orientadora Dra. Adriane Shibata Santos; coorientador Dr. Danilo Correa Silva. – Joinville: UNIVILLE, 2019.

115 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Design – Universidade da Região de Joinville)

1. Desenho (Projetos). 2. Serviços ao cliente. 3. Comportamento do consumidor. I. Santos, Adriane Shibata (orient.). II. Silva, Danilo Correa (coorient.). III. Título.

CDD 745.4

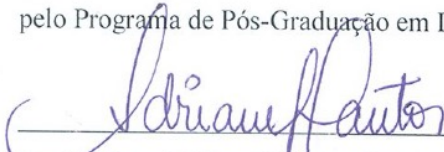
Termo de Aprovação

“Guia de Gestão da Experiência do Cliente: Oferecendo Experiências Satisfatórias durante a Prestação de Serviços de Design Gráfico e no Pós Venda”

por

José Luiz Cercal Lazzaris

Projeto Final julgado para a obtenção do título de Mestre em Design, aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Design – Mestrado Profissional.



Prof. Dra. Adriane Shibata Santos

Orientadora (UNIVILLE)



Prof. Dr. Danilo Corrêa Silva

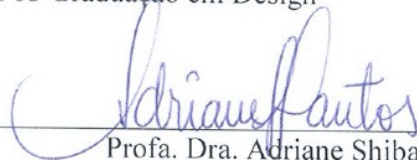
Coorientador (UNIVILLE)



Prof. Dr. João Eduardo Chagas Sobral

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Design

Banca Examinadora:



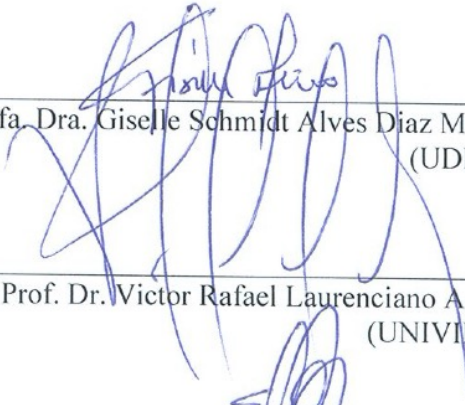
Prof. Dra. Adriane Shibata Santos

Orientadora (UNIVILLE)



Prof. Dr. Danilo Corrêa Silva

Coorientador (UNIVILLE)



Prof. Dra. Giselle Schmidt Alves Diaz Merino
(UDESC)

Prof. Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar
(UNIVILLE)



Prof. Me. Elcio Ribeiro da Silva
(UNIVILLE)

Joinville, 10 de dezembro de 2019.

Dedicatória

A minha esposa, pelo apoio e alicerce em casa e na empresa, durante todo este período, por entender minhas ausências e falta de tempo para dedicar ao nosso casamento durante este tempo, pelo incentivo e motivação, propulsoras para tornar este projeto, realidade.

Agradecimentos

Agradeço a Deus pela vida, aos meus pais por me proporcionarem educação de qualidade, me permitindo um caminhar mais tranquilo até este ponto, aos professores do curso, por compartilharem seus conhecimentos e ensinamentos conosco e por fim, a minha orientadora Prof^a Dra. Adriana Shibata dos Santos e ao coorientador, Prof. Dr. Danilo Corrêa Silva, pela liberdade concedida ao longo do desenvolvimento deste projeto.

“Jamais considere seus estudos como uma obrigação, mas como uma oportunidade invejável para aprender a conhecer a influência libertadora da beleza do reino do espírito, para seu próprio prazer pessoal e para proveito da comunidade à qual seu futuro trabalho pertencer. A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original.”

Albert Einstein.

RESUMO

Em sua maioria, os projetos de design possuem interação entre cliente e prestador de serviço. As competências de cada parte durante os projetos nem sempre são claras, gerando conflitos. De acordo com estas afirmações, o tema desta pesquisa abrange o processo de atendimento ao cliente, as expectativas relativas a este processo e a gestão da qualidade do atendimento e dos resultados do projeto. Visa ainda estabelecer a participação do cliente e dos profissionais em cada etapa projetual, determinando os pontos de contato e pontos de interação na jornada do serviço. Considerando estes itens, o problema que orienta a pesquisa é: como melhorar a experiência e satisfação de clientes nas jornadas de serviços em projeto de design gráfico? Essa pesquisa tem como objetivo a elaboração de um guia voltado para o atendimento e satisfação do cliente, identificar como o cliente define qualidade e satisfação em serviços de design, mapear o serviço de design, processo, fluxo, etapas e interações, identificar os pontos de contatos e as fragilidades e potencialidades do atendimento, visando garantir uma experiência positiva com os serviços de design gráfico. Para garantir o atendimento dos objetivos, a pesquisa valeu-se de questionário online, entrevistas contextuais, observação presencial assistemática e questionário de avaliação e satisfação com os projetos, valendo-se de ferramentas do Design de Serviço e de medidores de qualidade. Como resultado, foi gerado um Guia que possibilita a estruturação do atendimento ao cliente, através de etapas, passos, pontos de contato, departamentos e ações do atendimento, possibilitando assim, a geração de uma experiência satisfatória com o projeto de design gráfico de desenho de marca. A avaliação do uso do Guia, na agência experimental da universidade, demonstrou-se adaptável, útil e funcional, gerando valor agregado ao atendimento do cliente e uma experiência satisfatória com o processo todo, contribuindo assim, com a melhoria da experiência de prestação de serviços em design gráfico.

Palavras-chave: Design de Serviço, Experiência do Cliente; Gestão do Atendimento, Satisfação do Cliente, Design Gráfico.

ABSTRACT

Most of the design projects have interaction between client and service provider. The competences of each party during the projects are not always clear, generating conflicts. According to these statements, the theme of this research covers the customer service process, the expectations related to this process and the management of the quality of service and the results of the project. It also aims to establish the participation of the client and professionals in each project stage, determining the points of contact and points of interaction in the service journey. Considering these items, the problem that guides the research is: how to improve the experience and satisfaction of customers in service days in graphic design projects? This research aims to develop a guide for customer service and satisfaction, identify how the customer defines quality and satisfaction in design services, map the design service, process, flow, steps and interactions, identify the points of contact contacts and the weaknesses and potential of the service, aiming to guarantee a positive experience with graphic design services. To ensure that the objectives were met, the survey used an online questionnaire, contextual interviews, unsystematic face-to-face observation and an assessment and satisfaction questionnaire with the projects, using Service Design tools and quality meters. As a result, a Guide was created that allows structuring customer service, through steps, steps, points of contact, departments and service actions, thus enabling the generation of a satisfactory experience with the graphic design project of brand. The evaluation of the use of the Guide, at the university's experimental agency, proved to be adaptable, useful and functional, generating added value to customer service and a satisfactory experience with the whole process, thus contributing to the improvement of the service delivery experience. in graphic design.

Keywords: Service Design, Customer Experience; Customer Service Management, Customer Satisfaction, Graphic Design.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABD	Associação Brasileira de Design de Interiores
ABEDesign	Associação Brasileira das Empresas de Design
ADG	Associação dos Designers Gráficos
ADP	Associação dos Designers de Produto
APEX-Brasil	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
APDesign	Associação dos Profissionais em Design do Rio Grande do Sul
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CEP	Comitê de Ética e Pesquisa
CMEI	Cliente Microempreendedor Individual
CME	Cliente Micro Empresa
CPE	Cliente Pequena Empresa
CMD	Cliente Média Empresa
CGE	Cliente Grande Empresa
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
DMI	Design Management Institute
ESDI	Escola Superior de Desenho Industrial
GEX	Guia da Gestão da Experiência do Cliente
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	International Organization for Standardization
MEI	Microempreendedor Individual
PIB	Produto Interno Bruto
PMEI	Prestador Microempresa Individual
PME	Prestador Microempresa
PPE	Prestador Pequena Empresa
PMD	Prestador Média Empresa
PGE	Prestador Grande Empresa
SEBRAE	Sistema Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas
UX	<i>User Experience</i>
WDO	World Design Organization

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mercado de Design no Brasil e em Santa Catarina.....	20
Figura 2 – Pirâmide de Necessidades.....	27
Figura 3 – Modelo de Design de Serviços.....	30
Figura 4 – Características do Design de Serviço.....	32
Figura 5 - Níveis da Gestão do Design.....	35
Figura 6 - Conexões da Pesquisa.....	36
Figura 7 - Etapas, Objetivos, Métodos e Técnicas.....	38
Figura 8 - Abordagem e Ferramentas.....	41
Figura 9 - Relação entre Objetivos Específicos, Métodos e Técnicas.....	43
Figura 10 - Pesquisa Definição de Expectativa do Cliente.....	47
Figura 11 - Pesquisa Mensuração de Qualidade para o Cliente.....	48
Figura 12 - Mapa Expectativa CMEI.....	52
Figura 13 - Mapa Expectativa CME.....	54
Figura 14 - Mapa Expectativa CPE.....	55
Figura 15 - Mapa Expectativa CMD.....	57
Figura 16 - Mapa Expectativa CGE.....	59
Figura 17 - Síntese Observação Presencial CMEI.....	60
Figura 18 - Síntese Observação Presencial CME.....	61
Figura 19 - Síntese Observação Presencial CPE.....	62
Figura 20 - Síntese Observação Presencial CMD.....	63
Figura 21 - Síntese Observação Presencial CGE.....	64
Figura 22 - Quadro de Comparação das Avaliações.....	65
Figura 23 - Jornada do Projeto PMEI.....	68
Figura 24 - Jornada do Projeto PME.....	69
Figura 25 - Jornada do Projeto PPE.....	70
Figura 26 - Jornada do Projeto PMD.....	71
Figura 27 - Jornada do Projeto PGE.....	72
Figura 28 - Síntese Observação Presencial PMEI.....	73
Figura 29 - Síntese Observação Presencial PME.....	73
Figura 30 - Síntese Observação Presencial PPE.....	74
Figura 31 - Síntese Observação Presencial PMD.....	74
Figura 32 - Síntese Observação Presencial PGE.....	75

Figura 33 – Quadro de Avaliação de Prestadores de Serviço.....	77
Figura 34 - Síntese Coleta de Dados Secundária.....	78
Figura 35 - Etapas da Jornada Experiência do Cliente.....	80
Figura 36 - Passos da Jornada da Experiência do Cliente.....	80
Figura 37 - Pontos de Contato da Jornada de Experiência do Cliente.....	81
Figura 38 - Departamentos relacionados com os Pontos de Contato.....	82
Figura 39 - Mapa do Atendimento.....	83
Figura 40 - Guia da Gestão da Experiência do Cliente.....	84
Figura 41 - Matriz de Aferição.....	86
Figura 42 – Avaliação.....	88
Figura 43 - Matriz de Aferição Preenchida.....	89

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 CONTEXTUALIZAÇÃO	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Era do Relacionamento	22
2.2 Experiência do Usuário	25
2.3 Design de Serviço	28
2.4 Gestão do Design	33
3 METODOLOGIA	37
3.1 Amostra	38
3.2 Métodos e Técnicas	39
3.3 Procedimentos	40
4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	44
4.1 Pesquisa de Campo Primária	46
4.1.1 Síntese Coleta de dados primária	48
4.2 Pesquisa de Campo com os Clientes	50
4.2.1 Entrevista Contextual	51
4.2.2 Observação Presencial Cliente	59
4.2.3 Questionário Clientes	65
4.3 Pesquisa de Campo com Prestadores	66
4.3.1 Entrevista Contextual	67
4.3.2 Observação Presencial Prestadores de Serviço	72
4.3.3 Questionário Prestador de Serviço	76
4.4 Síntese Coleta de Dados Secundária	77
5 DESENVOLVIMENTO DO GUIA	79
6 APLICAÇÃO E AVALIAÇÃO DO GUIA	85
CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
REFERÊNCIAS	95
APÊNDICES	
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO EXPECTATIVA DO CLIENTE	99
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO QUALIDADE CLIENTE	101

APÊNDICE C - ENTREVISTA CONTEXTUAL CLIENTE	103
APÊNDICE D - ENTREVISTA CONTEXTUAL PRESTADORA DE SERVIÇO	104
APÊNDICE E - OBSERVAÇÃO PRESENCIAL	105
APÊNDICE F - QUESTIONÁRIO FINAL CLIENTE	106
APÊNDICE G - QUESTIONÁRIO FINAL PRESTADOR DE SERVIÇO	108
APÊNDICE H - TCLE	110
APÊNDICE I - CARTA ANUÊNCIA	111
APÊNDICE J – GUIA DE EXPERIÊNCIA DO CLIENTE	112
ANEXO A - PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP	113

INTRODUÇÃO

Desde os primórdios das relações comerciais, onde há venda de produto ou serviço, há interação entre cliente e prestador de serviço. Porém, este cenário está em constante modificação e nas últimas décadas estas alterações ocorreram de forma acelerada devido a fatores culturais, sociais e tecnológicos. O mercado cada vez mais se mostra dinâmico e complexo. A prestação de serviço já é, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), quase 70% do produto interno bruto (PIB) do Brasil, reforçando uma tendência mundial.

O atendimento ao cliente é uma forma de prestação de serviços; neste caso, é a interação entre o prestador de serviços em design com o cliente. Este prestador pode ser *freelancer*, empreendedor individual, coletivo criativo ou agência. Desta forma, entende-se que há diversas interações entre clientes e prestadores de serviços em design. Essas interações, nem sempre são claras do ponto de vista do cliente, por este não entender a linguagem utilizada para a comunicação, a abordagem utilizada pelos profissionais, as etapas e processos do serviço, o valor intangível da prestação de serviços em design, as entregas, o cronograma, em suma, falta de clareza nas comunicações e esta falta de clareza, muitas vezes, gera conflitos durante o atendimento.

De acordo com o cenário apresentado, o **tema** desta pesquisa, abrange o processo de atendimento ao cliente, as expectativas do cliente e do prestador de serviços relativas a este processo e a gestão da qualidade do atendimento e dos resultados do projeto. O **problema** que orienta a pesquisa parte da seguinte questão: Como melhorar a experiência e satisfação de clientes nas jornadas de serviços em projetos de design gráfico?

A **relevância** desta pesquisa está na possibilidade de apoiar a melhoria da experiência da prestação de serviço em design gráfico, estruturado por meio da jornada de serviços para propiciar co-criação do processo de design, com foco em resultados e satisfação. Contribui também para a ligação da academia com o mercado profissional, efetivando a vocação do Mestrado Profissional em Design. A proposta se conecta à **área de concentração** de design e sustentabilidade, no que tange abrangência mercadológica, de pesquisa aplicada, discutindo o papel dos profissionais que atuam neste contexto, ligando-se à **linha de atuação** de produção

tecnológica, quando se propõe à produção e gestão do processo de design, considerando o desenvolvimento de serviços.

Esta pesquisa tem como **objetivo** elaborar um guia para os prestadores de serviços voltada para o atendimento e satisfação do cliente, suprindo assim, suas expectativas. Os objetivos específicos são: a) identificar como o cliente define qualidade e satisfação em serviços de design; b) mapear o serviço de design, incluindo o processo, fluxo, etapas e envolvidos; c) identificar os pontos de contato, suas fragilidades e potencialidades; d) definir diretrizes para elaboração do guia.

Essa pesquisa é de natureza aplicada, qualificada como uma pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa. A pesquisa tem uma abordagem mista entre o design thinking e o design de serviços, utilizando-se do processo do duplo diamante, de acordo com Design Council (2015) e Stickdorn e Schneider (2014). As etapas de desenvolvimento projetual foram divididas da seguinte forma: (1) pesquisa bibliográfica: desenvolvimento do referencial teórico por meio de pesquisa bibliográfica; (2) pesquisa de campo: por meio de entrevista contextual, observação presencial assistemática e questionário de satisfação, cumprindo a etapa descobrir; (3) síntese de resultados: obtidos na pesquisa de campo, através de diagramas de afinidade e ponto de vista análogo, completando a etapa definir; (4) ideação: geração de ideias e alternativas, através do brainstorming, Mapa da Experiência, Mapa da Jornada e Mapa de Pontos de Contato, findando a etapa desenvolver; (5) prototipação: desenvolvimento do protótipo, um protótipo do serviço através de um blueprint, cumprindo a etapa entregar.

Como resultado, propõe-se entregar uma ferramenta que possibilite a geração de uma experiência satisfatória com o resultado do projeto de design e o produto/serviço final entregue.

Esse documento está estruturado em sete capítulos, sendo eles: (1) **Contextualização**, apresenta as inquietações que levaram ao desenvolvimento da pesquisa, (2) **Referencial Teórico**, apresenta a fundamentação teórica, abordando os conceitos de Era do Relacionamento, Experiência do Usuário, Design de Serviços e Gestão do Design e suas aplicabilidades durante a pesquisa e para o desenvolvimento do projeto; (3) **Metodologia**, que apresenta a caracterização da pesquisa, descreve a amostra, o método projetual adotado, os fundamentos e aplicações de cada etapa, assim como as ferramentas utilizadas durante as fases da

pesquisa, ou seja, pesquisa de campo, síntese de dados, geração de ideias e desenvolvimento da proposta; (4) **Coleta e Análise de dados**, apresenta os resultados da pesquisa, baseados em entrevistas contextuais, observação presencial e avaliação por meio de questionários, devidamente analisados e sintetizados para a obtenção das diretrizes para o desenvolvimento do Guia; (5) **Desenvolvimento do Guia**, com base nas sínteses, apoiado em processos criativos e nas ferramentas do design de serviço, apresentou a construção da solução da pesquisa; (6) **Aplicação e Avaliação do Guia**, representou a avaliação do guia, dentro da agência experimental da universidade, seu funcionamento e aplicação em dois casos similares aos estudos neste projeto, e por fim; (7) as **Considerações Finais**, que apresenta as considerações sobre todo o processo da pesquisa, construção e desenvolvimento do guia, validação e avaliação final pessoal sobre os resultados obtidos e a vivência experimentada ao longo desta jornada.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O interesse para a realização desta pesquisa provém de uma inquietação iniciada ainda na graduação em Design Gráfico, em 2005, pouco antes de decidir empreender, algo que sempre despertou no pesquisador óticas diferentes. Ao vislumbrar o futuro e a necessidade constante de estar em contato com os clientes, observou-se aquela sensação de incertezas, de despreparo, de inexperiência neste campo. Afinal, durante toda graduação houve disciplinas técnicas, voltadas ao design gráfico ou ao ato de exercer a profissão, porém, pouco se falou sobre atendimento ao cliente.

A primeira experiência ocorreu ainda como graduando, em uma parceria entre a universidade e a iniciativa privada, fornecendo assim o primeiro contato com o atendimento ao cliente, possibilitando uma experiência de atendimento e serviço em toda sua complexidade. Porém, a preocupação naquele caso, era a entrega do resultado projetual, sem o foco no atendimento ao cliente. O objetivo era um projeto estético de sucesso e não um atendimento satisfatório e de qualidade.

Ao findar a graduação e iniciar o empreender, descobriu-se que havia muito mais no processo de atendimento ao cliente, para realmente obter um projeto de sucesso e um cliente satisfeito. Esse processo, ao longo dos últimos 13 anos de atuação, vem sendo constantemente modificado e melhorado. Porém, não pensado como um processo, mas apenas como uma parte do projeto, de modo que nem sempre foram aplicados métodos para se atingir o objetivo de satisfazer o cliente.

Apesar de há muito tempo ouvir falar em *design thinking* e inovação, além de novos processos para aplicação em projetos, foi somente em 2016, ao iniciar a Especialização em *Design Thinking* e Novos Negócios que foi possível entender melhor quais seriam esses processos e como eles poderiam ser incorporados no atendimento ao cliente.

Essa nova perspectiva possibilitou vislumbrar melhor a influência dos processos no atendimento, demonstrando qual é o efeito no processo com uma participação ativa do cliente no projeto e na co-criação, participação esta, que pode gerar mais assertividade e satisfação ao final do processo.

Ao longo de todo esse processo de aprendizado, alguns pontos chamaram a atenção ao modelo de atendimento centrado no usuário, principalmente a era da experiência e o design de serviço, que buscam criar um processo que possa ser qualificado pelo usuário como uma experiência única e participativa, em que além de voz ativa, tem participação direta como elemento participativo do processo. Entender o impacto desses novos processos no atendimento é atender à expectativa do cliente e encanta-lo, tornando-o fiel à determinada marca ou serviço, simplesmente por tê-lo ouvido e incluído no processo.

Definido o direcionamento desta pesquisa e seu objetivo, tornou-se claro que se apresentava como uma necessidade mercadológica e de utilidade pública para o design. O Design é uma profissão relativamente recente no Brasil. Apenas em 1963, com o nascimento da Escola Superior de Desenho Industrial (ESDI), houve uma profissionalização do design no Brasil, e em consequência, uma necessidade de organização de classes, que ocorre apenas em 1987, com o surgimento da Associação dos Profissionais em Design do Rio Grande do Sul (APDesign), seguida em 1989 pela Associação dos Designers Gráficos (ADG) e em 2003, pelas Associação dos Designers de Produto (ADP) e Associação Brasileira de Empresas de Design (ABEDesign). A partir deste período os profissionais e empresas de design vem se organizando para melhor atender clientes e usuários.

De acordo com estudo realizado em 2014 pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (BRASIL, 2014)¹, em conjunto com a APEX Brasil e Centro Brasil Design, existiam até aquele ano 686 escritórios formais de design no Brasil, gerando mais de 4200 postos de trabalhos formais. Esses registros são referentes à Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) CNAE 7410-2, Design e Decoração de Interiores, e representam um valor relativamente baixo, dada a oferta de cursos em território nacional. Há diversas circunstâncias que demonstram os baixos registros oficiais de empresas e trabalhadores na área de design, como a informalidade, profissionais e empresas registradas com CNAE e

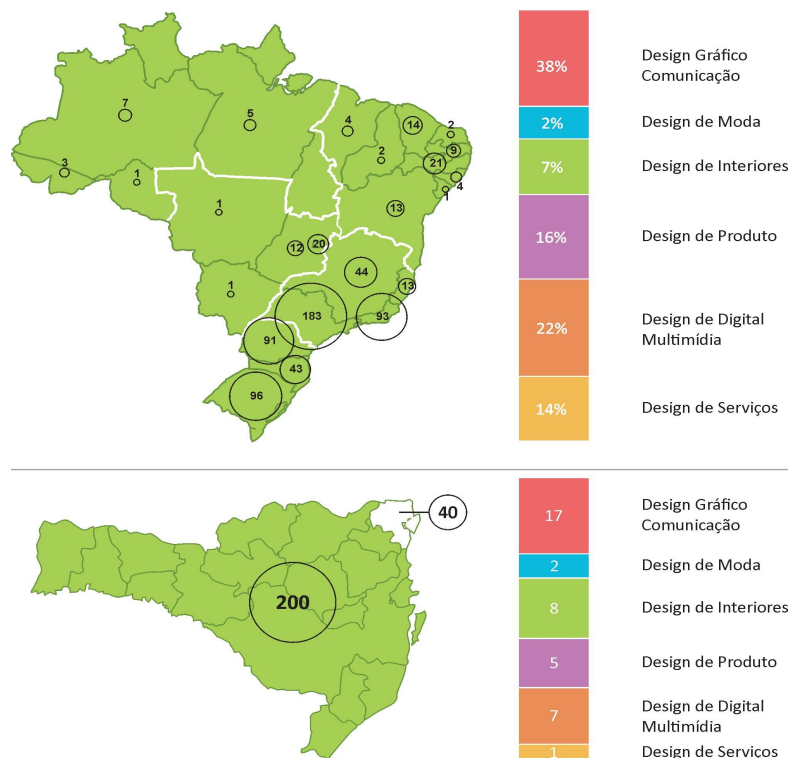
¹ O Diagnóstico do Design Brasileiro é o primeiro e único estudo formal sobre o estado da arte do design brasileiro, efetuado por uma agência governamental, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, em parceria com o Centro Brasil Design e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e investimentos, com o objetivo de ampliar a compreensão sobre a área e apontar possíveis caminhos de fortalecimento do setor no país. Propõe-se, ainda, a servir de base para elaboração de ações e políticas públicas voltadas ao desenvolvimento da competitividade industrial brasileira tendo design como fator estratégico para ganho de mercado.

Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) diferentes, ou seja, com nomenclatura de outras ocupações.

Daquele total, o Design Gráfico representava 38%, o Design Digital 22%, o Design de Produto 16%, o Design de Serviços 14%, o Design de Interiores 7%, o Design de Moda 2%, sendo 1% não especificado. Neste cenário oficial há 183 escritórios no estado de São Paulo, 96 no Rio Grande do Sul, 93 no Rio de Janeiro, 91 no Paraná, 44 em Minas Gerais e 43 em Santa Catarina, representando 80% dos escritórios de design do Brasil. Informalmente, considera-se que o número real seja quatro vezes maior que o apontado em dados oficiais (BRASIL, 2014). De acordo com os dados apresentados, segundo APD (2018), em consulta realizada a outras associações de designers em 2018, ADG, ADP, ABD, ABEDESIGN e Design Brasil, estima-se que naquele ano existiam cerca de 3.000 escritórios de design no Brasil e mais de 120000 postos de trabalhos ocupados na indústria criativa.

De acordo com o Centro Design Catarina (2016), ao se considerar dados do estado de Santa Catarina, estima-se que há 200 escritórios de design. Na cidade de Joinville são 40 escritórios, sendo que apenas 8 destes escritórios foram contabilizados nos números oficiais. Desses 40 foi possível identificar que 17 são de Design Gráfico, 8 de Design de Interiores, 7 de Design Digital, 5 de Design de Produto, 2 de Design de Moda e 1 de Design de Serviço; os dados apresentados seguem na figura 1:

Figura 1 – Mercado de Design no Brasil e em Santa Catarina



Fonte: Primária, com base em Brasil (2014) e Centro Design Catarina (2016)

Levando-se em conta os dados apresentados sobre o estado de Santa Catarina, e mais especificamente sobre Joinville, local onde ocorre a pesquisa, verifica-se questões culturais, provenientes da colonização da cidade, predominantemente alemã e suíça, capazes de afetar os relacionamentos entre clientes e prestadores de serviços.

Tais questões estão relacionadas a complexa interdependência de condicionamentos simbólicos, que agem sobre o indivíduo e a sociedade, como o capital cultural, relacionado à escolaridade e conhecimento, o capital social, com as suas nuances das relações sociais locais e por fim ao capital simbólico, relacionadas ao prestígio e honra. Este condicionamento, interfere diretamente no relacionamento e interação entre clientes e prestadores de serviço. Partindo desta premissa, a escolha do perfil dos prestadores de serviços e os clientes presentes nesta pesquisa, considerou os condicionamentos simbólicos para obtenção da amostragem da pesquisa, tornando-a mais fidedigna a realidade da cidade.

Entende-se que há diariamente, diversas interações entre clientes e prestadores de serviços em design. Essas interações, nem sempre são claras do ponto de vista do cliente, por não entender o valor intangível da prestação de serviços

em design; tal falta de clareza, muitas vezes gera conflitos durante o atendimento. Tais conflitos ficam claros na voz de Alexandre Wollner, um dos precursores do design brasileiro. O autor relata conflitos relativos à expectativa de projeto por parte do cliente e a qualidade dos resultados obtidos (WOLLNER, 2003).

O termo expectativa é a representação que o profissional tem de seu trabalho, a percepção que o cliente tem sobre o projeto e a visão de ambos sobre o desenvolvimento do projeto e resultados alcançados (AGUIAR, 2014).

De acordo com Neumeier (2010), ano após ano, o mercado se mostra cada vez mais dinâmico e complexo, com problemas tão persistentes, já difundidos e intrínsecos, tais como: pontos críticos do projeto, etapas e processos do serviço, falta de comunicação e resultado, que geram ruído no relacionamento entre agência e cliente e que parecem simplesmente insolúveis.

Com base nesse contexto, apresenta-se a questão central da pesquisa, que busca a melhoria da experiência e satisfação do cliente, durante a jornada de serviço em um projeto de design gráfico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é abordado inicialmente o tópico referente à Era do Relacionamento, apontado como gerador da demanda de pesquisa. O atendimento ao cliente está inserido dentro deste tópico, que apresenta o atual estágio de relacionamento entre clientes e prestadores de serviço, avaliação e validação de satisfação do cliente. Também são abordados assuntos relacionados à experiência do usuário, que trata das percepções relativas ao contato do cliente com o serviço, que podem gerar variáveis emocionais e afetivas, ou seja, está focada nos sentimentos do usuário.

Em seguida há uma contextualização de serviço e do Design de Serviço, relatando sua natureza intangível, um item de consumo e que para existir, necessita do usuário. São abordados assuntos relativos à insatisfação do cliente com os serviços, principalmente com mau atendimento, falha de comunicação e de pós-venda. Esse tópico analisa algumas das técnicas que visam dar suporte a novos conceitos de atendimento, garantindo que o serviço seja útil, usável e desejável do ponto de vista dos clientes; efetivo, eficiente e distinto do ponto de vista do fornecedor, indo ao encontro da gestão da qualidade, cuja meta atualmente é a satisfação do cliente (AGUIAR, 2014).

Por fim, é abordada a Gestão do Design e sua importância para esta pesquisa, como abordagem organizadora e gerencial das atividades de design durante o projeto, para garantir que os resultados sejam satisfatórios do ponto de vista do cliente e efetivos e eficientes do ponto de vista do design, tornando-o assim, um novo processo tático e operacional para a empresa que aplicá-lo.

2.1 Era do Relacionamento

A questão do relacionamento não é uma preocupação somente da atualidade, já faz tempo que o tema é estudado, tanto que em 1997, Levitt afirmou que o consumidor não adquire os produtos, mas os benefícios esperados. Consumidores

definem uma hierarquia de valores, desejos e necessidades com base em dados empíricos, opiniões, referências obtidas pela propaganda, de terceiros e experiências anteriores com produtos e serviços. Tal diálogo é facilitado pelas redes de relacionamentos e pelas interações consequentes do entendimento de toda a cadeia de valores que se constrói, algo alavancado pelos meios de socialização atuais.

Gordon (1998), já apontava que o ponto de partida para o relacionamento com os clientes estava na capacidade de interações e trocas de informações entre os participantes do serviço. Em 1999, Kotler denomina como marketing de relacionamento e define como a ciência e arte de conquistar e manter clientes, desenvolvendo relacionamentos com eles. Kotler (2012) afirma que a satisfação resulta de uma comparação feita pelo cliente do desempenho do produto em relação ao que ele espera do mesmo. Assim, surge a importância de as empresas estruturarem as suas atividades de forma a satisfazer os seus clientes.

Engel *et al.* (2015) afirmam que o marketing de relacionamento surge do marketing tradicional, porém seu objetivo é a retenção de clientes e a orientação para os valores do cliente. Partindo dessa premissa, o marketing de relacionamento permite ter um alto contato com o cliente e estabelecer relacionamentos duradouros.

Gordon (1998) já afirmava que o cliente deve ser o centro das estratégias de negócios. Em uma era de escolha entre produtos com poucas diferenças, as estratégias de gerenciamento tendem à criação dos valores desejados pelo cliente. Destaca ainda, que as expectativas dos clientes com relação ao atendimento, aos produtos e aos serviços estão crescendo. Os clientes, cada vez mais, conhecem melhor os negócios, esperam ser mais bem atendidos desde a primeira vez e buscam a satisfação plena em cada negócio. É necessário entendê-los e conhecer o seu grau de expectativa em relação a um serviço ou um produto.

Kotler e Armstrong (2014) ressaltam que a satisfação do cliente depende do desempenho do produto ou serviço em relação às suas expectativas. Essas expectativas são geradas a partir de experiências anteriores do cliente, de informações de amigos e parceiros ou de promessas da empresa. Por isso, é preciso ser criterioso ao estabelecer promessas e ofertas para não gerar expectativas difíceis de serem atendidas.

De acordo com Kotler e Keller (2012), o cliente possui expectativas prévias formadas a partir da publicidade ou do relato de outros usuários, desde a primeira

compra de produtos ou serviços; muitas vezes possui repertório prévio, adquirido por outras compras de produtos ou utilização de serviços. No processo de recompra, ou na compra recorrente, o cliente fará uma avaliação de todas as transações de compras anteriores, comparando aquilo que esperava e o que recebeu, se o histórico for favorável, decidirá se faz ou não negócio com a empresa novamente. Ainda de acordo com Kotler e Keller (2012), fornecer serviços de qualidade não é mérito algum, porém, satisfazer o cliente requer muito trabalho e atendimento individualizado; é necessário uma estratégia voltada para experiências e relacionamentos de qualidade, em todas as interações entre cliente e serviço. Existem dois níveis de expectativa, o desejado e o adequado. O primeiro reflete aquilo que se espera receber, já o segundo, o que é considerado aceitável, este espaço entre esses dois níveis, pode ser considerada a zona de tolerância do desempenho. O que estiver abaixo dessa zona gera frustração, o que estiver dentro dessa zona é considerado adequado e aquilo que estiver acima dessa zona, gera satisfação.

Sempre que a expectativa do cliente é superada, para a próxima contratação a expectativa se eleva, tornando cada vez mais difícil superar as novas expectativas criadas pelo cliente (KOTLER; KELLER, 2012). Esse fenômeno faz com que as empresas apresentem projetos com desempenhos adequados, mas não excelentes, apenas gerando índices regulares de satisfação. No entanto, há clientes com expectativas irreais e difíceis de serem atendidas. Assim, o prestador de serviços deve concentrar esforços para orientar os clientes quanto ao que é possível entregar da sua expectativa original (KOTLER, 1999; STONE; WOODCOCK, 2018).

Uma forma de administrar as expectativas é executando os serviços com confiabilidade, mantendo uma comunicação eficaz com o cliente, devendo tomar como meta a excelência na prestação do serviço para conquistar a fidelidade de seus clientes. Administrar a expectativa é, sobretudo, não fazer promessas que não possam ser cumpridas, não seduzir o cliente com promessas irreais, o que fará aumentar a expectativa, diminuindo o nível de tolerância e aumentando a probabilidade de frustração (KOTLER; KELLER, 2012).

Anteriormente a isso, Kotler (1999), já comentava que a comunicação constante aumenta a zona de tolerância dos clientes, apenas por demonstrar atenção para com o cliente e o projeto. Esses contatos possibilitam melhor entendimento da expectativa e das preocupações do cliente e uma boa forma de manter o cliente

munido de informações atualizadas sobre o projeto e seu andamento. Essa comunicação garante diminuição da decepção e frustração. O mesmo autor ainda afirma que há formas de aumentar a zona de tolerância, tornando os representantes do projeto acessíveis, estimulando a participação e comunicação com o cliente, mantendo contatos regulares, personalizando o atendimento e recompensando os participantes do projeto.

A chave para o marketing de relacionamento competitivo está na satisfação das expectativas relevantes do cliente, com o objetivo de avaliação contínua após a venda. A expectativa do cliente é a continuidade da prestação de serviços de qualidade, mesmo após o fim da compra ou do serviço. O relacionamento empresa e cliente "é para sempre", não ocorrendo isso, tende a procurar outros serviços, produtos ou fornecedores. Por isso, as empresas devem descobrir quais são essas expectativas. A pesquisa é um excelente instrumento para se identificar as necessidades de relacionamento dos clientes. A satisfação deixa de ser o fim para ser o começo de uma oportunidade de transformar um comprador satisfeito em um cliente leal à marca (STONE; WOODCOCK, 2018; GORDON, 1998).

Assim, a era do relacionamento é essencial para a definição de satisfação do cliente e qualidade, que tem se alterado constantemente. Esse assunto está diretamente ligado à experiência do cliente com o consumo do projeto de design, sendo uma oportunidade de fidelização do cliente.

2.2 Experiência do Usuário

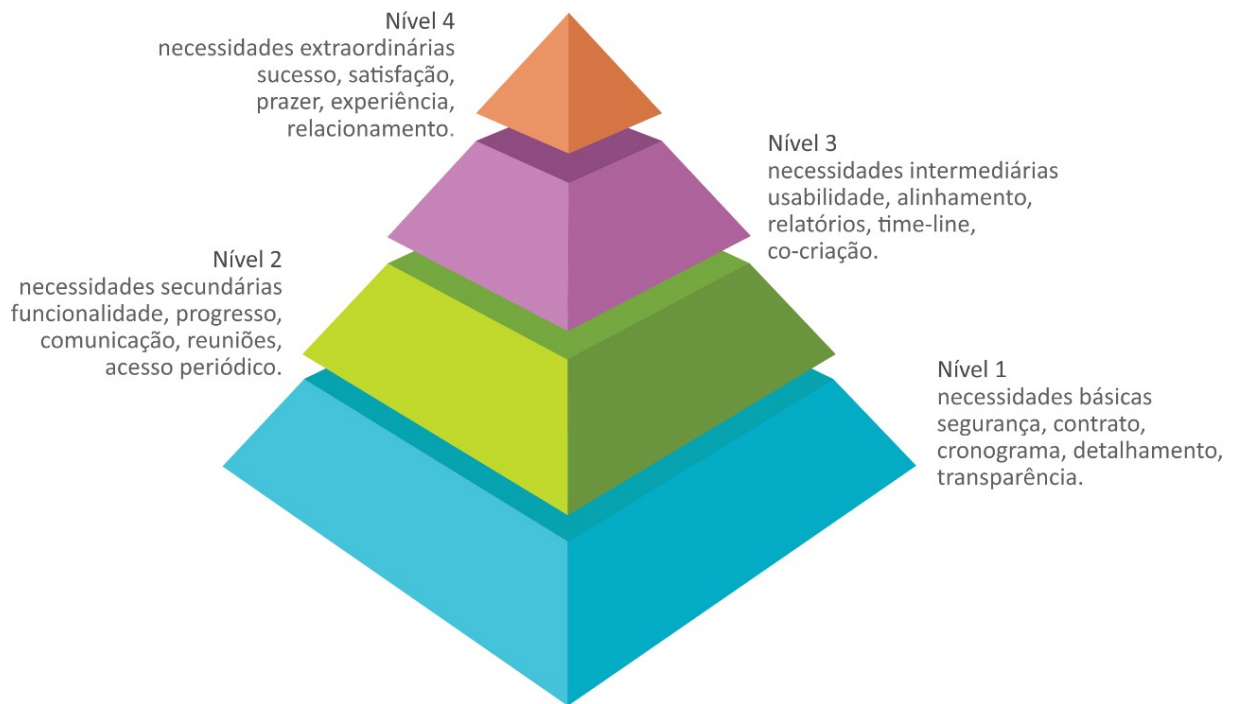
O que se conhece por experiência do usuário (*User eXperience* - UX) tem suas origens atreladas à Era do Relacionamento. De acordo com Sharp *et al.* (2007), a experiência do usuário é resultado da satisfação de um indivíduo em relação a um produto ou serviço. A norma técnica ISO 9241-210 (ISO, 2009) define que a experiência do usuário contempla todas as emoções, preferências, percepções, comportamento, realizações e respostas dos usuários, ocorridas antes, durante ou após o uso do produto ou serviço.

De acordo com Preece (2002), é como a interação com o sistema é sentida pelo usuário, ou seja, explica a natureza da experiência de modo subjetivo, de acordo com características como satisfação, agradabilidade, atratividade, prazer, entusiasmo, entre outras. Já Garrett (2011) afirma que a experiência do usuário não se restringe ao funcionamento e execução do serviço, mas sim como ele é percebido pela pessoa quando esta entra em contato com ele.

Para Law *et al.* (2009), experiência do usuário está associada a uma ampla gama de conceitos difusos e dinâmicos, incluindo variáveis emocionais, afetivas, históricas, hedônicas e estéticas. Ainda segundo os autores, a unidade de análise para experiência do usuário é muito maleável, variando de um único aspecto independente até todos os aspectos das múltiplas interações. Já a pesquisa em experiência do usuário é fragmentada, uma vez que possui diversos modelos teóricos com diferentes focos, tais quais: emoção, experiência, valor, prazer e qualidade.

Um projeto que leva em conta a experiência do usuário associa as características do design de experiência com práticas metodológicas e projetuais centradas no usuário, em que se observa o comportamento na interação com produtos e serviços, buscando soluções acessíveis e universais, ou ainda, que cumpram função específica. De forma objetiva, oferecer ao cliente uma experiência agradável, maximizando a interação e aumentando o valor intangível percebido. A experiência resultante da interação faz com que o cliente expresse seus sentimentos sobre o ocorrido, criando uma hierarquia de necessidades. De acordo com Green e Jordan (2002) há quatro níveis diferentes necessidades: o nível 1, necessidades de acordo com a segurança; nível 2, quanto à funcionalidade; nível 3, quanto à usabilidade; e o nível 4, quanto ao prazer e à experiência, sendo este o nível que está no topo das necessidades dos clientes. Toda interação com produto ou serviço gera algum tipo de experiência, conforme figura 2.

Figura 2 – Pirâmide de Necessidades



Fonte: Primária (2019) , com base na Pirâmide de Maslow e níveis de necessidade de Green e Jordan (2002)

Conforme Aarts e Marzano (2003), ao se abordar a experiência do ponto de vista do Design, uma má experiência pode representar um erro de projeto ou de atendimento. A experiência do usuário é focada em buscar soluções relevantes para produtos, serviços e projetos, buscando o prazer ou a boa experiência.

Cooper *et al.* (2007) apontam uma abordagem diferente, voltada para cada área do design: a forma pelo Design Gráfico, o comportamento pelo design de interação e o conteúdo pela arquitetura da informação, explicitando que estes devem harmonizar os fatores nos níveis visceral, comportamental e reflexivo, propostos por Norman (2004). O autor também abordou experiência do usuário como uma qualidade que é percebida pelas pessoas, tratando de todos os sentidos do ser humano.

Brandtzæg *et al.* (2003) apresentam as três diretrizes para a concepção de experiências agradáveis, sendo elas: participação do usuário; desafio e oportunidades múltiplas e co-atividade projetual, ou seja, co-criação. Os aspectos apresentados, são essenciais para que se crie uma relação mais duradoura com o cliente.

Nas declarações dos autores apresentados, com exceção de Garrett (2011), entende-se que a experiência do usuário tira o foco do produto ou serviço, focando-se nos sentimentos e ações do usuário. Concorda em alcançar uma boa experiência

do usuário e do preenchimento de necessidades humanas durante a realização do serviço.

A experiência do usuário é fundamental para a construção da base do projeto, tanto a pesquisa quanto as ferramentas foram centradas no usuário, visando garantir uma experiência satisfatória para os envolvidos no projeto, levando-se em conta os termos abordados anteriormente. A experiência do usuário participa tanto durante a fase de pesquisa e acompanha o projeto até a geração da solução final e validação, sendo o foco principal do projeto.

2.3 Design de Serviço

Para contextualizar serviços, foram encontrados diversos significados e conceitos. Cobra (2008) define serviços como atividades, benefício ou satisfação oferecidos para venda. São intangíveis e ao mesmo tempo produzidos e consumidos, não são palpáveis, são perecíveis e requerem alto controle de qualidade, credibilidade e adaptabilidade. Serviço é qualquer ato ou desempenho, que não resulta em propriedade tangível, sendo que o que diferencia a prestação de serviços do consumo de produtos são os fatores envolvidos e características envolvidas: intangível, consumível, não estocável, inseparável, perecível, experiencial e de valor pessoal, não sendo facilmente qualificada ou quantificada (KOTLER, 2000; AGUIAR, 2014).

Esses fatores, juntos, geram uma experiência de consumo. Assim, o cliente qualifica a experiência baseado na qualidade da interação gerada em cada um dos fatores acima citados.

A experiência com o serviço está diretamente ligada ao prestador de serviço e ao processo utilizado para o atendimento. Atualmente, os prestadores de serviços são desafiados a atuar em diferentes níveis, seja no planejamento estratégico, no design conceitual, no desenvolvimento de produtos e mais recentemente no desenvolvimento de serviços centrados no usuário para os setores público e privado (THOMSON; KOSKINEN, 2012). Essa abordagem se deve à mudança do enfoque mercadológico, que passou da posse de produtos para o usufruto dos serviços e suas experiências,

colocando os clientes na condição de coprodutores do serviço, uma vez que o resultado depende de sua participação e percepção (FREIRE, 2011).

Assim, o designer, ao se valer do pensamento sistêmico que lhe foi proposto na academia, e sua expertise acumulada ao longo de sua trajetória profissional, passa a atuar em vários papéis, tais quais: pesquisador, facilitador e participativo, desdobrando os problemas de modo sistêmico, desenvolvendo mapas para simplificar a complexidade dos cenários e incorporando o usuário como participante ativo da solução (CARDOSO, 2012). Tais contribuições estão relacionadas com a forma de trabalho do designer, baseando-se no atendimento ao cliente, investigando o que de fato o cliente precisa; na colaboração projetual, concentrando-se em criar as melhores respostas possíveis às necessidades do cliente, valendo-se da colaboração do cliente como figura participativa; no sistema de visualização, os profissionais do design trabalham de forma visual, para simplificar e facilitar o entendimento; e por fim a prototipação, em que são construídas e testadas as soluções ao longo do desenvolvimento (DESIGN COUNCIL, 2011).

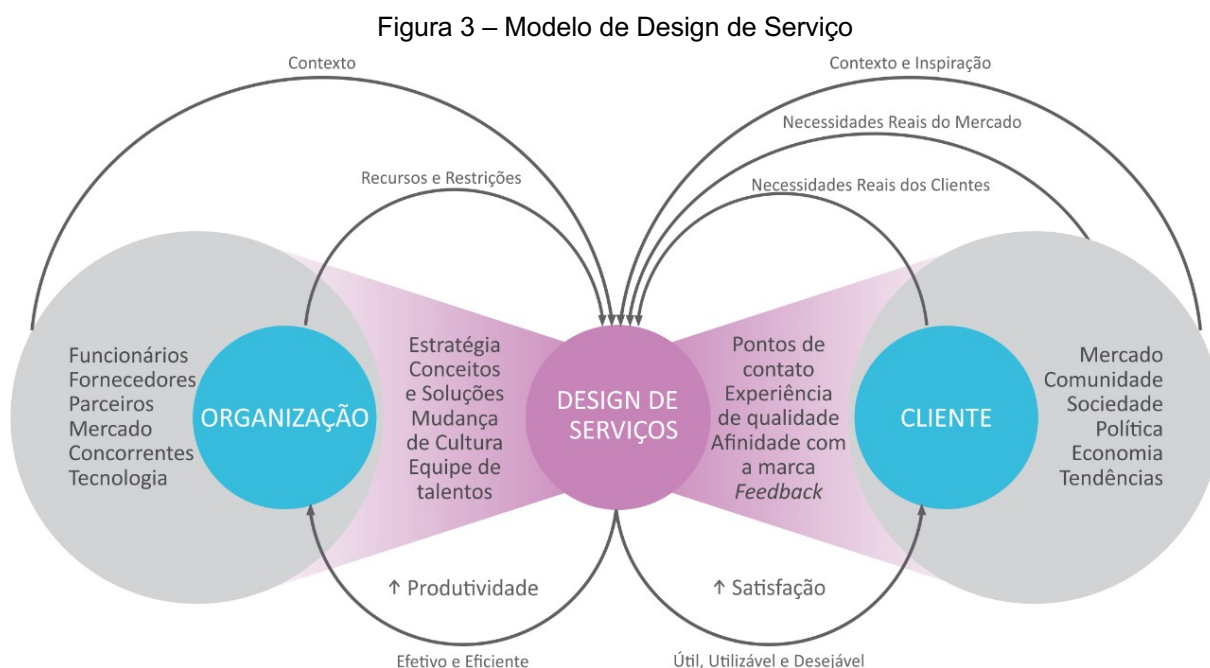
Freire e Damazio (2010) afirmam que os primeiros estudos relativos ao design de serviço surgiram no início dos anos 1990, com três núcleos de pesquisa em países distintos, Alemanha, Reino Unido e Itália, sendo conduzidos pelos pesquisadores Birgit Mager, Gillian Hollins e Enzo Manzini, respectivamente. Cada pesquisador possui determinado foco em sua pesquisa: Mager estuda a aplicabilidade dos métodos de design visando o desenvolvimento de serviços; Hollins tem sua pesquisa orientada ao planejamento e à administração; e, por fim, Manzini foca sua pesquisa em relacionar design de serviço à inovação social e sustentabilidade.

Segundo Stickdorn e Schneider (2014), o design de serviço nasce após uma crescente insatisfação pela qualidade entregue, principalmente por valores intangíveis, como mal atendimento, falta de retorno, falta de pós-venda, entre outros. Essa crescente insatisfação abriu espaço para o desenvolvimento de novas técnicas, nascendo assim o design de serviço, buscando dar suporte para esses novos conceitos de atendimento.

De acordo com Mager (2007), o Design de Serviço garante a funcionalidade e a forma dos serviços a partir da perspectiva do cliente. Seu objetivo é assegurar que o serviço seja útil, usável e desejável do ponto de vista dos clientes; e efetivo, eficiente e distinto do ponto de vista do fornecedor. Para Mager e Sung (2009), o design de

serviço é resultado da união dos métodos analíticos e criativos do design; da projeção da experiência a partir do design de interação e do marketing de relacionamento, todos destinados a buscar soluções para o mercado de serviços. Moritz (2005) também contribui para as discussões sobre o tema e acrescenta outros conceitos ao design de serviço, afirmando que se trata de projetar a experiência do serviço, o desenho do processo e a estratégia de entrega, tendo como premissa, o entendimento do cliente e o desenvolvimento de soluções que atendam a esses requisitos.

Ainda de acordo com Moritz (2005), o design de serviço pode projetar além da interface de pontos de contato, toda a estratégia para o oferecimento do serviço, exigindo o aprofundamento das responsabilidades dos designers e melhor direcionamento ao desenhar o serviço, tornando-o sustentável, otimizando as etapas do processo. Desta forma, o design de serviço tem se desenvolvido para prover ferramentas e capacidades, visando a inovação em serviços centrados no usuário, ao invés de soluções de problemas pontuais. O autor propõe um modelo para ajudar a entender o papel do design de serviço, conforme figura 3. Os conceitos em laranja representam o design de serviço e seus benefícios e como pode impactar nas organizações e clientes, considerando seus recursos, suas limitações e o contexto no qual estão inseridos.






Fonte: Primária (2019), adaptado de Moritz (2005, p. 152-153, tradução livre)

O Design de serviço também influencia a gestão da qualidade, cuja meta atualmente é a satisfação do cliente, que se traduz de forma simples, o que se espera em função daquilo que realmente se recebe, ou seja, satisfação ou frustração. Porém, a avaliação da qualidade é subjetiva, baseada em repertório e expectativa com o projeto, reforçando assim, a necessidade de as organizações conhecerem as expectativas dos clientes, para ser possível atendê-las ou superá-las. Para que seja possível atingir esses resultados é necessário um processo detalhado para conhecer e entender as expectativas, gerar a operacionalização do serviço, trabalhar com o cliente como coautor dos processos, envolvê-lo no planejamento e execução, por fim, satisfazer o cliente e se possível, encantá-lo. Deve-se ressaltar que toda prestação de serviço possui grande subjetividade.

Um fator relevante nesta abordagem é que se trata de um processo centrado no usuário, ou seja, o cliente deve ser colocado em primeiro lugar, gerando assim um relacionamento entre cliente e prestador de serviço, além de um processo mais empático durante a realização do projeto. O design de serviços apresenta algumas ferramentas, com características distintas de outras abordagens de melhorias de serviços, sendo exemplificada na figura 4.

Figura 4 – Características do Design de Serviço

	Empático Se coloca no lugar do outro, interage com os envolvidos, compreendendo melhor o contexto e as necessidades dos usuários.
	Centrado no Usuário tudo é feito pela ótica do usuário, é fruto da interação com o prestador de serviço, visando atender suas necessidades. Leva a participação do usuário no processo.
	Co-criativo Facilita a geração e a avaliação de ideias, envolvem usuários, criativos e stakeholders.
	Ações Seqüenciais Vão do pré-serviço até o pós-serviço. Valida os pontos de contato entre usuário e prestador de serviço.
	Sistêmico Avalia o serviço em sua totalidade, levando em conta o contexto e a jornada do usuário.
	Visual Identifica, organiza e comunica visualmente as informações, facilitando o entendimento.
	Heterogêneo Oferece equipes com conhecimentos distintos, de áreas diversas, correlacionadas ou adjacentes.
	Iterativo Processo não linear, revisto e revisitado em todas as etapas.
	Qualitativo Dados únicos do ponto de vista do usuário. Entendimento personalizado da interação de cada usuário com o serviço. Percepções emocionais.
	Experimental Prototipação rápida e redução de riscos.
	Experiential Visa oferecer e prolongar a experiência, gerando ligação emocional positiva e fidelização.

Fonte: Primária (2019) , com base em Moritz (2005), Mager (2007), Brown (2010) e Stickdorn e Schneider (2014).

Os princípios do Design de serviço são diretrizes quando se fala em serviços, prestação de serviços e gestão da qualidade, sendo também utilizadas ferramentas deste processo para pesquisa, visando garantir coesão na pesquisa, uma abordagem sistêmica e sequencial, um processo visual, heterogêneo, iterativo, experimental, além de ser experimental, experiencial, empático e centrado no usuário, visando a satisfação do cliente com todo o processo projetual.

2.4 Gestão do Design

Para Buchanan (2015), o design deixa de se preocupar apenas com elementos estéticos e visuais e passa a se preocupar de forma mais complexa com sistemas, ambientes e, mais recentemente, organizações. Esta nova forma de design se concentrou nos maiores conjuntos que os seres humanos criam e como podem se integrar a sistemas materiais complexos. A pesquisa com usuários e uma série de outras técnicas, fornecem um olhar cuidadoso à experiência do usuário, em um processo empático, que objetiva projetar produtos, sistemas e serviços que gerem experiências positivas e que satisfaçam as necessidades dos usuários.

O foco do design é projetar objetos, produtos, materiais gráficos, serviços, ambientes ou sistemas, que resultem em experiências, centrados e focados nas necessidades dos usuários. Se vale de técnicas que buscam obter empatia do usuário para melhor compreender suas necessidades, desses resultados, nasce a gestão do design (BEST, 2015).

A origem da Gestão do Design está ligada ao Design e à Administração, a união desses campos de conhecimento tornou possível um diálogo sobre o valor do design para os negócios (JUNGINGER, 2005). A gestão fica a cargo das pessoas envolvidas no gerenciamento administrativo da empresa, já o design, entra na resolução de problemas complexos centrado nas pessoas (BEST, 2012). De acordo com Junginger (2005), a gestão do design tem o intuito de desafiar os modelos tradicionais de perspectivas e estratégias, quebrar paradigmas profundamente enraizados em ambos os campos. Tal união, permitiu a designers o gerenciamento de projetos, bem como, transformou o design em ferramenta estratégica inserida já no início dos projetos, compondo equipes multidisciplinares.

De acordo com Merino, Dickie e Lins (2008, p.30), "faz parte da Gestão do Design a organização e coordenação das atividades de design referentes ao projeto". Já para Mozota (2011), a Gestão do Design é um meio para criação de valor, bem como processo gerencial que conduz as ações da organização, tornando-a a orientação necessária para que o design possa contribuir para a estratégia organizacional.

Para Best (2015), a gestão do design não se limita à gestão do processo de design, mas se preocupa com a relação entre design e negócios, considerando no processo não somente o ponto de vista da empresa, mas também as dores, preocupações e necessidades dos usuários. Ainda segundo Best (2012), é importante compreender, em todos os níveis, as relações entre os diversos stakeholders envolvidos em uma organização, pois, dessa interação, contribuição e envolvimento, é possível identificar fatores únicos para os processos e práticas do trabalho colaborativo.

Para Mozota (2003), a Gestão do Design tem por concepção a difusão dos conceitos de design, apresentando-os de forma didática para gestores; faz o mesmo com os conceitos de gestão para os designers, desenvolvendo métodos de integração do design ao meio corporativo. Desta forma, a gestão do design busca fornecer métodos para que gestores utilizem o design de forma efetiva, identificando pontos chave para a aplicação do design em resolução de problemas, relacionados ao gerenciamento.

De acordo com definição oferecida pelo *Design Management Institute* (DMI, 2019), gestão do design engloba processos em andamento, decisões de negócios e estratégias que permitam inovação, criação de produtos, serviços, ambientes e marcas que possibilitem a melhora da qualidade de vida, proporcionando ainda, sucesso organizacional. Permite o aumento da colaboração entre design e negócio, promovendo a melhora da eficácia do design.

Mozota (2003), ainda aponta que existem três níveis de gestão de design e que correspondem a três níveis de decisão para o gestor de design: estratégico, tático e operacional. O nível operacional representa a ação do design que se manifesta em produtos, serviços e experiências, consiste em desenvolver e gerir projetos individuais de design. O nível tático representa a função do design, ou seja, apresenta-se na organização e coordenação, integrando a administração e o gerenciamento de todas as funções da empresa. Por fim, o nível estratégico, no qual já está implementada a visão do design, impacta o ambiente e permeia a visão de longo prazo da empresa, compondo a estratégia, visão e missão da empresa. Os três níveis podem ser compreendidos de acordo com a figura 5.

Figura 5 – Níveis da Gestão do Design

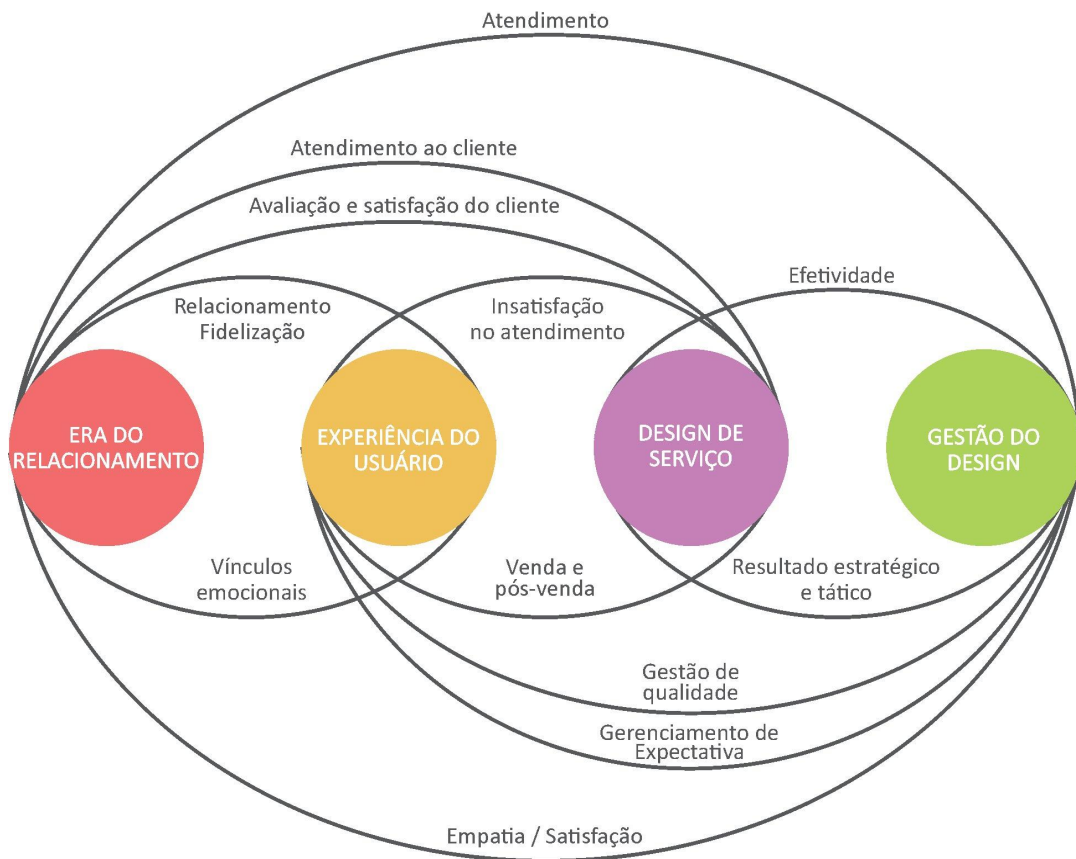


Fonte: Primária (2019), com base em Best (2015) e Mozota (2011).

De acordo com Hollins (2008), Gestão do Design é o conjunto de atividades prestadas pelo design, sua administração e contribuição direta para os resultados, ou seja, organizar e implementar processos capazes de resultar em um novo produto ou serviço. Em consonância com essas definições, justifica-se a utilização da Gestão do Design como ferramenta de gerenciamento para desenvolvimento e criação do guia proposto por esta pesquisa, sendo aplicado junto a agências e aos clientes, potencializando assim a identificação de problemas e soluções.

Para entrelaçar os temas abordados anteriormente, tem-se a Gestão do Design, que entra como ferramenta gerencial dos processos, criando valor, garantindo organização e tornando-a estratégica, conforme apresentado pela figura 6.

Figura 6 – Conexões da Pesquisa



Fonte: Primária (2019)

A figura sintetiza a contribuição de cada tema para a pesquisa e como cada uma se relaciona internamente durante a pesquisa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é retomado o objetivo geral da pesquisa; a partir dele é caracterizada a pesquisa, sua natureza, seus objetivos, abordagem adotada, procedimentos e técnicas utilizados para o desenvolvimento dos objetivos específicos.

Esta pesquisa tem como objetivo geral, elaborar um guia para os prestadores de serviços, voltada para o atendimento e satisfação do cliente, suprimindo assim as expectativas deste. É caracterizada com uma pesquisa de natureza aplicada, já que é voltada à aquisição de conhecimento para aplicação em situação específica. Qualifica-se também como uma pesquisa exploratória, procurando proporcionar uma visão geral sobre o tema, fornecendo uma análise subjetiva e única de cada dado gerado a partir das interações com os clientes, agências e designers. Apresenta abordagem qualitativa, com características transversais e exploratórias (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO, 2015).

Sua realização conta ainda com cinco etapas: **primeira etapa** bibliográfica, na qual foram levantados os conceitos e fundamentos pertinentes ao escopo da pesquisa; **segunda etapa** pesquisa de campo, na qual foram realizadas abordagens junto aos clientes e profissionais envolvidos na prestação dos serviços de design com o objetivo de definir qualidade e satisfação do ponto de vista do cliente; mapear o serviço de design, processos, fluxos, etapas e envolvidos; identificar os pontos de contato, fragilidades e potencialidades; **terceira etapa** de síntese de resultado, em que foram analisados e sintetizados os dados obtidos na etapa anterior para definir as diretrizes para elaboração da solução; **quarta etapa** de ideação, buscou-se o desenvolvimento da solução e a **quinta etapa**, a prototipação da solução proposta e avaliação.

Para a pesquisa, apresentam-se etapas, objetivos, métodos e técnicas aplicados para o desenvolvimento da pesquisa, que podem ser verificados na figura 7.

Figura 7 –Etapas, Objetivos, Métodos e Técnicas

	ETAPA	OBJETIVO	MÉTODO	TÉCNICA
1	BIBLIOGRAFIA	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	REVISÃO DE LITERATURA	REVISÃO NARRATIVA
2	PESQUISA DE CAMPO	DEFINIÇÃO DE SATISFAÇÃO E QUALIDADE. AVALIAÇÃO DA JORNADA DO USUÁRIO, PONTOS CRÍTICOS E DE CONTATO, SATISFAÇÃO	PESQUISA QUALITATIVA ON LINE E PRESENCIAL	DIAGRAMA DE AFINIDADE, NET PROMOTE SCORE, ENTREVISTA CONTEXTUAL OBSERVAÇÃO PRESENCIAL, QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO
3	SÍNTESE	REFINAMENTO DAS INFORMAÇÕES.	DEDUTIVO	DIAGRAMA DE AFINIDADE, NUVEM DE PALAVRAS, PONTO DE VISTA ANÁLOGO
4	IDEAÇÃO	ANÁLISE DE CENÁRIO E DEFINIÇÃO DAS DIRETRIZES	PRÁTICA DE ESTÍMULO A CRIATIVIDADE.	BRAINSTORMING, MAPA DE EXPERIÊNCIA, MAPA DE JORNADA E MAPA DE PONTOS DE CONTATO.
5	PROTOTIPAÇÃO	TANGIBILIZAR A IDEIA.	PROTÓTIPO DE SERVIÇOS	BLUEPRINT DE SERVIÇO

Fonte: Primária (2019)

Todos os métodos e procedimentos da abordagem com seres humanos, ora apresentados, foram submetidos e aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP - CAAE 01713118.0.0000.5366), Anexo A.

3.1 Amostra

A pesquisa foi realizada com prestadores de serviços em design gráfico da cidade de Joinville (agências, escritórios de design, profissionais liberais). A proposta visou abranger empresas de vários portes, do empreendedor individual ao prestador de serviço de grande porte, possibilitando assim a apresentação de problemáticas diferenciadas em cada projeto analisado, potencializando uma maior abrangência de resultados. A classificação de porte foi elaborada de acordo com parâmetros definidos pelo pesquisador por não ser possível aplicar a classificação do IBGE, que define a classificação de acordo com o faturamento, ou do SEBRAE, de acordo com o número

de funcionários. A classificação levou em conta a realidade da cidade, o número de prestadores de serviços na área pesquisada e o porte dos clientes atendidos por cada prestador de serviço, para definir como classificaria cada participante. Deste modo, para realização de procedimento de coleta de dados foi proposta uma amostra de cinco projetos participantes, cada projeto sendo composto por um prestador de serviço e um cliente, concomitantes no porte, ou seja, o prestador de serviço e o cliente deveriam possuir obrigatoriamente o mesmo porte. Os participantes estão divididos por grupos, conforme segue:

Grupo 1: cliente e designer de empresa de empreendedor individual;

Grupo 2: cliente e designer de micro empresa;

Grupo 3: cliente e designer de empresa de pequeno porte;

Grupo 4: cliente e designer/gestor de empresa de médio porte;

Grupo 5: cliente e designer/gestor de empresa de grande porte.

3.2 Métodos e Técnicas

As diretrizes da pesquisa foram definidas em conjunto com a orientadora e o coorientador, buscando sempre manter o cliente no centro do processo, além de se aproximar dos prestadores de serviços, para garantir que ambas as visões fossem respeitadas e fizessem parte do projeto, garantindo uma construção coletiva no processo, resultando em engajamento para o desenvolvimento do projeto, em participação de todas as etapas da pesquisa de campo, gerando cocriação do processo e corresponsabilidade sobre o andamento da pesquisa, garantindo maior comprometimento até o fim do projeto.

Durante o diálogo com os orientadores e com os prestadores de serviços participantes, buscou-se por um elemento dentro do design gráfico que todas as cinco agências participantes executassem dentro de seus portfólios de atendimento ao cliente, que fosse passível de acompanhamento por parte do pesquisador, que tivessem uma durabilidade máxima de 60 dias, para não prolongar em demasia a pesquisa e não alterar a rotina das empresas. Por fim, que fosse passível de avaliação tanto pelo cliente, quanto pelo prestador de serviço. À época da decisão, as matrizes

que atenderam esses requisitos foram: design de embalagem e desenho de marca ou *branding*.

Como elemento determinante para a escolha final, foi a facilidade de todas as agências participantes terem ao mesmo tempo, o projeto de desenho de marca ocorrendo em seus times, além de menor tempo de duração dos projetos, permitindo assim, um acompanhamento mais focado. Vivenciar essas decisões, as trocas de informações, executar a pesquisa prévia junto aos clientes e analisar os dados primários coletados, demonstrou que a proposta e o caminho escolhido para a pesquisa são válidos e necessários para que seja possível oferecer processos e serviços cada vez melhores, não apenas focado em resultados, mas focado em pessoas e suas necessidades.

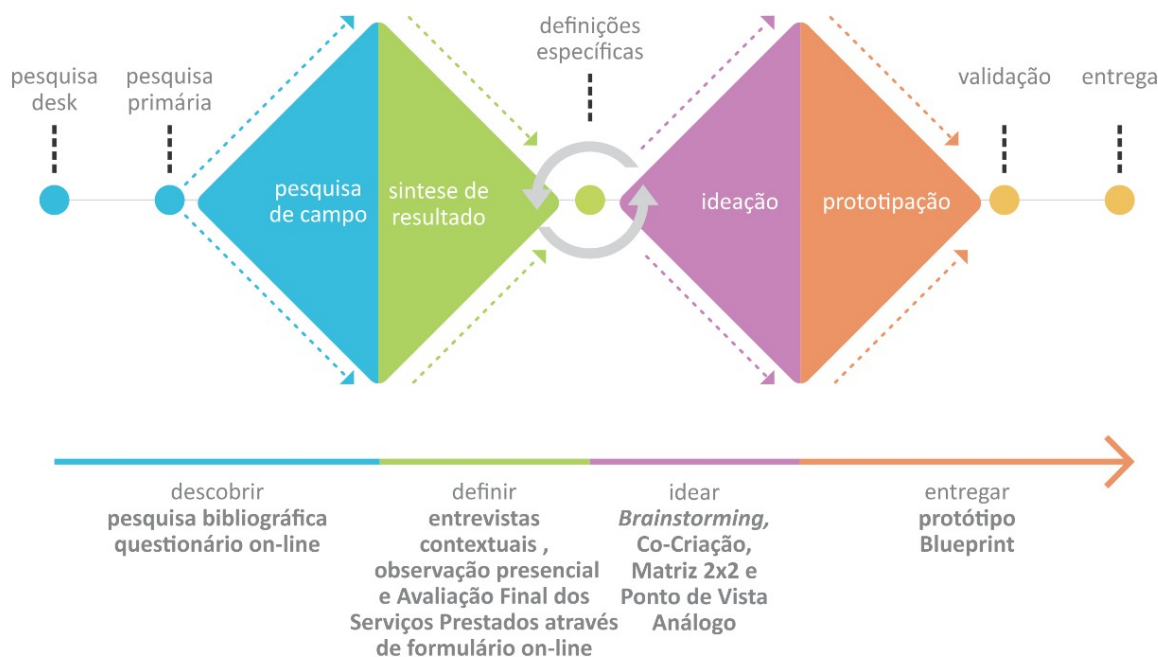
Como a necessidade desta pesquisa é mapear o serviço de design, seus processos e etapas, identificar pontos de contato, fragilidades e potencialidades durante o atendimento ao cliente, para entender as expectativas antes e depois da execução do projeto, além de medir a percepção de qualidade e satisfação ao final do projeto, foram utilizados o *Design Thinking* como processo, o Design Centrado no Humano como abordagem e ferramentas do Design de Serviço, tais como mapa de expectativa, entrevistas contextuais, mapa de jornada do usuário, entrevistas contextuais e observação sistemática. Isso a fim de obter resultados qualitativos para a pesquisa, que sejam capazes de gerar um guia.

A pesquisa qualitativa se baseia na realidade subjetiva dos indivíduos, tendo como foco os processos do objeto de estudo, a compreensão dos processos e interações, resultando em um mapa como produto da reflexão do pesquisador (MIGUEL, 2010). Neste sentido, optou-se pela pesquisa de campo, que busca compreender o cenário atual com o objetivo de entender como os prestadores de serviços e clientes se relacionam com o problema de pesquisa. Assim, a aplicação desse método serve para mapear as necessidades, contextualizar e oferecer o serviço de forma correta e satisfatória.

3.3 Procedimentos

Para estruturar a pesquisa, esta foi dividida em cinco etapas, de acordo com a metodologia científica, fornecendo técnicas, instrumentos e objetivos, para otimizar o desempenho e qualidade da pesquisa, introduzindo a metodologia projetual, que se valerá do design *thinking*, sendo esta uma abordagem interativa. Assim, os autores Stickdorn e Schneider (2014) sugerem que o proponente seja estimulado a participar do processo criativo do design levando em consideração o contexto no qual está inserido. Neste contexto, para cada etapa foram elencadas ferramentas que poderiam contribuir na construção do resultado final. Para isso, o método se torna misto, buscando ferramentas de outras abordagens do design de serviço, a fim de complementar o processo de construção da pesquisa, podendo ser melhor visualizado na Figura 8.

Figura 8 – Abordagem e Ferramentas



Fonte: Primária (2019) baseado no desenho do Design Council (2015)

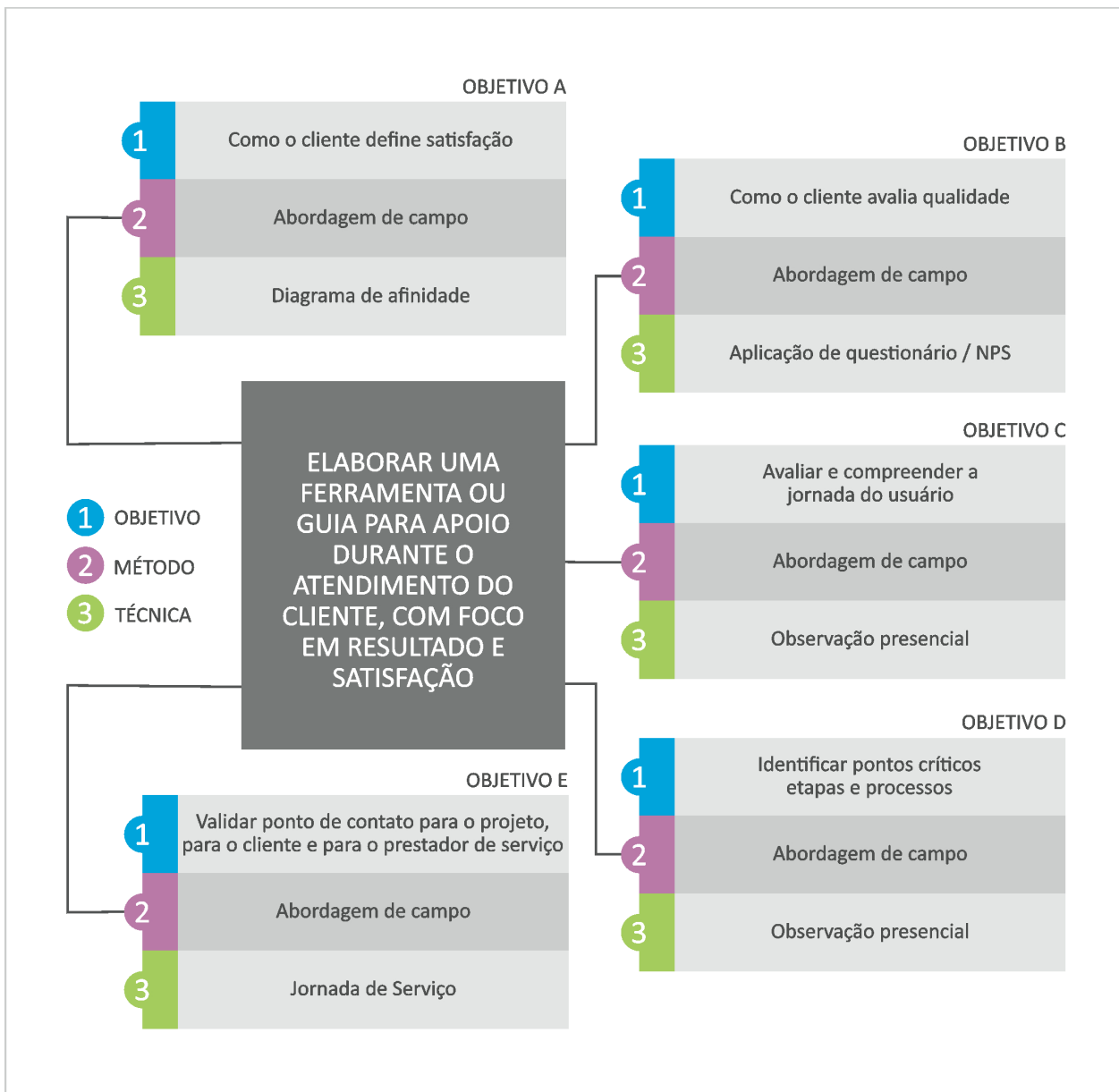
A etapa Descobrir, inicia com a pesquisa bibliográfica, já apresentada anteriormente, foi efetuada para garantir embasamento teórico da pesquisa e serviu como base para a construção da pesquisa primária, questionários *on-line* com a finalidade de entender a expectativa do cliente para com o projeto de desenho de marca e como ele mensura a qualidade do prestador de serviço. A pesquisa primária,

efetuada através do **questionário de expectativa do cliente** (Apêndice A) e do **questionário de avaliação de qualidade** (Apêndice B), serviu como ponto de partida para o desenvolvimento das ferramentas que compõe a etapa descobrir.

A segunda etapa, que compõe a pesquisa de campo, com o objetivo de levantar dados para o entendimento da expectativa do cliente com projetos de design gráfico. Para apontar o repertório prévio do cliente e do prestador de serviços, foi realizada uma **entrevista contextual do cliente** (Apêndice C) e uma **entrevista contextual do prestador de serviços** (Apêndice D), que também teve o papel de estruturar as necessidades do cliente, demonstrar a metodologia e processos utilizados pelo prestador de serviço, apontar os possíveis pontos de contato durante o projeto, demonstrar como ocorre a avaliação e validação do projeto e o que poderia tornar todo o processo em inesquecível. Stickdorn e Schneider (2014) definem entrevistas contextuais como entrevistas conduzidas no ambiente, ou contexto, em que ocorre o processo do serviço em questão.

Ainda durante a etapa descobrir foi efetuada **observação presencial assistemática** (Apêndice E) de todas as reuniões que ocorrerem entre prestadores de serviços e clientes, com o foco de acompanhar o desenvolvimento dos projetos e captar situações, pontos de contato, jornadas, expectativas e ruídos no processo de atendimento. Também foram verificadas as jornadas do projeto e a troca de informações entre os *stakeholders*. Stickdorn e Schneider (2014) definem jornada como uma ferramenta para criar um passo a passo descritivo das atividades diárias típicas do cliente; mapa de expectativa como investigar a expectativa do usuário, enquanto ele estiver interagindo com o serviço. A relação dos objetivos específicos com os procedimentos utilizados, podem ser observados na figura 9.

Figura 9 – Relação entre Objetivos Específicos, Métodos e Técnicas



Fonte: Primária (2018)

Para finalizar a etapa descobrir, ao final do projeto de design gráfico foi realizado um **questionário on-line de avaliação do projeto cliente** (Apêndice F) e um **questionário on-line de avaliação do projeto prestador de serviço** (Apêndice G) para qualificar do pré-serviço ao pós-serviço, contextualizar o processo e as experiências ao longo do projeto, além de qualificar o serviço e mensurar se as expectativas foram atingidas.

Na etapa subsequente, Definir, foi efetuada a síntese dos dados obtidos na etapa Descobrir, ou seja, os dados obtidos durante as entrevistas contextuais, observação presencial e respostas do questionário *on-line*. Para Caygill (2000), síntese consiste na união do que é dado empiricamente com a experiência objetiva. De acordo com Weiss (1974, apud Hegel, 1876), é o assumir de entidades opostas (tese e antítese) numa unidade superior (dialética).

Após a síntese dos resultados, iniciou-se a Ideação, a fase de geração de ideias, que segundo Stickdorn e Schneider (2014) utiliza técnicas para desencadear a imaginação ou apontamentos simples, ao redor dos quais a discussão e desenvolvimento possa ser organizado. Nesta etapa foi efetuada a geração do conteúdo através da síntese dos dados obtidos, com um segundo ciclo de divergência, um momento de maior liberdade durante o projeto, gerando ideias de como poderia ser resolvido o problema. Algumas ferramentas que foram utilizadas nesta etapa: *Brainstorming*, Mapa de Experiência, Mapa de Jornada e Mapa de Pontos de Contato.

Por fim, a etapa Entregar, com a síntese dos dados e a ideação, foi possível elaborar uma proposta que atendesse às necessidades do cliente e prestador de serviço, visou-se elaborar diretrizes visuais, para que sejam aplicadas durante o projeto de design gráfico, visando gerar um atendimento e resultado satisfatório, com um projeto útil e que atenda às expectativas do cliente. Para materializar esta etapa, foi desenvolvido um protótipo em formato de um *blueprint*.

As etapas citadas foram importantes para o desenvolvimento e entendimento de uma solução. A entrevista contextual possibilitou conhecer os *stakeholders*, suas versões, desejos, expectativas e necessidades, trazendo informações relevantes para o projeto. Já a observação presencial sistemática permitiu conclusões imparciais sobre as interações, pontos críticos, jornada do usuário e do projeto, bem como dos pontos de contato. O questionário *on-line* deu uma perspectiva diferente sobre as avaliações do projeto, visto que gerou maior liberdade durante as respostas. Por fim, a Prototipação gerou diretrizes para o desenvolvimento de um *blueprint*, que permitiu o desenho de um processo de atendimento diferenciado, com o cliente em seu centro, beneficiando tanto o cliente, quanto a agência, gerando uma experiência satisfatória desde o início do projeto.

4. COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta a realização da coleta de informações, tanto da primeira fase da pesquisa, composta por uma amostragem de 53 participantes, que já haviam contratado o serviço do desenho de marca na cidade de Joinville, efetuado por um prestador de serviço local, dentro da classificação proposta para a amostragem, quando da segunda fase da pesquisa, composta por cinco participantes, bem como, a análise das informações coletadas.

A premissa da primeira fase da pesquisa, surgiu com o objetivo de identificar como o cliente qualidade e satisfação em serviços de design gráfico no desenvolvimento de desenho de marca, cumprindo assim o primeiro objetivo específico. Para o desenvolvimento desta etapa, foram utilizados o questionário de expectativa do cliente, como apêndice A e o questionário de avaliação de qualidade, como apêndice B, doravante mencionados apenas como Apêndices A e B, sendo realizada análise e gerando insight para o desenvolvimento dos processos presentes na segunda etapa da pesquisa de campo.

Para a segunda fase da pesquisa foram trabalhados com cinco projetos de desenho de marca, cada projeto representando um determinado porte de prestador de serviço, conforme delimitado no capítulo 3.1, com a expectativa de processos e necessidades divergentes, promovendo assim mais abrangência para a pesquisa. Tal escolha se deu também devido ao fato do caráter qualitativo da pesquisa, preocupando-se com a riqueza de informações coletadas nos processos. Para esta fase, foram utilizados os apêndices C, entrevista contextual cliente, D, entrevista contextual prestador de serviço, E, observação presencial assistemática, F, questionário avaliação cliente e G, questionário avaliação prestador de serviços, doravante apenas chamados pela sigla, cumprindo assim os objetivos específicos C, D e E.

Os dados coletados e a análise de cada são apresentados e elucidados a seguir.

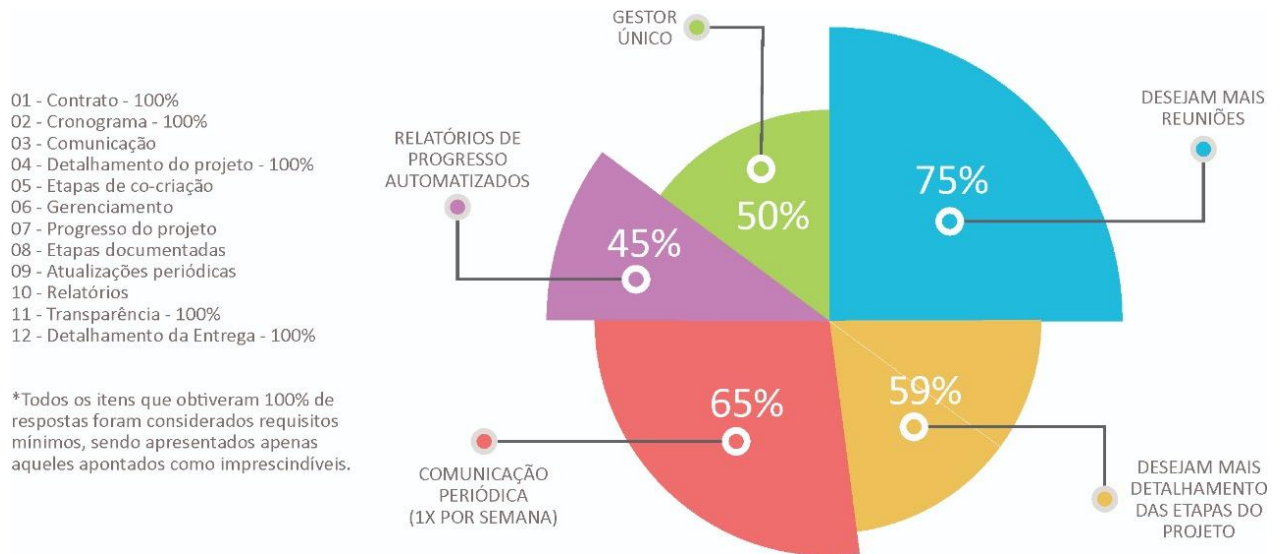
4.1 Pesquisa de Campo – Primária

Conforme previsto no capítulo 3, fora realizada uma pesquisa qualitativa, baseada nas diretrizes apresentadas, iniciando a etapa descobrir, sendo elaborado um questionário *on-line* para entender a satisfação na entrega de um projeto de desenho de marca, tanto da qualidade de entrega, quanto da experiência vivenciada durante o projeto e como ele mensura a qualidade do prestador de serviço. Foram aplicados dois questionários *on-line* - Apêndices A e B, sendo o questionário A com a finalidade de entender o que o cliente espera do prestador de serviço, como entrega e resultados do projeto. Já o questionário B, pretendeu determinar quais os fatores mais relevantes para a contratação do prestador de serviço e apontamento de quais qualidades são mais valoradas pelo cliente. Nesta fase participaram 53 pessoas que já contrataram o serviço de desenho de marca anteriormente.

No Apêndice A, além dos itens padrões para execução de um projeto, como contrato, cronograma de projeto, detalhamento de entrega e transparência na condução do projeto, os clientes, ao longo do questionário sugeriram a expectativa de uma comunicação semanal no mínimo. Além disso, sugeriram um maior detalhamento das etapas do projeto, acesso periódico ao progresso do projeto e algum tipo de atualização, mesmo que automatizada.

Entende-se que as principais questões levantadas pelos clientes têm relação com um sentimento generalizado de abandono durante o projeto, causado pela falta de comunicação periódica. Isso deixa o cliente com a sensação de que o projeto não está progredindo, da mesma forma que falta uma comunicação unificada, ou seja, cada vez que o cliente entra em contato com a agência, comunica-se com uma pessoa diferente, que nem sempre está a par do projeto, acaba por prometer respostas e esquece de comunicar ao responsável, deixando o cliente sem respostas. Outro ponto abordado foi a baixa quantidade de reuniões e alinhamentos durante o projeto, sejam elas virtuais ou presenciais. Por fim, outra reclamação recorrente é a falta de um relatório de progresso do projeto, algo como uma *timeline* da execução do projeto, que apresente o percentual já executado do projeto e quanto ainda falta para sua finalização, demonstrando se o projeto está dentro do cronograma previsto ou se terá algum tipo de atraso, conforme demonstrado na figura 10:

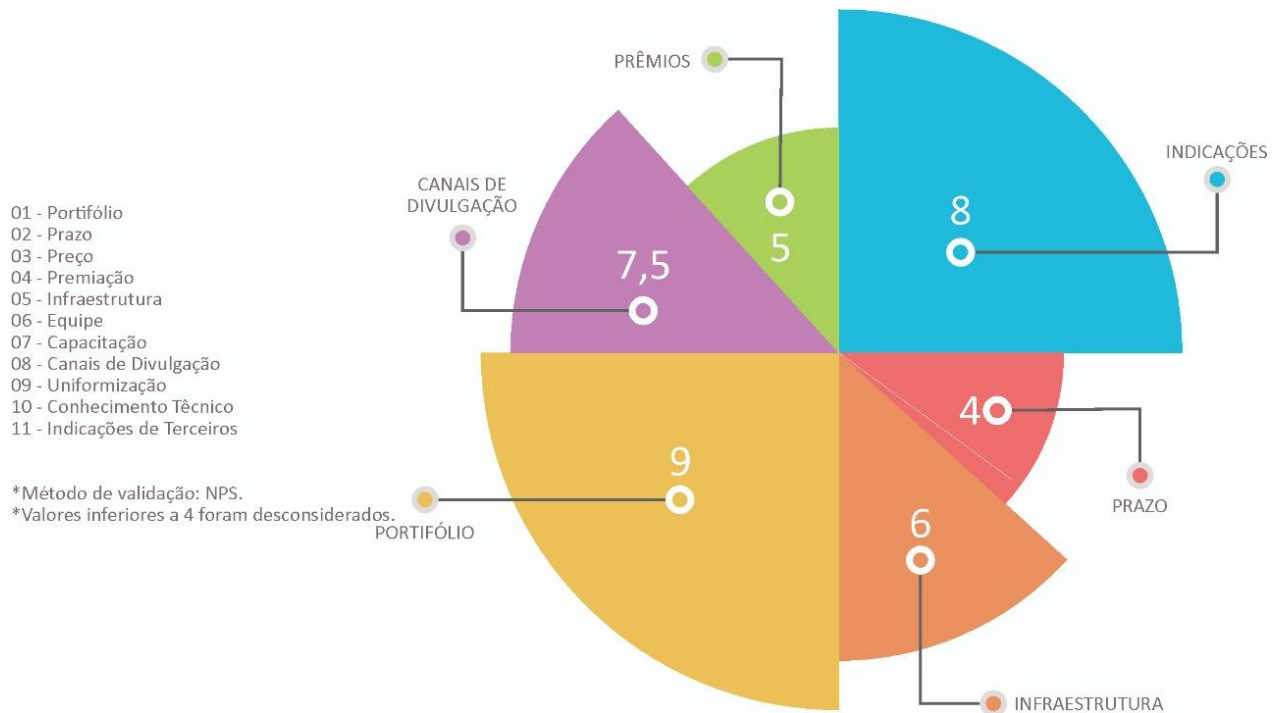
Figura 10 – Pesquisa Definição de Expectativa do Cliente



Fonte: Primária (2018),

No Apêndice B, o cliente destaca como ele avalia a qualidade do prestador de serviço antes da contratação, fator que determina a contratação e escolha daquele prestador de serviço, sendo o portfólio de trabalhos anteriores o principal ponto de avaliação; em segundo, a indicação por clientes que já contrataram esse prestador de serviço; em terceiro a presença digital da prestadora de serviço, capaz de demonstrar os últimos serviços realizados e por fim, a infraestrutura da empresa. O portfólio de trabalhos realizados transmite confiança à qualidade do trabalho, dando oportunidade ao cliente de avaliar o resultado visual, estilo dos clientes, porte das empresas e periodicidade dos trabalhos. A indicação recebida de clientes que já contrataram o prestador de serviço valida a qualidade e atesta a satisfação com os serviços recebidos, além de servir de parâmetro comparativo, alinhando-se à expectativa do cliente. Os meios digitais *Facebook*, *website*, *Instagram* e *LinkedIn*, nesta ordem, foram apontados como ferramentas importantes para buscar embasamento para a contratação, a falta de presença digital causa desconfiança do cliente para com o prestador de serviço, pois não atesta qualidade, credibilidade ou capacidade de entrega. Por fim, a estrutura física da empresa também possui relevância para a contratação de serviços, um endereço físico, capaz de receber o cliente ainda atesta solidez da empresa e pode ser fator determinante para a contratação, conforme demonstrado na figura 11:

Figura 11 – Pesquisa de Mensuração de Qualidade de acordo com o cliente



Fonte: Primária (2018).

Após os apontamentos sobre a satisfação do cliente e avaliação de qualidade de serviços de design gráfico, obtidos na etapa anterior da pesquisa, estruturou-se as demais etapas da pesquisa de campo, referente à etapa definir do projeto.

4.1.1 Síntese da Coleta de Dados Primária

A pesquisa de campo ocorreu durante o acompanhamento do desenvolvimento dos projetos de desenho de marca, sendo executada no local laboral de cada prestador de serviço, com o intuito de não atrapalhar o desenvolvimento do projeto e causar o mínimo de impacto na rotina dos profissionais envolvidos. Essa etapa foi dividida em fases específicas, iniciando na primeira reunião entre cliente e prestador de serviço com a realização de uma entrevista contextual (Apêndice C) com o cliente e outra com a agência (Apêndice D), para apontar o repertório prévio de ambos, apresentar as expectativas, possíveis pontos de atritos, metodologia e processos aplicados ao longo do projeto, pontos de contato, critérios de avaliação, colaboração no decorrer do projeto e desdobramentos da prestação de serviço. A entrevista

contextual gerou o panorama inicial sobre a jornada do usuário, expectativas e critérios de avaliação, que serviram de base para a próxima etapa da pesquisa de campo, a observação presencial, que ocorreu em cada nova reunião e interação entre cliente e prestador de serviço.

A observação presencial assistemática (Apêndice E) deu suporte para as interpretações subjetivas que ocorreram ao longo da execução do projeto. A presença do pesquisador nessas reuniões garantiu a verificação da jornada do usuário, interações e pontos de contatos ao longo do projeto, ruídos de comunicação e projetuais, além de verificar se todas as solicitações, feitas tanto pelo cliente, quanto pela agência, estavam sendo ouvidas e devidamente respondidas, garantindo assim o desenvolvimento do projeto e verificando como isso estava afetando a expectativa e avaliação do projeto de marca. Após a etapa de observação presencial, já com o projeto devidamente finalizado, foi efetuada a última etapa da pesquisa de campo, a avaliação do projeto, feita tanto pelo cliente, quanto pela agência.

A avaliação final se deu por meio de um questionário on-line (Apêndice F e G), para oferecer maior liberdade de respostas a ambos. O questionário buscou a avaliação do antes, durante e depois, ou seja, da pré-venda ao pós-venda, contextualizando o repertório, experiências anteriores e conceitos previamente existentes, qualificação do atendimento, caminho e obrigações projetuais, alinhamento das necessidades, co-criação, autocrítica e qualidade projetual, para a venda; e por fim, mensuração do atendimento das expectativas, repetição do prestador de serviço, indicação de melhorias ao longo do processo, para o pós-venda. Os dados obtidos durante as entrevistas contextuais, observação presencial e respostas do questionário on-line, alimentaram o processo de ideação, auxiliado pelas ferramentas do design de serviço já citadas anteriormente.

Para o desenvolvimento da síntese dos dados obtidos, foram utilizadas diversas ferramentas, tais como: diagrama de afinidade, nuvem de palavras e ponto de vista análogo. Após a síntese desses dados, iniciou-se a etapa idear, ou seja, o processo de desenvolvimento das diretrizes, que orientem a experiência do cliente, capaz de definir os pontos críticos, etapas e processos da jornada de prestação de serviço de design gráfico, que devem ser considerados para criar uma experiência de co-criação ao cliente, com foco em qualidade e satisfação. Para o melhor desenvolvimento dessa etapa foram utilizadas ferramentas do design de

serviço, tais como: Brainstorming, Mapa de Experiência, Mapa de Jornada e Mapa de Pontos de Contato. Tornando-o um processo tático e operacional, capaz de ser aplicado pelos prestadores de serviço.

4.2 Pesquisa de Campo com os clientes

Para o desenvolvimento desta etapa da pesquisa, foram acompanhados cinco projetos de desenho de marca, ao longo de quase 90 dias. Cada projeto representou um prestador de serviço e um cliente, concomitantes em tipo e tamanho, ou seja, o prestador de serviço MEI, apresentou um cliente MEI para o projeto e assim sucessivamente. A seleção dos prestadores atendeu aos requisitos apresentados no item 3.1. Segue a identificação dos clientes e responsáveis pela execução do projeto, todos da cidade de Joinville, no estado de Santa Catarina.

a) Cliente microempreendedor individual, identificado como **CMEI**: Empresário, 52 anos de idade, empreendedor a cinco anos, fazendo o redesign de marca de sua empresa, sem formação profissional ou formal, casado e com filhos.

b) Cliente microempresa, identificado como **CME**: Empresário, 60 anos de idade, empreendendo a quatro anos, remodelando sua atuação no mercado profissional, graduado em engenharia ambiental, casado e com filhos.

c) Cliente pequena empresa, identificado como **CPE**: Empresário, 45 anos de idade, empreendedor a doze anos, alterando o segmento de atuação, realizando novo desenho de marca, graduado em engenharia de produção, casado e com filhos.

d) Cliente média empresa, identificado como **CMD**: Gestor administrativo, 48 anos, efetuando atualização da marca da empresa, graduado em marketing, divorciado e com filhos.

e) Cliente grande empresa, identificado como **CGE**: Diretora Executiva, 50 anos, graduada em administração e pedagogia, efetuando a transição da marca para uma marca nacional, casada e com filhos.

Formou-se assim, o total de cinco clientes, de portes diferentes, para compor e mapear a pesquisa de campo, possibilitando vislumbrar resultados sob perspectivas diferentes de um mesmo serviço.

4.2.1 Entrevista Contextual

Ao iniciar o projeto com a **CMEI**, fora executada a entrevista contextual (Apêndice D), para criar o repertório do cliente, buscando informações que pudessem influenciar ao longo da experiência de prestação de serviço, ou, revelassem a existência de pré-conceitos em relação ao projeto ou ao prestador de serviço.

Ao descrever a contratação do serviço anterior de desenho de marca, o cliente informa que contratou outro profissional, não ficando plenamente satisfeito com o resultado recebido, tampouco, com o atendimento despendido pela prestadora de serviço, fazendo que procurasse outro prestador de serviço, este, apresentado e indicado por outro empresário.

Descreveu que a experiência anterior foi muito aquém do esperado, com um resultado pífio e com um valor pago exacerbado. Porém, estava de mente aberta quanto a este novo prestador de serviço e que pela indicação, daria seu voto de confiança. A experiência o faria ter mais atenção ao projeto, procurar descrever melhor o que esperava de resultado e tentar ter participação ativa durante o projeto. Possui uma grande expectativa com o serviço, pois, sua manutenção no mercado depende dessa marca, para que possa aparecer e se fazer presente na região de atuação, alavancando assim, seus negócios. Depende da marca para poder criar presença em mídias sociais, fazendo-o assim, passar a ter presença digital e poder aparecer em mecanismos de busca.

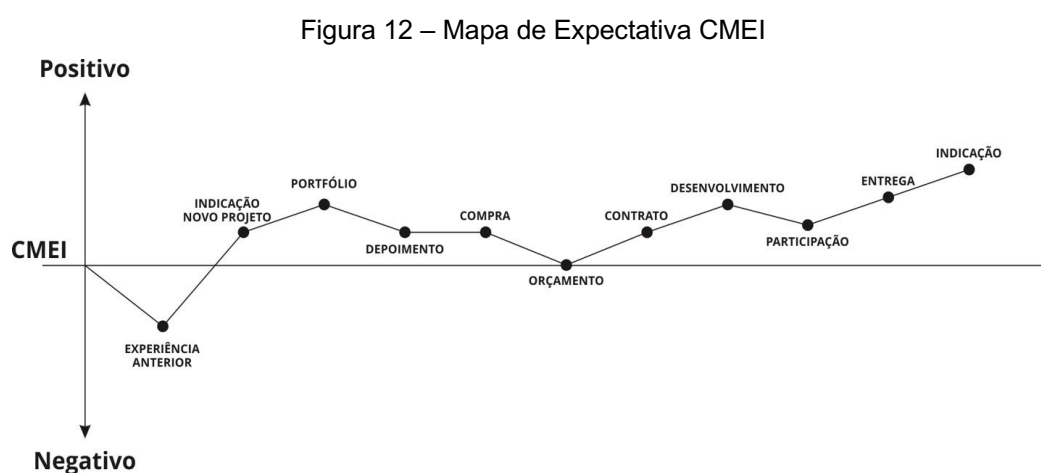
Crê que para tornar essa experiência inesquecível, o trabalho deve ser rápido, oferecer resultados positivos e ser capaz de capitalizar clientes para a empresa. Espera que a empresa contratada cumpra o acordado em contrato, os prazos e muita criatividade, para tornar o resultado visualmente bonito. Além da qualidade visual, o cliente avaliará também, os itens contratuais tais como: cronograma, etapas visuais, prazo de entrega e arquivos entregues, avaliará também, a comunicação por parte do prestador de serviço e capacidade de defender o projeto de forma técnica.

Além das entregas previstas, o prestador de serviço será exaltado, se entregar itens personalizados, tais como: cartão de visita, imagem de capa do *facebook*, capa de cardápio e qualquer outro item, não acordado em contrato. O cliente gosta de ver

mockups com a marca aplicada, dando assim certeza visual das aplicações da marca, facilitando o entendimento de como a marca vai se comportar.

O cliente espera participar ativamente do projeto, se possível, podendo acompanhar os processos criativos ou o desenvolvimento da marca, pois acredita possuir bom gosto para escolher as opções, agilizando o processo de entrega.

O cliente indicará o prestador de serviços se ele cumprir tudo que foi acordado e apresentar uma solução elegante e eficaz para o negócio. Desta forma, desenha-se o mapa de expectativa do CMEI, ilustrado na figura 12:



Fonte: Primária, 2019.

Já para o **CME**, também foram adotados os mesmos procedimentos do entrevistado anterior. Ao descrever o serviço recebido anteriormente, o cliente informa insatisfação, visto que ao seu entendimento, recebeu um serviço amador e pagou caro pelo mesmo, reconhecendo sua parcela de culpa, ao ser contratante primário, não conhecia profissionais e não sabia exatamente o que esperar do serviço. Informou que o problema é a qualidade técnica do serviço recebido, que foi amador, assim como os resultados apresentados. Apesar do amadorismo, o prestador de serviço que o atendeu, sempre foi solícito e se demonstrou preocupado em entregar o serviço combinado.

Classificou sua experiência como frustrante, pelas duas vias, foi frustrante por não saber comunicar o que queria como resultado e pelo resultado em si, muito aquém das expectativas. Apesar dessa má experiência, esperava um ótimo trabalho desse novo prestador de serviço, visto que, ao pesquisar o *know how* do prestador de serviço, portfólio de projetos e conversar com clientes, foi muito bem recomendado.

Visualmente ficou impressionado com os resultados que viu e possui uma expectativa muito alta com relação a entrega deste projeto. Agora, já mais experiente, conhecendo um pouco mais os processos e termos do design, espera poder se comunicar bem com o prestador de serviço, informando suas necessidades e participando mais ativamente do projeto.

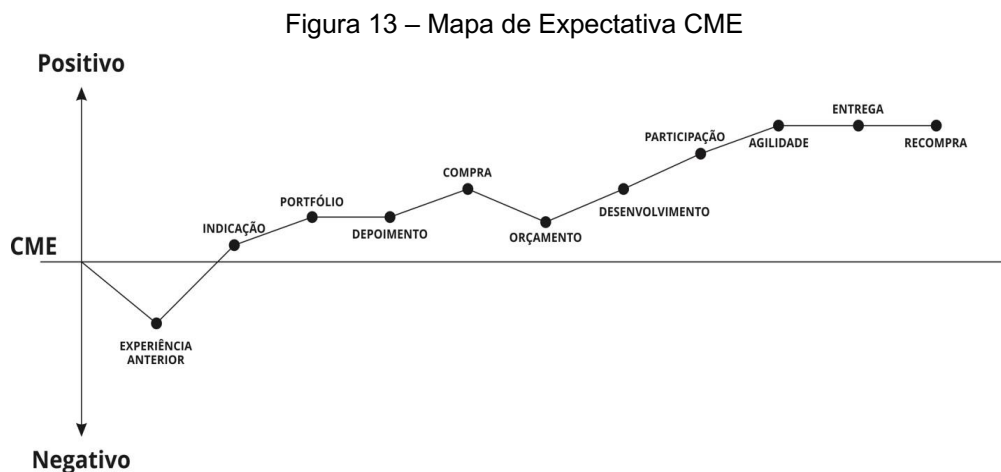
Trata-se de redesign de marca, com quatro anos de mercado, havia expectativa de melhoria, tornando-se concomitante com a marca pessoal do cliente, já fixada e conceituada mercadologicamente, devido expertise anterior conquistada durante passagem em empresa multinacional. Esta nova marca deveria proporcionar novos negócios e apresentar maior credibilidade em meio aos concorrentes.

Esse redesign permitiu, que a empresa finalmente possa se posicionar digitalmente, de forma sólida e segura, com a confiança necessária para encarar o mercado. Para tornar a experiência inesquecível, além de ser ouvido no processo, espera o algo a mais, que viu nos demais projetos do prestador de serviço, além de rapidez e criatividade. O cumprimento do contrato é o básico entre empresas, porém, todos os termos devem estar claros e bem acordados, para que não haja surpresa, achando importante o uso de um português coloquial e sem termos técnicos no contrato, para haver clareza de todas as partes, entregas e prazos.

O cliente não pode afirmar possuir qualificação técnica para avaliar a qualidade técnica do trabalho, porém, acredita em seu bom gosto, vivência de mercado e comparativo com empresas do segmento, para entender se o resultado é satisfatório. Porém, há outros itens que não dependem de talento ou qualidade técnica para serem avaliados, tais como: pontualidade, comunicação, atendimento, tratamento, itens contratuais obrigatórios, sendo esses os principais itens que avaliará para compor o resultado total do projeto.

É desejável que o prestador consiga encantar visualmente e se possível, demonstrar aplicações diversas da marca, para que o cliente consiga vislumbrar os desdobramentos do projeto, pois no momento da contratação, espera não ter esquecido de nenhum ponto de contato da marca com o cliente. Desejável que apresente passo a passo a evolução do projeto, para evitar retrabalhos e perda de tempo precioso com o desenvolvimento do projeto, facilitando assim, a aprovação final do projeto. Caso tudo ocorra conforme previsto, o cliente crê em uma experiência positiva e satisfatória, apagando a primeira impressão de contratação de serviços de design.

Para haver processo de recompra futura ou indicação, ele espera que tudo que foi comentado acima seja realizado, trazendo satisfação com o processo e com o prestador de serviço. Desta forma, fica desenhado o mapa de expectativa do CME, conforme figura 13:



Fonte: Primária, 2019.

Continuando a aplicação do apêndice D, para o **CPE**, fez-se a descrição dos serviços recebidos anteriormente, em que havia ficado muito satisfeito, sendo sua marca inclusive premiada internacionalmente pelo desenho, ficando plenamente satisfeito com o resultado e igualmente satisfeito com o atendimento, o que o levou ao processo de recompra com o mesmo prestador de serviço. O prestador de serviço, segundo o cliente, tem uma capacidade ímpar de captar sua necessidade e traduzi-la em resultados, superando expectativas. Como a experiência com o projeto anterior foi fantástica, espera no mínimo, que se iguale à experiência anterior, ou seja, espera outro desenho de marca passível de premiação. Como possui facilidade na comunicação com o prestador de serviço, acredita que mesmo com a mudança de ramo empresarial o prestador de serviço irá capturar novamente a essência do que quer na marca, traduzindo-o assim, em um resultado visual positivo e marcante para o mercado de atuação.

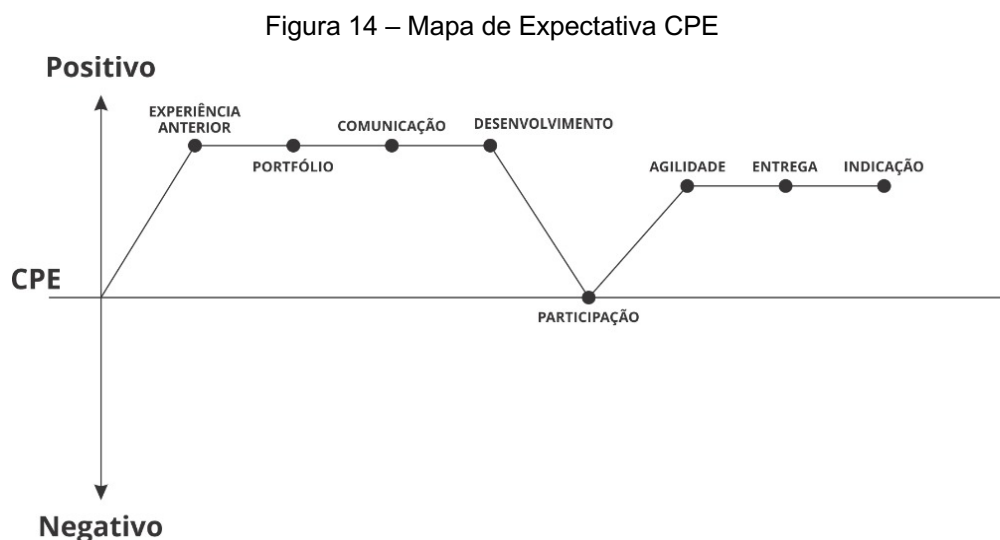
Apesar de não ter obtido êxito administrativo com a outra empresa, a marca foi muito bem recebida pelo público e sempre foi muito bem falada pela concorrência também, o que enche o empresário de orgulho. Nesta nova empreitada, espera igual sucesso visual da marca, que seja um grande diferencial de sua empresa no mercado pretendido, tornando a logo da empresa de fácil assimilação pelo público alvo e o

desenho igualmente amigável para o relacionamento com o cliente. Além de permitir um início mais sólido, pensando em todas as possibilidades de aplicação de marca que o novo segmento tem.

Com uma expectativa alta, fica difícil se surpreender, porém considera que se o prestador alcançar o mesmo nível de excelência do projeto anterior, terá uma experiência inesquecível, se for premiado novamente, será a coroa para ambos de um serviço único e uma dupla fantástica. Por já ser recompra, dispensou um contrato formal com o prestador de serviço, porém, acordou verbalmente quais seriam as entregas e cronograma, sendo bem justo o segundo, pois tanto o prestador de serviço, quanto o cliente irão fazer uma viagem internacional e querem lançar o projeto antes da viagem.

A avaliação do cliente será pautada não somente em critérios técnicos, como também, de uma pesquisa aberta que fará com alguns potenciais clientes, sobre o entendimento do desenho da marca. Pontualidade, boa comunicação, atendimento diferenciado, já são esperados pela experiência anterior.

Ficou previamente combinado que as fases do projeto seriam apresentadas por *moodboards*, até chegar na fase de geração de alternativas, onde sejam apresentadas duas alternativas, previamente validadas pelos moodboards, para a aprovação da versão a ser refinada para a entrega. Trata-se de um processo de recompra, com êxito nas interações anteriores e relacionamento comercial de confiança e indicação, forma-se assim o mapa de expectativa do CPE, conforme figura 14:



Fonte: Primária, 2019.

Já o **CMD** efetivou sua entrevista, declarando que o serviço foi aquém do esperado, efetuado com um prestador de serviços on-line renomado na cidade, porém, recebeu o serviço parcialmente, bem aquém da expectativa. Não chegou a aplicar o serviço recebido, por insatisfação com o resultado, atendimento, processo e tudo que envolveu a contratação daquele serviço. Desanimou com a necessidade da contratação de novo serviço, efetuado por novo prestador de serviço, indicado por pares profissionais. A má experiência trouxe lições, que serão aplicadas junto ao novo projeto, para garantir um bom desempenho e resultado.

A expectativa é receber enfim um serviço de qualidade, visto o portfólio favorável de clientes do prestador de serviço, histórico de serviços bem prestados à associação empresarial, gerando uma expectativa compatível com aquilo que viu e ouviu. Fixou um contrato com etapas de entregas e pagamentos proporcionais.

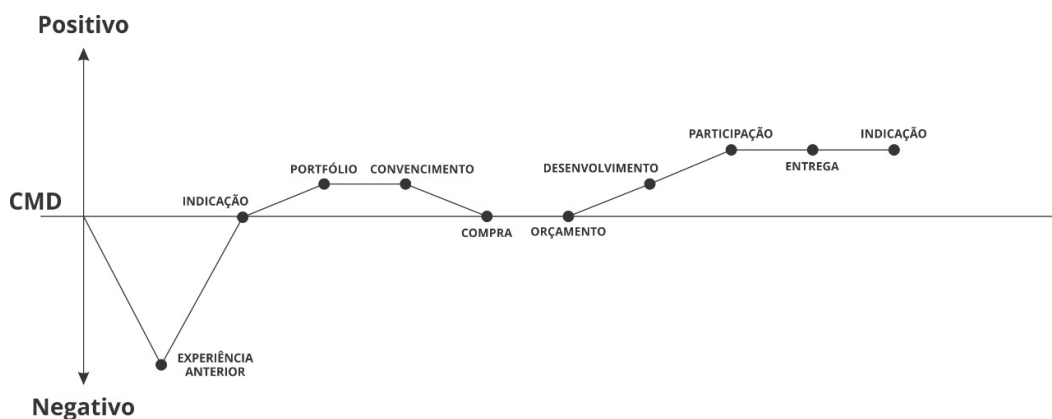
O cliente trata o projeto como um novo desenho de marca, gerando uma expectativa de um resultado positivo. Esse novo desenho permitirá um reposicionamento da marca A do grupo, criando assim a marca para o segmento mais elitizado, de forma sólida e condizente com o que aquele público espera de uma marca assim. Entende que para que o prestador de serviço consiga gerar satisfação, terá que apagar uma má impressão contra um segmento inteiro de prestadores de serviços. Porém, acredita que conseguirá surpreendê-lo e apresentar um resultado positivo.

O contrato foi efetuado de forma clara e objetiva, com entregas bem definidas e etapas bem delineadas, facilitando assim, o julgamento se ambas as partes cumpriram o acordado em contrato. Como já possui marcas atuantes no mercado, sente-se confortável para avaliar o serviço, pois já consome serviços de design a mais de 20 anos. Avaliará estética, posicionamento, apresentação, cumprimento de contrato, capacidade técnica, comunicação, fluidez, atendimento, memorial descritivo, processos, todos itens inerentes ao profissional ou prestador de serviço. Apresentando-se favoráveis os itens acima, acredita em um projeto de sucesso.

O resultado visual, deverá demonstrar força para atuar frente aos demais concorrentes do mercado. Além disso, prever as aplicações possíveis para o segmento, assim como desenvolvimento de aplicações para o mercado varejista. Apresentadas estas etapas, crê-se em experiência satisfatória e positiva. Atingindo os objetivos determinados junto ao prestador de serviço, indicará o prestador de serviço.

A somatória dos descritivos apresentados, forma o mapa de expectativa do CMD, conforme figura 15:

Figura 15 – Mapa de Expectativa CMD



Fonte: Primária, 2019.

Assim, o **CGE** conclui os cinco participantes da pesquisa, que foi iniciada com a informação de que o motivo da recompra com o prestador de serviço é um longo relacionamento, dando sempre preferência por este prestador de serviço, o levando a todas as empresas que gerenciou. Esta recompra se motiva por um relacionamento cordial e satisfação em todos os projetos executados. A contratação deste novo serviço se deve ao lançamento nacional de uma marca, acreditando que este é o prestador de serviço ideal, pelo portfólio e histórico de serviços prestados. As boas experiências vivenciadas no passado trazem tranquilidade ao processo e confiança junto ao prestador de serviço. O cliente relata que não tomará as decisões sozinho, será um conselho local de 3 pessoas e após aprovação local, um conselho de nacional de 7 pessoas.

O conselho nacional espera receber um desenho de marca inovador, que represente a proposta da empresa, assim como três assinaturas específicas, para cada variação de segmento de atuação, fortalecendo a marca e seus subprodutos. Devido ao histórico, espera-se um serviço de alto nível de qualidade e excelência, com expectativa compatível aos serviços anteriores. Foi firmado um contrato, para a entrega inicialmente do naming e desenho de marca e posteriormente de todas as aplicações, família de pictogramas e outros itens.

O cliente está extremamente ansioso com a realização do projeto e aguarda os desdobramentos para poder ver o tão aguardado resultado. A partir do desenho de

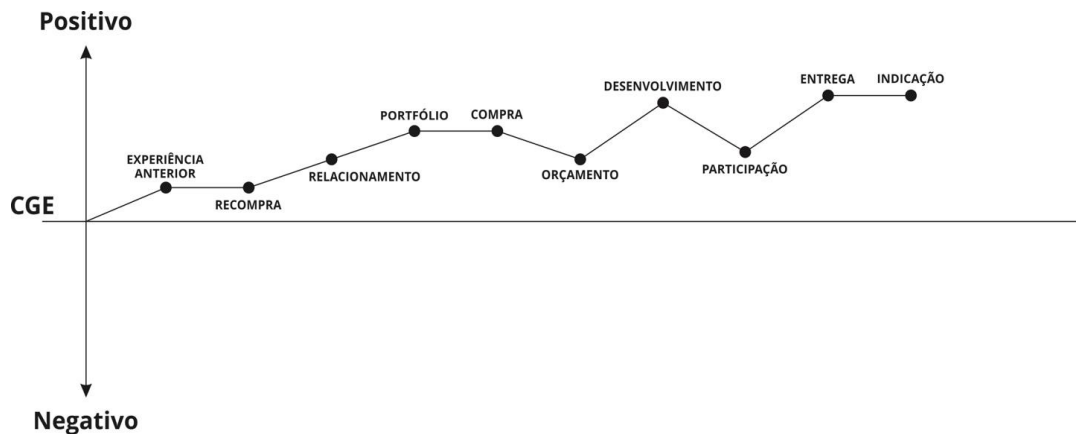
marca, ela será multiplicada a nível nacional em todas as unidades da empresa, reforçando assim a marca em âmbito nacional. Acredita em um projeto único, com resultados diferenciados, capazes de traduzir justamente o conceito da empresa.

Como o julgamento do resultado do projeto ocorrerá em partes, a primeira no conselho da cidade e a segunda, no conselho nacional, ficou combinado de o prestador de serviço gravar a apresentação e defesa do projeto, para que a defesa ocorra da mesma forma em ambos os ambientes, sem nenhum ruído de comunicação. Visando garantir imparcialidade e transferência correta de todas as informações que o prestador de serviço disponibilizar, gerando análises individuais em cada um dos casos, sem interferência de agentes internos. Devido a um relacionamento antigo, sentem-se confortáveis para avaliar e fazer a devolutiva sobre o projeto de forma franca, para obterem o melhor resultado possível.

As avaliações foram divididas em quatro etapas, sendo a primeira o naming, que deverá apresentar a consulta formal de possibilidade de registro de marca. Após a aprovação da primeira etapa, passará ao desenho de marca, desenho que deverá ser apresentado em três propostas diferenciadas, para validação, bem como painéis semânticos e moodboards, que convalidem as etapas de obtenção do resultado apresentado. Aprovada a segunda etapa, passará ao desenvolvimento de aplicações da marca e família de pictogramas e por fim, a última etapa do projeto, de sinalização interna. Conforme diretriz da pesquisa, será feito acompanhamento apenas as etapas um e dois. Espera-se, além da apresentação padrão, memorial descritivo, defesa técnica, aplicações básicas, variações cromáticas e estudo comparativos com concorrência nacional e internacional. O cliente crê em sucesso absoluto do projeto e sucesso futuro da marca.

O resultado esperado é algo inovador, diferenciado, capaz de se tornar um marco no mercado de atuação, além de agradar todo o conselho, regional e nacional. O cliente sempre indica o prestador de serviço e acredita ser o melhor prestador de serviço da cidade e do estado. Ao efetuarmos a coleta destes dados, formamos o último mapa da expectativa, do CGE, conforme figura 16:

Figura 16 – Mapa de Expectativa CMEI



Fonte: Primária, 2019.

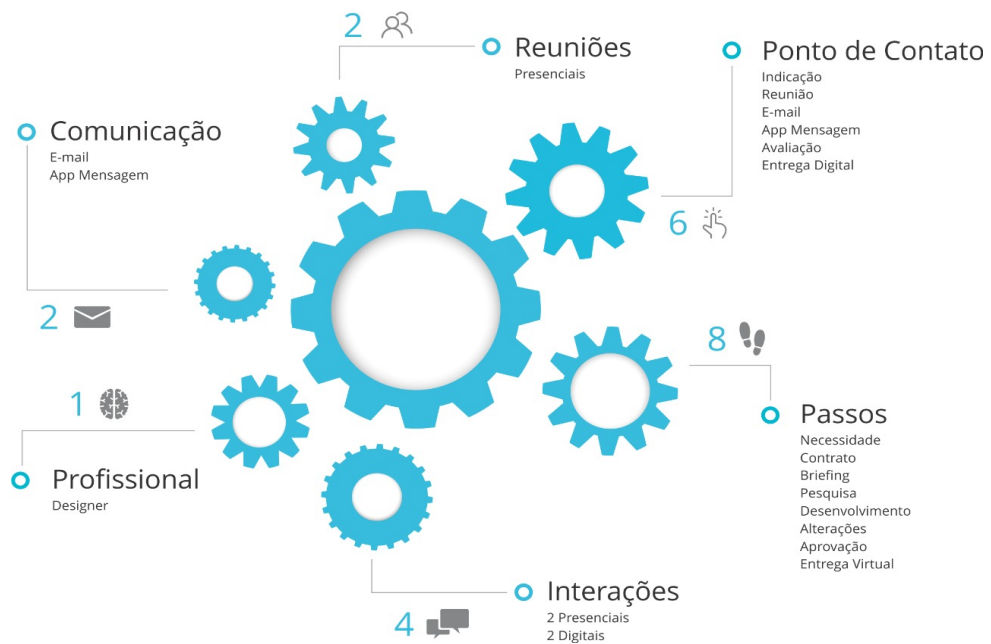
A entrevista contextual auxiliou na formação dos mapas de expectativa, bem como, entender o repertório de cada cliente e vislumbrar os critérios de avaliação que serão utilizados para a avaliação do projeto, processos e resultados.

4.2.2 Observação Presencial - Cliente

A observação presencial assistemática (Apêndice E) dá suporte para as interpretações subjetivas que ocorrem ao longo da execução do projeto. Nesta pesquisa, a presença do pesquisador nas reuniões garantiu a verificação da jornada do usuário, interações e pontos de contatos ao longo do projeto, ruídos de comunicação e projetuais, além de verificar se todas as solicitações, feitas tanto pelo cliente, quanto pela agência, estão sendo ouvidas e devidamente respondidas, garantindo assim o desenvolvimento do projeto e verificando como isto está afetando a expectativa do cliente e a avaliação do projeto.

Para a **CMEI**, todas as observações foram sintetizadas no infográfico a seguir:

Figura 17 – Síntese Observação Presencial CMEI
 OBSERVAÇÃO PRESENCIAL - CMEI



Fonte: Primária, (2019).

Permitiu verificar a jornada do usuário, do projeto, as interações ao longo do processo, pontos de contatos e formas de comunicação, assim como o desenvolvimento do projeto, o acompanhamento da expectativa do cliente e os itens de avaliação do projeto.

Já para o **CME**, a síntese da observação presencial pode ser visualizada no infográfico a seguir, permitindo iniciar a verificação das diferenças de cada processo, com o acréscimo de reuniões, passos, interações e profissionais envolvidos no atendimento.

Figura 18 – Síntese Observação Presencial CME

OBSERVAÇÃO PRESENCIAL - CME



Fonte: Primária, (2019).

Da mesma forma, permitiu a verificação dos itens já apontados anteriormente e proporcionou uma comparação entre os processos.

Já o **CPE**, assim como os demais já apresentados, possibilitou efetuar a síntese da observação presencial, apresentada a seguir, demonstrando uma crescente complexidade envolvidas nos processos verificados, tornando o processo cada vez mais longo e mais complexo.

Figura 19 – Síntese Observação Presencial CPE



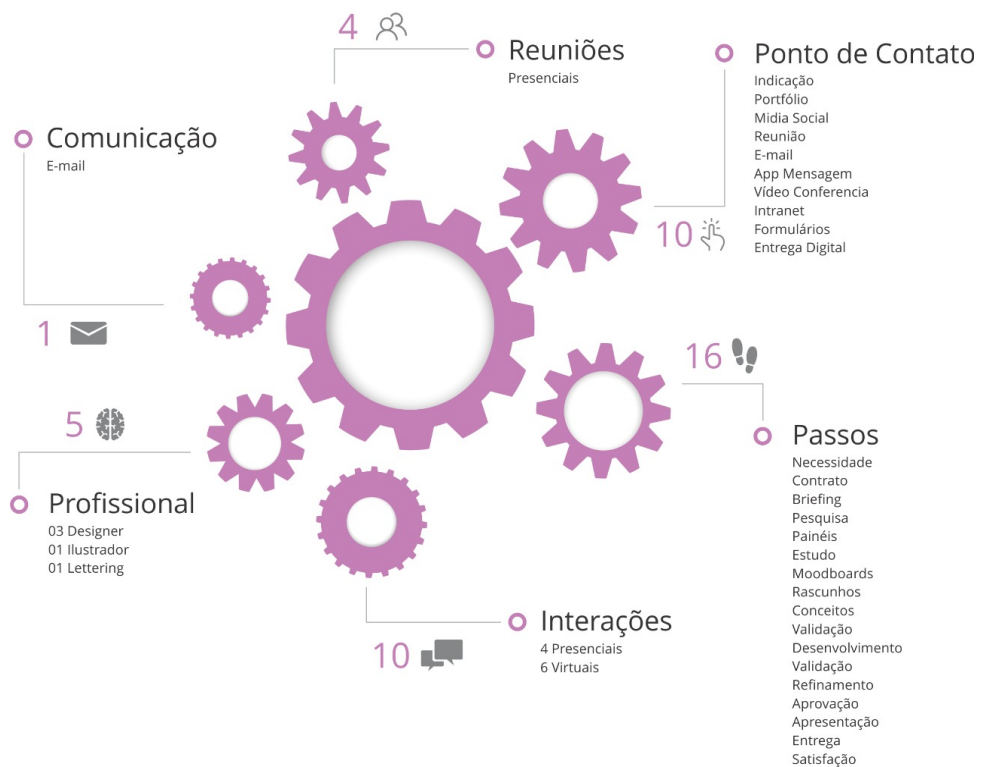
Fonte: Primária, (2019).

A cada novo cliente analisado é possível criar um sistema de comparação entre os atendimentos, averiguando que basicamente todos os itens verificados, foram sendo acrescidos conforme o porte do cliente e do prestador de serviço foi se alterando, validando assim a estimativa de mais processos e maior complexidade conforme o porte da empresa atendente e atendida. Neste processo pode-se notar que os principais incrementos foram em pontos de contato e etapas do projeto, os demais processos apresentaram um aumento comedido.

O **CMD**, foi uma das mais complexas observadas, não apenas pelo porte do cliente, mas principalmente pelo repertório do cliente, como pode ser visto no mapa de expectativa, era o mais resabiado dos clientes e o mais relutante em acreditar em um resultado positivo do projeto. Desta forma, o processo apresentou acréscimos em quase todos os processos observados, sintetizados e apresentados no infográfico a seguir:

Figura 20 – Síntese Observação Presencial CMD

OBSERVAÇÃO PRESENCIAL - CMD



Fonte: Primária, (2019).

Com esta observação, o quadro comparativo ganha seu quarto *player*, confirmando a cada nova inclusão o aumento de complexidade no atendimento, tornando o processo cada vez mais longo e oneroso, envolvendo cada vez mais profissionais, pontos de contato, interações e etapas no projeto.

Por fim, o **CGE**, foi o projeto mais longo observado, sendo necessários quase noventa dias para sua conclusão. Isso se justifica devido à complexidade apresentada no atendimento, onde a aprovação era feita de forma combinada, entre uma diretoria local e um conselho nacional, o que fez o projeto demandar mais tempo que o normal. Novamente, o projeto acompanhou o quadro visto anteriormente, apresentando acréscimos em todos os processos visualizados, com alguns aumentos consideráveis em diversas etapas, podendo ser visto no infográfico abaixo:

Figura 21 – Síntese Observação Presencial CGE

OBSERVAÇÃO PRESENCIAL - CGE



Fonte: Primária, (2019).

Com o último player analisado, o quadro comparativo está completo, apresentando uma característica crescente em todos os processos visualizados, confirmando assim a necessidade de maior tempo para a conclusão do projeto, o aumento pode ser verificado em todos pontos apresentados.

Analisando e comparando todos os processos de atendimento, apresentaram dados importantes, que permitiram entender a complexidade presente em cada atendimento, que cada cliente demandou mais etapas e processos de cada prestador de serviço e por fim, permitiu vislumbrar a necessidade de mapear as etapas, os passos, os pontos de contato e os envolvidos por cada interação e processo, além da forma como ocorriam.

Por ora, os insights fornecidos através da expectativa do cliente, apresentada na entrevista contextual, do mapeamento apresentado no acompanhamento das reuniões, auxiliaram nas possibilidades para a estruturação da solução desse projeto, seja de forma visual ou em forma de diretrizes, assim como já direcionam como seriam as interações previstas para a última etapa da pesquisa, o questionário do cliente e do prestador de serviços.

4.2.3 Questionário Cliente

Para avaliar o processo de desenvolvimento projetual, considerando cliente e prestador de serviço, foi aplicado questionário on-line (Apêndices F e G), para cada participante, considerando ambos os grupos. A síntese pode ser observada na figura a seguir:

Figura 22 – Quadro de Avaliação

	CMEI	CME	CPE	CMP	CGE
Experiência Anterior					
Experiência Atual					
Atendimento					
Tecnicamente					
Participação no Projeto					
Cronograma					
Etapas					
Reuniões					
Comunicação					
Se Sentiu Ouvido					
Apresentação					
Arquivos					
Expectativa					
Resultado					
Classificação	Cordial Ético Capaz	Abiu Adaptável	Profissional Criativo Técnica Impecável	Assertivo Bem Gerido Profissional	Qualidade Profissional Sério
Repetição e Indicação	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Problemas	Não	Comunicação formal	Não	Não	Não
Melhorias	Reunião Ágil Participação	Comunicação	Não Apontou	Profissionais Ágil	Etapas On-line Automatização Ágil

Muito bom Bom Indiferente Pouco Ruim Ruim

Fonte: Primária, (2019).

O questionário buscava a avaliação do antes, durante e depois, ou seja, da pré-venda ao pós-venda. Desta forma, as respostas apresentadas pelos clientes, informaram acerca do cumprimento de expectativas, de entregas e de processo, bem como permitiu uma comparação direta com a expectativa inicial, apontando em que momentos as expectativas foram satisfeitas, bem como quebras de expectativas e potenciais ruídos ou problemas, apontando possibilidades de melhorias ou alterações de processos. Esses apontamentos, somados a outros itens, permitiram o desenvolvimento da solução do projeto, com maior assertividade e garantindo que o cliente foi ouvido e incluído no processo de criação de uma melhoria para sua experiência durante a contratação de serviços de desenho de marca.

Os apontamentos presentes no comparativo, permitiram insights para a construção do guia de experiência do cliente, principalmente no que concerne a construção de etapas e passos do processo. As etapas do projeto, ficam evidentes e latentes durante a entrevista contextual com os prestadores de serviço.

4.3 Pesquisa de campo com os Prestadores de Serviços

Para o desenvolvimento desta etapa da pesquisa, foram acompanhados cinco prestadores de serviços de design gráfico, desenvolvendo projetos de desenho de marca, para os clientes já citados anteriormente. Estes prestadores também da cidade de Joinville, no estado de Santa Catarina.

Os cinco profissionais atuam em empresas de serviços em design gráfico, com ênfase em desenho de marcas, de portes diferentes, compondo a pesquisa de campo, permitindo assim, verificar resultados sob perspectivas diferentes para a execução de um serviço similar. A seguir são descritas as características dos prestadores de serviço.

Prestador Micro Empreendedor Individual, identificado como **PMEI**: Designer Gráfico, vinte e nove anos de idade, prestando serviços a sete anos, desenvolvendo serviços de desenvolvimento de material gráfico, impresso e digital, desenho de marca e marketing digital.

Prestador Microempresa, identificado como **PME**: Designer Gráfica, Mestre em Design, trinta e cinco anos de idade, atuando a doze anos no mercado de design gráfico, especializada em desenvolvimento de marcas e planejamento de marketing para lançamento de marcas.

Prestador pequena empresa, identificado como **PPE**: Designer Gráfico, Especialista, trinta e seis anos de idade, atuando a dez anos no mercado de design gráfico, especialista em desenvolvimento de desenhos de marca e embalagens.

Prestador média empresa, identificado como **PMD**: Designer Gráfica, trinta e oito anos de idade, atuando a quatorze anos no mercado de design gráfico, especialista em estratégia corporativa, desenho de marcas e design editorial.

Prestador grande empresa, identificado como **PGE**: Desenhista Industrial, quarenta e dois anos de idade, atuando a dezenove anos no mercado de design, especialista em design de produto, gestão de marcas, design orientado para negócios.

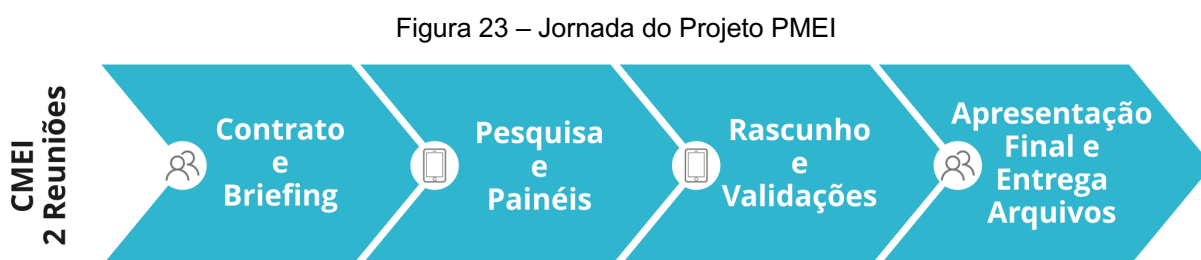
4.3.1 Entrevista Contextual

A entrevista contextual com o prestador de serviço teve por objetivo criar o repertório, entender o desenvolvimento do projeto, processos, diferenciais e como é vista a colaboração do cliente no projeto, além da forma como pretendem garantir recompra futura e garantir uma boa experiência para o cliente.

Inicialmente, o **PMEI**, informa que era a sexta contratação similar no ano de dois mil e dezenove, que possui um processo estruturado em quatro fases, sendo elas o briefing, a pesquisa e esboços, validação primária e refinamento final. Este foi o primeiro contato com este cliente, valendo-se do processo apresentado anteriormente, com possível adaptação, caso necessário. O cliente veio por indicação de outro cliente, com boa expectativa de projeto, com um tema familiar ao designer e de grande paixão nacional, facilitando assim o desenvolvimento e validação da proposta.

Para encantar o cliente, a estratégia é sempre entregar um algo a mais, algo que não estava combinado no contrato, surpreendendo o cliente. Esperava-se um cliente ativo, que participe das decisões e forneça detalhes quando necessários, fazendo o projeto fluir dentro do prazo previsto. Para garantir satisfação e uma

experiência positiva, aposta em boa comunicação, contatos periódicos, demonstrar a evolução do projeto e gerar uma expectativa antes da entrega final, porém, sempre garantindo validações ao longo do processo com o cliente, para evitar retrabalho. Este conjunto de informações define a jornada do projeto, podendo ser visualizada na figura 23:



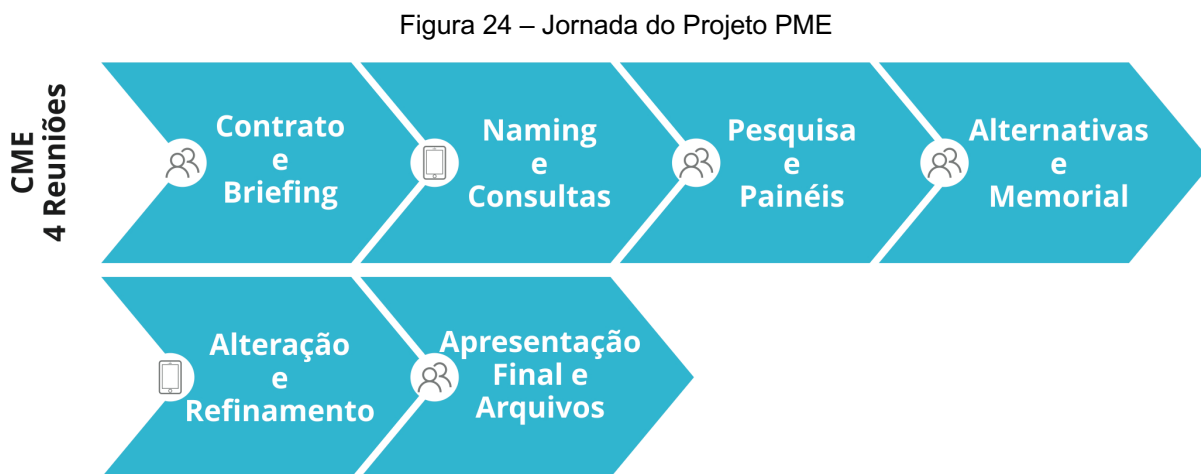
Fonte: Primária (2019),

A **PME** encontra-se no décimo projeto similar em dois mil e dezenove, alguns incluindo naming e lançamento de marca, porém, para todos, a estrutura básica de projeto é a mesma, alterando-se apenas pontualmente, de acordo com necessidades específicas do cliente. O processo base é dividido em seis fases, sendo elas o briefing, a pesquisa, os painéis, rascunhos, refinamento e desenvolvimento final. Esta foi a primeira interação entre cliente e prestador de serviços.

Para este projeto, foram adotados os processos supra, com a adição do processo de naming. Por ser um projeto diferente, para um ramo de atuação que o prestador de serviço nunca desenvolveu nenhum tipo de criação, verificou haver grande potencialidade e desafio no projeto. Projetar para atender suas necessidades e causar impacto na área de atuação. A expectativa era desenvolver um projeto diferenciado, capaz de encantar o cliente e posicioná-lo de forma segura em seu mercado, diferenciando-o dos demais. Por ser uma área inóspita, havia expectativa de algumas dificuldades até o alinhamento definitivo do projeto.

Para satisfazer o cliente, pretendia-se cumprir o acordado no contrato, com pontualidade e eventualmente contemplar alguma necessidade não prevista no contrato, gerando assim um diferencial para o cliente. Entendem que para o bom andamento do projeto, há necessidade de boa comunicação, clareza, respostas ágeis e colaboração de ambas as partes, pois o projeto tende a ser colaborativo e algumas etapas dependem de validações ou aprovações. Finalizado o processo, uma reunião de avaliação com o cliente se faz necessária para pontuar acertos e erros ao longo do

projeto, visando um programa de melhoria contínua. As informações coletadas dão forma a jornada do projeto, presente na figura 24:

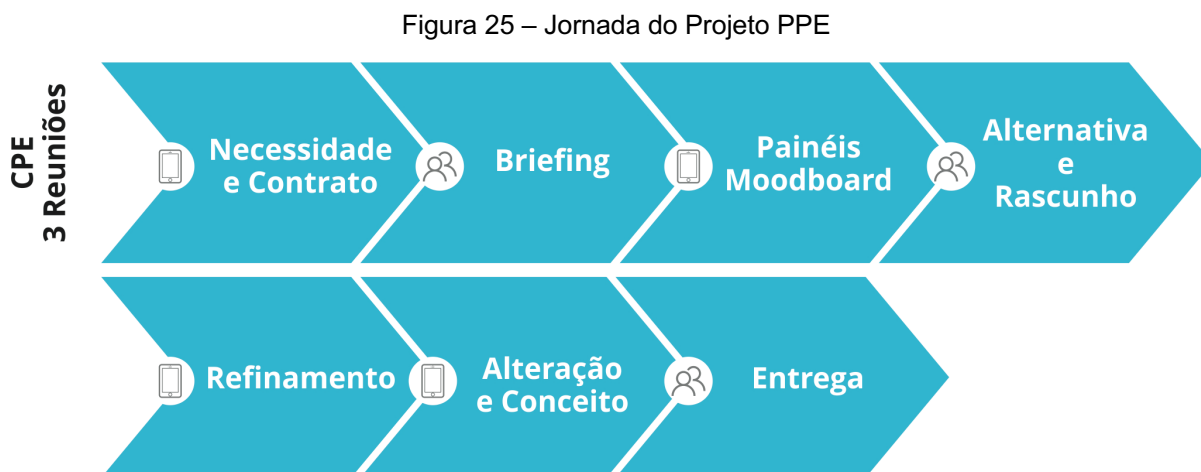


Fonte: Primária (2019),

Já o **PPE**, estava no quarto processo de desenho de marca no ano de dois mil e dezenove, valendo-se de uma metodologia interna, desenvolvida a partir da experiência acumulada nestes dez anos. Com este cliente, já era a terceira contratação para desenho de marca em sete anos de relacionamento comercial. Segundo o profissional, este processo de recompra traz confiança ao processo e facilita a comunicação com o cliente. A metodologia utilizada é a mesma, composta por sete etapas, sendo a primeira uma reunião de levantamento de necessidades, briefing, desenvolvimento de *moodboards*, painéis de estilo, propostas iniciais, refinamento e entrega final. Quando alguma necessidade específica aparecer ao longo do projeto, este modelo pode sofrer adaptações, para melhor atender o cliente.

No último projeto com este cliente, a marca foi premiada em concurso internacional. Graças a isso, havia uma grande expectativa tanto por parte do cliente, quanto do prestador de serviço. Houve um esforço para conseguir atingir a mesma excelência do último projeto. Para esse projeto não foi efetuado um contrato formal, apenas foram definidos os entregáveis verbalmente, com um prazo diminuto para entrega. Para encantar o cliente, dedicou-se exclusivamente ao projeto, executando-o em tempo recorde, sem perder qualidade. Para que isso fosse possível, dependia das devolutivas do cliente, validando cada etapa e aprovando o prosseguimento. Esperava que a satisfação do cliente viria naturalmente com a entrega do resultado

final e uma nova premiação seria a validação de um projeto bem executado. Reunindo as informações coletadas, tem-se a jornada do projeto, visível na figura 25:



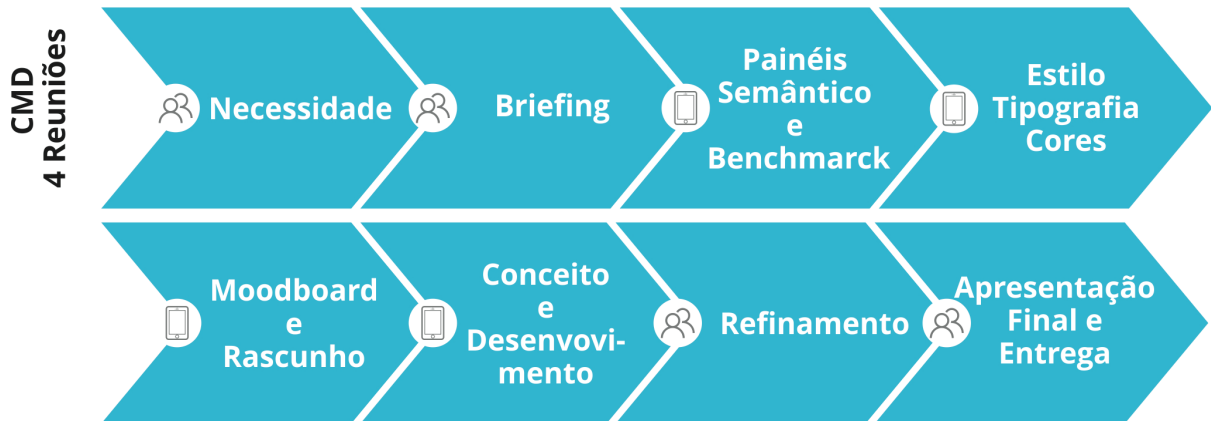
Fonte: Primária (2019).

O **PMD** realizou o processo de desenho de marca, seis vezes ao longo do ano de dois mil e dezenove, com um processo interno desenhado em oito etapas, sendo elas o apontamento de necessidades, validação de contrato e briefing, pesquisa e benchmark, painéis de estilo, moodboards conceituais, rascunhos conceituais, propostas visuais, refinamento, apresentação final e entregáveis.

Este foi o primeiro relacionamento comercial entre cliente e prestador de serviço, porém o cliente vem de um grupo de empresários que são clientes habituais da prestadora de serviço, trazendo assim, uma carga de responsabilidade maior com o projeto. O processo adotado, poderia sofrer alterações, caso fosse para melhor atender o cliente, adaptando-se conforme necessidade. O cliente pretendia participar ativamente de todas as etapas do projeto e esperava um resultado concomitante com o projeto apresentado. Visando superar as expectativas do cliente, pretendia-se entregar mockups realistas para que o cliente conseguisse vislumbrar as aplicações como reais.

Para que o projeto pudesse fluir de forma orgânica, foi necessária a participação do cliente em cinco das oito etapas do projeto, que se tornou um agente criativo neste processo. Visando garantir satisfação, além de despertar o sentimento de pertencimento do cliente, esperava-se surpreendê-lo com o resultado e encantá-lo com o processo e atendimento. As informações condensadas, formam a jornada do projeto, presente na figura 26:

Figura 26 – Jornada do Projeto PMD



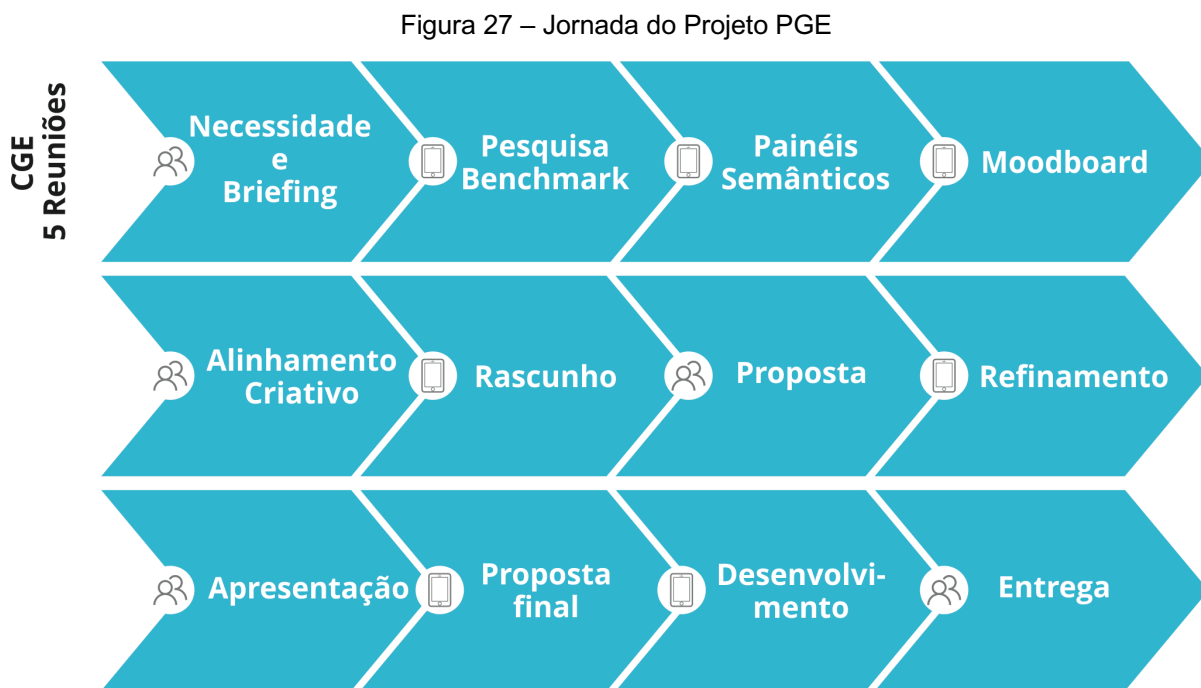
Fonte: Primária (2019).

Por fim, a **PGE**, realizou dois processos de desenho de marca ao longo de dois mil e dezenove, sendo que o processo é composto por doze etapas, sendo elas, levantamento de necessidades, briefing, elaboração de cronograma e entregáveis, reunião de alinhamento criativo, pesquisa e benchmark, painéis e moodboards, desenvolvimento de rascunhos, refinamento de propostas, apresentação e alinhamento, proposta final, desenvolvimento de entregáveis, apresentação final.

Este é um processo de recompra recorrente, sendo a sétima vez que o prestador era contratado pelo cliente, todas exitosas e com boas experiências. A metodologia utilizada poderia sofrer pequenas alterações, conforme o projeto demandar. A expectativa com o projeto era altíssima, pois era um projeto de nível nacional, podendo expandir-se para internacional, sendo uma grande oportunidade de portfólio para o prestador de serviço. O processo de encantamento do cliente foi pautado em uma comunicação constante, leve e descontraída, num processo de instigar a curiosidade do cliente ao longo do processo, para que a cada nova reunião o impacto se renovasse.

Como o contrato envolvia várias fases posteriores, a entrega do desenho foi a segunda etapa do projeto, não restando demais itens a serem entregues ao cliente, porém, através de apresentações diferenciadas, buscou-se um entregável diferenciado. Para o êxito do projeto, as aprovações ocorreram em duas fases, uma regional e uma nacional, para que não atrapalhasse o cronograma do projeto. O cliente trabalhou a aprovação a nível nacional de forma online, desta forma, a participação do corpo diretivo se tornou parte essencial para o desenvolvimento das etapas do projeto.

Para garantir a satisfação e uma experiência diferenciada para o cliente, compuseram a equipe cinco criativos, cada qual especialista em sua área, para desenvolver um projeto completo e complexo, com resultado proporcional ao desafio apresentado. As informações coletadas geraram a jornada do projeto, representada na figura 27:



Fonte: Primária (2019).

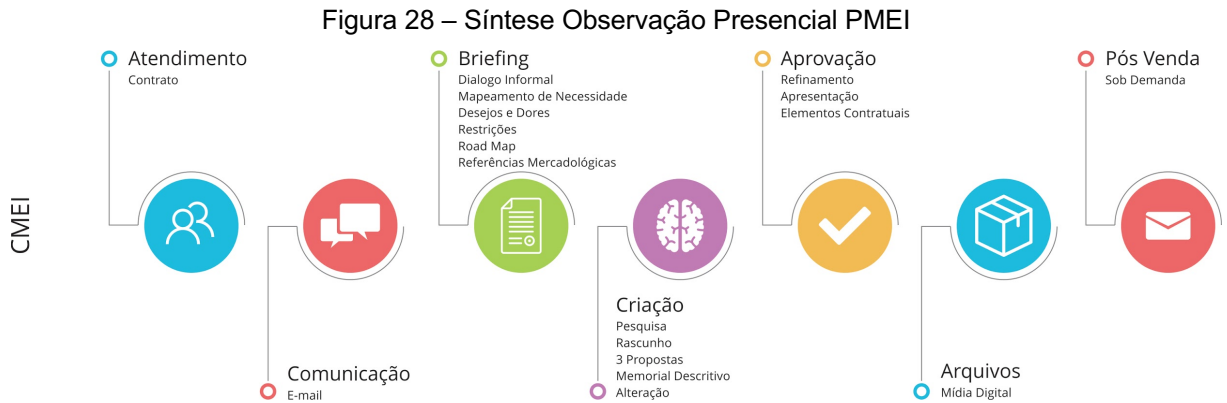
Finalizando desta forma as entrevistas contextuais dos prestadores de serviço, foi possível entender os processos e metodologias de cada prestador de serviço, como isso pode impactar na jornada do usuário e do projeto e, por fim, a expectativa com o projeto a ser desenvolvido, fornecendo assim o contraponto necessário aos apontamentos dos clientes.

4.3.2 Observação Presencial – Prestador de Serviço

Assim como na observação presencial anterior, essa, sob a perspectiva do prestador de serviço, forneceu suporte a interpretações subjetivas sobre a execução do projeto e dos processos envolvidos. A posição de observador durante as reuniões

garantiu a possibilidade de visualização das interações e parâmetros mínimos para o atendimento de cada projeto.

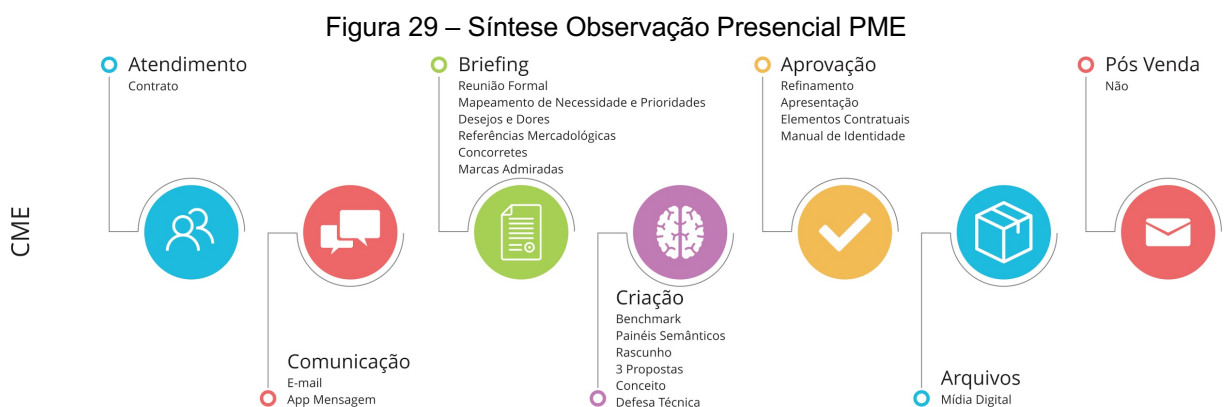
Para a **PMEI**, todas as observações foram sintetizadas no infográfico a seguir:



Fonte: Primária, 2019.

Possibilitou verificar a jornada do projeto, desde o atendimento inicial ao pós-venda, todas as interações ao longo do processo, assim como o desenvolvimento do projeto, e os processos envolvidos.

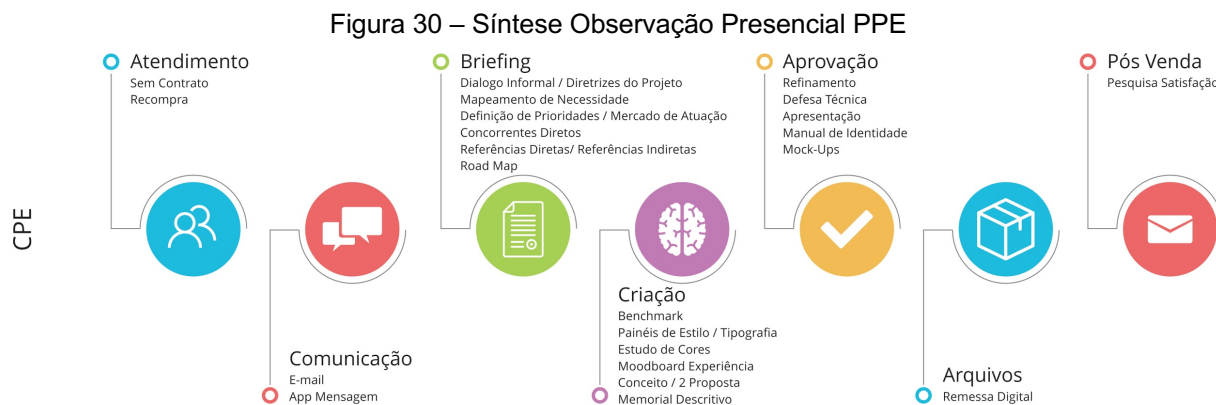
Já para o **PME**, a síntese da observação presencial pode ser visualizada no infográfico a seguir (figura 29), permitindo iniciar a verificação das diferenças da jornada do projeto e processos envolvidos, além da metodologia de atendimento do prestador de serviço.



Fonte: Primária, em 2019.

Há um acréscimo em relação ao prestador anterior, validando assim um aumento de complexidade no atendimento e uma comparação entre os processos.

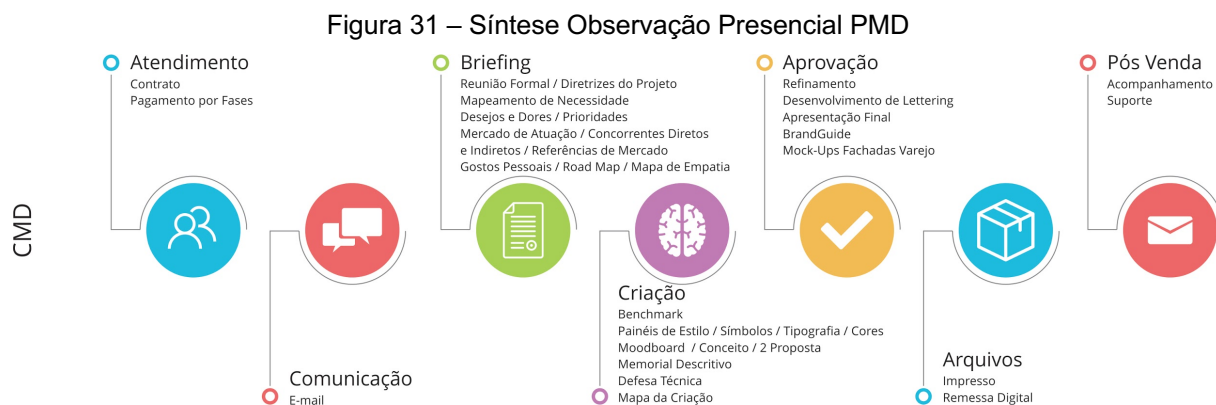
Já o **PPE**, assim como os demais já apresentados, possibilitou efetuar a síntese da observação presencial, apresentada a seguir (figura 30), demonstrando uma crescente no processos verificados, tornando o processo cada vez mais longo e mais complexo o atendimento ao cliente.



Fonte: Primária, em 2019.

A cada novo prestador de serviço analisado, foi possível criar comparações entre os processos e a jornada do projeto, gerando um comparativo entre os atendimentos e a experiência gerada, que se demonstraram crescentes à medida que o porte do prestador de serviço foi evoluindo, validando a estimativa de mais processos e maior complexidade no atendimento.

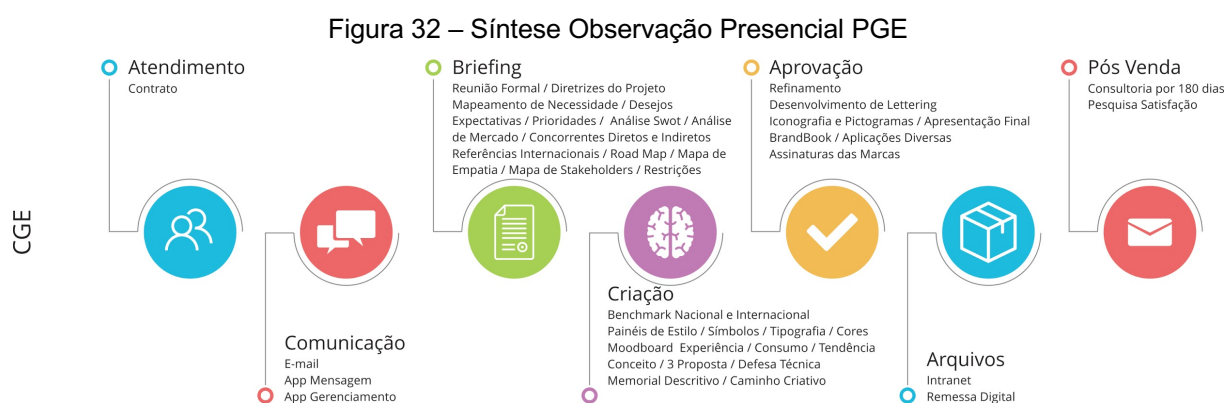
O **PMD**, como pode ser observado, foi um atendimento com alguns limitantes impostos pelo cliente, assim como apresentou uma complexidade maior, visto que para garantir satisfação ao cliente, o prestador de serviço executou uma jornada de projeto e de processos mais completa e complexa. Desta forma, o projeto apresentou acréscimos em todos os processos, apresentados a seguir:



Fonte: Primária, em 2019.

Com esta observação, apresenta-se o quarto prestador de serviço, demonstrando que a cada novo prestador de serviço analisado, maior é o processo e a jornada do projeto, aumentando conseqüentemente a dificuldade no atendimento e tornando cada vez mais completa e complexa a experiência do cliente.

Por fim, o **PGE**, não apresentou discrepâncias com as observações anteriores, apresentando acréscimos em todos os processos visualizados, bem como na jornada do projeto, podendo ser visto no infográfico abaixo:



Fonte: Primária, em 2019.

Desta forma, todos os cinco prestadores foram observados, apresentando uma característica crescente em todos os processos visualizados, confirmando assim uma complexidade maior para gerir e gerar a experiência do cliente ao longo dos projetos.

Analisando e comparando todos os processos de atendimento, foi possível verificar pontos em comum a todos os atendimentos, ou seja, aqueles que são essenciais para o atendimento, bem como, pontos únicos a cada projeto e inerentes ao atendimento exclusivo de cada prestador de serviço, ou seja, aquilo que são os diferenciais. Permitiu entender a complexidade presente em cada atendimento, mapeando a jornada do projeto, os processos envolvidos, os pontos de contatos e devidos responsáveis pelas interações de cada ponto de contato, a fim de auxiliar no desenvolvimento da solução do projeto.

4.3.3 Questionário Prestadores de Serviços

Após a finalização dos projetos, tanto clientes quanto prestadores de serviço, avaliaram a realização do projeto, desde a pré-venda até o pós-venda. Para os prestadores de serviços, foram abordados temas de oferta de serviços, processos, etapas do projeto, atendimento, interações com o cliente, medida reativas, forma de entrega, relacionamento ao longo do projeto e processo de análise de melhorias possíveis.

Desta forma, pode-se analisar como cada prestador de serviço faz a oferta de seus serviços ao mercado, quantas etapas possuiu o projeto executado, se o processo era passível de alterações conforme a demanda ou se possuía determinada rigidez, se a participação do cliente no processo de criação era bem vinda e importante, ou até mesmo, necessária. Se ao iniciar o projeto era executado um mapeamento de necessidades, seja por uma conversa informal ou por meio de um briefing, número médio de contatos semanais com o cliente acerca do projeto, as formas de aprovações e validações, as medidas tomadas para dirimir dúvidas ou divergências criativas que o cliente possa ter. Também avaliou-se a forma de entrega do projeto e dos arquivos inerentes, se havia alguma prática de pós-venda ou se o relacionamento findava após a entrega do projeto, assim como, se era executada alguma pesquisa de satisfação após a entrega do projeto; a descrição do relacionamento entre prestador de serviço e cliente, bem como melhorias sugeridas nos processos pelos próprios prestadores de serviço. A síntese destas informações, pode ser verificada a seguir:

Figura 33 – Quadro de Avaliação Prestadores de Serviço

	CMEI	CME	CPE	CMP	CGE
Oferta de Serviço	Indicação Redes Sociais	Convênio Indicação Redes Sociais	Convênio Indicação Redes Sociais Site	Convênio Indicação Redes Sociais Site	Convênio Indicação Redes Sociais Site / Mkt Digital Impresso
Processo (Etapas)	4	6	7	8	12
Processo Mutante	Sim	Não	Sim	Sim	Não
Participação do Cliente	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Mapeamento de Necessidade	Não	Não	Sim	Sim	Sim
Frequência Contato Semanal	2	2	3	2	1
Aprovações	Presenciais	Presenciais	Presenciais e Virtuais	Presenciais	Presenciais e Virtuais
Validações	Virtuais	Virtuais	Virtuais	Presencial e Virtuais	Presencial e Virtuais
Interações	App / E-mail	App / E-mail	App / E-mail	E-mail	App / E-mail Software
Dúvida / Divergência	Painél	Painél	Painél	Defesa Técnica	Defesa Técnica Painel
Entrega	Mídia Digital	Impresso Mídia Digital	Impresso Remessa Virtual	Impresso Mídia Digital	Remessa Virtual
Pós-venda	Não	Não	Suporte	Assistência	Consultoria
Pesquisa de Satisfação	Não	Não	Sim	Não	Não
Relacionamento	Fácil	Intermediário	Fácil	Difícil	Intermediário
Melhorias	Briefing Atomatização Meio Digital	Comunicação Entrega Intermediárias	Agilidade Processos Internos	App de Gestão Agilidade Apresentação	Comunicação Entrosamento Interno

Fonte: Primária, 2019.

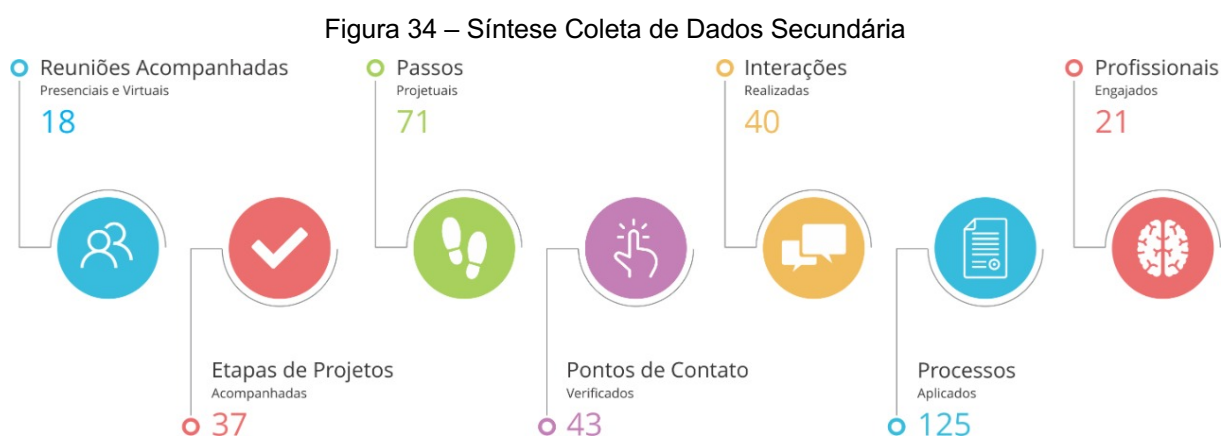
Os apontamentos acima permitiram verificar que a complexidade do projeto está diretamente ligada ao número de etapas e passos executados, bem como aos pontos de contato, profissionais ou departamentos envolvidos nos processos e por fim, ao número de processos executados para o atendimento do cliente, que ligam-se a experiência do cliente com o projeto.

4.4 Síntese da Coleta de Dados Secundária

Após o processo de entrevistas contextuais, observação presencial e avaliação dos serviços, obteve-se apontamentos e insights de como se forma a expectativa, da experiência durante o projeto e da satisfação final com o projeto, levando-se em conta tanto as informações daquele que recebe o serviço, tanto daquele que o presta,

permitindo assim uma visão global de todos os processos envolvidos, gerando um sistema do serviço.

A entrevista contextual permitiu compreender o repertório dos envolvidos no projeto, suas expectativas, métodos de avaliação e desejos latentes. A observação presencial permitiu entender os pontos de contato, a jornada do projeto e do cliente, as interações ocorridas ao longo do projeto e mapear o fluxo de informações. Por fim, os questionários permitiram verificar o fator gerador da necessidade da contratação do serviço, periodicidade do serviço, repertório, pesquisa do serviço, processo de decisão de compra, etapas do projeto, participação durante o projeto, atendimento ao longo do projeto, cumprimento contratual, atendimento às necessidades, resultados recebidos e percebidos, qualidade do projeto, avaliação do atendimento, problemas ocorridos, indicação ou recompra e sugestões. Todo esse processo pode ser observado na figura 34:



Fonte: Primária, 2019.

A síntese da coleta de dados, revelou uma gama diversificada de possibilidades da condução da construção do guia, porém, destacando-se os dados elencados na figura anterior como aqueles de maior relevância, indicando assim, o caminho para o desenvolvimento da proposta.

5. DESENVOLVIMENTO DO GUIA

Com base na síntese da pesquisa de campo, dos acompanhamentos dos projetos, necessidades dos prestadores de serviços e dos clientes, definiu-se as diretrizes para o desenvolvimento do guia, com especial atenção a experiência do usuário e ao desenvolvimento do projeto.

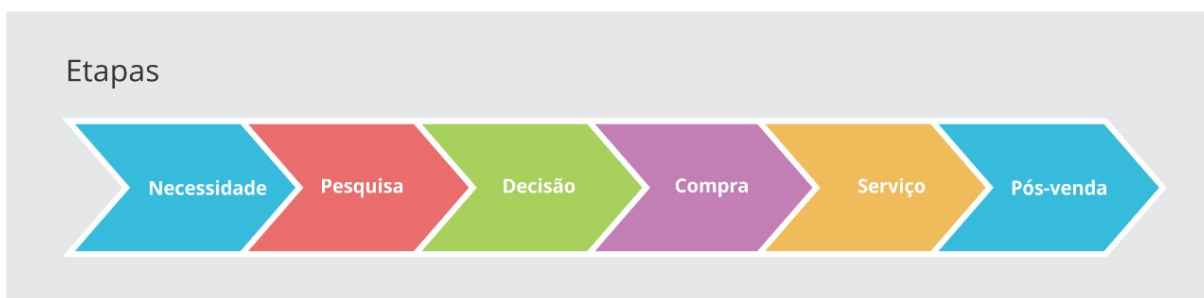
Desta forma ficaram definidas as diretrizes que orientaram o desenvolvimento do guia, sendo o atendimento, comunicação, etapas, criação, aprovação, entrega e pós venda as diretrizes para o desenvolvimento dos projetos de desenho de marca, visando facilitar a visualização das etapas projetuais a serem executadas pelo prestador de serviços. Já a interação, comunicação, passos, profissionais envolvidos, departamentos, reuniões e pontos de contato, as diretrizes para proporcionar e direcionar a experiência do usuário, tornando o processo de atendimento tangível, palpável estruturado.

As diretrizes foram associadas aos objetivos da pesquisa, seguindo a lógica necessidade do cliente, pesquisa de fornecedor, definição de fornecedor, processo de compra, processo de serviço e pós-venda. A elaboração do guia proposto nesta pesquisa, identificou os pontos críticos para o atendimento, tangibilizando o projeto de desenvolvimento de marca e a experiência do usuário, estruturando o atendimento e tangibilizando a experiência.

Desta forma, o Guia da Gestão da Experiência do Cliente, GEX, foi configurado de forma a ir se desdobrando, de etapas para passos, de passos para pontos de contato, de pontos de contato para os departamentos envolvidos em realizar as tarefas, dos departamentos para o fases do atendimento, formando assim, o GEX.

Todas as etapas anteriores permitiram a construção de um blueprint, que representa a jornada da experiência do projeto e é apresentado em fases a seguir, primeiramente os estágios da experiência do Cliente, apresentado pela figura 35:

Figura 35 – Etapas da Jornada de Experiência do Cliente



Fonte: Primária (2019),

Estes estágios representam as etapas do processo da experiência do projeto de desenho de marca, iniciando no descobrimento da necessidade do serviço e prosseguindo até o pós-venda. A escolha das etapas citadas foi proposital, visto que para as três primeiras etapas não há influência direta, apenas indireta, do prestador de serviços, porém, as mesmas são responsáveis pela criação da expectativa e influenciam na experiência como um todo.

A fase seguinte foi identificar os passos deste mesmo processo, sendo apresentado por meio da figura 36:

Figura 36 – Passos da Jornada de Experiência do Cliente



Fonte: Primária (2019).

São a descrição dos passos que o projeto passa ativa ou passivamente, desde o aparecimento da necessidade até o fim do processo e início de uma nova compra ou recompra. Trata-se de identificar a viagem típica e classificar as etapas, permitindo visualizar todas as possíveis e diferentes jornadas, permitindo individualizar o serviço ao máximo, oferecendo um serviço personalizado e único, de acordo com as necessidades dos usuários.

A continuação desse blueprint se deu com a apresentação dos pontos de contato, visualizados na figura 37:

Figura 37 – Pontos de Contato da Jornada de Experiência do Cliente

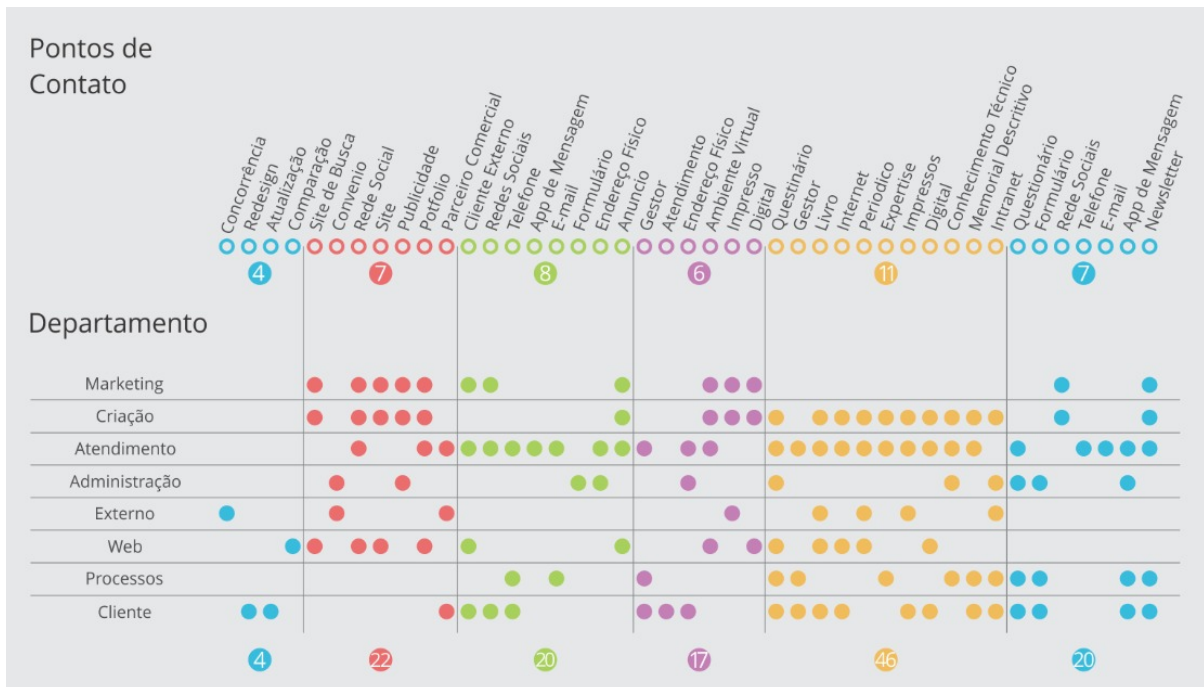


Fonte: Primária (2019).

Os pontos de contato são aqueles que o cliente pode potencialmente ter contato, relacionando-se com os passos e etapas propostos, permitindo tornar a jornada o mais consistente possível, ou seja, melhorar a experiência ao longo de todo o processo, de forma estruturada e consistente, permitindo identificar as interações de processos de forma clara e simples durante toda a jornada do atendimento.

A próxima etapa foi entender os envolvidos em cada etapa do processo e correlacionar com os pontos de contato. Essa correlação apresentou os 43 pontos de contato aos 8 possíveis departamentos envolvidos nos processos de atendimento, demonstrando as possíveis interações ao longo do projeto, dependendo única e exclusivamente de como cada projeto é conduzido, resultando na estruturação do atendimento e melhor entendimento de como cada departamento se relaciona com os pontos de contato, permitindo assim, um projeto de atendimento mais consistente e eficaz, resultando em uma experiência estruturada e possivelmente positiva, se corretamente planejada para satisfazer as necessidades do cliente, interagir de forma agradável e obter as informações necessárias ao longo de cada etapa. Neste ponto, tem-se a visualização por meio da figura 38:

Figura 38 – Departamentos relacionados com os Pontos de Contato

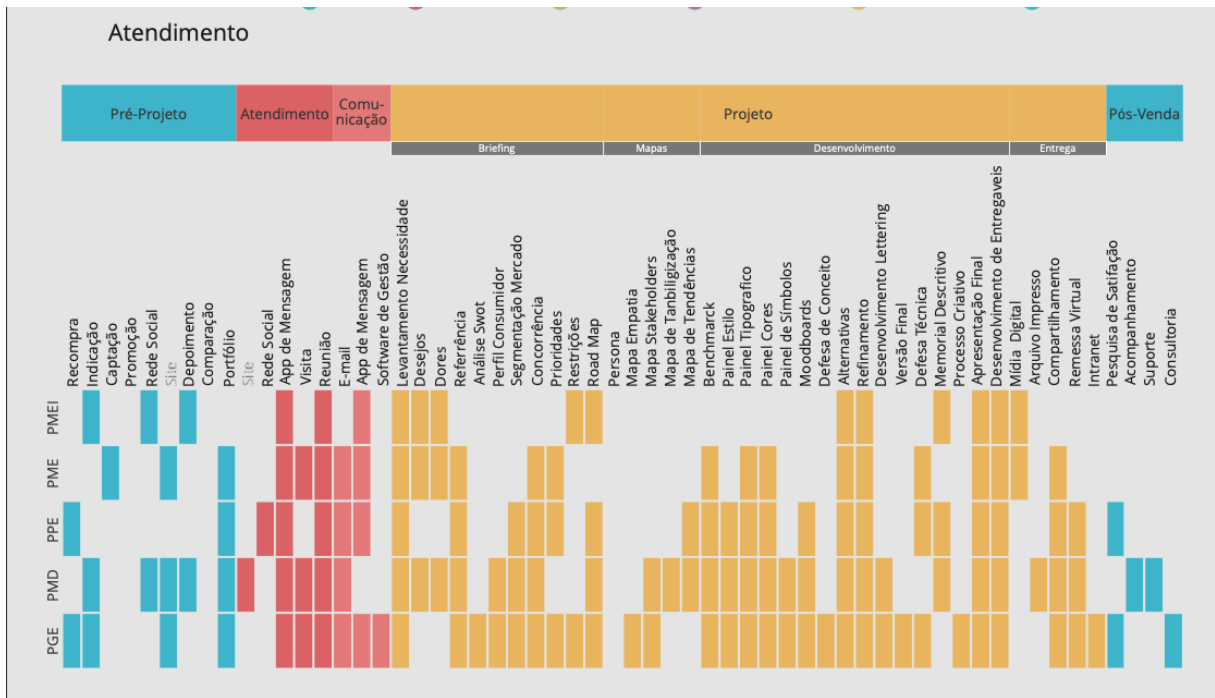


Fonte: Primária (2019).

Desta forma, é possível conceber os envolvidos em cada processo ou em cada ponto de contato, sendo visualizado 43 potenciais pontos de contato e 129 prováveis interações, variando de empresa para empresa ou de cliente para cliente. Demonstram que a jornada do projeto nunca é um processo isolado e engessado, de modo que todas as partes podem ser total ou parcialmente envolvidas no desenvolvimento, análise e melhoria da experiência do cliente. Visualizar de forma clara todos os envolvidos no projeto, permite um alinhamento da experiência, compartilhado e proporcionado por todos os envolvidos no projeto, fazendo todos influenciarem positivamente na jornada do cliente.

Por fim, foi possível visualizar a jornada do atendimento, desde o processo que antecede o pré projeto, atendimento, comunicação, projeto, entrega e pós-venda, essa jornada foi mapeada da forma mais completa e complexa possível, levando em conta todos os atendimentos e processos envolvidos durante a análise dos cinco projetos envolvidos na pesquisa de campo deste estudo. Permitiu visualizar uma pluralidade de possibilidades, demonstrando que o processo é adaptável a cada tipo de cliente, personalizando assim, o atendimento e a experiência do cliente. Pode ser visualizado na figura 39:

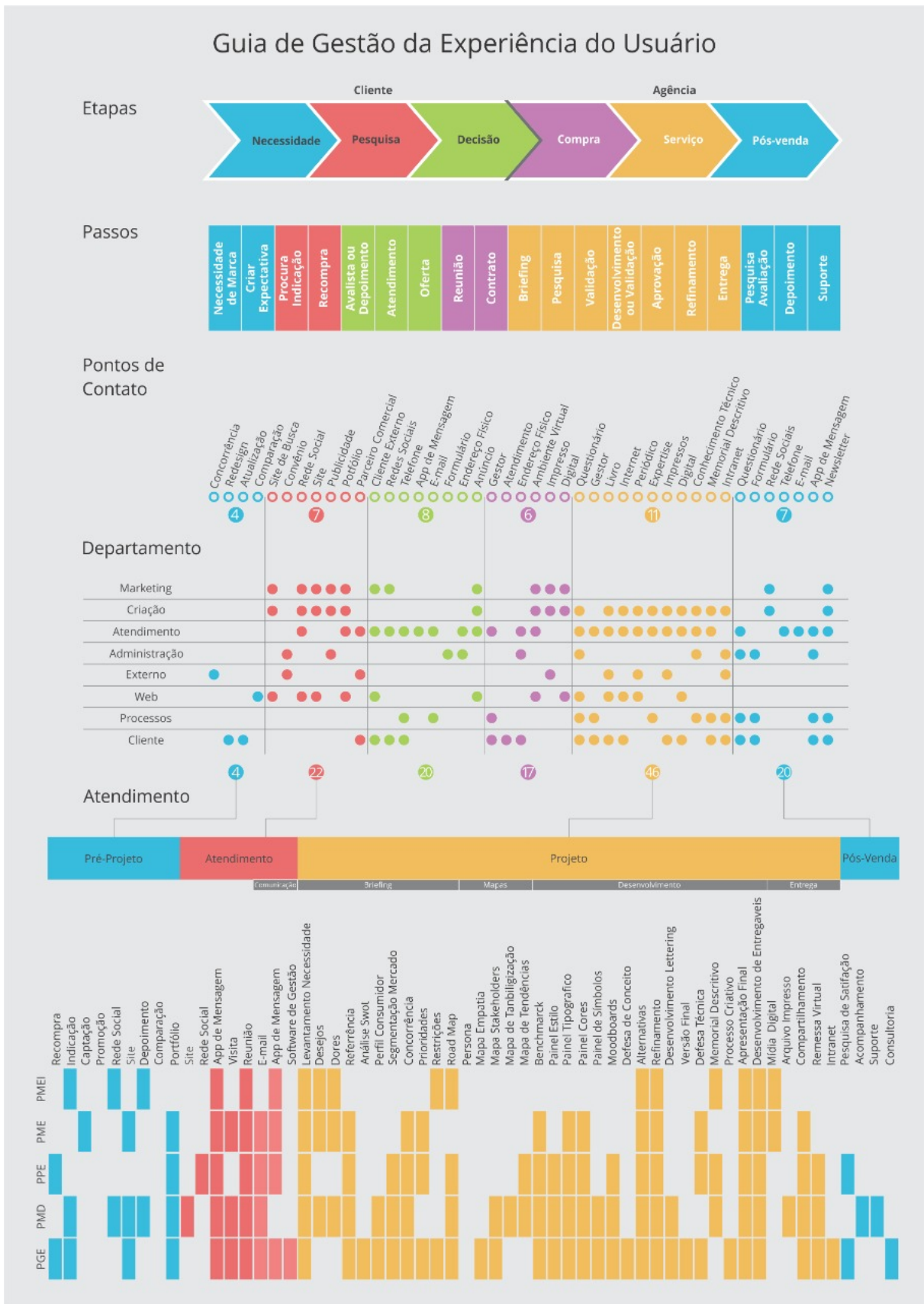
Figura 39 – Mapa do Atendimento



Fonte: Primária (2019).

Foi possível verificar que a experiência do cliente com o atendimento, no caso da amostra desta pesquisa, possui de 17 a 42 processos envolvidos, ou seja, o processo de atendimento possui etapas, passos, processos, pontos de contato e complexidade crescente. O processo de atendimento apresentado, é resultado da análise e síntese das observações ao longo da pesquisa, bem como, um mapeamento de um caminho possível, porém, não necessariamente único para o projeto. Com a apresentação destas etapas, pode-se criar um mapa da experiência da jornada do projeto, que visa capturar a satisfação do cliente em cada etapa, permitindo que seja possível visualizar de forma clara se cada etapa do projeto foi cumprida a contento na visão do cliente, facilitando as decisões de cada etapa futura do processo e do projeto e possibilitando uma experiência única e positiva com o processo do serviço. Como soma de todas as etapas apresentadas, fica desenhado o guia da gestão da experiência do cliente, ou GEX, que é um guia de auxílio ao processo de atendimento de prestadores de serviço em desenho de marca, conforme necessidades e potencialidades explícitas neste projeto, composto por etapas, passos, pontos de contato, departamento e o próprio processo de atendimento, expostos na figura 40.

Figura 40 – Guia da Experiência do Usuário



Fonte: Primária (2019).

Esta pesquisa se propôs a entender o processo de atendimento ao cliente durante a criação de um desenho de marca, verificar como é feita a gestão do atendimento e identificar como se criavam as expectativas que precedem a execução do projeto, com o intuito de elaborar um projeto capaz de apoiar a melhoria de experiência durante a prestação de serviços de design gráfico, através de um jornada estruturada a partir da necessidades apontadas tanto pelo prestador de serviço, quanto pelo cliente, buscando uma experiência positiva e satisfação com o processo.

6. APLICAÇÃO E AVALIAÇÃO DO GUIA

Segundo o proposto no capítulo 3, a quinta etapa corresponde à prototipação e avaliação do modelo proposto. Tal avaliação foi realizada junto à agência modelo da universidade, sendo dividida a análise em dois projetos.

A primeira aplicação foi feita junto a um cliente microempresa, com características equivalentes ao CME utilizado na pesquisa de campo, e a segunda com um cliente de médio porte, com características similares ao CMD presente na pesquisa.

Para a avaliação, foi desenvolvido um workshop, que consistiu em uma tarde de imersão com os colaboradores da agência modelo, de forma a demonstrar o desenvolvimento da pesquisa e tangibilizar o GEX para a equipe, possibilitando a aplicação da avaliação, com pleno entendimento da pesquisa, evitando - distorção da aplicação da matriz ou dos dados obtidos.

Para que fosse possível efetuar a avaliação dos atendimentos prestados pela agência modelo e compará-los com os atendimentos acompanhados pelo pesquisador ao longo do projeto, foi desenvolvida uma matriz de aferição, composta pelos passos do atendimento e pelas ações correspondentes, possibilitando a comparação dos caminhos adotados para o atendimento dos projetos da agência com os projetos participantes desta pesquisa.

Essa matriz pode ser visualizada na figura 41:

Figura 41 – Matriz de Aferição

Matriz de Aferição

Ações	Necessidade de Marca	Criar Expectativa	Procura Indicação	Recompra	Avalista ou Depoimento	Atendimento	Oferta	Reunião	Briefing	Pesquisa	Validação	Desenvolvimento ou Validação	Aprovação	Entrega	Pesquisa Avaliação	Suporte
Pesquisa/Concorrência																
Web																
Indicação/Captação																
Recompra																
Rede Social / Site																
Depoimento / Portfólio																
Presencial																
Digital																
Levantamento Necessidades																
Desejos e Dores																
Referências																
Perfil do Consumidor																
Análise Swot																
Concorrência																
Prioridades e Restrições																
Road Map																
Persona																
Mapa de Empatia																
Mapa de Stakeholders																
Mapa de Tangibilização																
Benchmark																
Painéis Semânticos																
Moodboards																
Defesa de Conceito																
Geração de Alternativas																
Desenvolvimentos																
Refinamentos																
Defesa Técnica																
Processo Criativo																
Apresentação Final																
Alterações																
Entregáveis																
Aprovação Final																
Mídia Impressa																
Mídia Digital																
Compartilhamento																
Remessa Virtual																
Intranet / Software																
Pesquisa Satisfação																
Avaliação Interna																
Acompanhamento																
Consultoria																

Fonte: Primária (2019).

O processo de avaliação foi registrado em suas diversas fases, tanto na imersão do projeto, que consistiu na realização de um workshop, durante a explanação do guia, no decorrer do preenchimento da matriz de aferição e ao seu fim, na comparação de resultados da matriz com os respectivos projetos, podendo ser visualizada na figura 42:

Figura 42 – Avaliação

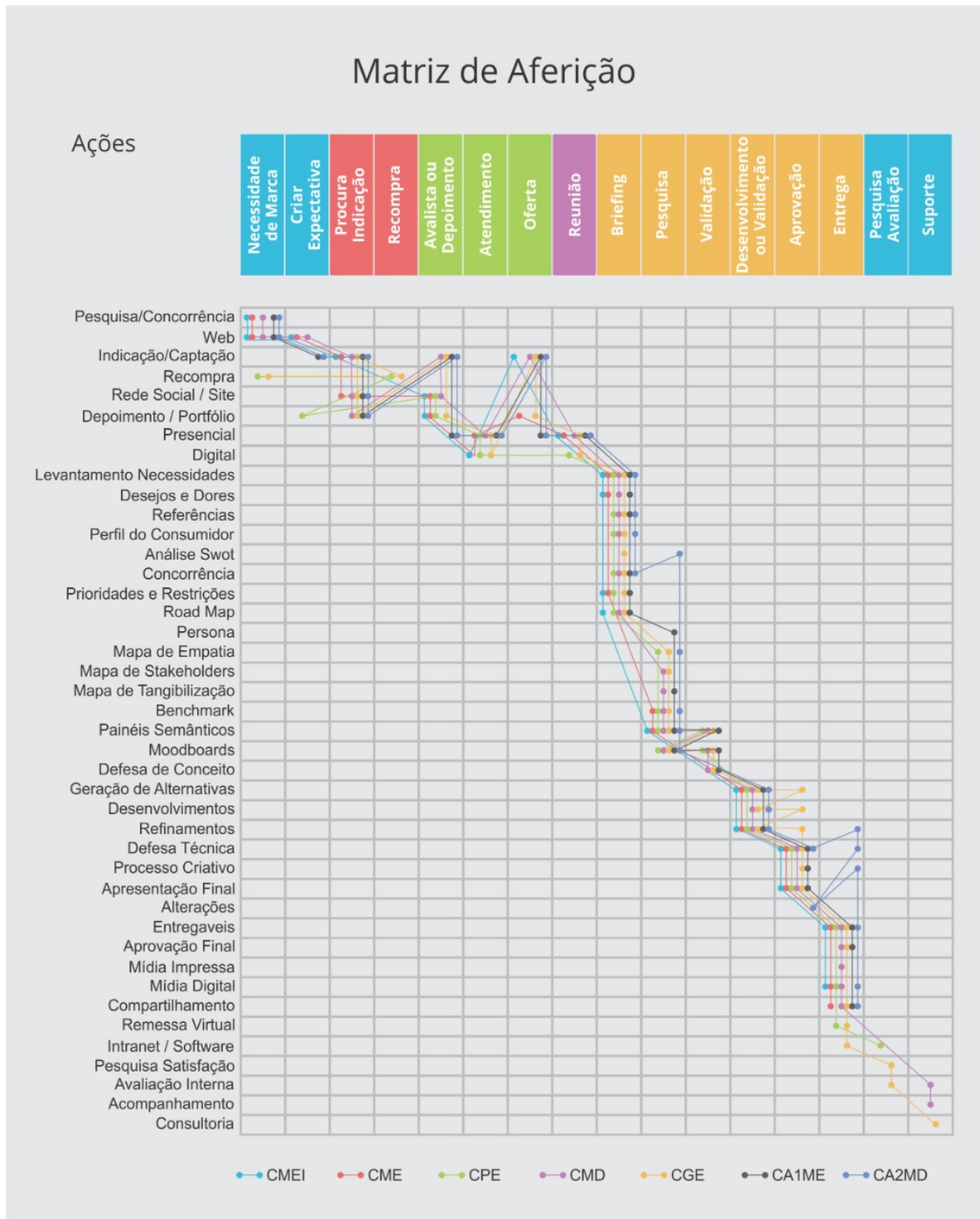


Fonte: Primária (2019).

A atividade proposta foi a verificação do atendimento sob a ótica do GEU, valendo-se de dois cases da agência experimental, conforme já mencionado. Esta pesquisa se propôs a entender o processo de atendimento ao cliente durante a criação de um desenho de marca, verificar como é feita a gestão do atendimento e identificar como se criavam as expectativas que precedem a execução do projeto, com o intuito de elaborar um projeto capaz de apoiar a melhoria de experiência durante a prestação de serviços de design gráfico, através de um jornada estruturada a partir da necessidades apontadas tanto pelo prestador de serviço, quanto pelo cliente, buscando uma experiência positiva e satisfação com o processo.

Por fim, apresenta-se a matriz de aferição, devidamente preenchida com os cinco projetos acompanhados durante a pesquisa, somados, os dois projetos acompanhados na agência experimental da universidade, possibilitando assim, um comparativo visual, conforme figura 43:

Figura 43 – Matriz de Aferição Preenchida



Fonte: Primária (2019).

A partir da análise da matriz, visualiza-se uma padronização do processo de atendimento, comparando-se o CME, que representa o cliente microempresa da pesquisa, com o CA1ME, que representa o cliente microempresa da agência experimental, pode-se observar que as ações adotadas para o atendimento do cliente, são similares, ou seja, a experiência dos clientes foi similar em ambos os projetos, avaliadas como satisfatórias. Já na comparação entre o CMD presente na pesquisa e o CA2MD da agência, é possível verificar distorções na experiência do atendimento ao cliente, principalmente no que concerne à entrega do projeto, que no cliente da agência apresenta alguma turbulência, além da ausência do processo de pós-venda.

Essas distorções permitem entender que há espaços para melhoria na experiência do cliente com o atendimento e propriamente com o projeto. Desta forma, após análise junto aos prestadores de serviço deste projeto a partir do GEU, apontou-se pontos de melhoria no atendimento, para a correção desta distorção e melhoria da experiência do projeto. As principais correções foram nos passos, nos pontos de contato e nas ações de atendimento, garantindo assim, uma experiência mais assertiva e estruturada para o projeto e conseqüentemente para o cliente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se propôs a entender o processo de atendimento ao cliente durante a criação de um desenho de marca, verificar como é feita a gestão do atendimento e identificar como se criam as expectativas que precedem a execução do projeto, com o intuito de elaborar um projeto capaz de apoiar a melhoria de experiência durante a prestação de serviços de design gráfico, através de um jornada estruturada a partir da necessidades apontadas tanto pelo prestador de serviço, quanto pelo cliente, buscando uma experiência positiva e satisfação com o processo.

Desta forma, para conseguir estruturar o desenvolvimento da pesquisa, foram determinados objetivos, sendo o geral, elaborar um guia para a gestão da experiência do cliente durante a contratação de serviços de design gráfico, especificamente para o desenho de marca, e os específicos, identificar como o cliente define satisfação e qualidade em serviços de design, mapear o serviço de serviço, incluindo o processo, fluxo, etapas e envolvidos, identificar os pontos de contato, fragilidades e potencialidades e por fim, definir diretrizes para a elaboração do guia.

O primeiro objetivo específico, identificar a definição de qualidade e satisfação em serviços de design, foi cumprido como apresentado nos Apêndices A e B, em que se entrevistou 53 clientes contratantes de desenho de marca, através de uma pesquisa on-line de perguntas abertas, buscando dados qualitativos para identificar os itens supra, permitindo assim, o desenvolvimento dos demais apêndices da pesquisa.

Para o segundo objetivo específico, mapear o serviço de design, processos, fluxos, etapas e envolvidos, puderam ser executados através dos Apêndices C, D e E, que permitiram verificar como fora executado o serviço, todas as etapas de atendimento e projeto executadas por cada prestador de serviços, todas as interações entre cliente e prestador de serviço, fluxo de informações e participações ao longo do projeto. Com o cumprimento deste objetivo, pode-se entender a relação cliente-prestador de serviço, as interações mínimas necessárias, a quantidade de etapas, os processos envolvidos, o fluxo de informações, formando assim, o processo de atendimento.

Já o terceiro objetivo, identificar os pontos de contatos, além de fragilidades e potencialidades do atendimento, para verificação desses pontos, foram executados

os Apêndices E, F e G. Sendo que o Apêndice E, foi essencial para, através da observação presencial e acompanhamento do projeto, mapear todos os pontos de contato de cada projeto acompanhado. Já os Apêndices F e G, permitiram mapear as fragilidades e potencialidades apontados por cada participante ao fim do projeto, desta forma, pode-se verificar erros e acertos, bem como ruídos ao longo de todos os projetos.

Por fim, o quarto objetivo, definir as diretrizes para a elaboração do guia, foi atendido juntamente com a síntese da pesquisa, onde se pode obter resultados para cada categoria pesquisada, bem como, visualizar as necessidades apresentadas em cada projeto, aquelas que eram comuns, formaram o projeto mínimo viável, já aquelas que eram específicas, tornaram-se parte do projeto, para demonstrar o escalonamento para o próximo nível de atendimento, ou seja, criaram possibilidades de acréscimos e melhorias para os prestadores de serviços.

Desta forma, consideram-se os objetivos alcançados, pois os dados capturados foram a base para a estruturação do resultado, juntamente com sua síntese. Somente a articulação dessas informações de forma sistematizada e orientada, permitiu o alcance do objetivo geral.

A realização desta pesquisa foi dividido em seis etapas: na primeira foi realizada a fundamentação teórica; a segunda consistiu na definição da metodologia para o desenvolvimento da pesquisa; a terceira etapa consistiu na pesquisa de campo, coleta de dados e análises; na quarta etapa foi apresentada a construção do guia e a solução apresentada; na quinta etapa, a avaliação da utilização e validade do guia; e na sexta etapa, as considerações da pesquisa.

Na fundamentação teórica, ocorreram investigações relacionadas ao relacionamento, experiência do usuário, design de serviço e gestão do design. O levantamento tornou possível identificar pontos análogos que nortearam a pesquisa de campo, servindo de base para os requisitos do guia. A era do relacionamento proporcionou o entendimento de um problema antigo e ainda presente nos relacionamentos entre cliente e prestadores de serviço. A experiência do usuário, se correlaciona com a era do relacionamento e apresenta o panorama atual da prestação de serviços, sendo que o cliente espera muito mais que apenas uma entrega do serviço, espera sim, uma experiência completa. O design de serviço se relaciona com a pesquisa com o ponto de partida para o desenho de uma nova experiência do

cliente, assim como apresenta premissas e ferramentas que auxiliaram na formulação da proposta final. Por fim, a gestão do design, se preocupa com a sistematização, com o projeto de serviço, em fornecer um olhar cuidadoso à experiência do usuário, buscando projeto de sistemas ou serviços, que gerem experiências positivas e que satisfaçam as necessidades dos clientes, transformando assim, em uma proposta estratégica e com valor agregado.

Na metodologia, foi traçado todo o percurso da pesquisa, metodologia adotada, definição de amostragem, métodos e técnicas utilizados e por fim os procedimentos, orientando assim a pesquisa.

A pesquisa de campo, por meio da qual fora realizada a coleta de dados, análise e síntese, apontou as dores dos clientes e prestadores de serviços, necessidades latentes e expectativas com o atendimento do projeto, bem como suas visões sobre oportunidades e ameaças ao longo da execução do atendimento

Através dos insights, foi efetuado o desenvolvimento de cada parte do guia, para gerar a composição final através de uma construção estruturada em fases, contemplando cada aspecto do atendimento e do projeto, a partir dos cenários apresentados ao longo da observação dos cinco projetos participantes. O Guia possui 5 fases de aplicação visualmente definidas, sendo elas: Etapas, que se propõe a avaliar a quantidade prevista de etapas para desenvolver o atendimento; Passos, que demonstra o aprofundamento necessário para o desenvolvimento do atendimento; Pontos de contato, que mensura e avalia as demandas de processos; os Departamentos, que determina as demandas estruturais e de pessoas necessárias para o atendimento e por fim; o Atendimento, que se propõe a avaliar o status do projeto, progresso, custos e tempo para execução, demonstrando assim, aquilo que possivelmente comporá o atendimento ao cliente e que determinará sua experiência.

Por fim, foi feita a avaliação do guia, através da agência experimental presente na universidade, onde foi avaliado através da aplicação em dois projetos, sendo validado em cada etapa, passos, pontos de contato, departamentos e fases do atendimento. Os dois projetos avaliados possuíam portes diferentes, assim como os clientes analisados no projeto, garantindo maior assertividade na avaliação.

Pessoalmente, a motivação para o desenvolvimento da pesquisa, representava uma dor de quase quinze anos do pesquisador, o desconforto com o atendimento ao cliente desestruturado e experiências pífiyas com o consumo do design. Principalmente

no que concerne a uma preocupação com a experiência do cliente. O guia vem para propiciar um atendimento estruturado, preocupado com a experiência do cliente, diminuindo a subjetividade presente no atendimento, com processos claros, foco em satisfação e resultados, apresenta um alento as ânsias e dores, projetando e permitindo experiências positivas para o cliente e um relacionamento saudável com o prestador de serviço, que estará preocupado com tudo que tange ao atendimento, propiciando assim, um processo centrado no usuário.

Apesar de a pesquisa possuir como plano de fundo a cidade de Joinville e suas peculiaridades, acredito na possibilidade de ampliação do guia, da evolução da pesquisa, tanto em processos, quanto para outras áreas do design, permitindo adequações regionais ou futuramente, ampliando a pesquisa para parâmetros nacionais, com uma amostragem maior, com referências das cinco regiões do Brasil. As etapas, passos, pontos de contato, departamentos e o processo de atendimento, são aplicados a vários tipos de projeto, permitindo sua adaptação e utilização em outros cenários.

Considerando que o objetivo desta pesquisa foi o desenvolvimento de um guia para o apoio durante o atendimento de projetos de design, visando a melhoria da experiência na contratação de projetos de desenho de marca, é possível afirmar que o objetivo foi atendido. O guia por ora desenvolvido, permitirá aos prestadores de serviço, construir cenários de atendimento, buscando fornecer sempre a melhor experiência, aliada ao bom desenvolvimento do projeto, lembrando ainda, que dependendo do porte do prestador de serviço, poderá haver acúmulo de função para realização dos processos mínimos para a estruturação do atendimento.

O guia além de ser utilizado por prestadores de serviços, sejam eles, agências, coletivos criativos, profissionais liberais ou *freelancers*, pode ainda ser adaptado para outros usos, como treinamentos, workshops e palestras, permitindo seu uso integral ou parcial, dependendo da necessidade de utilização.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Victor R. L. **Atendimento ao cliente: novos cenários, velhos desafios**. Blumenau: Nova Letra, 2014.
- AARTS, E. H. L.; MARZANO, S. **The New Everyday: Views on Ambient Intelligence**. 010 Publishers, 2003.
- BRANDTZÆG, P. B.; ASBJØRN, F.; HEIM, J. **Enjoyment: lessons from Karasek**. Introduction to Funology, Springer Netherlands, 2005, p. 55-65.
- BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Diagnóstico do Design Brasileiro**. Brasília: MDIC, 2014.
- BEST, Kathryn. **Fundamentos de Gestão de Design**. Porto Alegre: Bookman, 2012
- BEST, Kathryn. **Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation**. 2. ed. London: Bloomsbury Publishing, 2015. Kindle Edition.
- BROWN, T. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BUCHANAN, Richard. Worlds in the Making: Design, Management, and the Reform of Organizational Culture. **She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation**, [S.l.], v. 1, n. 1, p.5-21, 2015.
- CARDOSO, R. **Design para o mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2012.
- CAYGILL, Howard. **Dicionário Kant**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus. 2008.
- COOPER, Robert G.; SCOTT, J.Edgett; KLEINSCHMIDT, Elko J. **Optimizing the stage-gate process: What best-practice companies Do-I**.Research- Technology Management, p.21-27. September-October 2002.
- COOPER, Alan; REIMANN, Robert; CRONIN, David. **About Face 3: The Essentials of Interaction Design**. Indianapolis: Wiley Publishing, 2007.
- DESIGN COUNCIL. **Reducing violence and aggression in A&E**. Londres: Design Council, 2011.
- DESIGN COUNCIL. **Design methods for developing services**. 2015. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignCouncil_Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2019.
- DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE. **What is Design Management?** 2017.

Disponível em: <https://www.dmi.org/page/What_is_Design_Manag>. Acesso em: 15 mai. 2019.

ENGEL, Elenice Pandoin, Juliane; BURIGO, Lúcia Andrea; PEREIRA, Luciene de Carvalho. **Marketing de relacionamento**. Criciúma: Ediunesc, 2015.

FREIRE, K. DE M. **Design de serviços, comunicação e inovação social**: Um estudo sobre serviços de atenção primária à saúde. Tese (Doutorado em Design). PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2011.

FREIRE, K. DE M.; DAMAZIO, V. **Design de serviços**: conceitos e reflexões sobre o futuro da disciplina. Anais do 9o Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Paulo: Blucher e Universidade Anhembi Morumbi, 2010.

GARRETT, Jesse J. **The Elements of User Experience**: User-centered Design for the Web. New York: New Riders, 2001.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

GREEN, W. S.; JORDAN, P. W. **Pleasure with products**: Beyond usability. London: Taylor & Francis, 2002.

HOLLINS, Bill. **Glossário de Serviços de Design**. Disponível em: <http://www.designcouncil.org.uk/en/About-Design/Design-Disciplines/Service-design-by-Bill-Hollins/Glossary/>. Acesso em 27 de março de 2008.

ISO. **ISO: 9241-210:2009 – Ergonomia da interação sistema humano**, International Organization for Standardization, parte 210, 2009.

JUNGINGER, Sabine. A Different Role for Human-Centered Design within the Organization. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE EUROPEAN ACADEMY OF DESIGN, 6., 2005, Bremen. **Proceedings...** . Bremen: European Academy Of Design, 2005. p. 1 - 12.

KOTLER, P. **Conquistando clientes, mantendo-os e aumentando sua fidelidade**. In: _____.Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999. (p.155-175)

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMOSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Brasil, 2014.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Brasil, 2012.

LAW, Effie et al. Understanding, Scoping and Defining User Experience: A Survey Approach. In: CONFERENCE ON HUMAN FACTORS IN COMPUTING SYSTEMS, 27., 2009, Boston. **Proceedings...** New York: ACM Digital Library, 2009, p. 719-728.

LEVITT, Theodore. **Marketing para desenvolvimento dos negócios**. São Paulo: Cultrix, 1997.

MAGER, Birgit. **Service design**. Design dictionary: perspectives on design terminology. Boston: Birkhäuser, 2007

MAGER, Birgit. The second issue of Touchpoint focuses on one of the most relevant topics of our time: Health. **Touchpoint: The Journal of Service Design**, Cologne, v. 1, n. 2, p. 6-7, out. 2009.

MAGER, B., & SUNG, T. J. **Service Design As An Emerging Field**. In: S. M. M. Koivisto (Ed.). Designing services with innovative methods. Keururu: University of Art and Design Helsinki, v.1, p.28-43, 2009.

MERINO, Eugenio; DICKIE, Isadora Burmeister; LINS, Ana Falcão Cavalcanti. **Gestão de Design e Design Social; o caso Trilhas do Ribeirão**. Anais do 8o Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design - P&D Design 2008. São Paulo - SP, Pag. 3078 a 3083.

MIGUEL, P. A. C. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MORITZ, S. **Service design: practical access to an evolving field**. Londres: Köln International School of Design, 2005.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation**. New York: Allworth Press, 2003.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NEUMEIER, M. **A empresa orientada pelo design**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NORMAN, Donald. **Design Emocional: Por que adoramos (ou detestamos) os objetos do dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Rocco, 2004.

PANORAMA do design catarinense. **Centro Design Catarina**, 2018. Disponível em: <<http://www.scdesign.org.br/artigos/panorama-do-design-catarinense.htm>>. Acesso em: 16 dez. 2018.

PREECE, Jennifer; ROGERS, Yvonne; SHARP, Helen. **Interaction Design: Beyond human-computer interaction**. 2nd ed. West Sussex: John Wiley & Sons, 2002.

QUANTOS escritórios de design existem no Brasil. **Apdesign**, 2018. Disponível em: <<https://www.apdesign.com.br/noticias/quantos-escritorios-de-design-existem-no->

brasilz.html/>. Acesso em: 12 dez. 2018.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2015.

SEBRAE. **Aumento do setor de serviços no PIB brasileiro**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em 30/06/2019.

SHARP, H.; ROGERS, Y.; PREECE, J. **Interaction Design: Beyond Human-Computer Interaction**, 2nd Edition, New York: John Wiley & Sons, Inc, p.70, 2007.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. **Isto é Design Thinking de Serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

STONE, M. WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Litera Mundi, 2018.

THOMSON, M.; KOSKINEN, T. **Design for growth and prosperity: Report and Recommendations of the European Design Leadership Board**. Helsinki: DG Enterprise and Industry of the European Commission, 2012.

WEISS, Frederick G. **HEGEL: THE ESSENTIALS WRITINGS**. New York: Harper & Row, 1974.

WOLLNER, Alexandre. **Design Visual 50 Anos**. São Paulo: Cosac & Naify, 2003.

WORLD DESIGN ORGANIZATION. **Definition of Industrial Design**. 2019. Disponível em: <<http://wdo.org/about/definition/>>. Acesso em: 18 mai. 2019.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO EXPECTATIVA DO CLIENTE

Roteiro Preliminar

Objetivo: Qualificação de Expectativa do Cliente

Critérios de Inclusão: Clientes que já tenham contratado o serviço de branding de um profissional ou agência de Design.

Critérios de Exclusão: Não cumprir os requisitos acima.

Tempo estimado: 10 minutos.

Método de Pesquisa: Questionário On Line (Googleforms)

Escolha da Amostragem: Banco de dados do pesquisador de mais 100 clientes, que se qualificam no critério de inclusão.

Estrutura:

1 – Leitura TCLE

2 – Dados Pessoais

3 – Concordância em participar da pesquisa

4 – E-mail para contato

5 – Data e Local

6 – Quando inicia um projeto de marca, quais dos itens abaixo são esperados para a prestação de serviço:

- a) Minuta de Contrato
- b) Cronograma Detalhado
- c) Comunicação Periódica (qual periodicidade?)
- d) Detalhamento das etapas do projeto
- e) Detalhamento das etapas que exigem a participação do cliente
- f) Concentração de informações em apenas uma pessoa
- g) Acesso constante ao progresso do projeto
- h) Etapas documentadas
- i) Atualização constantes (automatizadas)
- j) Relatórios periódicos
- k) Transparência sobre atrasos ou aumento de custos

7 – Justifique cada resposta anterior, para entendermos o que você espera de cada item e qual a importância dele para suprir suas expectativas.

Metodologia de Análise de Dados:

Diagrama de Afinidade, Nuvem de Palavras para analisar frequência e análise de conteúdo.

*O roteiro pode sofrer adaptações ao longo da pesquisa, para suprir eventuais necessidades que venham a surgir ou novos desafios que se apresentem.

Link:

<http://bit.ly/310QvW6>

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO QUALITATIVO CLIENTE

Roteiro Preliminar

Objetivo: Mensuração de Qualidade para o Cliente

Critérios de Inclusão: Clientes que já tenham contratado o serviço de branding de um profissional ou agência de Design.

Critérios de Exclusão: Não cumprir os requisitos acima.

Tempo estimado: 15 minutos.

Método de Pesquisa: Questionário On Line (Googleforms)

Escolha da Amostragem: Banco de dados do pesquisador de mais 100 clientes, que se qualificam no critério de inclusão.

Estrutura:

1 – Leitura TCLE

2 – Dados Pessoais

3 – Concordância em participar da pesquisa

4 – E-mail para contato

5 – Data e Local

6 – Quais itens tem mais valor para mensurar qualidade de um serviço de design gráfico:

- a) Portifólio
- b) Prazo
- c) Preço
- d) Premiação da Agência
- e) Infra-Estrutura
- f) Equipe
- g) Capacitação da Equipe
- h) Meios de Comunicação da Empresa
- i) Vestimenta da Equipe
- j) Conhecimento técnico
- k)

7 – Justifique cada resposta anterior, para entendermos por que esse item tem essa importância na sua perspectiva.

8 – Sobre o desenvolvimento do desenho de marca, quais os itens que levam à aprovação do projeto:

- a) Cores
- b) Desenho

- c) Simetria
- d) Proporção
- e) Fácil Reprodução
- f) Originalidade
- g) Coerência
- h) Legibilidade
- i) Fácil Memorização
- j) Descritivo Técnico
- k) Gosto Pessoal

9 – Justifique cada resposta anterior, para entendermos o que cada item representa na aprovação final do projeto e sua devida importância no projeto.

Metodologia de Análise de Dados:

Net Promoter Score, Diagrama de afinidade, Nuvem de Palavras para analisar frequência e análise de conteúdo.

*O roteiro pode sofrer adaptações ao longo da pesquisa, para suprir eventuais necessidades que venham a surgir ou novos desafios que se apresentem.

Link:

<http://bit.ly/310QvW6>

APÊNDICE C – ENTREVISTA CONTEXTUAL CLIENTE

Roteiro Preliminar

Objetivo: Qualificação de Expectativa Final do Cliente

Critérios de Inclusão: Clientes que já tenham contratado o serviço de branding com uma agência participante do projeto; Adesão a Pesquisa e Assinatura do TCLE.

Critérios de Exclusão: Não cumprir os 3 requisitos acima.

Tempo estimado: 30 minutos.

Método de Pesquisa: Entrevista Contextual

Escolha da Amostragem: Clientes participantes da pesquisa do projeto.

Estrutura:

- 1 – Leitura TCLE
- 2 – Dados Pessoais
- 3 – Concordância em participar da pesquisa
- 4 – E-mail para contato
- 5 – Data e Local
- 6 – Já contratou serviços de design anteriormente? Descreva como foi a sua experiência com o prestador de serviços e como foi o resultado obtido.
- 7 – Como essa experiência anterior pode afetar ou favorecer este novo serviço?
- 8 – Descreva sua expectativa com esse serviço.
- 9 – Como poderia essa experiência em inesquecível?
- 10 – O que você espera da empresa contratada? E como resultado? E como podemos avaliar se essa expectativa foi cumprida?
- 11 – Além da entrega contratual, o que poderia ser considerado como uma entrega além do previsto?
- 12 – Quanto a sua participação no projeto, o que podemos esperar? Além de comprometimento, qual poderia ser outra colaboração sua no projeto?
- 13 – O que te faria indicar este prestador de serviço?

Metodologia de Análise de Dados:

Diagrama de Afinidade, Nuvem de Palavras para analisar frequência e análise de conteúdo.

*O roteiro pode sofrer adaptações ao longo da pesquisa, para suprir eventuais necessidades que venham a surgir ou novos desafios que se apresentem.

APÊNDICE D – ENTREVISTA CONTEXTUAL PRESTADORA DE SERVIÇO

Roteiro Preliminar

Objetivo: Qualificação de Expectativa Final da Prestadora de Serviço

Critérios de Inclusão: Agência que está prestando o serviço de branding para um cliente participante do projeto; Adesão a Pesquisa e Assinatura do TCLE.

Critérios de Exclusão: Não cumprir os 3 requisitos acima.

Tempo estimado: 30 minutos.

Método de Pesquisa: Entrevista Contextual

Escolha da Amostragem: Prestadores de Serviços participantes da pesquisa do projeto.

1 – Leitura TCLE

2 – Dados Pessoais

3 – Concordância em participar da pesquisa

4 – E-mail para contato

5 – Data e Local

6 – Realizou recentemente, o mesmo serviço para outro cliente? Quais foram os procedimentos e processos adotados?

7 – Já trabalhou com esse cliente anteriormente? Se sim, como isto pode impactar neste trabalho?

8 – Haverá alguma alteração nos processos entre os projetos anteriores e o atual?

9 – O quê a agência está esperando deste projeto?

10 – Como pretende encantar o cliente?

11 – O quê poderiam fazer além do contratado?

12 – Quanto a participação do cliente no projeto, o que a agência espera?

13 – O que fará para que o cliente fique satisfeito e obtenha a melhor experiência possível?

Metodologia de Análise de Dados:

Diagrama de Afinidade, Nuvem de Palavras para analisar frequência e análise de conteúdo.

*O roteiro pode sofrer adaptações ao longo da pesquisa, para suprir eventuais necessidades que venham a surgir ou novos desafios que se apresentem.

APÊNDICE E – OBSERVAÇÃO PRESENCIAL

Roteiro Preliminar

Objetivo: Mapear a Jornada do Usuário e Verificar o Pontos de Contato

Critérios de Inclusão: Adesão a Pesquisa e Assinatura do TCLE.

Critérios de Exclusão: Não cumprir os requisitos acima.

Tempo estimado: 60 minutos.

Método de Pesquisa: Fly on the wall

Escolha da Amostragem: Prestadores de Serviços participantes da pesquisa do projeto.

Estrutura:

- 1 – Leitura TCLE
- 2 – Dados Pessoais
- 3 – Concordância em participar da pesquisa
- 4 – E-mail para contato
- 5 – Data e Local
- 6 – Quanto a participação na reunião:
 - a) Temas abordados
 - b) Desenvolvimento projetual
 - c) Solicitações feitas ao cliente
 - d) Solicitações feitas a agência
 - e) Troca de informações
 - f) Percepções diversas sobre a conexão cliente-prestador de serviço.
 - g) Observação da Jornada do Projeto e dos Pontos de Contatos

Metodologia de Análise de Dados:

Diagrama de Afinidade, Nuvem de Palavras, Mapeamento da Jornada, Análise de Frequência e Análise de Conteúdo.

*O roteiro pode sofrer adaptações ao longo da pesquisa, para suprir eventuais necessidades que venham a surgir ou novos desafios que se apresentem.

APÊNDICE F – QUESTIONÁRIO CLIENTE

Roteiro Preliminar

Objetivo: Qualificação de Experiência Final do Cliente

Critérios de Inclusão: Clientes que já tenham contratado o serviço de branding com uma agência participante do projeto; Adesão a Pesquisa e Assinatura do TCLE.

Critérios de Exclusão: Não cumprir os 3 requisitos acima.

Tempo estimado: 30 minutos.

Método de Pesquisa: Questionário On Line (Googleforms)

Escolha da Amostragem: Clientes participantes da pesquisa do projeto.

Estrutura:

- 1 – Leitura TCLE
- 2 – Dados Pessoais
- 3 – Concordância em participar da pesquisa
- 4 – E-mail para contato
- 5 – Data e Local
- 6 – Quanto a decisão de contratação de serviços de design:
 - a) Referente a experiência na contratação de serviços de design, quantas vezes já efetuou esse tipo de contratação?
 - b) Para quais tipos de projetos de design foi contratado o serviço?
 - c) Como descreveria as experiências anteriores? Quais foram positivas e negativas?
- 7- Quanto ao atendimento do projeto supra, o antes, durante e depois:
 - a) Como foi a cordialidade do atendimento?
 - b) As informações fornecidas sobre orçamento e projeto foram claras e objetivas?
 - c) Quanto as dúvidas, elas foram sanadas de forma clara e satisfatória?
 - d) Ficaram claras quais são suas obrigações durante o projeto?
 - e) Foi apresentado o cronograma de execução do projeto?
 - f) No cronograma estava claro quais etapas do projeto dependiam de informações fornecidas por você?
 - g) O gestor do projeto conseguiu captar adequadamente suas necessidades? Entendeu suas preocupações?
 - h) Quantas reuniões foram necessárias para que o projeto estivesse alinhado às suas necessidades
 - i) Como classificaria sua participação ao longo do projeto? Sentiu-se parte da equipe?

- j) Achou suas contribuições importantes para o desenvolvimento do projeto?
- k) Como classificaria o tempo de execução do projeto?
- l) O Projeto foi entregue no prazo?
- m) Todos os itens do projeto, foram entregues?
- n) O resultado entregue, atendeu as expectativas? Justifique.
- o) E cumpriu o acordado no início do projeto?
- p) Como classifica a qualidade dos resultados recebidos? Atenderam suas expectativas? Justifique.

8 – Quanto à classificação do atendimento da empresa.

- a) Como classifica a qualidade de atendimento?
- b) Como classifica o profissionalismo da empresa e da equipe?
- c) Como classifica o domínio sobre os temas abordados no projeto, pelos prestadores de serviço?
- d) Repetiria o prestador de serviço? Justifique.
- e) Como poderia ser melhorado o atendimento?
- f) Quais sugestões para melhorar a experiência ao longo do projeto?
- g) O que tornou ou poderia tornar esse projeto inesquecível?

Metodologia de Análise de Dados:

Diagrama de Afinidade, Nuvem de Palavras para analisar frequência e análise de conteúdo.

*O roteiro pode sofrer adaptações ao longo da pesquisa, para suprir eventuais necessidades que venham a surgir ou novos desafios que se apresentem.

APÊNDICE G – QUESTIONÁRIO PRESTADOR DE SERVIÇOS

Roteiro Preliminar

Objetivo: Qualificação de Experiência Final do Prestador de Serviço

Critérios de Inclusão: Agência que está prestando o serviço de branding para um cliente participante do projeto; Adesão a Pesquisa e Assinatura do TCLE.

Critérios de Exclusão: Não cumprir os 3 requisitos acima.

Tempo estimado: 30 minutos.

Método de Pesquisa: Questionário On Line (Googleforms)

Escolha da Amostragem: Prestadores de Serviços participantes da pesquisa do projeto.

Estrutura:

1 – Leitura TCLE

2 – Dados Pessoais

3 – Concordância em participar da pesquisa

4 – E-mail para contato

5 – Data e Local

6 – Quanto a abordagem ao cliente:

- a) Como é feita a oferta de serviços ao cliente?
- b) Como é o fechamento do contrato? Quais são as etapas?
- c) O comercial, referente para a captação do cliente, se mantém ativo durante todo o projeto, como ponte de ligação entre cliente e criação?

7- Quanto as etapas do projeto:

- a) Como são apresentadas as etapas do projeto? Como é informado ao cliente em quais etapas será necessárias sua participação?
- b) Como é composição do Briefing? Em alguma etapa futura os dados são revisados? Ou solicitados novos dados?
- c) Qual a frequência de contato com o cliente? Sempre a mesma pessoa efetua o contato?
- d) Como são feitas as aprovações das etapas projetuais? E as validações?
- e) Quando o cliente demonstra desconforto e indecisão, como é lidada com esta situação?
- f) Em caso de divergências projetuais, quais as medidas tomadas pela agência?
- g) O cliente é tratado como parte da equipe ou como tomador de decisão?

8 – Quanto a classificação do atendimento da empresa.

- a) Quais são as ações tomadas após a aprovação final?
- b) Quais as métricas usadas?
- c) É efetuado uma pesquisa de satisfação?
- d) Quais os problemas relatados são os mais comuns?
- e) Quais são as principais reclamações dos clientes? A que parte do projeto se referem?

9 – Sobre a entrega do projeto:

- a) Como é feita a entrega do projeto?
- b) Como é mensurado o resultado do projeto? É eficiente ou suficiente?
- c) O resultado entregue atendeu as expectativas? Justique.

10 – Quanto a expectativa

- a) Como classifica a expectativa da agência quanto ao projeto?
- b) Como classifica o profissionalismo do cliente?
- c) Como classifica o domínio sobre os temas abordados no projeto, pelo cliente?
- d) Como poderia melhorar o relacionamento com o cliente?
- e) Como poderiam proporcionar uma experiência diferenciada ao cliente?
- f) O que tornou ou poderia tornar esse projeto inesquecível?

Metodologia de Análise de Dados:

Diagrama de Afinidade, Nuvem de Palavras para analisar frequência e análise de conteúdo.

*O roteiro pode sofrer adaptações ao longo da pesquisa, para suprir eventuais necessidades que venham a surgir ou novos desafios que se apresentem.

APÊNDICE H – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada Guia de Gestão da Experiência do Cliente: Como oferecer experiências satisfatórias com prestação de serviços de design gráfico. Esta compõe o Trabalho de Conclusão de Curso do acadêmico de Design da Univille José Luiz Cercal Lazzaris, sob orientação e responsabilidade da Prof. Adriane Shibata. O objetivo desta pesquisa é criar ferramenta capaz oferecer experiências satisfatórias aos clientes na contratação de serviços de design gráfico e resultados que satisfaçam e encantem o cliente com a experiência projetual. A mesma se justifica mediante necessidade mercadológica de melhoria das ferramentas projetuais. Caso aceite participar, você irá preencher questionário on-line ou será entrevistado. O período de sua participação, início e término da pesquisa será de no máximo 3 meses, com consultas rápidas de no máximo 30 minutos por vez ao longo desse período, com no máximo cinco consultas. Os resultados serão fornecidos aos participantes e instituições envolvidas por meio eletrônico. O benefício desta pesquisa para a equipe será o desenvolvimento de uma ferramenta capaz de gerir a experiência do cliente durante o projeto, para as instituições envolvidas será o retorno da pesquisa em forma de resultado, podendo ser uma ferramenta de projeto para uso posterior e para os participantes será o recebimento da ferramenta no final do projeto. Porém, você não receberá qualquer compensação ou remuneração por participar. Toda pesquisa com seres humanos envolve riscos, de diferentes tipos e gradações. Nesta, os riscos são de constrangimento ou reflexão em erros projetuais passados e as medidas para minimizá-los são utilização de meio digital para a pesquisa, evitando assim o contato pessoal e possível constrangimento por entrevista ou perguntas inadequadas e pessoais. Os materiais gerados na realização desta pesquisa serão guardados em servidor pessoal, pelo pesquisador responsável durante cinco anos e então eliminados por formatação digital. A equipe garante sigilo e anonimato dos nomes das pessoas e empresas participantes, apenas do uso das informações fornecidas, bem como seu direito de retirar o consentimento a qualquer tempo, sem penalidades e sem comprometer o desenvolvimento do projeto. A equipe também garante esclarecimentos antes, durante e após a realização da pesquisa: se você tiver dúvidas, procure o pesquisador responsável nos contatos e horários a seguir.

ATENÇÃO: sua participação em qualquer tipo de pesquisa é voluntária. Se tiver dúvida quanto aos seus direitos, contate o Comitê de Ética em Pesquisa da Univille na rua Paulo Malschitzki nº 10, Campus Universitário, Zona Industrial, CEP 89.219-710, Joinville – SC, ou telefone (47) 3461 9235. De Segunda à Sexta-feira, das 08:00 às 17:00h.

Após esclarecido(a) sobre a pesquisa, caso aceite participar, assine o consentimento em duas vias – uma ficará com você e outra com o pesquisador responsável. Caso não aceite, você não será penalizado(a) de modo algum.

Nome do pesquisador responsável: José Luiz Cercal Lazzaris
Contatos: 99927 5830 Horários disponíveis: 08:00 às 18:00 em dias de semana.
Assinatura: _____

CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO DO PARTICIPANTE

Eu, _____, abaixo assinado, concordo em participar da presente pesquisa e declaro que fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) sobre os procedimentos envolvidos.

Nome do participante: _____
Contatos: _____ Assinatura: _____
Cidade e data: _____

APÊNDICE I – CARTA DE ANUÊNCIA

Declaramos para os devidos fins que concordamos com os itens citados no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que será assinado pelos sujeitos de pesquisa de nossa empresa. Assim, autorizamos o(a) pesquisador(a) responsável, Prof. Adriane Shibata, docente da Univille, a realizar a pesquisa intitulada Guia de Gestão da Experiência do Cliente: Como oferecer experiências satisfatórias com prestação de serviços de design gráfico. Cumpriremos o que determina a Resolução CNS 466/2012 e contribuiremos com a pesquisa sempre que necessário, fornecendo informações. Sabemos que nossa empresa poderá retirar este consentimento a qualquer momento. Também foram garantidos pelo(a) pesquisador(a) mencionado(a) sigilo e privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Concordamos que os resultados deste estudo poderão ser apresentados por escrito ou oralmente em congressos e revistas científicas, de modo totalmente anônimo. Colocamo-nos à disposição para qualquer esclarecimento que se faça necessário.

Atenciosamente,

Nome da empresa: _____

CNPJ: _____

Nome do responsável: _____

Contatos: _____ Assinatura: _____

Cidade e data: _____

ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP



UNIVERSIDADE DA REGIÃO
DE JOINVILLE UNIVILLE



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GUIA DE GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: COMO OFERECER EXPERIÊNCIAS SATISFATÓRIAS COM PRESTAÇÃO

Pesquisador: JOSE LUIZ CERCAL LAZZARIS

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 01713118.0.0000.5366

Instituição Proponente: FUNDACAO EDUCACIONAL DA REGIAO DE JOINVILLE - UNIVILLE

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.207.812

Apresentação do Projeto:

Conforme exposto no parecer consubstanciado nº 3.032.092.

Objetivo da Pesquisa:

Conforme exposto no parecer consubstanciado nº 3.032.092.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Conforme exposto no parecer consubstanciado nº 3.032.092.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Conforme exposto no parecer consubstanciado nº 3.032.092, contudo, o pesquisador se compromete em guardar os dados coletados por cinco anos.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Conforme exposto no parecer consubstanciado nº 3.032.092. O pesquisador encaminhou carta de anuência, devidamente assinada e datada, das empresas Mercado Criativo, Hugg Soluções, Dual Consultoria e Confort Consultoria.

Recomendações:

Ao finalizar a pesquisa, o (a) pesquisador (a) responsável deve enviar ao Comitê de Ética, por meio do sistema Plataforma Brasil, o Relatório Final (modelo de documento na página do CEP no site da Univille Universidade).

Endereço: Rua Paulo Malschitzki, nº 10. Bloco B, Sala 119. campus Bom Retiro

Bairro: Zona Industrial

CEP: 89.219-710

UF: SC

Município: JOINVILLE

Telefone: (47)3461-9235

E-mail: comitetica@univille.br



Continuação do Parecer: 3.207.812

Segundo a Resolução 466/12, no item

XI- DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

XI.2 - Cabe ao pesquisador:

d) Elaborar e apresentar o relatório final;

Modelo de relatório para download na página do CEP no sítio da Univille Universidade.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O projeto "GUIA DE GESTÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE: COMO OFERECER EXPERIÊNCIAS SATISFATÓRIAS COM PRESTAÇÃO", de CAAE 01713118.0.0000.5366 teve sua(s) pendência(s) esclarecida(s) pelo(a) pesquisador(a) JOSE LUIZ CERCAL LAZZARIS, de acordo com a Resolução CNS 466/12 e complementares, portanto, encontra-se APROVADO.

Informamos que após leitura do parecer, é imprescindível a leitura do item "O Parecer do CEP" na página do Comitê no sítio da Univille, pois os procedimentos seguintes, no que se refere ao enquadramento do protocolo, estão disponíveis na página. Segue o link de acesso <http://www.univille.edu.br/pt-BR/a-univille/proreitorias/prppg/setores/area-pesquisa/comite-etica-pesquisa/status-parecer/645062>

Considerações Finais a critério do CEP:

Diante do exposto, o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade da Região de Joinville - Univille, de acordo com as atribuições definidas na Res. CNS 466/12, manifesta-se pela aprovação do projeto de pesquisa proposto.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1239167.pdf	22/12/2018 17:34:57		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Anuencia_Confort.pdf	22/12/2018 17:34:15	JOSE LUIZ CERCAL LAZZARIS	Aceito

Endereço: Rua Paulo Malschitzki, nº 10. Bloco B, Sala 119, campus Bom Retiro
Bairro: Zona Industrial **CEP:** 89.219-710
UF: SC **Município:** JOINVILLE
Telefone: (47)3461-9235 **E-mail:** comitetica@univille.br



UNIVERSIDADE DA REGIÃO
DE JOINVILLE UNIVILLE



Continuação do Parecer: 3.207.812

TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Anuencia_Dual.pdf	22/12/2018 17:33:59	JOSE LUIZ CERCAL LAZZARIS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	ANUENCIA_HUGG.pdf	22/12/2018 17:33:45	JOSE LUIZ CERCAL LAZZARIS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Anuencia_Mercado.pdf	22/12/2018 17:33:24	JOSE LUIZ CERCAL LAZZARIS	Aceito
Outros	Carta_resposta_1.pdf	22/12/2018 17:29:53	JOSE LUIZ CERCAL LAZZARIS	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PRE_PROJETO_MESTRADO_JOSE_LAZZARIS_VERSAO2.pdf	22/12/2018 17:29:11	JOSE LUIZ CERCAL LAZZARIS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMO_DE_USO_DE_IMAGEM_MESTRADO.pdf	18/10/2018 12:10:36	JOSE LUIZ CERCAL LAZZARIS	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_MESTRADO.pdf	18/10/2018 12:10:06	JOSE LUIZ CERCAL LAZZARIS	Aceito
Folha de Rosto	FOLHA_DE_ROSTO_PLATAFORMA.pdf	18/10/2018 12:09:34	JOSE LUIZ CERCAL LAZZARIS	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

JOINVILLE, 19 de Março de 2019

Assinado por:
Marcia Luciane Lange Silveira
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Paulo Malschitzki, nº 10. Bloco B, Sala 119. campus Bom Retiro
Bairro: Zona Industrial **CEP:** 89.219-710
UF: SC **Município:** JOINVILLE
Telefone: (47)3461-9235 **E-mail:** comitetica@univille.br

AUTORIZAÇÃO

Nome do autor: José Luiz Cercal Lazzaris

RG: 4.250.505

Título do Projeto Final: “Guia de Gestão da Experiência do Cliente: Oferecendo Experiências Satisfatórias durante a Prestação de Serviços de Design Gráfico e no Pós Veda”

Autorizo a Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, através da Biblioteca Universitária, disponibilizar cópias do projeto final de minha autoria.

Joinville, 30 de Janeiro de 2020.



José Luiz Cercal Lazzaris