

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
CENTRO DE ARTES E ARQUITETURA
BACHARELADO EM DESIGN**

MATHEUS BELLAN GAZZOLA

**ZERO BALA: GESTÃO EM DESIGN NA CONSTRUÇÃO DE UM ECOSISTEMA
QUE IMPULSIONE A CARREIRA DE PROFISSIONAIS DA ÁREA**

**Caxias do Sul
2025**

MATHEUS BELLAN GAZZOLA

**ZERO BALA: GESTÃO EM DESIGN NA CONSTRUÇÃO DE UM ECOSISTEMA
QUE IMPULSIONE A CARREIRA DE PROFISSIONAIS DA ÁREA**

Monografia apresentada como requisito parcial para a aprovação da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso do curso de Design, do Centro de Artes e Arquitetura, Universidade de Caxias do Sul, para a obtenção do grau de Bacharel em Design.

Orientador: Ana Valquiria Prudencio
Projetos Integradores: Gabriel
Bergmann Borges Vieira e Luiza Grazziotin
Selau

Caxias do Sul

2025

MATHEUS BELLAN GAZZOLA

**ZERO BALA: GESTÃO EM DESIGN NA CONSTRUÇÃO DE UM ECOSSISTEMA
QUE IMPULSIONE A CARREIRA DE PROFISSIONAIS DA ÁREA**

Monografia apresentada como requisito parcial para a aprovação da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso do curso de Design, do Centro de Artes e Arquitetura, Universidade de Caxias do Sul, para a obtenção do grau de Bacharel em Design.

Orientador: Ana Valquiria Prudencio
Projetos Integradores: Gabriel
Bergmann Borges Vieira e Luiza Grazziotin
Selau

Aprovado (a) em:

Banca Examinadora:

Prof^aMa. Ana Valquiria Prudencio

Prof^o Dr. Júlio César Trajano

Prof^o Dr. Marcos Benedete Nett

RESUMO

No contexto do mundo criativo permeiam a alta rotatividade de profissionais em empresas e a falta de clareza e direção assertiva na carreira de colaboradores. A Gestão do Design e o Ensino podem contribuir para a resolução gradual deste problema para diferentes perfis de públicos: profissionais contratados, profissionais autônomos e agências ou empresas do meio criativo. O projeto questiona a falta de estrutura, clareza e de incentivo que o próprio mercado criativo deixa de entregar aos profissionais da área, muito por sua natureza não-regulamentada. O objetivo aqui é criar uma solução viável a partir de uma visão crítica, utilizando da Metodologia do Design Thinking juntamente à Gestão do Design para propôr esta resolução.

Palavras-chave: Design Thinking, agências, mercado, criativo, profissionais, rotatividade.

ABSTRACT

In the context of the creative world, high employee turnover in companies and a lack of clarity and assertive direction in employee careers are prevalent issues. Design Management and Education can contribute to the gradual resolution of this problem for different audience profiles: employed professionals, freelancers, and agencies or companies in the creative field. This project questions the lack of structure, clarity, and incentives that the creative market itself fails to provide to professionals in the area, largely due to its unregulated nature. The objective here is to create a viable solution from a critical perspective, using Design Thinking methodology in conjunction with Design Management to propose this resolution.

Key-words: Design Thinking, agencies, market, creative, professionals, turnover.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Double Diamond: Fases do design estratégico para maturidade organizacional.

Figura 2 - Etapas do Design Thinking

Figura 3 - Etapas do Design Thinking explicadas

Figura 4 - Canva de Negócio

Figura 5 - Projeto de Serviço - Estúdio

Figura 6 - Projeto de Serviço - Braço de Ensino

Figura 7 - Projeto Gráfico de Estúdio - ZEROBALA

Figura 8 – Projeto Gráfico de Ensino – LENTES CRIATIVAS

Figura 9 – Projeto de Produto – LENTES CRIATIVAS

LISTA DE SIGLAS

UCS - Universidade de Caxias do Sul

AIGA - American Institute of Graphic Arts

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

IBM - International Business Machines Corporation

UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1 OBJETIVOS.....	7
1.1.1 Objetivo Geral	7
1.1.2 Objetivos Específicos.....	7
1.2 JUSTIFICATIVA	8
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 Mercado Criativo.....	9
2.1.1 Desafios e oportunidades no mercado criativo.....	10
2.1.2 Desafios enfrentados por designers nas agências de publicidade.....	11
2.1.3 Exceções: O impacto das boas práticas na retenção de talentos	14
2.2 Gestão do Design como catalisadora do sucesso.....	15
3 METODOLOGIA.....	18
3.1 Coleta de Dados	19
3.2 Público-Alvo	19
3.3 Instrumentos de Coleta.....	20
3.4 Resultados	20
3.4.1 Coleta de dados no Google Forms	20
3.4.2 Reuniões Virtuais.....	24
3.4.3 Cruzamento de dados.....	25
3.5 Briefing.....	28
4 ENTREGAS	29
4.1 Negócio.....	30
4.2 Serviço.....	31
4.3 Marca.....	33
4.4 Produto	35
5. CONCLUSÃO.....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

1 INTRODUÇÃO

A indústria do design e do mercado criativo, embora em constante evolução, enfrenta uma série de desafios que impactam diretamente o desenvolvimento e a trajetória profissional dos dos atuantes desta área. Este estudo se propõe a entender, a partir da perspectiva dos profissionais criativos, as dificuldades que eles enfrentam ao longo de sua carreira, especialmente em relação às condições de trabalho nas agências de publicidade e à transição para o mercado autônomo. Além disso, busca-se identificar possíveis caminhos para melhorar a carreira desses profissionais, proporcionando uma base sólida para aqueles que desejam crescer e prosperar nesse mercado competitivo.

A transição para o mercado freelance, muitas vezes vista como uma alternativa atraente pela promessa de autonomia e maior controle sobre o próprio tempo e projetos, também apresenta uma série de dificuldades inesperadas. A falta de preparação estratégica por parte de muitos trabalhadores autônomos em relação à precificação, prospecção de clientes e questões burocráticas frequentemente resulta em insucessos financeiros ou em um estresse desnecessário. A gestão do design se configura como uma resposta a esses desafios, ao oferecer uma abordagem estruturada para ajudar os profissionais a superar tais obstáculos e alcançar um desenvolvimento mais estável e satisfatório.

No entanto, antes de explorar como a gestão do design pode servir como uma solução estratégica, é crucial entender os motivos pelos quais muitos profissionais decidem deixar as agências de publicidade, ou não permanecer nesse ambiente de trabalho. A alta rotatividade de funcionários nas agências é uma realidade comum não só no Brasil, mas também em outros países, o que gera um efeito de “trampolim” no mercado criativo. Esse fenômeno ocorre quando profissionais, ao não se sentirem adequadamente valorizados, buscam novas oportunidades, seja em outras agências ou no mercado freelancer. A insatisfação com salários baixos, a falta de benefícios, planos de carreira e, muitas vezes, um ambiente de trabalho tóxico, são fatores fundamentais que contribuem para essa alta rotatividade (GREAT PLACE TO WORK, 2023; AIGA, 2023).

Além disso, a mudança no comportamento dos profissionais pós-pandemia também trouxe novas perspectivas sobre a flexibilidade no trabalho. Muitos designers, especialmente os mais jovens, têm buscado por maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o que não é facilmente oferecido por agências tradicionais. As dificuldades que surgem após a migração para o freelancing, no entanto, não se limitam à falta de benefícios ou estrutura corporativa. Profissionais recém-ingressos no mercado frequentemente enfrentam dificuldades significativas ao lidar com as questões administrativas e burocráticas envolvidas no trabalho autônomo. A definição de preços para os serviços prestados, a prospecção de novos clientes e a formalização de contratos são apenas algumas das barreiras que dificultam a transição bem-sucedida para esse modelo de trabalho (AIGA, 2023; FIALKOWSKI et al., 2023).

Este estudo, portanto, também busca identificar como a gestão do design, ao ser aplicada de forma consultiva e estratégica, pode auxiliar novos profissionais a percorrer um caminho mais seguro em suas carreiras. O objetivo central é, portanto, compreender como a introdução de um projeto de gestão do design pode orientar esses profissionais no fortalecimento de sua prática criativa e administrativa, proporcionando uma trajetória mais eficiente e rentável.

1.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um projeto de Gestão do Design pode auxiliar a jornada de novos profissionais recentemente introduzidos no mercado a percorrer um caminho mais assertivo em sua carreira.

1.1.1 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral, foram delineados objetivos específicos para serem desenvolvidos ao longo do trabalho:

1. Realizar entrevistas com profissionais da área criativa e da comunicação a fim de entender quais são suas dificuldades e desafios no mercado,
2. Definir fatores-chave nos quais a Gestão do Design pode ter impacto.

3. Diferenciar fatores universais de fatores regionais através de pesquisas e artigos científicos divulgados por fontes que representam autoridade na área.

1.2 JUSTIFICATIVA

A alta rotatividade de profissionais que atuam dentro de agências criativas é um acontecimento muito comum dentro do mercado brasileiro, tanto quanto do mercado internacional. Muitos funcionários atuam durante um curto período de tempo dentro desses ambientes, e, com o tempo, acabam saindo para buscar a oportunidade de trabalhar em outros lugares. Este ciclo acaba se repetindo diversas vezes dentro do mercado criando um efeito de “trampolim”. Mas por que isso acontece?

O alto índice de turnover em agências criativas é a consequência de diversos outros fatores que fazem com que os funcionários não se sintam estimulados a permanecer na empresa, ou ainda não tenham a performance esperada, o que acaba levando a sua agência a ter que desligá-lo (LEMOS, 2022) ou à saída voluntária deste profissional.

Dentro dos motivos para estas saídas estão: salários insatisfatórios, ausência de plano de carreira, benefícios trabalhistas de qualidade, falta de motivação, seleção, capacitação e treinamento e a ausência de condições dignas para trabalho (PUBLI, 2023). A ausência desses fatores reflete na insatisfação do profissional da área criativa com sua carreira, levando-o a buscar outras alternativas e fontes de renda.

A partir deste momento, pessoas que recentemente ingressaram no mercado partem para o trabalho autônomo ou freelancer em busca de autonomia em seus projetos, bem como o bem-estar e crescimento financeiro. Apesar desta alternativa se apresentar como agradável no início, inúmeros profissionais da área criativa sentem dificuldades que vão além do fator técnico ou do conhecimento do seu setor em específico. Algumas dessas dificuldades se mostram presentes na hora de prospectar clientes, conseguir justificar uma precificação diferente para seus clientes, formular contratos e outras situações que têm ligação maior com o marketing pessoal, relacionamento interpessoal e questões burocráticas, e é nessa parte em que a elaboração de um projeto relacionado à Gestão do Design se encaixa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo será apresentada a fundamentação teórica para o embasamento desta pesquisa. Inicialmente, será explorado o tema principal que embasará todo o projeto. Por conseguinte, será abordado a importância da educação destacando o desenvolvimento cognitivo e da construção de conhecimento de forma ativa. Na sequência, o capítulo apresenta os princípios da gestão de Design como ferramenta para potencializar a experiência educativa e profissional

2.1 MERCADO CRIATIVO

Antes de aprofundarmos a fundamentação, é preciso contextualizar o que são, de fato, os profissionais do mercado criativo. Os profissionais do setor criativo são atores essenciais no desenvolvimento cultural e econômico, pois trabalham diretamente com a produção de bens e serviços que combinam criatividade, talento e inovação. A definição de quem são esses profissionais está diretamente ligada ao conceito de Economia Criativa, um campo reconhecido por englobar atividades que geram valor simbólico e riqueza cultural.

De acordo com o British Council, o setor criativo inclui "aqueles setores cujas atividades produtivas têm como principal processo um ato criativo gerador de valor simbólico, elemento central na formação de preço, resultando em produção de riqueza cultural e econômica" (BRITISH COUNCIL, 2012). Essa definição reforça que a criatividade está no núcleo dessas atividades, abrangendo tanto expressões artísticas tradicionais quanto soluções tecnológicas inovadoras.

A UNESCO complementa que os profissionais criativos desempenham um papel fundamental no desenvolvimento de indústrias culturais, atuando em áreas como design gráfico, arquitetura, moda, produção audiovisual, publicidade e artes visuais. As atividades desses setores não apenas promovem a diversidade cultural, mas também geram crescimento econômico, sendo essenciais para o desenvolvimento sustentável de várias regiões globais (UNESCO, 2009).

No Brasil, o Plano de Economia Criativa, desenvolvido pela Secretaria de Economia Criativa do Ministério da Cultura, reconhece que o trabalho desses

profissionais tem um impacto direto na geração de emprego, inclusão social e inovação tecnológica. O plano estabelece que o setor criativo no país é composto por áreas como design, mídias audiovisuais, artes visuais, produção cultural e patrimônio histórico e cultural (BRITISH COUNCIL, 2012). Esse enfoque posiciona a Economia Criativa como um eixo estratégico de desenvolvimento, especialmente em regiões marcadas pela desigualdade social.

Além disso, os profissionais do setor criativo compartilham características singulares que os diferenciam de outros trabalhadores. Fialkowski et al. (2023) destacam que esses indivíduos são frequentemente reconhecidos por sua capacidade de trabalhar com alta adaptabilidade, colaborando em equipes multidisciplinares, ao mesmo tempo que exercem autonomia na resolução de problemas criativos. Essa dualidade entre liberdade e cooperação é um dos pilares para o sucesso em campos criativos.

A importância desses profissionais é reforçada pelo crescimento do setor criativo globalmente. Segundo a UNCTAD, o mercado de bens e serviços criativos gerou mais de 900 bilhões de dólares em 2021, empregando milhões de pessoas em áreas como design, moda e produção audiovisual (UNCTAD, 2022). O Brasil, em particular, posiciona-se como um dos países mais promissores no setor criativo, com uma economia criativa que corresponde a 2,61% do PIB nacional, segundo dados do Sebrae (SEBRAE, 2022).

2.1.1 Desafios e oportunidade no mercado criativo

O mercado criativo, especialmente o design gráfico e a publicidade, é conhecido pela sua alta rotatividade de profissionais, um fenômeno cada vez mais comum nas agências de publicidade. Profissionais de design frequentemente enfrentam um ciclo de frustração devido à falta de valorização profissional, como a ausência de planos de carreira claros e benefícios estruturados. A pesquisa realizada pela Great Place to Work (2023) destaca que 50% dos designers nas agências se sentem desmotivados devido a uma estrutura organizacional rígida e à falta de autonomia, o que alimenta a migração para o mercado freelancer ou para novas oportunidades em outras agências (GREAT PLACE TO WORK, 2023).

Por outro lado, o mercado freelancer, embora apresente promessas de

autonomia e flexibilidade, também impõe uma série de desafios não antecipados, como a dificuldade em precificar os serviços, a falta de formalização contratual e a burocracia tributária. O estudo de Fialkowski et al. (2023) sobre a gestão estratégica do design em freelancers aponta que 40% dos profissionais autônomos enfrentam dificuldades em lidar com questões fiscais e gestão de projetos adequados, o que compromete a rentabilidade e segurança financeira (FIALKOWSKI et al., 2023).

Além disso, muitos designers se deparam com desafios relacionados à gestão administrativa, como a precificação dos serviços e a formalização de contratos. A pesquisa da ABEDESIGN (2021) revela que 40% dos freelancers brasileiros têm dificuldades em estabelecer preços adequados para seus serviços, o que pode comprometer sua sustentabilidade financeira. A AIGA (2023) também aponta que 70% dos freelancers iniciantes não possuem contratos formais, o que os expõe a riscos relacionados à inadimplência e à falta de garantia de pagamento. Esses dados evidenciam a necessidade de capacitação em gestão do design, abordando não apenas as competências técnicas, mas também as habilidades administrativas essenciais para o sucesso no freelancing.

Neste cenário, a gestão do design se apresenta como uma abordagem estratégica fundamental para transformar a prática do design em uma carreira sólida e rentável, seja dentro das agências ou de forma independente. A incorporação de técnicas de Design Thinking e Gestão de Design permite que os profissionais alinhem suas práticas criativas aos objetivos de negócios, tornando-os não apenas mais eficientes, mas também mais preparados para o ambiente competitivo (AIGA, 2023; FIALKOWSKI et al., 2023).

2.1.2 Desafios enfrentados por designers nas agências de publicidade

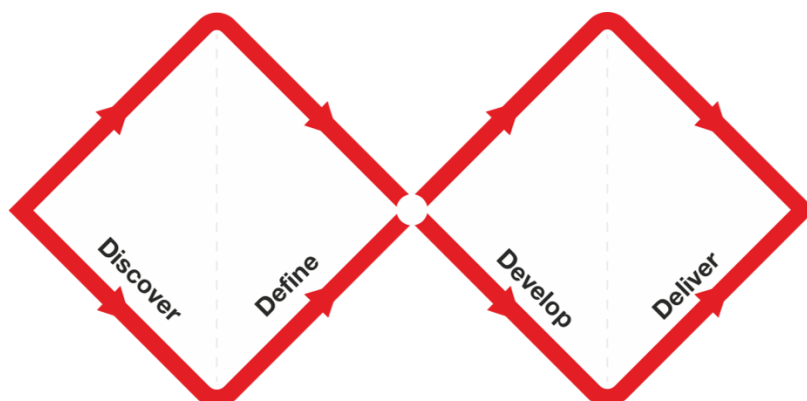
O mercado publicitário é um ambiente competitivo e de alta pressão. Em muitas agências de publicidade, as condições de trabalho não atendem às expectativas dos profissionais de design, resultando em altos índices de insatisfação e rotatividade. A principal razão para essa migração de profissionais, como apontado por diversas pesquisas (AIGA, 2023), é a falta de reconhecimento e a ausência de planos de carreira estruturados dentro das agências. Designers, muitas vezes, se sentem

desmotivados devido à falta de clareza sobre suas trajetórias dentro da organização.

Sem oportunidades de crescimento ou de aquisição de novas habilidades, eles buscam outras alternativas de trabalho, seja em outras agências ou como freelancers. Segundo AIGA (2023), 47% dos designers se sentem incapazes de identificar um caminho claro de evolução profissional dentro das agências em que trabalham, o que resulta em desconforto e, frequentemente, na decisão de mudar de empresa.

O problema não está apenas nas condições estruturais de trabalho, mas também no ambiente organizacional em que os designers operam. Muitas agências têm um foco predominantemente operacional e não estratégico, tratando o design como uma função estética e não como uma ferramenta estratégica de negócio. A falta de uma gestão integrada de design faz com que o trabalho criativo do designer seja frequentemente marginalizado, transformando-o em um processo de execução e não em um contributo estratégico para o sucesso da empresa (CABRAL, 2008; MOREIRA et al., 2021). A Figura 1 mostra um modelo de uma representação de visual de como funciona a integração de processos de Design e Inovação:

Figura 1 – Modelo Double Diamond: Fases do design estratégico para maturidade organizacional.



Fonte: Design Council

De acordo com o Design Management Institute (2010), as agências com baixa maturidade em design apresentam um desempenho mais fraco, pois não sabem como integrar o design ao modelo de negócios de forma eficiente. Essas agências carecem de processos que envolvem o design nas fases iniciais de concepção de produto e planejamento estratégico, limitando sua capacidade de inovação. Isso se traduz em

um ambiente de trabalho fragmentado, onde as equipes de design, muitas vezes, trabalham isoladas de outras áreas da agência, como marketing, vendas e atendimento ao cliente. A falta de colaboração e troca de ideias prejudica a criação de soluções inovadoras e impacta a qualidade das entregas feitas para os clientes.

Um estudo realizado por Marques (2022) reforça a ideia de que as agências de publicidade que não implementam um modelo de gestão de design estratégico perdem a oportunidade de se diferenciar no mercado. Agências como Mutato, Suno United Creators e Wieden+Kennedy, por outro lado, têm se destacado por adotar uma abordagem integrada, onde o design é tratado como um pilar fundamental da estratégia de negócio, ao lado do marketing e desenvolvimento de produtos. Essas agências são capazes de criar um ambiente de maior satisfação e engajamento profissional, o que contribui para a retenção de talentos e o aumento da produtividade (FORBES, 2023).

Essas agências com práticas mais maduras de gestão de design investem em programas de desenvolvimento contínuo para seus profissionais. Elas oferecem capacitação regular, mentoria e planos de carreira claros, permitindo que os designers vejam uma trajetória de evolução dentro da empresa. Com a implementação de uma cultura colaborativa e inclusiva, essas agências são capazes de criar um ambiente em que os designers se sentem valorizados e parte de uma equipe estratégica e não apenas de um time técnico. A pesquisa de AIGA (2022) indica que agências de alta maturidade em design conseguem reter até 60% mais de seus talentos ao longo do tempo, pois essas práticas criam um ambiente de trabalho mais saudável e satisfatório.

Estudo de caso: A IBM exemplifica bem como a gestão integrada de design pode ser uma alavanca para inovação e satisfação profissional. Ao adotar o Design Thinking de forma abrangente, a IBM não apenas melhorou a experiência do usuário em seus produtos, mas também engajou seus designers, permitindo que eles se sentissem mais conectados com o impacto estratégico de seu trabalho. Essa abordagem transformou a cultura interna da empresa e a tornou mais competitiva, ao mesmo tempo em que proporcionou aos colaboradores um espaço para desenvolvimento e crescimento.

2.1.3 Exceções: O impacto das boas práticas na retenção de talentos

Embora muitas agências enfrentem desafios relacionados à retenção, algumas se destacam por implementar boas práticas que promovem um ambiente de trabalho mais saudável e atraente para os profissionais. Empresas como Mutato, Suno United Creators e Wieden+Kennedy são reconhecidas por oferecer planos de desenvolvimento contínuos, jornadas flexíveis e um ambiente inclusivo que favorece a retenção de talentos (AIGA, 2022; GREAT PLACE TO WORK, 2023). Segundo a AIGA (2022), agências que priorizam o desenvolvimento dos seus colaboradores têm uma taxa de retenção 60% superior em comparação com aquelas que não investem em estratégias de capacitação e reconhecimento. Esses exemplos demonstram como práticas focadas no bem-estar e crescimento profissional podem ser determinantes para a permanência dos designers nas agências. Um estudo da AIGA (2021, p. 7, tradução nossa) mostra alguns dos fatores que fazem os profissionais sentirem que estão satisfeitos com seus empregos:

Para ajudar a definir isso, nós desenvolvemos uma estrutura inicial da AIGA Melhores Locais de Trabalho for Designers que revelou que as principais maneiras de criar melhores locais de trabalho para designers é construir culturas onde as pessoas: sintam-se valorizadas/respeitadas/ouvidas; Tenham remuneração/benefícios justos; tenham equilíbrio entre vida profissional e trabalho, tenham oportunidades para crescerem, usem suas habilidades, aprendam novas habilidades; sintam-se seguras para serem verdadeiras e empoderadas para tomarem decisões. A maturidade do Design não está no mesmo nível em todas as empresas, com um em quatro funcionários que responderam fortemente concordando que o Design é um dirigente estratégico dentro das suas organizações. Os participantes que responderam positivamente a isso estavam mais suscetíveis a afirmar que se sentiam bem em relação ao futuro econômico em suas organizações, à lealdade de seus clientes, e à satisfação em relação à sua situação de trabalho.¹

Pode-se concluir através desse estudo que o ambiente e cultura da empresa contam muito para o sentimento de valorização do profissional criativo.

¹ To help in that regard, we developed an initial framework of the AIGA Better Workplaces for Designers™ which revealed that the top ways to create better workplaces for designers is to build cultures where people: feel valued/respected/heard; Have fair payments/benefits; have healthy work-

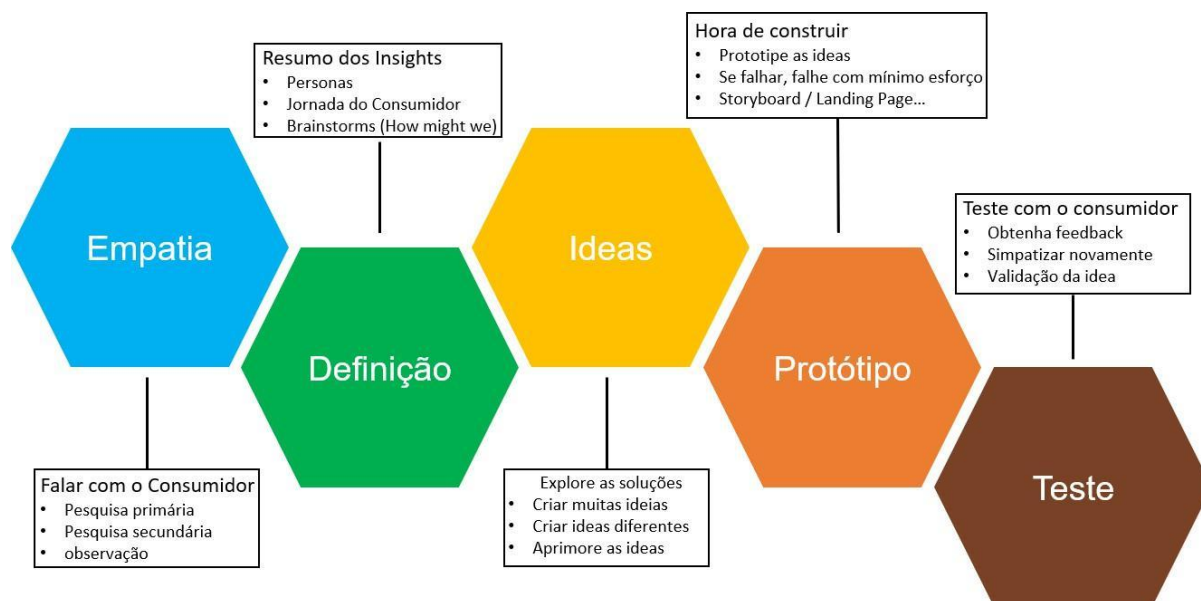
life balance, have opportunities to grow, use skills/abilities, learn new skills; feel safe to be their trueselves and empowered to make decisions. Design maturity is not at the same level in every company with about one out of four employed respondents strongly agreeing that Design is a strategic driver within their organizations. Respondents that said Design is a strategic driver in their organization were more likely to say that they felt good about their organization's financial future, the loyalty of their customers, and being satisfied with their work situation.

2.2 - Gestão do Design como catalisadora do sucesso

A gestão do design é essencial para transformar a função criativa em um motor de inovação, não apenas para agências, mas também para empresas que buscam incorporar design como parte de sua estratégia de negócios. Empresas que adotam uma gestão estratégica de design e integram a função de design nas suas estratégias empresariais têm um desempenho mais forte, alcançando uma vantagem competitiva no mercado (DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE, 2010). O design não é mais visto como um serviço isolado, mas como um elemento fundamental para o crescimento e diferenciação das empresas.

O modelo de Design Thinking tem se consolidado como uma das metodologias mais eficazes para integrar design ao processo de desenvolvimento de produtos e serviços. Empresas como Apple, Tesla e GE Healthcare são exemplos de organizações que se beneficiaram do design estratégico. Ao adotar essa abordagem, elas não apenas criaram produtos inovadores, mas também transformaram a forma como operam e se comunicam com seus clientes. O design centrado no usuário é um dos princípios que impulsiona essa transformação, pois permite que as empresas se alinhem de forma mais eficaz às necessidades de seus consumidores, gerando experiências mais satisfatórias e produtos mais inovadores (AIGA, 2022). A representação visual de como funcionam as etapas do Design Thinking são demonstradas conforme a figura 2:

Figura 2 - Etapas do Design Thinking



Fonte: Medium

Essas empresas, ao adotarem a gestão do design de forma estratégica, também investem na integração de equipes criativas com outras áreas da organização. O design, portanto, não é mais visto como uma função isolada, mas como um processo colaborativo que envolve não apenas os designers, mas também equipes de marketing, desenvolvimento e vendas. Essa abordagem integrada tem um impacto significativo na satisfação do cliente, na eficiência das operações e no crescimento contínuo das empresas. A Tesla, por exemplo, não apenas utiliza o design para inovar seus produtos, mas também aplica a gestão estratégica de design para alinhar sua comunicação com os consumidores, promovendo uma experiência única e de alto valor agregado (77†source).

No contexto do mercado freelancer, a gestão do design também tem um papel essencial. Freelancers que aplicam princípios de gestão estratégica em seu trabalho podem aumentar sua rentabilidade e estabilidade no mercado. De acordo com a pesquisa de Fialkowski et al. (2023), freelancers que implementam uma gestão estratégica em suas práticas de design conseguem aumentar sua rentabilidade em até 45% no primeiro ano. Isso ocorre porque a gestão do design oferece uma abordagem estruturada para precificação, gestão de contratos e relacionamento com

clientes, permitindo que os freelancers se tornem mais competitivos e sustentáveis financeiramente (FIALKOWSKI et al., 2023).

A gestão do design também facilita a criação de um modelo de negócios sustentável para freelancers, permitindo que eles se posicionem como profissionais estratégicos no mercado. Além disso, ela ajuda a superar as barreiras administrativas que os freelancers enfrentam, fornecendo ferramentas para gerenciar contratos, implementar precificação baseada em valor e desenvolver uma rede sólida de clientes. A gestão estratégica do design se torna, assim, um dos pilares para o sucesso dos freelancers, permitindo que eles se destaquem no mercado competitivo e estabeleçam carreiras duradouras e rentáveis.

Estudo de caso: A Apple, ao adotar a gestão integrada do design, não apenas revolucionou os produtos tecnológicos, mas também transformou sua estratégia de marketing e relacionamento com o cliente. O design passou a ser central na construção de uma experiência única e imersiva, o que contribuiu para a lealdade dos consumidores e a inovação contínua da marca. A Apple aplica uma gestão de design estratégica, onde todos os elementos do produto – desde a embalagem até a interface – são cuidadosamente alinhados à estratégia da marca e às expectativas do cliente (77†source).

Figura 3: Etapas do Design Thinking explicadas



Fonte: Stanford d.school Resources

A gestão do design é uma abordagem crucial para superar os desafios enfrentados pelos profissionais do mercado criativo, seja em agências ou no trabalho autônomo. Ao focar em aspectos como precificação, prospecção de clientes e gestão burocrática, essa prática oferece aos designers as ferramentas necessárias para alcançar uma carreira sustentável e bem-sucedida. Além disso, as boas práticas em agências, como jornadas flexíveis e programas de desenvolvimento contínuo, contribuem para a retenção de talentos e a melhoria do ambiente de trabalho. Assim, a implementação da gestão do design é essencial para o fortalecimento do mercado criativo como um todo.

3. METODOLOGIA

Para garantir respostas relevantes às questões abordadas durante a fundamentação dessa pesquisa, foi necessário aplicar uma metodologia que visasse validar os argumentos trabalhados ao percorrer deste estudo. Esta pesquisa possui caráter qualitativo, exploratório e descritivo, com o objetivo de compreender os desafios enfrentados por profissionais criativos em diferentes modalidades de atuação. Segundo Gil (2002), pesquisas qualitativas permitem uma análise mais profunda dos fenômenos sociais, destacando comportamentos, percepções e

experiências individuais. Dessa forma, buscou-se investigar como esses profissionais lidam com situações específicas relacionadas ao mercado criativo e como determinados fatores impactam seu desenvolvimento profissional.

O método escolhido permite não apenas identificar padrões, mas também oferecer um panorama detalhado sobre a realidade desses trabalhadores. Além disso, optou-se por um enfoque exploratório, considerando a necessidade de levantar informações iniciais sobre temas como precificação, burocracia e modalidades de trabalho.

3.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada entre os meses de julho 2025, utilizando duas principais abordagens: Formulários digitais: Aplicados por meio de plataformas online, como Google Forms, que facilitaram a distribuição do questionário e o alcance de um público diversificado. Reuniões virtuais: Conduzidas por meio de ferramentas como Zoom e Google Meet, permitindo interações mais aprofundadas com os participantes. Essas ferramentas foram selecionadas devido à sua praticidade, alcance e flexibilidade, características essenciais para alcançar um público heterogêneo.

3.2 PÚBLICO-ALVO

O público-alvo da pesquisa foi composto por profissionais do setor criativo, abrangendo diversas áreas e níveis de experiência. Para garantir a representatividade dos dados, foi estabelecido um critério de seleção que incluiu:

- Áreas de atuação: Design gráfico e publicidade.
- Níveis de experiência: Profissionais iniciantes, intermediários e experientes.
- Modalidades de trabalho: Autônomos, freelancers e empregados em empresas ou agências.

Esses critérios permitiram uma análise mais ampla sobre os desafios enfrentados por profissionais criativos, considerando diferentes contextos e perfis.

3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O instrumento principal para a coleta de dados foi um questionário estruturado, composto por perguntas abertas e fechadas, elaborado com base nos seguintes critérios: Área de atuação, Nível de experiência, Modalidade de trabalho (freelancer, autônomo ou empregado), Métodos de prospecção de clientes; Estratégias de precificação de serviços; Conhecimento sobre questões burocráticas, como contratos e emissão de notas fiscais; Competitividade do mercado; Formação educacional e impacto no desempenho profissional; Interesse em serviços consultivos e orientativos. As perguntas foram formuladas de maneira a captar percepções subjetivas e informações objetivas, permitindo uma análise integrada dos resultados.

3.4 RESULTADOS

Os participantes da pesquisa apresentam trajetórias diversas e perspectivas variadas sobre o mercado de design, refletindo a pluralidade do campo criativo.

3.4.1 Coleta de Dados no Google Forms

O **Participante 1** começou sua carreira no design gráfico, especialmente voltado para a publicidade, e tem 1 ano e meio de experiência. Ele trabalhou em duas agências e uma empresa, mas nunca atuou como freelancer. Ao ser questionado

sobre como a experiência influencia sua capacidade de conseguir projetos, ele acredita que, de fato, a experiência tem um papel importante, embora não tenha tido necessidade de precificar seus serviços até o momento. Quando se trata de definir o valor de seu trabalho, ele admite que nunca precisou precificar, já que sua atuação foi sempre em contextos mais formais de trabalho. Nos fatores que considera mais relevantes para definir o valor de um projeto, ele destaca o prazo e a complexidade do trabalho. Além disso, ele menciona que os maiores desafios que enfrenta são saber por onde começar e qual caminho seguir no mercado, além de organizar seu tempo de maneira eficaz. Sobre a competitividade do mercado, o Participante 1 vê o design como um campo altamente competitivo, o que, segundo ele, pode ser desmotivante para profissionais iniciantes. Para lidar com esses desafios, ele sempre formaliza acordos com contratos, considerando-os essenciais para proteger os direitos do designer e evitar problemas legais.

O **Participante 2**, com 5 anos de experiência, começou sua jornada na área editorial, mas logo se aproximou do design gráfico. Ele já atuou em agências e, atualmente, trabalha como freelancer. Para ele, a experiência tem uma influência significativa na capacidade de conseguir projetos, mas ele destaca que o portfólio também é crucial. Em relação à precificação, ele leva em consideração o impacto e o retorno que o projeto terá para o cliente, o tempo necessário para completar o trabalho e a complexidade envolvida. Quando questionado sobre os fatores mais importantes na hora de cobrar, o Participante 2 enfatiza o impacto que o trabalho terá no cliente, além de abordar aspectos como o prazo e a complexidade do projeto. Ele vê o mercado de design como um campo acessível a todos os profissionais, desde que entreguem um bom trabalho, o que reflete uma visão mais otimista sobre a competitividade no setor. A formalização de contratos também é uma prática comum para ele, sendo uma forma de proteger tanto seus direitos quanto o relacionamento com os clientes.

Com 8 anos de experiência no mercado, o **Participante 3** começou sua carreira de forma mais informal, criando fan sites para um jogo online. A partir das dificuldades que encontrou ao aprender programação, ele se atraiu pela parte de projetar e migrou para o design gráfico. Este participante já teve passagens por várias agências, mas

hoje atua como freelancer. Ele acredita que a experiência, com certeza, é um fator determinante para a obtenção de projetos, destacando, no entanto, que seu portfólio e sua forma de se expor no mercado são igualmente importantes. Ao definir o valor de seus serviços, ele considera a complexidade do trabalho, o tempo envolvido e a educação do cliente. De fato, ele menciona que, quanto mais difícil o cliente, mais alto tende a ser o preço. Quando questionado sobre os maiores desafios que enfrenta, ele menciona a prospecção ativa de novos clientes como uma das suas maiores dificuldades. Quanto à competitividade, ele observa que o mercado está saturado com profissionais pouco qualificados, o que acaba puxando para baixo os padrões do mercado e dificultando a valorização dos profissionais qualificados. Ele sempre utiliza contratos formais para formalizar os projetos, considerando-os uma forma de evitar problemas legais.

O **Participante 4** possui 2 anos de experiência e iniciou sua carreira como estagiário, com foco no design gráfico. Ele já trabalhou em uma agência, mas sua experiência está mais ligada ao seu trabalho na própria empresa. Ele acredita que a experiência não tem uma grande influência na capacidade de conseguir projetos, destacando que o portfólio e a forma de exposição pessoal são mais importantes. Como ele nunca trabalhou como freelancer, não tem experiência com precificação, mas entende que a complexidade e o prazo de entrega são fatores determinantes para definir o preço. Seu maior desafio no trabalho está em conseguir clientes. Ele não sente que o mercado seja excessivamente competitivo, acreditando que o bom trabalho e a entrega de valor ao cliente são os fatores que determinam o sucesso. Como os outros participantes, ele também vê a importância de formalizar acordos através de contratos, mas a sua experiência é mais limitada nesse aspecto.

O **Participante 5**, com experiência exclusiva na sua própria empresa, começou sua trajetória criando peças gráficas para filmes e também desenvolveu sites. Ele expressa interesse em áreas como web, multimídia e produto. Para ele, a experiência não é um fator que influencia diretamente na obtenção de novos projetos, mas sim o esforço de se expor ao mercado e construir uma presença sólida. Ele acredita que a precificação deve considerar o tempo de execução e a complexidade do trabalho, mas, apesar disso, reconhece que a organização de tempo é um dos maiores desafios

que enfrenta. No que diz respeito à competitividade, ele acredita que entregar um bom trabalho dentro do prazo certo é o que realmente diferencia um profissional no mercado, e que o mercado não é tão competitivo, mas a presença de profissionais medianos afeta o valor atribuído ao trabalho de qualidade. Para proteger seu trabalho, ele utiliza contratos formais sempre que possível, embora seu conhecimento sobre o assunto ainda seja mais limitado.

Com 5 anos de experiência, o **Participante 6** iniciou sua carreira em design gráfico e também explora outras áreas, como web design, multimídia e produto. Ele já trabalhou tanto em agências quanto como freelancer. Quando questionado sobre o impacto da experiência, ele acredita que a exposição ao mercado e a promoção pessoal desempenham um papel mais importante do que a experiência propriamente dita. Na definição do valor de seu trabalho, ele considera o tempo necessário, a dificuldade do projeto e o segmento de mercado. Seus maiores desafios incluem a organização do tempo e a prospecção ativa de clientes. Ele vê o mercado de design como saturado de mediocridade, o que afeta a percepção sobre os bons profissionais. Assim como os outros participantes, ele enfatiza a importância de contratos formais para garantir a segurança e evitar complicações jurídicas.

Por fim, o **Participante 7**, com 20 anos de experiência, começou sua trajetória ao lado de seu pai, em um ambiente relacionado à clicheria, o que o levou a se envolver com a vetorização de arquivos para impressão. Ele já passou por várias agências e, atualmente, está no marketing de empresas. A experiência dele é amplamente influente na capacidade de conseguir projetos, e ele considera fatores como tempo trabalhado, esforço envolvido e pesquisa ao definir o valor de seus serviços. Ele também destaca a importância de complexidade e prazo como critérios de cobrança. Além disso, ele observa que a competitividade no mercado de design é acentuada pela presença de profissionais de qualidade inferior, o que impacta os bons designers. Ele sempre formaliza seus contratos e acredita que a emissão de nota fiscal é essencial para garantir a conformidade com as exigências fiscais.

3.4.2 Reuniões Virtuais

A primeira reunião virtual foi realizada com uma designer autônoma que reside em Caxias do Sul, e o roteiro da entrevista seguiu a mesma base do roteiro feito com o Google Forms. A profissional atua predominantemente na área de design gráfico, com algum interesse em design de produto. Com 5 anos de experiência, sua trajetória inclui um início desafiador, tendo trabalhado em uma agência sem carteira assinada, recebendo uma remuneração de apenas 600 reais. Posteriormente, conseguiu um estágio em outra agência, mas a pandemia, ocorrida no mesmo período, prejudicou a efetivação do contrato. Em julho de 2020, ingressou em uma agência de branding, onde atuou em tempo integral. Além disso, realiza trabalhos como freelancer, principalmente na criação de identidades visuais.

Para ela, a experiência prática no mercado foi um fator decisivo para o desenvolvimento de suas habilidades. Ela enfatiza que, com o tempo, adquiriu maior prática comercial, desenvolvendo competências em venda e negociação que o ajudaram a melhorar sua abordagem com os clientes. Em termos de precificação, ela utiliza uma estratégia estruturada, com pacotes fechados que levam em consideração fatores como a situação financeira do cliente, o grau de personalização desejado e os objetivos específicos de cada projeto.

Entre os principais desafios enfrentados, a organização do tempo ocupa lugar de destaque. Conciliar as demandas de um emprego integral com os trabalhos externos exige planejamento rigoroso, especialmente na definição de prazos e no gerenciamento de expectativas dos clientes. Ela também menciona que, na região de Caxias do Sul (RS), a característica imediatista do público local muitas vezes dificulta o processo criativo e as etapas necessárias para pesquisas mais aprofundadas. Apesar disso, observa que o mercado oferece espaço para todos, embora clientes de outras regiões geralmente demonstrem maior flexibilidade e disposição para pagar valores mais altos por serviços de qualidade.

Quanto às questões contratuais, ela utiliza contratos digitais que incluem cláusulas sobre direitos autorais, garantindo que o trabalho produzido seja 100% de sua propriedade até o pagamento integral. Ela também protege seu tempo ao adicionar limites de alterações no contrato, evitando desgastes e respeitando sua carga horária. Essa abordagem foi aperfeiçoada com o apoio de advogados e mentorias, que o ajudaram a estruturar documentos mais sólidos e eficazes. Ela realiza a emissão de notas fiscais para formalizar todos os trabalhos e aceita pagamentos via Pix, cartão de crédito e outros meios, mas sempre com poucas parcelas, evitando riscos de inadimplência.

Em relação à sua formação, ela considera que a prática profissional e as mentorias tiveram um impacto maior no aprendizado de design do que sua graduação, que ele acredita não ter proporcionado o retorno esperado pelo investimento. Atualmente, ele concentra seus esforços em identidade visual, mas busca aprofundar seus conhecimentos em branding, uma área que lhe desperta interesse. Sobre mentorias, ele reforça que a identificação com o mentor é fundamental para que o processo seja eficaz, mas vê com bons olhos a possibilidade de participar de novos programas que agreguem valor à sua carreira.

3.4.3 Cruzamento de dados

Os dados coletados por meio do Google Forms e das reuniões virtuais permitiram identificar uma série de padrões entre os desafios enfrentados por profissionais iniciantes e os fatores que impulsionam aqueles que já alcançaram um nível mais elevado de sucesso no mercado de design. Esses elementos refletem tanto os obstáculos que impedem o crescimento de novos designers quanto as práticas estratégicas que podem ser promovidas por meio de gestão do design e design de serviço.

Entre os principais desafios apontados, a precificação aparece como uma questão recorrente. Profissionais iniciantes frequentemente relatam dificuldades em estabelecer valores justos para seus serviços, seja pela falta de critérios claros ou pela insegurança em comunicar o valor de seu trabalho. Alguns admitiram nunca ter

precificado um projeto antes, enquanto outros mencionaram depender de aspectos básicos, como o tempo necessário para realizar o trabalho ou o tipo de cliente. Em contraste, designers mais experientes demonstraram maior domínio sobre o tema, adotando pacotes fechados e considerando fatores como complexidade, impacto no cliente e personalização do serviço. Um dos profissionais entrevistados durante as reuniões virtuais, por exemplo, descreveu seu processo de precificação como estruturado e estratégico, adaptando os valores ao perfil do cliente e ao grau de exclusividade solicitado.

Outro desafio central está relacionado à organização do tempo, especialmente para aqueles que tentam equilibrar trabalhos freelances com empregos em tempo integral. Essa dificuldade foi citada tanto por participantes do Forms quanto das reuniões virtuais, que apontaram o excesso de demandas como um fator que compromete a qualidade das entregas e gera problemas na definição de prazos. Um dos entrevistados relatou que sua principal dificuldade é conciliar as entregas externas com suas responsabilidades na agência, o que exige não apenas planejamento rigoroso, mas também um entendimento mais profundo das expectativas dos clientes, especialmente em regiões onde o imediatismo predomina, como no caso de Caxias do Sul.

Além disso, a prospecção de clientes foi mencionada como uma barreira significativa, especialmente para freelancers. Profissionais menos experientes relataram dificuldades em construir uma base sólida de clientes e se posicionar de maneira estratégica no mercado. Essa situação é agravada por um desconhecimento geral sobre ferramentas de marketing pessoal e branding, elementos que profissionais mais experientes apontaram como diferenciais importantes. A falta de conhecimento sobre aspectos legais e contratuais também foi evidente. Muitos participantes admitiram que só recentemente começaram a formalizar seus acordos, enquanto outros ainda se baseiam em contratos verbais, expondo-se a riscos desnecessários. A ausência de cláusulas específicas, como limites para alterações ou a definição de direitos autorais, reforça a necessidade de capacitação para lidar com essas questões.

Por outro lado, os profissionais mais experientes apresentaram características que não apenas os destacam no mercado, mas também servem como propulsores para a justificativa de um modelo de gestão do design. Entre essas características, o domínio sobre precificação estratégica se destaca. Esses profissionais adotam modelos que equilibram os custos do projeto com o valor percebido pelo cliente, ajustando pacotes de serviços de forma personalizada. Além disso, a formalização de contratos é uma prática comum entre eles, com a inclusão de cláusulas que protegem os direitos autorais e limitam o número de alterações, garantindo maior controle sobre suas entregas e reduzindo os riscos de conflitos.

A flexibilidade geográfica e de precificação também aparece como um fator relevante. Profissionais mais experientes mencionaram que clientes de fora de suas regiões, como em casos de atendimento remoto, frequentemente demonstram maior disposição para pagar valores mais elevados, reconhecendo o valor agregado do trabalho. Isso reflete uma visão estratégica que permite a esses profissionais expandir seu alcance e conquistar novos mercados. Além disso, a habilidade em negociação e vendas foi apontada como um diferencial desenvolvido ao longo da carreira. Essa competência permite que profissionais mais experientes não apenas atraiam novos clientes, mas também comuniquem de forma eficaz o valor de seus serviços, superando a resistência inicial de potenciais contratantes.

Outra característica marcante dos profissionais bem-sucedidos é o foco em especialização e branding pessoal. Enquanto muitos iniciantes ainda exploram diferentes áreas do design, aqueles com mais tempo no mercado demonstram um interesse claro em aprofundar seus conhecimentos em áreas estratégicas, como identidade visual e branding. Um dos participantes das reuniões virtuais destacou que seu interesse em branding o levou a buscar mentorias e capacitações específicas, o que teve um impacto direto em seu posicionamento no mercado.

Esses fatores positivos, quando comparados aos desafios enfrentados pelos iniciantes, evidenciam a relevância de um modelo de gestão do design que ofereça suporte estruturado a novos profissionais. Elementos como precificação estratégica, capacitação legal e marketing pessoal são fundamentais para auxiliar

esses profissionais a superar barreiras e alcançar o sucesso. A implementação de práticas de design de serviço pode criar experiências consistentes e personalizadas para os designers, garantindo que eles desenvolvam habilidades essenciais para competir e prosperar em um mercado cada vez mais dinâmico e desafiador.

3.5 BRIEFING

O projeto proposto será guiado por diretrizes de gestão do design, design de serviço e design thinking, estruturado de forma consultiva para atender às necessidades dos profissionais criativos recém-ingressos no mercado. Para garantir a eficácia e a clareza do projeto, a elaboração de um briefing expandido é essencial, permitindo que todas as etapas estejam fundamentadas em objetivos claros e integrados a metodologias comprovadas.

O que? A ideia central do projeto é desenvolver uma solução educativa que capacite profissionais criativos a superar os desafios identificados durante a pesquisa. Isso inclui a criação de uma plataforma educativa, que integre modalidades de aprendizado aplicadas com o foco em formar profissionais com experiência de mercado. Essa solução será complementada por um design de produto, que atuará como suporte adicional, e por uma identidade visual estratégica que fortaleça a comunicação do projeto.

Por que? A necessidade desse projeto se baseia nos desafios evidenciados durante a pesquisa. Entre os problemas mais recorrentes estão a dificuldade de precificação, o desconhecimento sobre aspectos legais e a falta de organização e prospecção de clientes, que limitam o crescimento de novos profissionais no mercado. Além disso, muitos profissionais recém-formados também não possuem experiência de mercado, o que pode prejudicá-los em futuras contratações, por possuírem um portfólio raso. Conforme discutido ao longo da fundamentação teórica, a falta de suporte estruturado é uma barreira significativa para a autonomia e o sucesso desses profissionais. Por isso, um projeto integrado que aplique ferramentas de gestão do

design e design de serviço surge como uma solução prática e estratégica para essas lacunas.

Para quem? O projeto será direcionado a profissionais criativos recém-ingressos no mercado, como designers gráficos, web designers, ilustradores e outros profissionais que compartilham os desafios mapeados na pesquisa. Esses profissionais, em geral, apresentam dificuldades na transição entre o aprendizado técnico e a aplicação prática no mercado.

Como? A solução será desenvolvida através da metodologia do Design Thinking, popularizado por David Kelley e Tim Brown, que já foi citada anteriormente. A metodologia incorpora o Double-Diamond, ou “Diamante-Duplo”, que divide a fase projetual em 4 etapas: Descobrir, Definir, Desenvolver e Entregar. As entregas do projeto se dividirão em:

1. Projeto de Serviço, aplicado para mapear as jornadas dos profissionais criativos, identificando pontos de dor e propondo soluções integradas. A aplicação de ferramentas como Service Blueprinting e Persona Mapping permitirá estruturar uma experiência coesa e eficiente para os usuários.

2. Projeto Gráfico: A criação de uma identidade visual irá assegurar uma comunicação visual funcional e atrativa. A identidade visual reforçará a mensagem do projeto, promovendo credibilidade e conexão com o público-alvo.

3. Projeto de Produto: Utilizado para criar uma solução tangível que complemente o projeto consultivo. Esse produto, será projetado para atuar como um auxiliar secundário, ampliando o impacto simbólico do projeto.

4. ENTREGAS

Com base na metodologia do Design Thinking para solução de problemas, este capítulo apresenta a fase da criação e entrega da proposta para resolução do

problema. Partindo do briefing expandido foi realizada uma pesquisa profunda de mercado a fim de melhorar a compreensão e servir de norte para a concepção do projeto, permitindo criar um modelo de negócio viável, a construção de um serviço que impulse o mercado, e uma marca que converse com o público e comunique a essência do projeto.

4.1 NEGÓCIO

O Canva de Negócio foi uma ferramenta empregada para visualizar o modelo de negócio com estratégia, proporcionando clareza e visão ampla de todas as partes envolvidas e interessadas no negócio, estando presentes mapeamentos como os de público-alvo, atividades-chave, proposta de valor, parceiros, custos, receitas, etc. Abaixo é possível visualizar o modelo completo.

Figura 4 – Canva de Negócio

Parceiros-chave Produtoras Instituições culturais e governamentais Universidades, faculdades e sistemas de ensino	Atividades-chave Formação de talentos Ensino aplicado Pesquisa e desenvolvimento criativo Desenvolvimento de projetos Gestão de marcas Gestão de relacionamento Presença digital e participação em eventos	Proposta de valor Entregar soluções estratégicas e visuais únicas com o foco em criar, manter e fortalecer marcas icônicas através da combinação de branding, design digital e projetos de ambientes.	Relacionamento com clientes Atendimento personalizado Transparência e confiança Processos bem definidos Comunicação clara, objetiva e contínua Suporte pós-projeto	Segmentos de clientes Empresas de médio a grande porte, maduras no marketing e de mente aberta Startups Instituições e Agências (culturais, artísticas, governamentais).
	Recursos Equipe multidisciplinar (gestores, designers, redatores, estrategistas, programadores, especialistas em tecnologia e comunicação.) Metodologias e processos bem-definidos Infraestrutura criativa (Laptops, assinaturas, investimento em IA).		Canais Atendimento digital e pontualmente presenciais Presença em canais digitais - e-mail/social media/webseite/portfólio digital Networking e indicações Eventos e/ou exposições	
Custos Salários (remuneração de profissionais, investimentos em educação e desenvolvimento) Tecnologia e Ferramentas (investimento em hardware, software e ferramentas essenciais) Marketing e comunicação, Ads (divulgação on e off, material para participação de eventos e manutenção de portfólio digital)		Receitas Cobrança por projeto. Suporte contínuo (cachê mensal). Parcerias exclusivas. Consultorias estratégicas.		

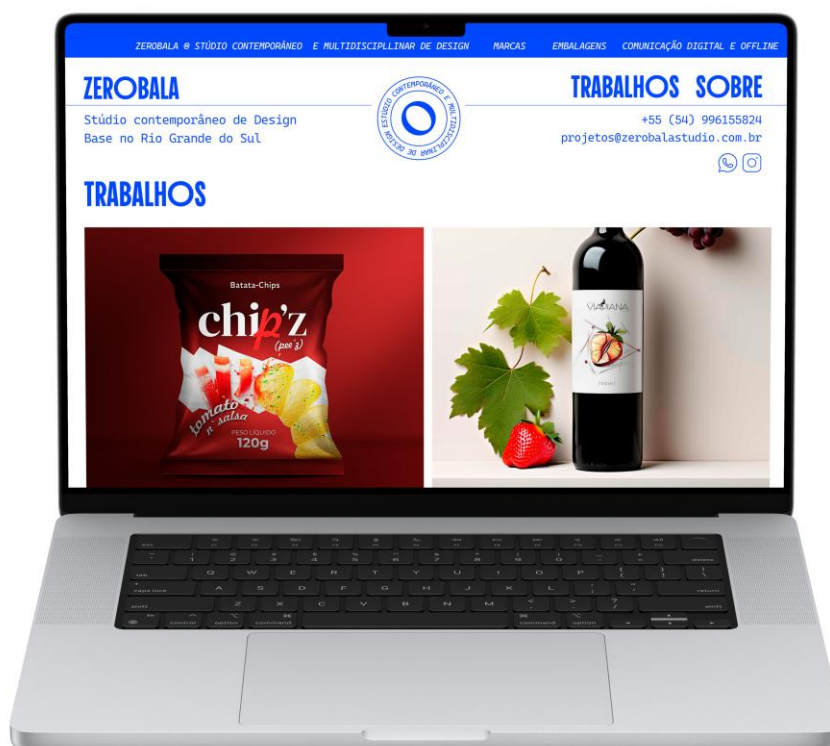
Fonte: Autor

O desenvolvimento do Canva de Negócio permitiu uma visão ampla e abrangente, servindo como um norte para a criação do resto de todo o projeto.

4.2 SERVIÇO

No decorrer da criação do serviço, ao retornar para materiais de pesquisa, foi percebido um detalhe crucial para o sucesso do projeto. Ao elaborar uma plataforma de ensino, seja ele de que área for, é preciso ser uma referência no mercado, ou possuir credibilidade o suficiente para as pessoas terem confiança no serviço. Por isso, se deu a necessidade da construção de não apenas um, mas sim dois projetos de serviço: o serviço de um estúdio contemporâneo de design ganha forma para suprir essa necessidade.

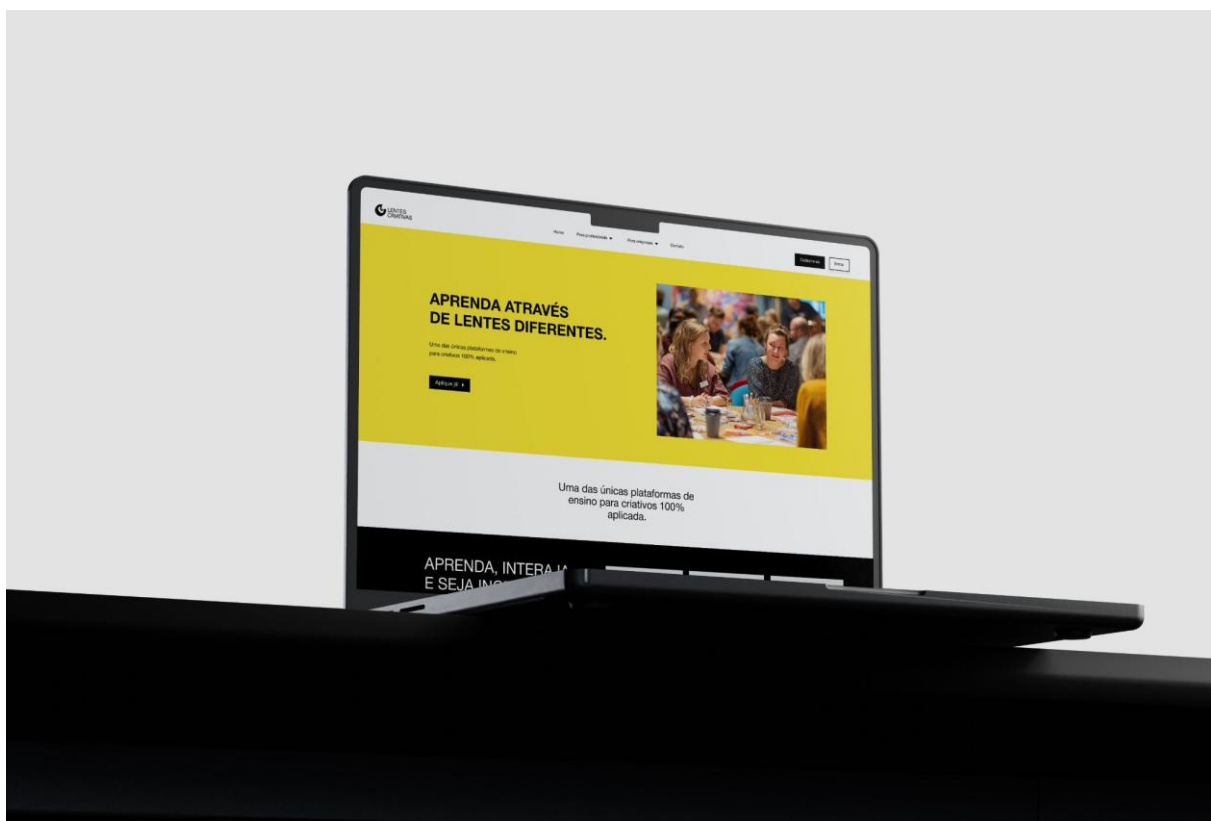
Figura 5 - Projeto de Serviço - Estúdio



Fonte: Autor

A partir daí, então, foi elaborado o projeto de serviço do braço de ensino que consequentemente seria endossado pela marca desse estúdio.

Figura 6 - Projeto de Serviço - Braço de Ensino



Fonte: Autor

A criação do primeiro serviço garante que o segundo seja inaugurado e lançado no mercado com mais assertividade, empregando assim uma estratégia de que visa minimizar os prejuízos e crescer de forma exponencial e rapidamente. O braço de ensino também foi criado para ser primariamente um modelo de ensino aplicado, onde profissionais da área criativa podem aprender fazendo - com clientes reais do outro lado. Isso e o fato de ser administrado por um estúdio o torna único e diferenciado dos demais que já existem no mercado.

4.3 MARCA

Todo negócio, empresa ou serviço precisa de uma marca, e não é diferente com esse. Com a existência de dois serviços, com marcas e propostas diferentes, mas que se conectam, foi necessário realizar o projeto gráfico de ambos. As duas marcas foram concebidas para criar conexão emocional com seus respectivos públicos-alvo e suas construções envolveram pesquisas e análises de identidades visuais de outras empresas de um segmento igual ou similar, a criação de formas, símbolos, nomes, fontes e grafismos que conversassem com cada um deles.

Figura 7 - Projeto Gráfico de Estúdio - ZEROBALA



Fonte: Autor

O projeto gráfico do ZeroBala foi concebido para atender as necessidades dos respectivos públicos do estúdio do projeto. A marca carrega uma forte identidade se apropriando de gírias regionais do Rio Grande do Sul e símbolos muito bem-conhecidos no mundo como um todo, sendo seu significado variável no Ocidente. Mais detalhes sobre o símbolo podem ser encontrados no dossiê desse projeto.

Figura 8 - Projeto Gráfico de Ensino - LENTES CRIATIVAS



Fonte: Autor

Após a conclusão do primeiro projeto gráfico, a concepção da segunda marca teve como base um público alvo diferente, que levou a escolher padrões e formas gráficas diferentes do estúdio. Com uma tipografia mais neutra, ela foi concebida para trazer seriedade, profissionalismo e credibilidade para o braço de ensino. O conceito do nome está diretamente atrelado a conseguir enxergar o mundo criativo com outros olhos, seja na parte administrativa, estratégica ou operacional.

4.4 PRODUTO

Falando em enxergar o mundo criativo com outros olhos, o conceito do nome foi também o que norteou a concepção do produto. Este produto tem como objetivo servir de apoio e incentivo ao aluno durante o progresso do curso, e tem caráter

simbólico, dando menos prioridade à aspectos de funcionalidade. A concepção do produto se fez necessária apenas para o segundo projeto, do braço de ensino

Figura 9 - Projeto de Produto - LENTES CRIATIVAS



Fonte: Autor

O produto deste projeto é uma lupa de bolso. Uma lupa de bolso com valor simbólico, onde cada lente é distribuída e entregue ao aluno conforme ele alcança uma conquista expressiva. A lupa tem características redondas e curvas, sendo visualmente e esteticamente mais moderna do que se encontra no mercado. Ela é facilmente removível e substituível por “parafusos” que se encaixam entre si, diminuindo um possível ponto de dor do usuário.

Todo o processo de criação desse projeto, desde pesquisas e análises até o processo e resultados das etapas de criação estão documentados no dossiê deste projeto.

5. CONCLUSÃO

A presente pesquisa explorou os principais desafios enfrentados por profissionais do setor criativo, especialmente designers em diferentes estágios de suas carreiras, e como a gestão do design e o design de serviço podem ser ferramentas essenciais para superar essas barreiras. Desde a introdução, foi possível identificar lacunas significativas no mercado, particularmente relacionadas à precificação, organização, prospecção de clientes e aspectos legais, evidenciadas tanto na fundamentação teórica quanto nas entrevistas realizadas

Os resultados das entrevistas confirmam que os profissionais iniciantes enfrentam dificuldades recorrentes que limitam seu crescimento, muitas vezes devido à falta de capacitação prática para lidar com questões comerciais e de gestão. A ausência de critérios claros para precificação, por exemplo, foi um ponto amplamente destacado. Essa dificuldade, como apontado por Brown (2009), reflete a carência de sistemas estruturados de apoio ao designer, já que a precificação baseada em valor, fundamental para o sucesso financeiro, ainda é pouco compreendida e aplicada por grande parte dos profissionais.

Além disso, a organização do tempo e a gestão de demandas também se mostraram desafios centrais, especialmente para aqueles que conciliam trabalhos freelancers com empregos em tempo integral. Como ressaltado por Stickdorn et al. (2018), o design de serviço pode ajudar a estruturar fluxos de trabalho mais eficientes, proporcionando um equilíbrio entre as expectativas do cliente e as capacidades do profissional. A aplicação de metodologias como Journey Mapping e Blueprinting não apenas facilita o planejamento estratégico, mas também melhora a experiência do cliente, reduzindo a pressão e os erros causados por demandas mal gerenciadas.

O desconhecimento sobre aspectos legais e a falta de contratos formais foi outro ponto crítico identificado. Essa ausência expõe os profissionais a riscos que poderiam ser evitados com o uso de ferramentas e modelos oferecidos por programas de gestão. Segundo pesquisas da AIGA (2021), a formalização de contratos e a definição clara de direitos autorais são práticas essenciais para a sustentabilidade da

profissão, promovendo maior segurança tanto para os designers quanto para os clientes.

Por outro lado, os fatores positivos identificados entre profissionais mais experientes, como o domínio da precificação estratégica, a especialização em branding e o uso de contratos bem estruturados, demonstram o impacto que a prática e o aprendizado contínuo podem ter no sucesso desses profissionais. No entanto, como apontado por Buley (2013), o acesso a essas competências não deve ser limitado à experiência individual. A criação de projetos consultivos, mentorias e programas de gestão de design pode acelerar esse processo de aprendizado, garantindo que iniciantes tenham as ferramentas necessárias para competir em um mercado dinâmico.

Portanto, a implementação de um projeto de gestão do design e design de serviço surge como uma solução central e viável para os problemas levantados. Esse modelo não apenas oferece suporte aos desafios técnicos, como precificação e organização, mas também aborda aspectos estratégicos, como branding pessoal e posicionamento de mercado. A literatura reforça que a integração de metodologias de gestão no trabalho do designer cria um ambiente mais estruturado e propício ao crescimento, impactando positivamente a carreira individual e o setor como um todo.

Em suma, os desafios enfrentados por profissionais criativos, especialmente os recém-ingressos no mercado, podem ser mitigados com a adoção de um sistema que integre práticas de gestão de design e design de serviço. A formação de um modelo consultivo, aliado a redes de apoio e mentorias, é essencial para criar uma base sólida que permita a esses profissionais alcançar maior autonomia, eficiência e reconhecimento em suas áreas. A partir dessa proposta, não apenas os indivíduos se beneficiam, mas também o mercado como um todo, que se fortalece pela presença de profissionais mais capacitados e competitivos.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2016.

BROWN, T. Change by design: how design thinking creates new alternatives for business and society. Harper Business, 2009.

BULEY, L. The user experience team of one: a research and design survival guide. Rosenfeld Media, 2013.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MUNARI, B. Design e comunicação visual. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

SEBRAE. Panorama do mercado criativo no Brasil. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 26 nov. 2024.

STICKDORN, M.; HORMESS, M. E.; LAWRENCE, A.; SCHNEIDER, J. This is service design doing: applying service design thinking in the real world. O'Reilly Media, 2018.

ULRICH, K. T.; EPPINGER, S. D. Product design and development. 6. ed. McGraw-Hill, 2000.

UNCTAD. Creative Economy Outlook 2022. Disponível em: <https://unctad.org/publications>. Acesso em: 15 nov. 2024

UNESCO. Creative Industries - Cultural statistics. Disponível em:
<https://www.unesco.org/en/creative-industries>. Acesso em: 21 set. 2024.

AIGA. Design POV Reports. Disponível em:
<https://www.aiga.org/resources/design-pov-research>. Acesso em: 02 set. 2024.

BRITISH COUNCIL. Plano para a Economia Criativa Brasileira 2012-2014.
Disponível em: <https://www.britishcouncil.org.br>. Acesso em: 20 nov. 2024.

HARVARD BUSINESS REVIEW. Precificação Estratégica. Disponível em:
<https://hbr.org>. Acesso em: 22 nov. 2024.

INTERACTION DESIGN FOUNDATION. Design Thinking. Disponível
em: <https://www.interaction-design.org>. Acesso em: 15 out. 2024.

LUCIDCHART. Templates para design estratégico. Disponível em:
<https://www.lucidchart.com>. Acesso em: 16 out. 2024.

INVISION. Design Maturity Reports. Disponível em: <https://www.invisionapp.com>.
Acesso em: 18 nov. 2024.

STANFORD D.SCHOOL. Design Thinking Bootleg. Disponível em:
<https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg>. Acesso em: 01 dez.
2024.