

Gestão inclusiva da experiência em serviços: *framework* a partir da ótica de pessoas com deficiência visual

Bibiana Conrad¹
Graziela Dias Alperstedt¹
Aline Regina Santos¹

¹Universidade do Estado de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Florianópolis, Brasil

Recebimento:

06/08/2018

Aprovação:

16/01/2019

Editor responsável:

Prof. Dr. Susana Costa e Silva

Avaliado pelo sistema:

Double Blind Review

Resumo

Objetivo – Este artigo propõe um *framework* para a gestão da experiência em serviços a partir da ótica de pessoas com deficiência visual.

Metodologia – O estudo tem como base a pesquisa em ciência do design e é caracterizado como qualitativo, utilizando sua respectiva estrutura metodológica para a coleta e análise técnica. A combinação da teoria de Booms e Bitner (1981) dos 3 Ps do Marketing de Serviços (do inglês *physical evidence, people and processes*, ou evidência física, pessoas e processos) com as três proposições de Bolton et al. (2014) formou a base desta proposta.

Resultados – Fundamentado em 32 subcategorias de análise relacionadas a Evidência Física, Ciclo de Serviço e Interações Pessoais, além de 12 subcategorias criadas para destacar o segmento de serviço citado pelos entrevistados, o estudo demonstra um alto grau de despreparo na oferta de serviços para pessoas com deficiência visual. A falta de empatia e comunicação foram os problemas mais expressados na fala dos entrevistados.

Contribuições – A estrutura proposta pode ser usada como uma ferramenta de *brainstorming*, planejamento ou lista de verificação para serviços atuais ou novos em negócios existentes, bem como para a criação de um novo negócio a partir do zero. Todas as categorias estão relacionadas entre si, o que significa que o perfil de consumo do serviço terá um impacto direto sobre o tipo de experiência que pode ser proporcionada; como as evidências físicas precisam ser pensadas; como é o fluxo de serviço padrão e quais opções poderiam ser pensadas como um serviço personalizado.

Palavras-chave – Gestão inclusiva da experiência em serviços. Deficiência Visual. Pesquisa de Design



Revista Brasileira de Gestão e Negócios

DOI: 10.7819/rbgn.v21i5.4027

I Introdução

Ser diferente e tornar-se memorável para consumidores e parceiros é um dos grandes desafios para os gestores do setor de serviços, pois as formas de pensar e consumir estão em constante evolução e, muitas vezes, aspectos que antes eram percebidos como diferenciais são hoje considerados atributos de paridade. Procurando construir uma visão global da pesquisa científica em serviços e ajudar as empresas a se diferenciarem no mercado, Ostrom et al (2010) e Ostrom, Parasuraman, Bowen, Patricio e Voss (2015) identificaram as maiores lacunas entre as prioridades de pesquisa e o conhecimento atual evidenciado pela produção científica.

Esses estudos englobam a perspectiva dos pesquisadores de serviços em mais de 37 países e mostram que “melhorar o bem-estar por meio de serviços transformadores” é o segundo tema com a maior lacuna entre a importância de uma questão social e econômica e o conhecimento atual sobre a mesma. Os temas da pesquisa de Ostrom et al. (2015), “Estimular a inovação dos serviços” e “Aprimorar a experiência dos serviços”, estão em quarto e sétimo lugares nesses estudos, respectivamente. Dessa forma, é necessário promover estudos com enfoque na empatia na construção e gestão da experiência em serviços.

É importante analisar como os clientes interagem com o serviço, considerando o ambiente em que ele é vivenciado, como os processos durante todo o serviço são realizados e as interações pessoais ao longo da experiência (Bolton, Gustafsson, McColl-Kennedy, Sirianni & Tse, 2014; Zeithaml, Bitner & Gremler, 2014). No entanto, a partir de que ótica as experiências em serviços deveriam ser vistas quando os consumidores são pessoas com deficiência visual?

Segundo a Organização Mundial da Saúde (2014a), a deficiência visual afeta mais de 285 milhões de pessoas em todo o mundo, e 90% dos casos está concentrada em países pobres ou em desenvolvimento, como é o caso do Brasil. Os dados do Censo de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010) corroboram isso, observando que a deficiência visual é uma condição vivenciada por mais de 35,7 milhões de pessoas (19% da população) no país.

Esses resultados mostram que a realidade de parte da população mundial ao usar serviços é bem diferente da maioria, o que leva a questionar se os instrumentos adotados para gerir a experiência em serviços contemplam as necessidades de pessoas com deficiência visual. Especialmente no contexto do mercado brasileiro, onde a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência nº 13.146 (2015) foi sancionada recentemente, exigindo que empresários garantam e promovam condições de igualdade em suas instalações, ao mesmo tempo em que apenas alguns estudos foram realizados até agora no campo de gestão de experiência em serviços, abordando a ótica de pessoas com deficiência visual. Considerando que o setor de serviços foi responsável por mais de 60% do PIB do Brasil nas últimas duas décadas (IBGE, 2015), essas pesquisas sobre novas formas de administrar os serviços têm o poder de gerar um grande impacto positivo se forem seguidas por ações que resolvam os problemas reais dos consumidores.

Para mobilizar essa discussão com a finalidade de apoiar não apenas os empresários, mas também os acadêmicos, contribuindo para a redução das lacunas na produção científica entre os paradigmas social e da inovação da experiência em serviços, o presente artigo propõe uma estrutura para a gestão da experiência em serviços a partir da ótica de pessoas com deficiência visual, analisando aspectos relacionados à evidência física, ao ciclo dos serviços e às interações pessoais nos serviços.

O estudo por trás desta proposta tem como base a pesquisa em ciência do design e é caracterizado como qualitativo, utilizando sua respectiva estrutura metodológica para a coleta e análise técnica. A proposição da estrutura orientada para a compreensão e discussão do fenômeno da experiência em serviços corrobora estudos como Nasution, Sembada, Miliani, Resti e Prawono (2014), Tsiros e Parasuraman (2006) e Verhoef et al. (2009). Conforme destacado por Verhoef et al (2009), uma proposição de estrutura é indicada quando há escassez conceitual, como observado neste caso, principalmente quando o tema se refere ao estudo da experiência em serviços para pessoas com deficiência visual.

2 Análise da literatura

2.1 Deficiência visual e experiência em serviços

O Decreto nº 5.296 (2004) considera que a deficiência visual é caracterizada de acordo com a acuidade visual de cada pessoa, sendo que a *cegueira* é diagnosticada quando a acuidade visual da pessoa for igual ou menor que 0,05 no olho com melhor visão, mesmo com correção óptica; enquanto que *Baixa visão* é definida quando a acuidade visual estiver entre 0,05 e 0,3 no olho com melhor visão, mesmo com correção óptica. A soma das medidas do campo visual em ambos os olhos também é considerada e, se for igual ou menor que 0,6, a pessoa é diagnosticada como tendo deficiência visual. Cabe ressaltar que o termo *deficiência visual grave* engloba os casos de cegueira e baixa visão e este é o grupo focado neste artigo.

“Pessoas com deficiência visual não foram amplamente estudadas como um grupo de consumidores”, Yu, Tullio-Pow e Akhtar (2015, p. 122), mesmo com a porcentagem significativa de consumidores com deficiência visual em todo o mundo, de acordo com a OMS (2014b). Essa situação é evidente quando uma pesquisa bibliométrica sobre o assunto é realizada nos bancos de dados Scopus, Science Direct, Spell, EBSCO e Emerald (2015), com foco nos campos de Negócios, Gestão e Contabilidade.

Em termos de pesquisa internacional sobre a experiência do cliente a partir da ótica de pessoas com deficiência visual, é possível encontrar estudos mais focados em como o hardware e a experiência física podem ser aprimorados por meio da tecnologia assistiva (Ando, 2008; Jutla & Kanevsky, 2009; Moayeri, Mapar, Tompkins & Pahlavan, 2011; Sandnes et al, 2012), e em como a interação digital entre clientes com deficiência visual é aprimorada pela acessibilidade (Yu & Parmanto, 2011; Youngblood, 2013; Zia & Fatima, 2011). Particularmente sobre experiências presenciais em serviço, Baker (2006) e Baker, Stephens e Hill (2002) são uma referência nos mercados dos Estados Unidos. Os autores trazem algumas suposições, como o mercado

pode fornecer o benefício da *independência* para os consumidores com deficiência visual; consumidores com deficiência visual têm um *conjunto bem definido e diferente de necessidades* em comparação às pessoas com outras deficiências, e isso pode ser usado para criar táticas gerenciais; e os consumidores com deficiência visual afirmam que são *rotulados devido à sua deficiência* e isso leva a mal-entendidos.

Yu et al. (2015) também são uma referência, pois contemplam os principais desafios encontrados durante experiências de compras no varejo no Canadá, sendo que estas podem ser separadas em aspectos relacionados a *fatores de serviço tangíveis*, como acesso e mobilidade dentro da loja, uso de cores distintas, legibilidade das etiquetas, sinalização dentro das lojas e recibos, iluminação e layout da mobília, entre outros, e *fatores de serviço intangíveis*, como interação com prestadores de serviço e processo de pagamento.

Embora a maioria dos casos de deficiência visual esteja concentrada em países pobres ou em desenvolvimento, como mencionado anteriormente é o caso do Brasil (OMS, 2014a), apenas alguns estudos abordam a questão da deficiência visual e sua relação com alguns elementos da experiência em serviços, dentro do contexto do mercado brasileiro. Dischinger e Jackson (2006, 2012) e Souza e Moraes (2013) avaliaram a acessibilidade em locais públicos. Para Dischinger e Jackson (2006), três elementos são fundamentais para o trabalho em cenários urbanos: 1) criar um canal de comunicação com os usuários, para que eles se envolvam em todas as etapas; 2) entender que o conhecimento técnico de engenheiros e arquitetos, por exemplo, deve ser complementado com diferentes visões para gerar soluções inovadoras, dada a natureza complexa desse problema; e, finalmente, 3) entender o contexto político e econômico das associações e instituições públicas envolvidas no processo é um fator-chave para o sucesso.

Faria e Motta (2011) e Faria e Silva (2012), por outro lado, buscaram especificamente experiências em serviços de lazer e alimentação. Os primeiros abordaram barreiras ao consumo dos pacotes de viagem, observando que existem restrições intrapessoais, interpessoais e estruturais

para o consumo por pessoas com deficiência visual. A pesquisa de 2012 estudou como melhorar a experiência em restaurantes, incluindo atributos como cardápio, atendimento, ambiente, formato da mesa, acesso ao garçom, rotatividade da mesa, localização e comida.

Alguns elementos sobre o cenário, processos e pessoas fazem parte dessa combinação, reforçando a ideia de que os clientes percebem a experiência de maneira holística. Isso pode ser observado também em Pinto e Freitas (2013), que abordaram a experiência em compras de pessoas com deficiência visual em Minas Gerais. Os autores afirmam que a experiência do consumo tem um significado simbólico de pertencimento, autonomia e hedonismo.

É inquestionável a contribuição de artigos internacionais e brasileiros para a construção da estrutura proposta neste artigo, que pretende preencher uma lacuna da produção científica em inovação da experiência em serviços e da promoção do bem-estar aplicada ao contexto de um país em desenvolvimento. Apenas 12 pesquisadores (3,6% do total) envolvidos na pesquisa de Ostrom et al. (2015) são da América Latina, evidenciando uma enorme oportunidade de elevar a produção científica neste campo, podendo não apenas contemplar a realidade de mercados emergentes, mas também criar a chance de construir paralelos entre os construtos para a gestão da experiência em serviços nos países desenvolvidos e nos países pobres.

Conforme mencionado anteriormente, pessoas com deficiência visual não foram amplamente estudadas sob um prisma comercial, especialmente no contexto mais amplo da gestão da experiência do cliente. Por esse motivo, os tópicos a seguir têm como objetivo apresentar a experiência do cliente e as teorias de marketing de serviço de maneira mais ampla, considerando que a produção científica atual focada em pessoas com deficiência visual não possui teorias concisas sobre esses tópicos.

2.2 Gestão da experiência do cliente

O termo “gestão da experiência do cliente” é relativamente novo para os acadêmicos, embora esteja intrinsecamente vinculado ao campo de

estudos sobre serviços. Na pesquisa bibliométrica deste estudo realizada no banco de dados Scopus, os dados mostraram que, embora as primeiras publicações sobre o assunto sejam de 1982, uma tendência ascendente nas publicações só teve início em 2004. Levy (1959, 1963) e Levy e Czepiel (1974) foram pioneiros nos estudos sobre a relação entre estilo de vida e consumo de produtos e seus aspectos simbólicos e inspiraram os trabalhos de Hirschman e Holbrook (1982), Holbrook e Hirschman (1982), além de outros estudiosos que abordaram o consumo hedonista de produtos e tornaram-se as referências iniciais na área de gestão de experiências. Além disso, o trabalho de Shostack (1977) foi um marco para o início dos estudos sobre o impacto dos aspectos intangíveis e a necessidade de ampliar a visão de marketing, até então focada em estudos de produtos. Seu trabalho influenciou Bitner (1992), Normann (1984) e Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), entre outros, que se tornaram referências para os campos de gestão de serviços e experiências.

Alguns autores defendem a ideia de que a gestão da experiência precisa ser vista mais como um processo longitudinal vinculado ao relacionamento da empresa com os consumidores do que como resultado de uma ação isolada (Grönroos, 1998; Verhoef et al, 2009). Esse relacionamento, por sua vez, é estabelecido em qualquer interação do cliente com a empresa durante o processo de prestação do serviço, seja por meios físicos ou eletrônicos, contendo um produto associado ou apenas o próprio serviço (Bolton et al, 2014; Lovelock, 1994; Meyer & Schwager, 2007).

Além disso, há algo além da interação entre o cliente e o prestador de serviço, o que torna o momento uma experiência memorável. (Gentile, Spiller & Noci, 2007; Meyer & Schwager, 2007; Norton & Pine, 2009; Pine & Gilmore, 1998; Verhoef et al, 2009). Dubé e Le Bel (2003) consideram quatro dimensões para a gestão da experiência: *física* (ou sensorial), como um efeito de sensações agradáveis induzidas durante a experiência; *social*, resultado de interação ou falta de interação com os outros (prazer na solidão); *emocional*, conectando prazer a sentimentos,

ideias e imagens mentais; e *intelectual*, como consequência da apreciação da complexidade e sutilezas das coisas ao redor do consumidor.

Gentile et al. (2007) distinguem a gestão da experiência em seis dimensões: *sensorial*, formada por experiências que envolvem os cinco sentidos e como eles despertam o prazer estético, o estímulo, a satisfação e o senso de beleza; *emocional*, relacionada ao humor, emoções e sentimentos, gerando um relacionamento afetivo com a empresa; *cognitiva*, que trabalha com resolução de problemas e criatividade; *pragmática*, tendo a experiência como resultado da usabilidade; *estilo de vida*, que inclui experiências que trabalham com a afirmação de valores e crenças individuais; e *relacional*, que envolve os relacionamentos e o contexto social de uma comunidade.

Os detalhes que tornam a experiência do cliente única afetam um indivíduo de maneira subjetiva, e é difícil controlar como o cliente interpretará os estímulos presentes na prestação de serviços (Gentile et al, 2007; Meyer & Schwager, 2007; Norton & Pine 2009). Por esse motivo, Norton e Pine (2009) argumentam que uma nova mentalidade é crítica para aqueles que desejam trabalhar com a gestão de experiências. Para eles, em vez de investir na redução do tempo das tarefas ou no tempo gasto com cada cliente em cada ponto de encontro, um gerente treinado deve se concentrar em entender qual sequência de eventos cria mais valor para o cliente e como o tempo gasto em cada tarefa pode melhorar essa criação de valor individualmente.

Dentro dessa lógica, Lusch e Vargo (2014) argumentam que a experiência do cliente não pode ser projetada como uma via de mão única, mas criada conjuntamente por meio da interação do cliente com os vários elementos presentes nos encontros de prestação de serviços. Assim, a clareza sobre a intenção da empresa por trás do serviço cria um objetivo, e esse é um ponto diferenciador no momento da interação, capaz de mudar drasticamente a experiência com a marca (Norton & Pine, 2009).

Outros estudos buscam auxiliar o entendimento da experiência em serviços com a proposição de estruturas conceituais. Um dos primeiros modelos conceituais que traz variáveis

relacionadas à experiência foi proposto por Pine e Gilmore (1998). De maneira abrangente, os autores apresentam quatro cenários de experiência que consideram o tipo de envolvimento do cliente (ativo/passivo) e o ambiente em que o cliente está envolvido (absorção/imersão).

Anos depois, as publicações analisaram a experiência sob abordagens mais específicas, conforme observado em Verhoef et al (2009). Neste artigo, os autores apresentam as variáveis que influenciam a gestão estratégica da experiência do consumidor. Expõem as variáveis de responsabilidade da empresa, como ambiente físico, marca e interface de serviço e outras relacionadas ao consumidor, como experiências anteriores, situação e moderadores do consumidor.

Vale mencionar a estrutura conceitual proposta por Nasution et al (2014), na qual os autores baseiam sua abordagem na jornada do cliente e delineiam a experiência a partir de uma combinação de cinco níveis que começa com as necessidades do consumidor e termina com a mudança em seu comportamento. A estratificação da experiência sinaliza a importância das experiências que estimulam as emoções e o encantamento, com o objetivo de transformá-las em algo memorável.

Dada a riqueza de conceitos, não é de se surpreender que não exista uma estrutura conceitual concisa, sendo essas dimensões muitas vezes negligenciadas na gestão de serviços, especialmente quando os gestores não têm acesso a ferramentas que facilitem a inclusão dessas teorias na rotina da empresa.

Para orientar os gestores a proporcionar experiências memoráveis, Bolton et al. (2014) sugerem cuidados com alguns detalhes na prestação de serviços. Portanto, as premissas preconizadas por Bolton et al (2014) serão utilizadas nesta pesquisa como referência para a análise de serviços vivenciados por pessoas com deficiência visual, uma vez que suas linhas de ontologia e epistemologia estão alinhadas com a visão adotada pelos pesquisadores deste artigo, que determinaram sua escolha como um dos trabalhos que fundamentam a estrutura proposta. São eles: 1) projetar e fornecer experiências com um “toque humano”, vendo o cliente como um ser humano

com necessidades únicas, em primeiro lugar; 2) criar experiências que evoquem emoções por meio de experiências sensoriais com elementos tangíveis ou por meio de serviços personalizados, por exemplo; e 3) projetar e fornecer experiências com o “toque humano” que evoquem emoções. Essa combinação de abordagens anteriores pode ser alcançada por meio da criação de oportunidades para interações pessoais empáticas, redesenhando o serviço a ser criado em conjunto com os consumidores, que poderia estar diretamente conectada às teorias sobre *interações pessoais* nos serviços, defendidas por Booms e Bitner (1981).

Além disso, as duas primeiras premissas preconizadas por Bolton et al (2014) também criam a oportunidade de relacionar essas recomendações com o trabalho de Booms e Bitner (1981) sobre os Ps do marketing de serviços, considerando que pequenos detalhes fazem uma grande diferença quando usados para garantir que a experiência esteja centrada no ser humano em cada ponto de encontro do cliente com a empresa, que podem estar associadas a teorias relacionadas ao *ciclo de serviço*. Além disso, experiências sensoriais criadas com elementos tangíveis ou por meio de um serviço personalizado para evocar emoções podem estar ligadas a teorias sobre *evidências físicas* nos serviços. O tópico a seguir pretende esclarecer esses pontos.

2.3 Evidência física, ciclo de serviço e interação pessoal: a tríade da experiência

Um dos recursos mais impressionantes e distintivos dos serviços em comparação aos produtos é a intangibilidade. Os serviços considerados “puros” são principalmente intangíveis e dependem da confiança para avaliar a qualidade, enquanto a tangibilidade dos produtos “puros” torna essa análise mais fácil e objetiva (Shostack, 1977). Assim, a *evidência física* desempenha um papel estratégico na gestão da experiência em serviços, pois visa reduzir o grau de intangibilidade e funciona como um dos subsídios para avaliar a qualidade da experiência, além de ser uma ferramenta de orientação, socialização ou diferenciação da empresa. Essa evidência pode ser dividida em três categorias: (1) fora do estabelecimento; (2) dentro do estabelecimento;

e (3) outras evidências tangíveis (Bateson & Hoffman, 2001).

Para Bitner (1992), aspectos físicos têm o poder de influenciar a percepção dos consumidores com relação à imagem corporativa e sua finalidade. Dois outros aspectos destacados por essa autora em seu modelo, chamado *Servicescape*, são os de que os clientes percebem o ambiente de forma holística, o que também afeta os funcionários.

O *ciclo de serviço* está intimamente ligado ao item “processos”, porque “os serviços são inerentemente relacionais. Um encontro de serviço em que um cliente, por exemplo, é frequentador de um restaurante ou faz uma ligação telefônica é um processo” (Grönroos, 2009, p. 7). Assim, a prestação de serviços pode ser vista como um processo com um fluxo contínuo de experiências inter-relacionadas, o que é um desafio para muitos gestores que normalmente a visualizam de maneira fragmentada, de acordo com as responsabilidades de cada setor da empresa (Albrecht, 1992; Gianesi & Corrêa, 2010; Verhoef et al, 2009).

A cadeia de eventos é conectada por pontos chamados “momento da verdade” (Normann 1984, p. 89), que é, segundo Albrecht (1992, p. 27), “qualquer episódio em que o cliente esteja em contato com algum aspecto da organização e tem uma impressão da qualidade do serviço”. Deve-se ressaltar que o ciclo de serviço deve ser criado usando o ponto de vista do cliente. Assim, todo momento da verdade representa um estágio de serviço vivenciado na lógica do consumidor.

É possível dizer que dentro do ciclo de serviço existem momentos críticos da verdade (CMOT, na sigla em inglês), que segundo Gianesi e Corrêa (2010, p.89), “são aqueles em que os elementos do serviço afetam a percepção do cliente em relação a seus critérios de avaliação mais importantes”, como consistência, velocidade do serviço, atmosfera do serviço, acesso, custo, elementos tangíveis presentes na prestação do serviço, credibilidade e segurança, competência e flexibilidade, entre outros.

Considerando que a experiência em serviço deve ser vista de maneira holística (Verhoef et al, 2009), é importante pensar

nos momentos da verdade que abrangem a experiência, desde a pesquisa inicial até o consumo e pós-venda, estendendo-se aos diversos canais de vendas da empresa. A atenção a esses pontos reforça a mensagem de experiência centrada no consumidor, além de criar uma atmosfera holística para a experiência (Bolton et al, 2014).

Além dos elementos visíveis para os clientes, Shostack (1984) trouxe à tona a existência de elementos “invisíveis” para o consumidor, inclusive aspectos como processos internos da empresa. O modelo de serviço desenvolvido por ela surgiu como uma evolução das técnicas de gestão de serviços utilizadas até os anos 1980. Com o tempo, o modelo de Shostack foi aprimorado, como nos trabalhos de Stickdorn, Schneider, Andrews e Lawrence (2011) e Bitner, Ostrom e Morgan (2008). Esses autores incluíram no ciclo de serviço evidências físicas do contexto, considerando as interações dos clientes com a linha de frente da empresa e seus processos de suporte interno. Isso tornou mais evidente os diferentes aspectos que ficam abaixo da “linha de invisibilidade” do modelo inicial.

A terceira premissa de Bolton (2014) refere-se à criação de oportunidades para *interações pessoais* em serviços “empáticos”. O conceito de empatia faz parte da Teoria das Múltiplas Inteligências, que engloba a inteligência intrapessoal, que por sua vez “depende de processos centrais que permitam que as pessoas possam distinguir seus próprios sentimentos” (Gardner, Kornhaber & Wake, 1998, p.221). Stock e Hoyer (2005) argumentam que a comunicação empática inclui ouvir, sentir, interpretar e responder. A reflexão desse ciclo pode resultar na construção de confiança no relacionamento estabelecido. No entanto, vale ressaltar que esse ciclo se aplica não somente à comunicação verbal, mas também à comunicação não verbal, que é igualmente importante (Sundaram & Webster, 2000).

3 Metodologia

Seguindo as diretrizes da pesquisa em design e a metodologia apresentada por Aken (2004; 2005), Aken e Romme (2009), Gregor e Hevner (2013), Lacerda, Dresch, Proença e Antunes (2013), a Figura 1 ilustra resumidamente o processo de pesquisa, destacando o cumprimento dos princípios defendidos por Hevner, Salvatore, Park e Ram (2004).

Para Aken e Romme (2009), a pesquisa em design tem as seguintes características: as perguntas da pesquisa são direcionadas por problemas de campo, e não por problemas de conhecimento puro; há uma ênfase na solução orientada ao conhecimento, como a chave para resolver os problemas de campo; e a justificativa dos produtos da pesquisa é amplamente baseada na validade pragmática (a ação baseada nesse conhecimento realmente produz os resultados pretendidos?).

Aken (2004) procura mostrar que a pesquisa acadêmica orientada por prescrição pode efetivamente alcançar a respeitabilidade acadêmica. Nesse sentido, ele acredita que entender um problema é apenas meio caminho para resolvê-lo. O segundo passo é desenvolver soluções (alternativas). A estrutura apresentada neste artigo aborda essa necessidade, criando uma visão ampla sobre esse assunto, apresentando possíveis soluções para gerir serviços de maneira inclusiva, com base nos problemas destacados no processo de pesquisa. Os resultados mostrados na estrutura combinam várias fontes de dados, que é um princípio da pesquisa de design. Assim, além da pesquisa descritiva, a área administrativa necessita de programas de pesquisa orientados ao desenvolvimento de produtos de pesquisa que possam ser utilizados na elaboração de soluções para problemas de gestão.

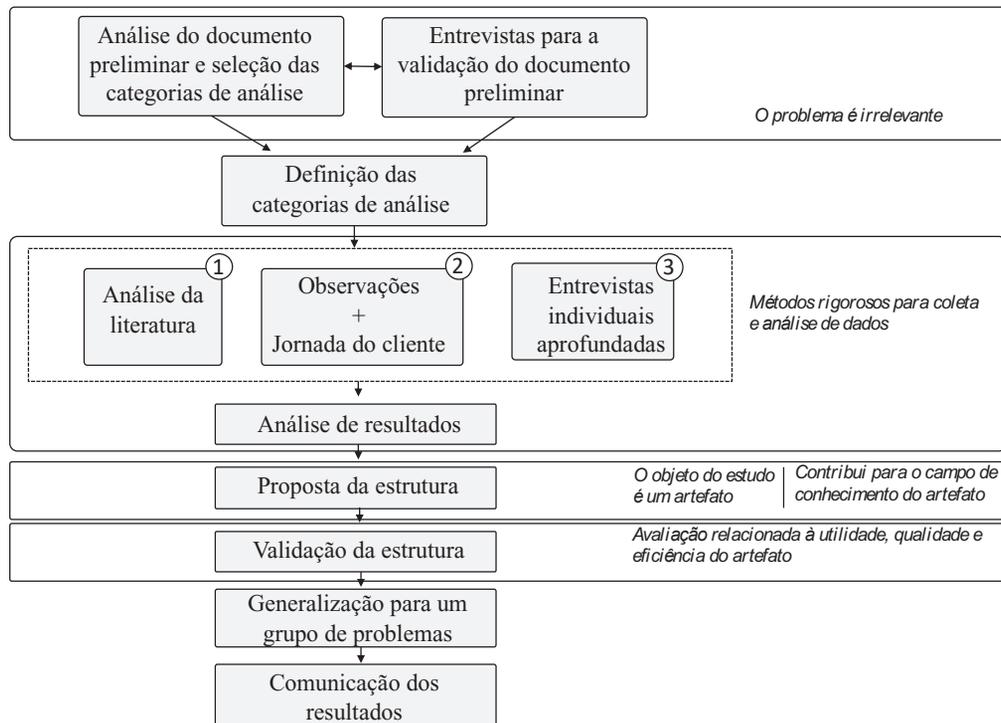


Figura 1. Processo de Pesquisa

Obs.: Adaptado de “Management research based on the paradigm of the design sciences: The quest for field-tested and grounded technological rules”, J. E. Aken, 2004; “Management research as a design science: Articulating the research products of mode 2 Knowledge Production in Management”, J. E. van Aken. 2005, *British Journal of Management*, 16; “Reinventing the future: Adding design science to the repertoire of organization and management studies”, the J. E. van Aken, & G. Romme 2009, *Organization Management Journal*, 6; “Positioning and presenting design science research for maximum impact”, S. Gregor & A. R. Hevner. 2013, *MIS Quarterly*, 37; “Revealing factors affecting strategy implementation in HEIs—a case study in a Brazilian university”, D. P. Caulliraux & T. Spiegel, 2014, *International Journal of Management in Education*, 8; “Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção”, D. P. Lacerda, A. Dresch, A. Proença & J. A. Antunes Jr., 2013, *Gestão & Produção*, 20.

A primeira etapa da fase exploratória começou com uma análise sistemática da literatura em livros clássicos sobre marketing de serviços, bem como dos bancos de dados Scopus, Science Direct, Spell, EBSCO e Emerald. Mais de 600 artigos foram selecionados e analisados no software EndNote X7, de acordo com o nível de relevância presente nas avaliações de cada banco de dados. A análise consistiu na leitura crítica e seleção de citações e teorias relacionadas ao tema do estudo; e os resultados podem ser vistos na análise da literatura e na construção da própria estrutura. Para mais resultados sobre esse assunto,

os autores recomendam acessar a dissertação de mestrado completa da qual este artigo derivou (Conrad, 2016).

A segunda etapa da fase exploratória – “Entrevistas para validação preliminar de documentos” – teve como objetivo entender quais problemas poderiam ser abordados de acordo com a experiência de vida de pessoas com deficiência visual e entender se faz sentido adotar a perspectiva de Bolton (2014) para pesquisas sobre experiência em serviços. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dois entrevistados, o presidente e a gerente técnica

da Associação Catarinense para Integração do Cego (ACIC). Ambos possuem deficiência visual. (Anexo A)

Esses dois entrevistados foram escolhidos devido à importância da ACIC no cenário brasileiro, considerando que esta instituição trabalha desde 1977 com serviços gratuitos para cegos e pessoas com baixa visão. A combinação da análise teórica preliminar e das entrevistas exploratórias resultou na definição das três categorias de análise – Evidência Física, Ciclo de Serviço e Interações Pessoais – utilizadas na fase de pesquisa de campo.

Definidos os objetos de estudo e os objetivos da pesquisa da fase exploratória, o próximo passo foi levantar as possíveis fontes para a triangulação de dados, resultando em três blocos de coleta de dados: análise da literatura e outros dados secundários relevantes; observações dos participantes e jornada do cliente; e entrevistas individuais presenciais.

Segundo Creswell (2010, p.208), os pesquisadores qualitativos costumam coletar várias formas de dados, como entrevistas, observações e documentos, em vez de depender de uma única fonte de dados. Em seguida, os pesquisadores examinam, entendem e organizam todos os dados em categorias ou temas que abrangem todas as fontes de dados.

Além das técnicas mencionadas, a Jornada do Cliente também atua como um complemento à triangulação de dados. Segundo Zomerdijk e Voss (2010), essa técnica envolve reunir as atividades e eventos relacionados à prestação de um serviço a partir da perspectiva do cliente. No caso desta pesquisa, ela ocorreu a partir da experiência de uma das pesquisadoras e de sua observação como participante antes das entrevistas individuais presenciais, reduzindo assim o impacto das percepções dos entrevistados na experiência da pesquisadora.

A Jornada do Cliente é considerada um dos marcos do processo de design de serviços, usado para entender como os clientes se comportam em uma jornada, o que estão sentindo, qual é a motivação e a atitude deles ao longo deste processo. É uma ferramenta de pesquisa que parte do pressuposto de que sentir

o que o outro sente é diferente de interpretar o que ele sente. Nesse sentido, foi elaborado um protocolo observacional sobre a jornada do cliente desta pesquisa, destacando em cada etapa as percepções da pesquisadora, bem como as observações do acompanhante em relação às situações vivenciadas. Segundo Gray (2012), impressões e sentimentos pessoais podem muitas vezes ser uma fonte útil de ideias analíticas posteriormente. Assim, o autor diz: “anote tudo o que pensa, inclusive seus sentimentos sobre eventos, pessoas, conversas e suas interpretações de suas reações emocionais”. (Gray, 2012, p. 326)

A pesquisa de campo foi realizada com dez entrevistados (seis mulheres e quatro homens) que foram selecionados pela técnica de amostragem em bola de neve, pela qual, segundo Gray (2012, p. 127), “o pesquisador identifica um pequeno número de pessoas que, por sua vez, identificam outras pessoas na população”. Como o presidente e o gerente técnico da ACIC são considerados por Gray (2012) como “fontes de conhecimento”, as indicações dadas por eles sequenciaram a coleta de dados até um padrão de respostas ser identificado. Esse padrão foi alcançado na sétima entrevista e foram realizadas mais três entrevistas para confirmar se os mesmos pontos críticos continuariam a aparecer.

O perfil dos entrevistados inclui três pessoas com baixa visão, duas com cegueira congênita, duas que perderam a visão logo após o nascimento, uma que perdeu a visão durante a adolescência, uma mãe de um menino de 12 anos que tem cegueira congênita (ela não possui deficiência visual), um professor de Orientação e Mobilidade da ACIC com 14 anos de experiência em habilitação e reabilitação de pessoas com deficiência, sendo seis focados em pessoas com deficiência visual (ele não possui deficiência visual).

Os dois entrevistados que não apresentam deficiência visual foram escolhidos devido ao grau de envolvimento diário com a realidade das pessoas com deficiência visual. Portanto, essas duas entrevistas não adotaram o protocolo original de entrevistas (Anexo B) como nas outras entrevistas, mas sim um levantamento das percepções de cada um com base em sua experiência (Anexo C),

buscando levantar pontos contidos no protocolo original.

O protocolo original da entrevista inclui perguntas pessoais, como uma breve história pessoal, estilo de vida e quais serviços o entrevistado geralmente usa; bem como perguntas relacionadas à própria experiência em serviços, como as seguintes: *o que chama sua atenção ao entrar em um ambiente/usar um serviço? O que o faz querer ficar mais tempo? O que o faz querer sair? Do que você não gosta ao experimentar um serviço?* É de extrema importância esclarecer que as três categorias da análise – Evidência Física, Ciclo de Serviço e Interações Pessoais – não foram mencionadas pelos pesquisadores no protocolo com o intuito de verificar se seriam naturalmente mencionadas pelos entrevistados através dessas perguntas abertas e gerais.

Para identificar as melhores e piores experiências em serviços, a fim de fundamentar a estrutura proposta, foi adotada a Técnica de Incidentes Críticos (TIC), uma vez que é uma das ferramentas mais utilizadas no campo da pesquisa sobre serviços para entender fatores de sucesso e fracasso na percepção do consumidor. Defendida por Flanagan, a TIC tem como objetivo resgatar aspectos da memória dos entrevistados que foram destacados durante a experiência em serviço e relatados de maneira aberta e espontânea. (Edvardsson & Roos, 2011; Gremler, 2004).

Vale ressaltar que os entrevistados também foram perguntados sobre seu próprio ponto de vista ao criar um serviço – *Se você fosse criar um serviço como (escolha o que for mais mencionado), que pontos seriam críticos, na sua opinião?* – e que mensagem eles gostariam de passar aos gestores de serviço que desejam melhorar o serviço prestado, mas não sabem por onde começar.

As respostas dos dez entrevistados (identificados aqui como E1 a E10) foram gravadas e transcritas, resultando em um total de dez horas e 46 minutos de tempo de conversação e 130 páginas de transcrição (tamanho A4, sem espaçamento, tamanho de fonte 12). A transcrição literal foi adotada como nível de transcrição, pois mantém a organização das falas e facilita o processo de análise dos dados (Gibbs, 2009).

Conforme recomendado por Hevner et al. (2004), a estrutura proposta foi validada pelos entrevistados a fim de garantir sua utilidade, qualidade e eficiência.

4 Resultados

Os resultados da pesquisa começam com a descrição das categorias de análise, destacando as subcategorias mais recorrentes na análise dos dados e sua relação com as três categorias iniciais. Posteriormente, aspectos comuns narrados pelos entrevistados sobre as piores e melhores experiências são ilustrados como dois mapas conceituais, relacionando-os às categorias identificadas, destacadas no texto em itálico.

4.1 Categorias de análise

A análise dos dados coletados permitiu a criação de 32 subcategorias de análise, partindo das três categorias iniciais – Evidência Física, Ciclo de Serviço e Interações Pessoais. Essas 32 subcategorias se destacaram das demais. Por exemplo, a subcategoria *Comunicação* tinha 165 citações e 13 links com outras subcategorias. Essa subcategoria faz parte do grupo que se destaca do contexto geral, como no caso da subcategoria *Empatia* (131 cit.; 7 links), ambas as subcategorias – *Comunicação* e *Empatia* – fazem parte da categoria *Interações Pessoais*. Outra subcategoria que se destaca é o *Atendimento* (108 cit.; 4 links), que faz parte da categoria *Ciclo de Serviço*. Esse grupo representa quase um terço do número total de citações criadas, o que destaca a importância dessas subcategorias para os entrevistados.

Em relação à **Evidência Física**, observou-se que os aspectos mencionados se limitam aos *Aspectos Normativos*, como *Acessibilidade/Design Universal*, *Layout Espacial* e *Sinalização*. Há uma clara necessidade de redundâncias na sinalização, considerando os cinco sentidos. Além disso, a tecnologia assistiva, que também faz parte dos aspectos normativos, desempenha um papel importante, porque alguns recursos tecnológicos têm a função de “ver” o local ou os objetos, tornando algumas experiências mais fluidas.

Em relação ao **Ciclo de Serviço**, observou-se a relevância de ativar um *Fluxo Personalizado*

de acordo com o perfil do cliente. Além disso, a *Abordagem Inicial*, o *Atendimento* e o *Pagamento* foram identificados como momentos críticos da verdade, independentemente do segmento de serviço relatado. Observa-se uma relação direta entre os aspectos relacionados ao ciclo de serviço e as interações pessoais nos relatos das melhores experiências, que é a terceira categoria analisada.

Entre as subcategorias relacionadas a **Interações Pessoais**, *Comunicação* e *Empatia* tiveram um papel de destaque, enfatizando como se colocar no lugar do outro. Além disso, o conhecimento das mensagens transmitidas por meio da comunicação verbal e não verbal faz a diferença nas interações em serviços. Pode-se afirmar, de acordo com os entrevistados, que essa categoria provou ser a principal barreira para pessoas com deficiência visual, estando em muitos casos acima das barreiras arquitetônicas que normalmente são mais discutidas. Os motivos que levaram a essa situação se devem em parte à falta de interesse em se conectar com o outro, mas em grande parte se devem à falta de informação, treinamento e preconceito. Os entrevistados relataram a existência de um estereótipo sobre pessoas com deficiência visual que inclui serem tratadas como incapazes; serem “invisíveis” (uma vez que as pessoas não interagem diretamente com as pessoas com deficiência, preferindo conversar com o acompanhante); serem tratadas como criança; e serem tratadas como se tivessem outro tipo de deficiência.

4.2 Relatórios sobre as piores experiências

Este tópico sinaliza quais aspectos estão relacionados às piores experiências quando se trata de serviços, além de reforçar os pontos a serem evitados em alguns segmentos de serviço. Foi utilizada a Técnica de Incidentes Críticos, através das perguntas: “Qual foi a pior experiência que você já teve com algum serviço? Um lugar para o qual você nunca mais voltaria?”

Alguns entrevistados argumentaram que não tinham uma situação específica: “você sabe o que é interessante? Essas coisas ruins são tão naturais em nossa vida que tenho dificuldade em dizer o que é pior ou o que foi o pior do pior” (E9).

Não gosto muito de me lembrar do melhor ou do pior, porque simplesmente deixo para lá (risos) [...] na hora eu fico com muita raiva, mas depois deixo para lá porque sempre penso “não é a primeira vez e não será a última” e agora você pergunta sobre a pior experiência, não sei se vou saber. (E4)

Entre as piores experiências relatadas estavam os serviços de supermercados, escolas, casas noturnas, academias, shopping centers e bancos. A Figura 2 ilustra um mapa conceitual das piores experiências em serviços, destacando os principais fatores relacionados à percepção negativa dos entrevistados, que devem ser evitados pelos prestadores de serviço o máximo possível. Os resultados mostram que os conceitos de *Layout Espacial*, *Comunicação* e *Abordagem Inicial* são as principais causas da *Pior Experiência*. Vale ressaltar que o *Atendimento* (ou a ausência deste) está entre as causas das piores experiências e está diretamente associado à *Comunicação*.

Os problemas identificados na *Abordagem Inicial* estão associados à *Falta de Informação* e à forma de comunicação, a não ser *Amigável* e *Respeitoso*, a tratar a pessoa com deficiência como alguém incapacitado (*Incapacidade*) ou não se comunicar (*Invisibilidade*). De acordo com as entrevistas e a jornada do cliente feitas por um dos pesquisadores, as várias combinações desses fatores durante a *Abordagem Inicial* resultaram em experiências negativas quando se trata de serviços. O trecho a seguir ilustra essa questão, mostrando uma experiência de compra em um supermercado e seguida de uma experiência relacionada à deficiência visual em um shopping center, ambos os casos em Florianópolis:

O serviço dos funcionários não é dos melhores, você tem que ter sorte. Às vezes, você encontra uma pessoa muito dinâmica, paciente... há outras que o atendem como se estivessem quase morrendo e desesperadas para que você saia. Por exemplo, perguntei: “você tem esse tipo de carne?” “Não, não temos.” “Mas você nem olhou, nem saiu para verificar, como sabe que não tem?” “Aí ele foi lá e eles tinham. Então, você tem que se impor, tem que ser meio chato, sabe? Isso é ruim... é ruim. (E7)

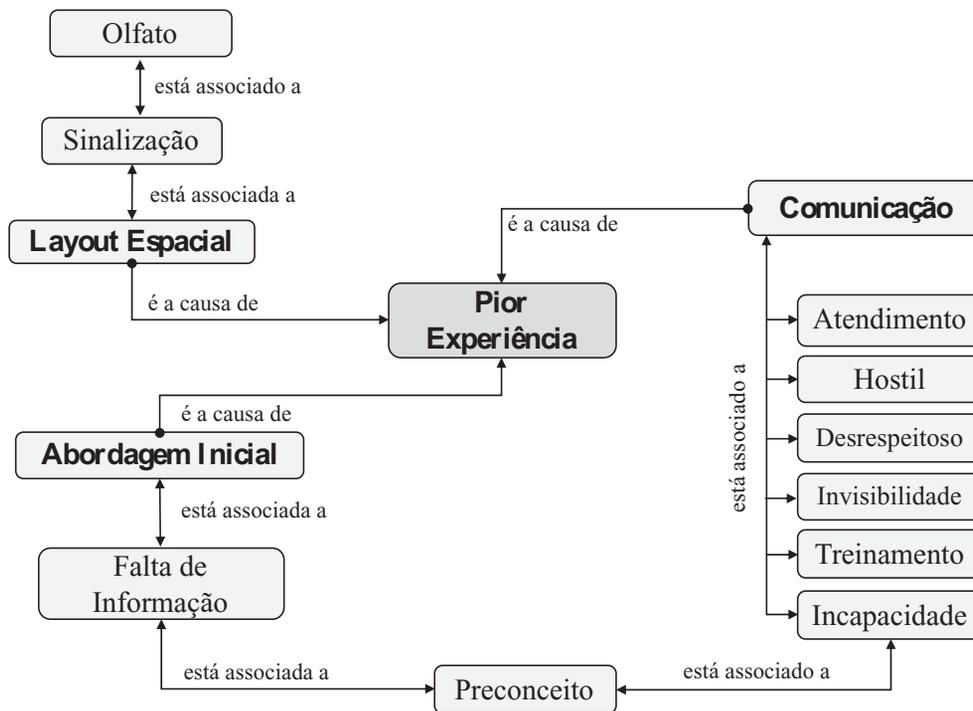


Figura 2. Mapa conceitual das piores experiências em serviços.

Outra parte mostra a combinação da *Abordagem Inicial* com a *Invisibilidade*:

(Quando) chego a um estabelecimento com outra pessoa... aconteceu uma vez comigo, quando fui ao [nome do shopping] com um guarda que estava me ajudando e, então, a atendente lhe perguntou: “Para onde ele está indo?” Fiquei em silêncio, ela não me perguntou. Houve aquele silêncio. “Ah, aonde você vai?” [a atendente perguntou ao E9] ah, está melhorando... então eu perguntei [a ela]... se ela fez uma careta para mim, ou sei lá, eu não posso ver, posso? (risos) (E9)

Vale ressaltar que *Falta de Informação* está associada ao *Preconceito* e à percepção de *Incapacidade*. Em alguns casos, a relação desses três fatores combinada com a *Comunicação* e a *Abordagem Inicial* resulta em situações embaraçosas, conforme descrito abaixo:

Eu estava em uma repartição pública e queria ir para o elevador. Acho que nem estava malvestida (risos). Entrei [na recepção] e perguntei: “Você poderia me ajudar, por favor?” E a pessoa disse: “Não tenho nada para te dar” (risos). (E4)

Além da *Abordagem Inicial*, a combinação dos fatores da subcategoria *Comunicação*, mencionada anteriormente juntamente com a subcategoria *Atendimento*, também resulta em situações desagradáveis. Os trechos a seguir destacam a ausência de comunicação (*Invisibilidade*) e o *Atendimento* em experiências em duas casas noturnas próximas a Florianópolis:

Ninguém queria nos servir, eles deixaram meu amigo e eu em uma mesa, sozinhos. Onde conseguimos bebidas? Então, tivemos que dar uma volta em todas as mesas, [havia muitas] pessoas, ninguém veio, tivemos que continuar pedindo [ajuda], todo mundo meio embriagado. Irritante, sabe? (E10)

A combinação de *Falta de Informação*, *Comunicação* e *Atendimento* foi usada principalmente para descrever experiências ruins e não apenas nos casos das piores experiências. A entrevistada E3, ao falar de uma experiência em uma academia de Florianópolis, mostra que o prestador de serviço nem sempre percebe que não está se comunicando da melhor maneira:

Fui para minha primeira aula experimental e voltei daquela aula

chorando de raiva [...]. Em primeiro lugar, minha cegueira é congênita, certo? Então, a imitação não funciona para mim. Tem movimentos que eu não conheço, não sei como fazer [...]. (E3)

Quando questionados sobre a existência de um serviço de acompanhante quando a pessoa com deficiência visual chega ao ambiente de serviço com alguém, alguns entrevistados mencionaram que “esse serviço, que deve ser feito pela pessoa que trabalha no espaço, é feito pelo meu acompanhante” (E1), ou “às vezes, sempre temos que desempenhar esse papel de mediador. Somos um cliente, quem deve fazer isso é o prestador de serviço” (E4). Essa foi uma das principais razões da terrível experiência em um banco de Florianópolis, quando uma pessoa com baixa visão era a acompanhante de uma pessoa cega.

Quanto aos aspectos físicos, destacam-se duas subcategorias: a presença de *Sinalização* adequada e o *Layout Espacial* do ambiente de serviço. O entrevistado E7, por exemplo, afirma: “Eu vejo assim, quanto maior o local, mais lojas, sabe? E parece ser mais complicado”, com relação ao segmento de supermercados e lojas de departamento. Para pessoas com baixa visão, esse ponto é fundamental, pois, em alguns lugares, objetos, iluminação e portas de vidro, por exemplo, dificultam a localização e o movimento no ambiente interno. Em outras situações, devido à baixa visão e ao não uso da bengala, algumas pessoas duvidam da deficiência e não orientam o cliente da maneira correta.

Quando se trata de Interações Pessoais, o treinamento é um ponto-chave, de acordo com os entrevistados. Um dos reflexos desse treinamento seria a criação de um Fluxo Personalizado, que não foi mencionado nos relatos sobre as piores experiências como uma prática do prestador de serviço, evidenciando o diferencial da aplicação desse aspecto na construção do ciclo de serviço:

Houve um momento em que ele não queria ir para a escola: “Mãe, eu vou para a escola fazer o quê? Ficar sentado e ouvindo?” Todo mundo lendo, todo mundo escrevendo, e ele não. Os professores não sabem o que fazer, sabe? Então, é uma situação muito complicada para eles e para mim, como mãe (E6).

Por fim, embora os relatos cite situações embaraçosas e desagradáveis, observa-se que a maioria dos entrevistados aprendeu a não levar a sério algumas situações, considerando o número de vezes que essas situações ocorrem: “na verdade, precisamos ver o lado engraçado das coisas, senão não sairíamos de casa porque você nunca sabe o que esperar quando se sai sozinho” (E4).

4.3 Relatórios sobre as melhores experiências

Este tópico destaca quais aspectos estão relacionados às melhores experiências em serviços relatadas nas entrevistas, além de apontar as boas práticas de alguns segmentos de serviço. Para tanto, foi utilizada a Técnica de Incidentes Críticos de Flanagan (1954), através das perguntas “Qual foi a melhor experiência que você já teve com um serviço? A que o marcou de forma positiva? O que aconteceu?”

A maioria dos entrevistados apontou pelo menos uma experiência como surpreendentemente positiva, mas mencionou como era difícil identificar uma experiência positiva significativa para relatar: “A melhor? Você vai me chamar de negativo, mas não consigo apontar um lugar como esse, não há nenhum” (E5).

Das melhores experiências relatadas, os serviços mencionados incluíram shopping centers, um hotel fazenda localizado nas proximidades de Florianópolis, casas noturnas, uma companhia aérea em uma viagem de Florianópolis ao Espírito Santo, internet – não com o provedor especificamente, mas com a possibilidade de acesso à informação proporcionada pela internet.

A Figura 3 ilustra a rede de fatores que impulsionam a boa experiência vivida, de acordo com os entrevistados, que poderiam ser usados pelos prestadores de serviços para entender quais aspectos deveriam ser abordados regularmente no atendimento ao cliente. Os resultados mostram que o conceito de Melhor Experiência está diretamente associado a um *Fluxo Personalizado* criado pelo prestador de serviço para atender ao perfil do cliente, bem como ao *Layout Espacial*.

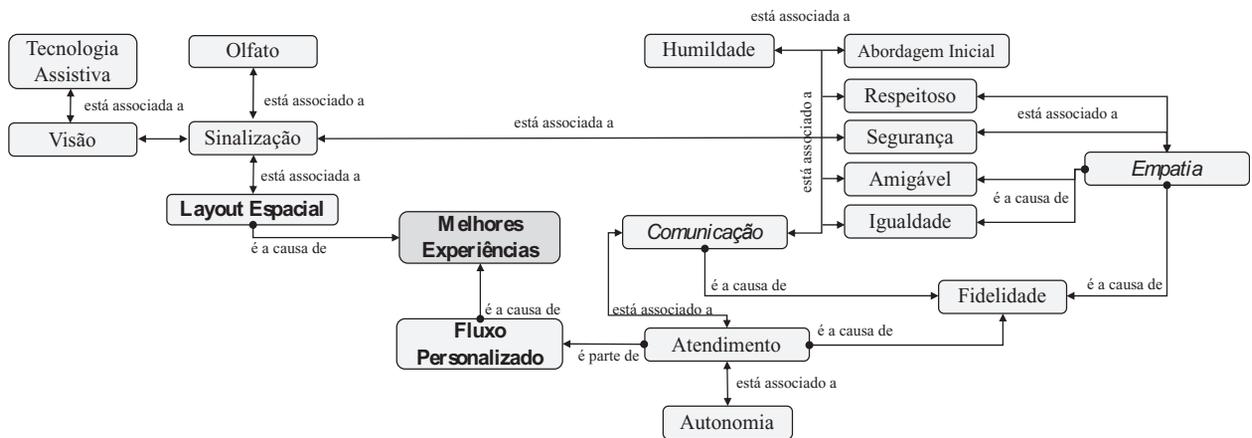


Figura 3. Mapa conceitual das melhores experiências em serviços

O *Fluxo Personalizado* abrange a subcategoria *Atendimento*, que está diretamente associada à *Comunicação* e *Empatia* nos encontros de serviço. A *Empatia* ainda é percebida como um fator que resulta na criação de um ciclo de serviço personalizado, *Amigável* e *Respeitoso* na forma de se comunicar.

Os cuidados que a companhia aérea teve comigo, porque a partir do momento em que veem que você tem uma deficiência, eles te monitoram o tempo todo, certo? Quando você vai para uma sala VIP, quando você vai para o avião, há alguém da empresa [nome da companhia aérea], alguém que está com você o tempo todo. (E1)

Além disso, a *Humildade* presente na *Comunicação* durante a *Abordagem Inicial* também foi um fator que se destacou: “o que chama minha atenção é o serviço. Quando a pessoa vem para te ajudar, quando eles vêm sem pisar em ovos, porque você é cego, sabe? Vêm para te ajudar com a mente aberta” (E4).

A sensação de *Segurança* e tranquilidade que é transmitida por meio do *Atendimento* e da *Comunicação*, bem como a *Sinalização*, torna a experiência mais agradável e fluida.

Todos aqueles que estavam comigo aqui em Florianópolis, São Paulo e Espírito Santo, sempre me deram, dentro e fora, muita segurança para entrar no avião, sentar, explicar as coisas que você precisava saber naquele momento. (E1)

Vale ressaltar que, embora o fluxo seja personalizado, há um desejo de *Igualdade* em relação aos outros e reforçar essa mensagem pode ser um diferencial para o prestador de serviço. “Para mim, a melhor experiência nesse sentido, [aquela] que me deu asas e pensei ‘minha limitação se foi’, foi quando entrei na Internet pela primeira vez” (E3). “Os garçons também ajudaram na hora de servir a comida [no hotel fazenda] [...] e durante os passeios a cavalo, eles nos trataram como tratam os outros hóspedes, eu acho” (E4).

Por fim, *Atendimento*, *Fluxo Personalizado*, *Empatia* e *Comunicação* estão diretamente associados à *Fidelidade* e gentileza ao relatar a experiência, deixando claro que esses aspectos estão presentes nas melhores experiências e, se percebidos nos outros, não apenas impactam positivamente, mas também aumentam as chances de esses clientes voltarem.

Percebe-se que, de acordo com as experiências relatadas, o consumo hedônico é muito importante para esse grupo de pessoas – que espontaneamente narrou as mais variadas experiências, tanto diárias quanto esporádicas – embora suas experiências normalmente reflitam mais o aspecto utilitário mesmo de serviços hedônicos; sendo possível traçar um paralelo com a teoria de Wakefield e Blodgett (1999), alocando os segmentos de serviço mencionados pelos entrevistados de acordo com a Figura 4.

Tempo dispendido no ambiente	Intenção do Consumo			
		Utilitária	Hedônica	
Curto (minutos)	↓ Influência do ambiente	Ônibus Táxi Banco Farmácia Supermercado	Restaurante <i>Fast Food</i> Padaria Lojas em geral	
		Moderado [hora(s)]	Clínica Médica/ Posto de Saúde Repartição Pública	Restaurante Café Cinema Avião (cia aérea)
Longo [dia(s)]		Escola/Universidade Hospital	Hotel Casas Noturnas/Shows	

Figura 4. Tipologia dos ambientes de serviço citados pelos entrevistados

Schmitt e Zarantonello (2013) acreditam que uma das características da economia da experiência é justamente proporcionar momentos memoráveis, em vez de apenas experiências utilitárias e funcionais, o que é uma grande oportunidade e reforça o papel da gestão da experiência em serviços para esse perfil de cliente.

É importante enfatizar que, de acordo com Gentile et al. (2007, p. 397), “essa experiência é estritamente pessoal e abarca o envolvimento do cliente em diferentes níveis (racional, emocional, sensorial, físico e espiritual), sendo uma resposta interna e subjetiva que cada cliente tem em relação a qualquer contato direto ou indireto com uma empresa” (Meyer & Schwager, 2007, p. 8). Portanto, o grau de importância dado aos aspectos levantados neste trabalho reflete a realidade das pessoas envolvidas na pesquisa.

5 Estrutura proposta

Esta seção apresenta uma proposta de estrutura para a gestão da experiência em serviços a partir da ótica de pessoas com deficiência visual no contexto do mercado brasileiro, atendendo ao objetivo desta pesquisa. A combinação da teoria de Booms e Bitner (1981) dos 3 Ps de Marketing de Serviços (evidência física, pessoas e processos) com as três proposições de Bolton et al. (2014)

formaram a base desta proposta. Para tanto, vale ressaltar que os princípios adotados nesta proposta seguem o pensamento de Stickdorn et al. (2010), que argumentam que a gestão da experiência em serviços precisa ser centrada no usuário, ser cocriativa, ser vista como uma sequência de ações inter-relacionadas, tornar os produtos físicos evidentes e ser holística.

A Figura 5 ilustra a estrutura conceitual proposta para a gestão da experiência em serviços inclusivos, fundamentada em perguntas para mobilizar a discussão na gestão de um serviço existente ou na criação de um novo. Estas cinco categorias estão contempladas: *Perfil de Consumo*, *Evidência Física*, *Ciclo de Serviço*, *Interações Pessoais* e *Tipos de Experiência*.

Dessas cinco categorias validadas pelos entrevistados, duas emergiram da análise da literatura ao longo do processo de pesquisa (*Perfil de Consumo*, *Tipos de Experiência*) e as outras três (*Evidência Física*, *Ciclo de Serviço*, *Interações Pessoais*), encontradas anteriormente na literatura, foram evidenciadas como aspectos fundamentais no processo de pesquisa. Vale ressaltar que as piores e melhores experiências mencionadas anteriormente fundamentaram aspectos a se destacar e melhorar em um serviço e a se evitar, conforme demonstrado na estrutura.

A primeira categoria, *Perfil de Consumo*, visa identificar parâmetros que auxiliam na criação e gestão de experiências. O primeiro parâmetro é a *Intenção de Consumo* do serviço, mostrando se é *Utilitário*, ou seja, centrado na funcionalidade, ou *Hedônico*, centrado na experiência. Estima-se que o *Tempo de Contato* compreenda o tempo dedicado pelo consumidor a essa experiência, a fim de alinhar as expectativas do cliente ao ciclo de serviço. Esses dois parâmetros vieram das teorias de Wakefield e Blodgett (1999), conforme mostrado no item 4.2, e o terceiro parâmetro, que se refere ao *Tipo de Serviço* prestado (remoto, autoatendimento ou interpessoal), é defendido por Bitner (1992) como uma maneira alinhar as necessidades dos clientes às do prestador de serviço. Se for um serviço remoto, as evidências físicas relacionadas ao cenário se aplicam principalmente aos funcionários, e os outros aspectos tangíveis tendem a abranger os pontos de contato da empresa com o cliente. No autoatendimento, tanto a evidência física quanto o ciclo de serviço devem se concentrar nas ações dos clientes, para tornar a experiência fluida. Essas ações são importantes também para os serviços interpessoais; no entanto, a combinação das ações às necessidades dos clientes e funcionários é fundamental nesse tipo de serviço.

A segunda categoria, *Evidência Física*, surgiu de Booms e Bitner (1981) e Bolton et al. (2014) e visa subsidiar o cenário do projeto e outros aspectos tangíveis envolvidos no serviço, a serem pensados de forma inclusiva. Observe que dentro do *Cenário*, que trouxe a teoria do cenário de Bitner (1992) como pano de fundo combinada com aspectos específicos evidenciados durante o processo de pesquisa, os *Aspectos Normativos* são destacados, enfatizando o design universal para atender aos diferentes perfis de clientes. Além disso, é essencial analisar se o *Layout Espacial* facilita ou dificulta o fluxo do serviço, nos casos em que o cliente é portador de deficiência visual, usa cadeira de rodas, é idoso ou é um adulto com uma criança, por exemplo. As condições ambientais também fazem parte da projeção do cenário, uma vez que o nível de ruído, odores, iluminação, música ambiente e a escolha de cores são fatores que influenciam diretamente a disposição dos clientes em permanecer ou sair do

ambiente de serviço, além de facilitar ou dificultar a capacidade de se movimentar pelo cenário. Vale ressaltar que há uma clara necessidade de redundâncias na sinalização considerando os cinco sentidos, segundo os entrevistados.

A terceira categoria, *Ciclo de Serviço*, abrange os pontos de contato dos clientes com a empresa, da pré-venda à pós-venda. Esta categoria contempla as teorias de Booms e Bitner (1981), Bolton et al. (2014), Gianesi e Corrêa (2010), Normann (1984) e Verhoef et al. (2009), bem como os dados primários coletados durante o processo de pesquisa. Esse ciclo visa facilitar a visualização das etapas da experiência do cliente, destacando o *Fluxo Padrão* de atividades e um *Fluxo Personalizado*, de acordo com as particularidades do cliente. A característica do fluxo personalizado é a sua flexibilidade, e três Momentos da Verdade (MOT, na sigla em inglês) foram considerados “Momentos Críticos da Verdade” (CMOT, na sigla em inglês) durante a coleta de dados, sendo comuns a diferentes tipos de serviços e segmentos: *Abordagem Inicial*, *Atendimento/Disponibilidade* e *Pagamento*. Portanto, é fundamental prestar atenção especial a esses pontos críticos de contato.

A quarta categoria, *Interações Pessoais*, também inspirada em Bolton et al. (2014) e Booms e Bitner (1981), combinados a Sundaram e Webster (2000), chama a atenção para a *Comunicação Verbal* e Não Verbal durante a experiência do cliente, uma vez que a comunicação empática foi identificada como um dos elementos diferenciadores dos serviços, de acordo com os dados coletados nesta pesquisa. Observa-se que a *Comunicação Verbal* contém o *Conteúdo* transmitido e a *Forma* na qual o conteúdo é expresso. Quanto à *Comunicação Não Verbal*, ela contém os elementos que enviam mensagens além do que é dito, como *Atitude*, *Paralinguagem* e *Cinética* ao falar, *Proximidade* entre o prestador de serviço e o cliente e *Aparência Física*.

Por fim, a quinta categoria refere-se ao *Tipo de Experiência*, que adotou os tipos de experiências preconizadas por Gentile et al. (2007). O objetivo desta categoria é incentivar a criação consciente de diferentes tipos de experiência durante a prestação do serviço, considerando o consumo e o perfil do cliente, a fim de diferenciar o negócio das

experiências utilitárias usuais destacadas durante a pesquisa pelos participantes. Vale ressaltar que é possível trabalhar com mais de um tipo de experiência, gerando uma combinação holística que atenda a diferentes perfis e crie momentos memoráveis com o poder de construir um relacionamento fiel entre o prestador de serviço ou a marca e o cliente.

As experiências *Sensoriais*, por exemplo, são formadas por experiências que envolvem os cinco sentidos e a forma com que despertam o prazer estético, o estímulo, a satisfação e um senso de beleza. As experiências *Emocionais* estão relacionadas ao humor e aos sentimentos e têm o poder de gerar um relacionamento afetivo com a empresa. As experiências *Cognitivas* referem-se à solução de problemas e à criatividade, enquanto as experiências *Pragmáticas* são observadas quando o perfil de consumo for *Utilitário*, uma vez que essas experiências são percebidas como resultado da usabilidade. As experiências que formam um *Estilo de Vida* incluem aquelas que afirmam valores e crenças individuais. Finalmente, as experiências *Relacionais* envolvem as relações e o contexto social de uma comunidade, como almoços ou jantares em eventos para arrecadar doações para uma instituição de caridade local, por exemplo.

Outra característica dessa estrutura é o grau de *Controle e Memória*, representado como uma linha posicionada no topo das dimensões Evidência Física, Ciclo de Serviço e Interação Pessoal. Segundo Verhoef et al. (2009), essa linha mostra que a experiência do cliente é formada por elementos controláveis, como Evidência Física e parte do Ciclo de Serviço, e por elementos menos controláveis ou mesmo incontroláveis, como a Interação Pessoal. O grau em que cada categoria é lembrada de forma positiva pelos clientes foi baseado nos dados coletados.

A presença dessa linha nesta estrutura tem o papel de destacar o poder das interações pessoais e a necessidade dos gestores de procurar influenciar positivamente essas conexões. No entanto, é importante enfatizar que essa escala é relativizada entre as três dimensões, ou seja, ser menos memorável – como no caso da Evidência Física – não significa ser menos importante ou memorável do que outros elementos não presentes nessas três dimensões.

6 Conclusão

Há mais de 7 bilhões de pessoas no mundo. Cada uma traz uma combinação única de particularidades, sonhos e desafios vivenciados todos os dias. Dentre elas, mais de 285 milhões (4%) têm um desafio comum: viver em uma sociedade que muitas vezes não está preparada para recebê-las. A deficiência visual afeta mais de 285 milhões de pessoas em todo o mundo e a grande maioria dos casos está concentrada em países pobres ou em desenvolvimento, como é o caso do Brasil (OMS, 2014a). Infelizmente, os serviços públicos e privados no Brasil dificilmente são projetados a partir de uma perspectiva de inclusão, fato que afeta negativamente a vida de muitas pessoas, inclusive aquelas com deficiência visual.

Representando mais de 60% do PIB do Brasil nas últimas duas décadas (IBGE, 2015), o setor de serviços tem um enorme impacto na sociedade. Não apenas no papel da economia em si, mas também como um canal para mudar a mentalidade da população, a fim de encontrar novas maneiras de criar negócios e fortalecer as práticas de relacionamento social e inclusão no país. A importância desse assunto não se reflete no volume da produção científica sobre essas questões, o que torna um desafio maior os empresários fundamentarem suas próprias decisões para se alinharem à Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência nº 13.146 (2015), que buscou garantir e promover condições de igualdade, independentemente da localização.

Aliado à relevância da experiência em serviços no campo acadêmico, este cenário resultou na presente pesquisa, que buscou propor um *framework* para aprimorar a experiência em serviços a partir da ótica de pessoas com deficiência visual e contribuir para a redução das lacunas na produção científica entre os paradigmas social e de inovação da experiência em serviços. Esta proposta foi apoiada pelos dados coletados e pela análise teórica realizada neste estudo.

O estudo por trás desta proposta tem como base a pesquisa em ciência do design e é caracterizado como qualitativo, utilizando sua respectiva estrutura metodológica para a coleta

e análise técnica. O processo de pesquisa adotou a triangulação de dados, vinculando a coleta de dados primários a uma análise da literatura sobre gestão da experiência do cliente, marketing de serviços e deficiência visual. A combinação da teoria de Booms e Bitner (1981) dos 3 Ps do Marketing de Serviços (evidência física, pessoas e processos) com as três proposições de Bolton et al. (2014) formaram a base desta proposta. Os dados coletados nas entrevistas confirmaram as categorias previamente identificadas na fase exploratória e permitiram a inclusão de outras, com base no discurso dos entrevistados.

Ao final, os dados coletados foram codificados em 32 subcategorias de análise, com base na conexão entre as três iniciais – Evidência Física, Ciclo de Serviço e Interações Pessoais. Além dessas 32 subcategorias de análise, foram criadas 12 subcategorias para destacar o segmento de serviço citado, mensurar a relevância do tipo de serviço para os entrevistados, bem como analisar aspectos específicos dos segmentos mencionados.

Dada a complexidade inerente a esses princípios, a estrutura proposta visa simplificar o uso dessa ferramenta pelos gestores de serviço e destacar o uso de perguntas direcionadas em cada categoria. Além de promover o debate, essa estratégia busca destacar pontos importantes que precisam ser considerados, se a proposta for gerir as experiências em serviços de maneira inclusiva.

Por esse motivo, a metodologia adotada inclui diversos segmentos de serviços, criando a oportunidade de investigação futura em alguns setores específicos, muito citados durante as entrevistas, para entender se há pontos não cobertos pela estrutura proposta, como restaurantes, shopping centers, mercados, lojas de departamento e transporte público.

Vale ressaltar que existe um amplo campo de pesquisa quando se trata de promover o bem-estar e a igualdade por meio de serviços, especialmente no contexto dos países em desenvolvimento. Entender como os outros sentidos podem ser explorados ao criar um serviço inclusivo; como reduzir estereótipos e preconceitos nas experiências em serviços; até que ponto as leis refletem as reais necessidades dos cidadãos portadores de deficiência no

contexto dos serviços, se os serviços públicos são inclusivos ou não e como melhorá-los, ou como a empatia pode ser potencializada internamente nas empresas e refletida nas linhas de frente são questões que podem ter uma contribuição acadêmica, social e gerencial.

É fundamental mencionar que as estruturas teóricas que buscam inserir questões sociais como a desigualdade em um país em desenvolvimento, como o Brasil, têm implicações diferentes quando comparados aos países do hemisfério norte, por exemplo (Kerlin, Monroe-White & Zook, 2016). Essa premissa é compartilhada por Defourny e Nyssens (2016), que acreditam que tais aspectos não podem ser analisados somente a partir de modelos ou abordagens importados da América do Norte ou da Europa, considerando que o contexto brasileiro possui seu próprio fator cultural, social, econômico, entre outros.

Por essa razão, o tópico a seguir tem como objetivo destacar aspectos da estrutura proposta com implicações práticas para os negócios administrados no contexto de um país em desenvolvimento.

6.1 Implicações gerenciais

Considerando que uma das funções da pesquisa sobre serviços é promover o conhecimento e oferecer aos gestores ferramentas práticas para melhorar os serviços prestados, bem como a qualidade de vida dos funcionários e clientes, essa proposta representa um passo em direção à construção de serviços inclusivos. Observa-se que os destaques apresentados nos resultados e na estrutura em si podem contribuir ao campo da gestão como um guia para aqueles que desejam tornar seus serviços mais inclusivos, mas não sabem como começar, estimulando não apenas a inovação em serviços, mas também melhorando o bem-estar através de serviços transformadores.

Trabalhar holisticamente nas cinco categorias aumenta as chances de proporcionar uma experiência hedônica para clientes com deficiência visual, em vez de uma experiência apenas funcional, o que, do ponto de vista dos negócios, cria lealdade e aumenta o resultado financeiro.

A estrutura proposta pode ser usada como uma ferramenta de *brainstorming*, planejamento ou lista de verificação para serviços novos em negócios existentes, bem como para a criação de um novo negócio a partir do zero. Todas as categorias estão relacionadas entre si, o que significa que o perfil de consumo do serviço terá um impacto direto sobre o tipo de experiência que pode ser proporcionada; como as evidências físicas precisam ser pensadas; como é o fluxo de serviço padrão e quais opções poderiam ser pensadas como um fluxo personalizado para diferentes necessidades; e como as interações pessoais funcionarão nessa experiência, tendo em mente a cultura e os valores da empresa para planejar como a comunicação verbal e não verbal deverá promover todos os pontos mencionados acima.

Perguntas como “*a sinalização considera os diferentes sentidos?*” ou “*existe espaço para se movimentar adequadamente? Como tornar o layout espacial intuitivo para facilitar a movimentação dos clientes?*” foram incluídas para chamar a atenção para as redundâncias na sinalização e para a criação de cenários inclusivos, por exemplo. Além disso, os três momentos críticos da verdade foram destacados no Ciclo de Serviço – Abordagem Inicial, Atendimento/Disponibilidade e Pagamento – para lembrar que a satisfação da experiência é altamente influenciada por esses momentos, que requerem planejamento e atenção especiais na prestação do serviço.

O estudo demonstra um alto grau de despreparo na oferta de serviços, quando consumidos por pessoas com deficiência visual. A falta de empatia e comunicação foram os problemas mais expressados na fala dos entrevistados, e ambos estão nas recomendações apresentadas na categoria Interações Pessoais. Embora esses pontos também tenham sido observados em estudos no contexto da América do Norte ou Europa, vale ressaltar a importância das interações humanas do ponto de vista dos participantes desta pesquisa.

A cultura brasileira valoriza muito o calor entre as interações sociais, que foi uma das razões pelas quais as Interações Pessoais se destacaram das outras categorias, mesmo com o gigantesco abismo da acessibilidade em todo o país em comparação com os países em desenvolvimento.

Alguns aspectos observados também são derivados da essência interior dos seres humanos e foram destacados em Baker (2006), Baker et al. (2002) e Yu et al. (2015), como a necessidade de pertencimento, igualdade e independência, bem como a necessidade de lutar contra os estereótipos. Para tanto, o treinamento da equipe é essencial para preparar os prestadores de serviço para serem mais empáticos e consistentes durante a experiência.

Percebeu-se na pesquisa de campo que há uma forte necessidade de se abordar esse tema como forma de modificar alguns hábitos culturais. Desmistificar a deficiência visual, entendendo que pessoas com deficiência (e não pessoas deficientes) são seres humanos, antes de mais nada. Não é necessário ter excesso de pudor ao estabelecer um relacionamento, mas educação e respeito como com qualquer pessoa, tendo em mente que alguns aspectos são diferentes. O estereótipo que deve ser combatido inclui:

- a) *ser tratado como incapaz;*
Você entra no banco, a primeira pergunta que eles fazem – pelo menos para mim, na maioria das vezes é, mesmo quando eu vou com alguém: “Ah, você veio para receber sua aposentadoria?” “Ainda não, ainda não”. Eles ainda não veem a pessoa como uma pessoa, eles veem como alguém com uma limitação e somente essa limitação, certo? Como se não consumíssemos. (E3)
- b) *ser “invisível”,* pois as pessoas não interagem diretamente com as pessoas com deficiência, preferindo conversar com o acompanhante.
No caso da pessoa com baixa visão, esse aspecto é ainda mais evidente, pois apesar de ter um baixo grau de acuidade, ainda é possível ver algumas coisas e movimentos. “Estou indignado com essa parte. Se você pergunta para uma senhora ‘Pode me ajudar?’, a pessoa continua andando, tipo ‘Não me importo, porque você não vai me ver’” (E10).
- c) *ser tratado como criança;* falar com diminutivos; e
- d) *Ser tratado como se tivesse outro tipo de deficiência;*

Percebe-se que, em muitos casos, existe a vontade de ajudar ou criar algo de forma inclusiva, mas o desconhecimento sobre as especificidades de cada deficiência dificulta esse processo, criando situações vergonhosas, como mencionado por E8: “Não sou surdo, ouço as pessoas falando, comentando como se a pessoa não estivesse ouvindo. É muito embaraçoso. Várias situações como essa mexem com o psicológico” (E8).

Essa falta de conhecimento pode ser resolvida por meio de diretrizes atualizadas sobre deficiências e por meio da solicitação de assistência a instituições especializadas, convidando pessoas com deficiência a fazer parte do processo de criação do serviço, por exemplo. Entrar em contato com pessoas que irão usar o serviço e ouvir suas próprias experiências é uma maneira simples de não apenas conectar o prestador de serviço a diferentes perfis e a uma mentalidade inclusiva, mas também de criar uma experiência significativa de trabalho e serviço. Além disso, o terceiro pilar de Bolton et al. (2014) para uma mudança significativa na experiência em serviços, que também poderia impactar os hábitos culturais, é precisamente a cocriação, construir juntos.

Finalmente, pode-se dizer que tecnologias simples e complexas podem facilitar a acessibilidade e aumentar a inclusão social, mas são as pessoas, com suas visões de mundo e atitudes, que fazem a mudança acontecer. Além disso, entrar em contato com as pessoas para criar algo novo é mais fácil do que se imagina e é mais gratificante. Por meio das informações coletadas, percebeu-se que o trabalho nessas cinco categorias na gestão de serviços pode fazer a diferença e promover qualidade de vida, educação, respeito às diferenças, autonomia dos cidadãos – considerando suas particularidades –, igualdade e inclusão.

Referências

- Ando, B. (2008). A smart multisensor approach to assist blind people in specific urban navigation tasks. *IEEE Transactions on Neural Systems and Rehabilitation Engineering*, 16(6), 592-594.
- Aken, J. E. Van (2004). Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for field-tested and grounded technological rules. *Journal of Management Studies*, 41(2), 219-246.
- Aken, J. E. Van (2005). Management research as a design science: articulating the research products of mode 2 Knowledge Production in Management. *British Journal of Management*, 16(10), 19-36.
- Aken, J. E. Van, & Romme, G. (2009). Reinventing the future: Adding design science to the repertoire of organization and management studies. *Organization Management Journal*, 6(1), 5-12.
- Albrecht, K. (1992). *Revolução nos serviços: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes*. São Paulo: Pioneira.
- Baker, S. M. (2006). Consumer normalcy: Understanding the value of shopping through narratives of consumers with visual impairments. *Journal of Retailing*, 82(1), 37-50.
- Baker, S. M., Stephens, D. L., & Hill, R. P. (2002). How can retailers enhance accessibility: Giving consumers with visual impairments a voice in the marketplace. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9(4), 227-239.
- Bateson, J. E., & Hoffman, D. K. (2001). *Marketing de Serviços*. Porto Alegre: Bookman.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *The Journal of Marketing*, 56(2), 57-71.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66-94.
- Booms B. H., Bitner M. J. (1981). Marketing strategies and organization structure for service firms. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds), *Marketing of Services, Conference Proceedings*. (pp.47-52). Chicago: American Marketing Association.

- Bolton, N. R., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., Sirianni, N. J., & Tse, K. D. (2014). Small details that make big differences: A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. *Journal of Service Management, 25*(2), 253-274.
- Conrad, B. (2016). *Gestão da experiência em serviços: Framework a partir da ótica de pessoas com deficiência visual* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Decreto-Lei n. 5.296, de 2 de dezembro de 2004. Regulamenta as Leis nos. 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Retrieved from http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Decreto/D5296.htm
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2016). Social enterprise and social entrepreneurship conceptions: What is at stake beyond discourses?. *BBE Newsletter für Engagement und Partizipation in Deutschland, 2016*(5), 1-7.
- Dischinger, M., & Jackson, J. M., F°. (2012). Can tactile tiles create accessible urban spaces?. *Space and Culture, 15*(3), 210-223.
- Dischinger, M., & Jackson, J. M., F°. (2006). Which future urban scenarios can we construct?. *Management of Environmental Quality: An International Journal, 17*(4), 409-420.
- Dubé, L., & Le Bel, J. (2003). The content and structure of laypeople's concept of pleasure. *Cognition and Emotion, 17*(2), 263-295.
- Edvardsson, B., & Roos, I. (2001). Critical incident techniques: Towards a framework for analysing the criticality of critical incidents. *International Journal of Service Industry Management, 13*(2), 251-268.
- Faria, M. D., & Motta, P. C. (2012). Pessoas com deficiência visual: Barreiras para o lazer turístico. *Revista Turismo em Análise, 23*(3), 691-717.
- Faria, M. D., & Silva, J. F. (2011). Composto para restaurantes: Atendendo consumidores com deficiência visual. *Revista de Administração FACES, 10*(1), 11-32.
- Gardner, H., Kornhaber, M. L., & Wake, W. K. (1998). *Inteligência: Múltiplas perspectivas* (M. A. Veronese, Trad.) Porto Alegre: Artmed.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal, 25*(5), 395-410.
- Gianesi, I. G., & Corrêa, H. L. (2010). *Administração estratégica de serviços: Operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos: Coleção pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Gray, D. E. (2012). *Pesquisa no mundo real*. (R. C. Costa, Trad.) Porto Alegre: Penso.
- Gregor, S., & Hevner, A. R. (2013). Positioning and presenting design science research for maximum impac. *MIS Quarterly, 37*(2), 337-355.
- Gremler, D. D. (2004). The critical incident technique in service research. *Journal of Service Research, 7*(1), 65-89.
- Grönroos, C. (1998). Marketing services: The case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing, 13*(4/5), 322-338.
- Grönroos, C. (2009). *Marketing: Gerenciamento e serviços*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Hevner, A. R., Salvatore, M. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS quarterly, 28*(1), 75-105.

- Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *The Journal of Marketing*, 46(3), 92-101.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2010). Sinopse do censo demográfico 2010. Retrieved from <https://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=8>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2015). Contas nacionais trimestrais. Retrieved from http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/pib-vol-val_201504_8.shtm.
- Jutla, D. N., & Kanevsky, D. (2009). wise Pad services for vision-, hearing-, and speech-impaired users. *Communications of the ACM*, 52(1), 64-69.
- Kerlin J. A., Monroe-White, T. Zook, S. (2016). Habitats In The Zoo. In Young, D. R., Searing, E. A., & Brewer, C. V. (Eds.). *The social enterprise zoo: A guide for perplexed scholars, entrepreneurs, philanthropists, leaders, investors, and policymakers* (Cap. 4, pp. 67-92). Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Lacerda, D. P., Caulliraux, H. M., & Spiegel, T. (2014). Revealing factors affecting strategy implementation in HEIs—a case study in a Brazilian university. *International Journal of Management in Education*, 8(1), 54-77.
- Lacerda, D. P., Dresch, A., Proença, A., & Antunes, J. A., Jr. (2013). Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. *Gestão & Produção*, 20(4), 741-761.
- Lei n. 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a lei brasileira de inclusão da pessoa com deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm.
- Levy, S. J. (1959). Symbols for sale. *Harvard Business Review*, 37(4), 117-124.
- Levy, S. J. (1963). Symbolism and life style. *Proceedings of American Marketing Association*, 140-150.
- Levy, S. J., & Czepiel, J. (1974). Marketing and aesthetics. In S. J. Levy. *Brands, Consumers, Symbols, and Research* (Cap. 8, pp. 84-102). Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications
- Lovelock, C. H. (1994). *Product plus: How product + service*. Michigan: McGraw-Hill.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge: Cambridge University.
- Moayeri, N., Mapar, J., Tompkins, S., & Pahlavan, K. (2011). Emerging opportunities for localization and tracking. *IEEE Wireless Communications*, 18(2), 8-9.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 1-11. Retrieved from https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35132402/FINAL_HBR_Understanding_Customer_Experience.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DUnderstanding_Customer_Experience.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20190913%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20190913T162721Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=8266651d9fed58c53423f7242e333db96f558699fbc51936bef0ecf4d05cb9e4
- Nasution, R. A., Sembada, A. Y., Miliani, L., Resti N. D., & Prawono, D. A. (2014). The customer experience framework as baseline for strategy and implementation in services marketing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 254-261.
- Normann, R. (1984). *Service management*. New York: John Wiley & Sons.
- Norton, D. W., & Pine, B. J. (2009). Unique experiences: Disruptive innovations offer

customers more 'time well spent'. *Strategy & Leadership*, 37(6), 4-9.

Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., . . . Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 13(1), 4-36.

Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patricio, L., & Voss, C. A. (2015). Service research priorities in a rapidly changing context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127-159.

Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.

Pinto, M. R., & Freitas, R. C. (2013). O que os olhos não veem o coração não sente? investigando experiências de compra por deficientes visuais no varejo de roupas. *Revista de Gestão*, 20(3), 387-405.

Sandnes, F. E., Tan, T. B., Johansen, A., Sulic, E., Vesterhus, E., & Iversen, E. R. (2012). Making touch-based kiosks accessible to blind users through simple gestures. *Universal Access in the Information Society*, 11(4), 421-431.

Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2013). Consumer experience and experiential marketing: A critical review. *Review of Marketing Research*, 10, 25-61.

Shostack, G. L. (1977). Breaking free from product marketing. *The Journal of Marketing*, 41(2), 73-80.

Shostack, G. L. (1984). Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, 62(1), 133-39.

Souza, A., Jr., & Moraes, A. F. (2013). A cidade sob a ótica de quem vive na escuridão. *Revista*

Pensamento Contemporâneo em Administração, 7(3), 156-172.

Stickdorn, M., Schneider, J., Andrews, K., & Lawrence, A. (2011). *This is service design thinking: basics, tools, cases*. Hoboken, NJ: Wiley.

Stock, R. M., & Hoyer, W. D. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536-552.

Sundaram, D. S., & Webster, C. (2000). The role of nonverbal communication in service encounters. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 378-391.

Tsiros, M., Parasuraman, A. (2006). The anatomy of service encounter evaluations: a conceptual framework and research propositions. *Asian Journal of Marketing*, 12(1), 4-22.

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.

Youngblood, S. A. (2013). Communicating web accessibility to the novice developer: From user experience to application. *Journal of Business and Technical Communication*, 27(2), 209-232.

Yu, D. X., & Parmanto, B. (2011). US state government websites demonstrate better in terms of accessibility compared to federal government and commercial websites. *Government Information Quarterly*, 28(4), 484-490.

Wakefield, K. L., & Blodgett, J. G. (1999). Customer response to intangible and tangible service factors. *Psychology & Marketing*, 16(1), 51-68.

World Health Organization. (2014a). *Visual impairment and blindness*. Recuperado de: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs282/en/>

World Health Organization. (2014b). *Population Data by World Bank income group*. Recuperado

de <http://apps.who.int/gho/data/view.main.POP2030>

Yu, H., Tullio-Pow, S., & Akhtar, A. (2015). Retail design and the visually impaired: A needs assessment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 24, 121-129.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2014). *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. Porto Alegre: Bookman.

Zia, M. W. & Fatima, F. (2011). Digital library services for visually impaired students: a study of the University of Karachi. *Pakistan Journal of Library & Information Science*, 12 (1), 1-6.

Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67-82.

Agências de fomento: PROMOP – Universidade do Estado de Santa Catarina

Autores:

1. Bibiana Conrad, Mestrado em Administração de Empresas, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis – Brasil. E-mail: bibianaconrad@gmail.com

ORCID

 0000-0001-9849-7120

2. Graziela Dias Alperstedt, Pós-Doutorado em Administração de Empresas, FGV/EAESP, São Paulo – Brasil. E-mail: gradial@gmail.com

ORCID

 0000-0003-0144-0406

3. Aline Regina Santos, Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – Brasil. E-mail: aline.santos@udesc.br

ORCID

 0000-0001-9116-9247

Contribuição dos autores

Contribuição	Bibiana Conrad	Graziela Dias Alperstedt	Aline Regina Santos
1. Definição do problema de pesquisa	√	√	√
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√	√
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	√	√	√
4. Fundamentação teórica/Revisão de literatura	√	√	√
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√	
6. Coleta de dados	√		
7. Análise estatística			
8. Análise e interpretação dos dados	√		
9. Revisão crítica do manuscrito		√	√
10. Redação do manuscrito	√	√	√
11. Outra (especificar)			

Errata

Onde se lia:

“Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo v.21 n.5 out-dez. 2019 p. 813-838”

Leia-se:

“Rev. Bras. Gest. Neg. São Paulo v.21 n.4 out-dez. 2019 p. 813-838”