



## Design e gestão da experiencia

**Paula de Melo Rodrigues**

paula.melo@ufms.br

<https://orcid.org/0000-0002-7210-3709>

Universidad Federal de Mato Grosso do Sul

**Dennis Hanson Costa**

dennis.hanson@ufms.br

<https://orcid.org/0000-0003-1663-190X>

Universidad Federal de Mato Grosso do Sul

### RESUMO

O trabalho a seguir faz uma revisão da literatura e estudo de casos versando sobre a construção de experiências inesquecíveis na busca de um diferencial competitivo na indústria da hospitalidade, lazer e entretenimento. Metodologicamente, faz-se uma análise da bibliografia existente contextualizando-a com as observações feitas em campo. Inicialmente objetiva-se identificar na literatura existente as boas práticas de gestão da experiência e os elementos que constroem a experiência perfeita. Num segundo momento, realiza-se estudo de casos a fim descobrir se essa literatura vem sendo aplicada e com que resultados. Os resultados encontrados mostram que muitas empresas continuam ignorando a importância do design e gestão de experiências, muito embora haja casos de sucesso.

### Palavras Chave:

Design da experiência, gestão da experiência, Design Thinking.

## Experience design and management

### ABSTRACT

The following work reviews the literature and case studies on the construction of unforgettable experiences in the search for a competitive advantage in the hospitality, leisure and entertainment industry. Methodologically, an analysis of the existing bibliography is carried out, contextualizing it with the observations made in the field. Initially, the objective is to identify in the existing literature good experience management practices and the elements that build the perfect experience. Secondly, case studies are carried out in order to discover whether this literature has been applied and with what results. The results found show that many companies continue to ignore the importance of experience design and management, even though there are success stories.

**Key words:** Experience design, Experience management, Design Thinking.

## Diseño y gestión de experiencias

### RESUMEN

El siguiente trabajo revisa la literatura y estudios de casos sobre la construcción de experiencias inolvidables en la búsqueda de una ventaja competitiva en la industria de la hotelería, el ocio y el entretenimiento. Metodológicamente se realiza un análisis de la bibliografía existente, contextualizándola con las observaciones realizadas en campo. Inicialmente, el objetivo es identificar en la literatura existente buenas prácticas de gestión de experiencias y los elementos que construyen la experiencia perfecta. En segundo lugar, se realizan estudios de caso con el fin de descubrir si esta literatura se ha aplicado y con qué resultados. Los resultados encontrados muestran que muchas empresas siguen ignorando la importancia del diseño y gestión de experiencias, a pesar de que existen casos de éxito.

**Palabras clave:** Diseño de experiencias, Gestión de experiencias, Design Thinking.

## INTRODUÇÃO

Apenas a boa qualidade não é mais suficiente para a sobrevivência de um estabelecimento, produto ou serviço, seja qual for o seu ramo ou atividade. Por boa qualidade entende-se a junção de qualidade de produto, qualidade de serviço e qualidade de atendimento, incluindo-se aí a qualidade do pós venda, quando pertinente (Takeuchi e Quelch, 1983; Mathur and Dewani, 2015).

Cada vez mais marcas antes sisudas e tradicionais investem em ambientação e serviço, para complementar o seu negócio fundamental. Tome-se como exemplo um hospital: os serviços médicos de primeira são apenas a porta de entrada, sem eles nenhum cliente pagante cogita internar-se. Resta a esses estabelecimentos investir no que se entende por hotelaria hospitalar, isto é, na arquitetura, na ambientação, no atendimento administrativo incluindo pré e pós venda e, porque não, na culinária. Quem disse que comida de hospital precisa ser insossa? Há chefs especializados sendo contratados para mudar este (pre)conceito, mantendo a alimentação saudável, porém saborosa (Schiffman, 2018).

Interessante é que lendo o blog da colunista da Folha de São Paulo, Alexandra Forbes, ela menciona uma tendência entre os restaurantes poliestrelados mundo afora no sentido de uma ambientação minimalista, na qual “ser ‘cool’ significa ter mesas nuas, só com talheres, e garçons super informais no falar e no vestir” (FORBES, 2015).

Assim como a colunista, ainda que frequentando bares e restaurantes bem abaixo dos poliestrelados mencionados, há que se concordar que a experiência vai muito além da comida. Sair para comer, seja a lazer ou a negócios, tem que ser uma experiência prazerosa e os ritos do serviço perfeito e da ambientação idem são parte integrante e necessária. Garçons com baixa sensibilidade para lidar com a diversidade de situações de cada público apenas são toleráveis em redes de fast food.

Estendendo a questão do rito, da “pompa e circunstância” que tornam uma experiência única, há muitos que, mesmo tendo à disposição home theaters de última geração, não dispensam o prazer de entrar na sala escura de um cinema, com um enorme balde de pipoca e um igualmente grande copo de refrigerante.

Diante desse contexto, é importante compreendermos que é a experiência do cliente e o design thinking que a compõe.

### **User experience**

A área de estudos da experiência lida com a pesquisa, o design/projeto e a avaliação de experiências que usuários têm pelo uso de um dado sistema (ISO, 2010). Daí que a expressão ‘experiência do usuário’ pode ter diversas acepções. A natureza multidisciplinar desses estudos e práticas levaram a uma série de definições, variando segundo as diversas perspectivas dos estudiosos. Essas perspectivas variam desde a psicologia até a gestão de negócios, com ênfase variando da qualidade ao valor agregado.

Dado que não há uma definição que englobe todas as perspectivas, segue uma lista de definições propostas por diversos autores:

A experiência do usuário não está centrada no funcionamento interno de um produto ou serviço, mas como eles funcionam externamente, na dimensão onde uma pessoa entra em contato com eles (GARRETT, 2011).

Numa visão mais sintética, trata-se de uma sensação momentânea, essencialmente avaliativa (bom/ruim), durante a interação com um produto ou serviço (HASSENZAHN, 2008).

Segundo Sutcliffe (2010), a experiência do usuário é o julgamento da qualidade do produto advinda da experiência de interação e as qualidades do produto que engendram uso efetivo e prazer.

Ou ainda o valor derivado da(s) interação(s) com um produto ou serviço é o elenco de apoio no contexto do uso (SWARD e MACARTHUR, 2007).

Segundo Jimenez e Talledo (2022), o boca a boca é um dos elementos determinantes para avaliação de desempenho do marketing do negócio. Nesse sentido, é justamente a percepção da experiência por parte do cliente que vai determinar se este irá ou não contribuir para o marketing boca a boca do negócio.

### **Design Thinking como forma de pensar**

A grande contribuição teórica para o design da experiência vem de Tim Brown (2009) definindo o Design Thinking como uma matriz mental, diferente do raciocínio lógico-matemático prevalente no mundo dos negócios.

Apenas a título de ilustração, há um interessante trabalho acadêmico de doutorado sobre a arte de desenhar no qual a autora passa um capítulo inteiro derrubando os mitos da “maneira certa”

de desenhar uma pessoa. Segundo essa autora (Edwards, 2004), esse pensamento estereotipado costuma levar a bonequinhos de “bola e palito”. É preciso despir-se desses preconceitos para realmente conseguir ver – e desenhar o que efetivamente está sendo visto. Daí que conceitos estereotipados não ajudam a ver, entender e resolver certos tipos de problemas.

Brown (2009) relata o mesmo tipo de dificuldade ao lidar com equipes de funcionários designados pela empresa para acompanhar um dado projeto. O método do Design Thinking inclui diversos estágios de pesquisa, prototipagem e testes até que a solução emerja de um caos aparente. Tipicamente, ele divide o processo em três espaços distintos e sobrepostos: há um espaço de inspiração, no qual se coletam insights de todas as fontes possíveis, seguido de um espaço de idealização, momento em que esses insights são traduzidos em ideias e um último estágio de implementação, no qual as melhores ideias são desenvolvidas em um plano de ação concreto. Brown (2009) destaca que se tratam de espaços sobrepostos e não de uma sequência de passos inseridos em uma metodologia rigorosa.

Resumindo a questão em poucas palavras, há a frase de Stewart (1986) segundo a qual “um problema não pode ser resolvido no mesmo nível [com as mesmas ferramentas] com que foi criado.”

Dá-se então que o problema a ser estudado é verificar se a experiência perfeita está ou não sendo entregue ao cliente da indústria da hospitalidade, lazer e entretenimento, identificando eventuais pontos que possam contribuir para a melhoria dessa experiência. Entendemos que há uma vasta literatura sobre o tema, com trabalhos de mais de 50 anos e termos que se tornaram jargão nos negócios. Trata-se então de descobrir se essa literatura vem sendo aplicada e com que resultados.

Objetiva-se determinar se as boas práticas de gestão da experiência estão sendo utilizadas na prática diária de empresas da indústria da hospitalidade, lazer e entretenimento. Para isso, inicialmente faremos um estudo da literatura existente a fim de identificar os elementos fundamentais para o design da experiência perfeita para o cliente. Num segundo momento selecionaremos uma amostra de casos da indústria da hospitalidade, lazer e entretenimento a serem estudados verificando se estas boas práticas indicadas pela literatura estão sendo realmente disponibilizadas aos clientes.

Além disso, a coleta e sistematização dessa literatura dispersa em diversas áreas de estudo pode servir a outros pesquisadores para a expansão desse conhecimento e para que empreendedores possam dela tirar proveito para adicioná-la a seu acervo de conhecimento para a criação de produtos, serviços e negócios inovadores e bem sucedidos.

A pesquisa se justifica primeiramente porque uma boa experiência é fundamental para o retorno de clientes, especialmente na indústria da hospitalidade, lazer e entretenimento, dado que os clientes cada vez mais buscam experiências inesquecíveis. A título de exemplo, um cliente, diante de dois negócios com produtos e preços semelhantes, escolherá aquele que lhe proporcione melhor

experiência. Adicionalmente, descontando-se o período de fraco movimento durante a recente Pandemia do Covid-19 (2020-2022), a indústria da hospitalidade, lazer e entretenimento é uma grande contribuidora para a economia dos países, tendo baixa pegada de carbono e empregando muitas pessoas. Não se deve esquecer que uma boa gestão da experiência contribui para a melhoria da gestão do negócio propriamente, com o conseqüente aumento nos lucros.

## **METODOLOGIA**

Metodologicamente falando, neste trabalho buscaremos inicialmente, por meio de uma pesquisa bibliográfica, identificar as melhores práticas e, a partir daí, verificar no mundo real do mercado se empresas estão se utilizando dessas melhores práticas e em que estágio de maturidade se encontram nesse uso.

A pesquisa bibliográfica no contexto desse artigo tem a função de fundamentar e contextualizar os conceitos fundamentais do Design Thinking e design da experiência, cujo vocabulário termina por ser inserido em modismos de gestão, tendo os seus significados diluídos por não-especialistas. Pretendemos também expandir essa pesquisa para termos correlatos e acessórios, mas nem por isso menos importantes, como satisfação do cliente, e contentamento, tendo por base autores como Tim Brown, Jan Carlzon (1987), Bernd Schmitt (1999; 2003), Alcántara (2014), Seligman e Csíkszentmihályi (2000) dentre vários outros

De modo a complementar e eventualmente corroborar ou não o que é apresentado na literatura, escolhemos o método do Estudo de Casos, conforme proposto por Yin (2009). Adicionalmente, utilizaremos o método da observação assistemática dos casos, como proposto por Kawulich (2005). Nesse método, buscamos frequentar os estabelecimentos, experienciando e vivendo na prática a mesma experiência dos demais clientes. O estabelecimento não sabe que está sendo observado. Cumpre observar que no caso específico do Cinema Paissandu, apenas um dos autores o frequentou, desde o início da década de 1970 até o seu fechamento, na década de 1990. O caso do Spa foi decorrente de um trabalho de consultoria.

Cabe lembrar também que o motivo de se escolher os estudos de caso se alinha com um dos objetivos que é confrontar se no mundo real as boas práticas recomendadas pela literatura estão sendo utilizadas na prática pelas empresas e oferecidas ao cliente/turista, e em que grau. O termo observação assistemática conforme proposto por Kawulich (2005) envolve a livre fruição da experiência, como se um cliente fossemos, sem que os responsáveis pelo estabelecimento saibam do propósito da visita. Permite perceber a experiência livremente, exatamente como se dá a experiência do cliente. Experiência é percepção, sentimento, livre fruição.

### **Amostragem**

A amostragem usada foi não-estruturada, buscando, entretanto, trazer exemplos no espectro da indústria da hospitalidade, incluindo resorts e demais indústrias correlatas nas áreas de lazer

entretenimento, tais como spas, festas e cinemas. Dado que a indústria da hospitalidade engloba a busca de uma experiência completa por parte do turista que inclui não somente a hospedagem propriamente, mas opções de lazer e entretenimento.

## **RESULTADOS**

A seguir, para permitir identificarmos os elementos que compõem um bom design de experiência ao cliente, apresentamos os resultados da pesquisa bibliográfica e trazemos extratos significativos da literatura existente, desde os trabalhos iniciais e seminais para o entendimento do problema, a trabalhos mais recentes tratando de questões relevantes no tema. Adiante, trazemos os resultados das observação participante assistemática realizadas nos casos estudados para que se possa verificar se há a aplicação prática, ou não, das recomendações teóricas.

### **Design da experiência – os clássicos**

Ainda que nem todos os trabalhos mencionados a seguir tratem especificamente do design da experiência, termo mais contemporâneo, todos contemplam o consumidor como central na concepção e gestão dos negócios, focando na importância de uma experiência positiva.

Em seu livro pioneiro de 2009, Tim Brown, – CEO da empresa Ideo, voltada não só para o design de produtos, mas também para o uso da metodologia do design aplicada a negócios diversos –, propõe que o tipo de raciocínio não linear e “hipertextual” característico de designers seja transposto para o ambiente de negócios, proporcionando perspectivas frescas para a inovação em diversas áreas.

Este tipo de raciocínio metodológico contrasta vivamente com as soluções utilizadas por pensadores mais cartesianos e matemáticos, habituados a escolher a melhor solução extraída de um “cardápio” pré existente, típico do raciocínio linear/vertical (deLanghe *et al.* 2017). O Design Thinking, ao contrário, busca extrair soluções de processos associativos, da imaginação livre e do raciocínio abduativo, ao invés dos raciocínio indutivo e dedutivo, mais usuais na resolução de problemas. Por raciocínio abduativo entende-se aquele que tem sempre por base a pergunta “E se...?”.

Retomando Brown (2009), o Design Thinking é uma metodologia de negócios voltada para o humano, isto é, centrada no usuário. Trata-se de pensar e conceber produtos e serviços com usuários específicos em mente. Não é uma questão apenas de abstratamente imaginar como determinado segmento de mercado usaria algo, mas de efetivamente observar, pesquisar e entender como de fato este algo será usado.

Apesar de a proposta de Brown ser entendida como muito moderna, a literatura acadêmica voltada para a criação de experiências únicas e inesquecíveis visando à fidelização de clientes é bem antiga, como se verá a seguir.

Jan Carlzon (1987), ex CEO da empresa aérea sueca SAS, atuando entre os anos de 1981 a 1994, percebeu que cada contato da clientela com a empresa podia criar empatia ou destruí-la. Ele chamou esses contatos de “momentos da verdade” e relatou sua experiência de transformar um prejuízo anual de US\$17 milhões por ano em um lucro de US\$54 milhões em apenas um ano, em seu livro de 1987. Ao implementar um programa intitulado Putting People First, Carlzon descentralizou decisões, deixando que os profissionais de atendimento resolvessem imediatamente problemas de clientes, sem apelar para suas gerências. Seu próximo passo, em conjunto com a TMI, consultoria que contratara para a virada da SAS, foi a Scandinavian Service School, voltada para o treinamento dos colaboradores na nova forma de fazer negócios. Essa nova forma envolvia também o achatamento do organograma e empoderamento de funcionários. O sistema foi logo adotado por outras empresas, competidoras ou não, diminuindo a vantagem competitiva obtida. Da experiência restou, na maior parte do universo corporativo, apenas o achatamento do organograma. O fundamental – o serviço exemplar – foi relegado ao esquecimento ou a um compromisso nominal, sem existência de fato na grande maioria das empresas, bem como o empoderamento de funcionários. Todos os que já tiveram contato com um sistema automatizado de atendimento entendem o quanto “são importantes para a organização”.

A esse propósito, outro empreendedor tornado autor, Karl Albrecht, em seu livro de 1985, escrito no limiar da era digital e portanto antes da disseminação da internet, menciona em sua edição atualizada de 2001 que “o uso irracional da tecnologia digital para despovoar a interface com o consumidor vai se transformar em um dos maiores erros que muitas empresas jamais cometerão” (ALBRECHT & ZEMKE, 1991).

Ilustrando a afirmação, Albrecht e Zemke (1991) citam o caso da gigante da aviação United Airlines estar perdendo clientes, irritados com a quase impossibilidade de interagir com um ser humano. O caso infelizmente não é único.

Nesse sentido, é preciso destacar que o marketing precisa compreender as características da experiência desejada pelo cliente. No Brasil a plataforma Ifood, similar à plataforma espanhola Glovo, oferecem valor aos seus clientes justamente por permitirem que estes realizem pedidos em restaurantes sem nenhum contato humano. Cabe destacar que para Albrecht e Zemke (2001) o uso irracional da tecnologia digital significa o despovoamento indiscriminado da interface com o cliente, sem considerar as necessidades do consumidor em relação àquela experiência específica. Mesmo em uma experiência onde a interatividade é indesejada, o cliente precisa poder contar com um pronto suporte de atendimento humano sempre que o robô não atender suas expectativas.

O uso da tecnologia, tanto no atendimento quanto no marketing, pode e deve ser utilizada. Segundo Salas (2022) as redes sociais por exemplo são uma boa ferramenta para conectar de forma emocional as organizações e os clientes.

É desnecessário afirmar que o livro de Albrecht e Zemke (2001) é outra obra fundamental para o projeto de serviços de qualidade superior. Sua editora original, a Dow Jones-Irwin, afirma que foi o seu título mais bem sucedido na história, com mais de dois milhões de exemplares vendidos.

Bernd Schmitt, PhD em psicologia formado na Universidade de Heidelberg, Alemanha, e professor da Universidade de Columbia, especializou-se na gestão e no marketing da experiência, com vários títulos publicados. Segundo ele (1999), “O marketing da emoção ou da experiência é uma nova linha de atuação que tem sido o segredo do sucesso em um período em que a globalização transformou produtos e serviços em commodities”.

Em outra obra, Schmitt (2003) destaca que consumidores satisfeitos são uma fonte segura de receita para as empresas, retornando e indicando novos clientes. Em ainda outro trabalho (2012) ele traz sugestões baseadas em sua formação como psicólogo para alavancar a relação com clientes e a criação de uma experiência positiva.

Ainda na área acadêmica, há dois trabalhos clássicos de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985; 1990) propondo estudos para estabelecer os hiatos entre a qualidade de serviços oferecida pelas empresas e a qualidade desses serviços efetivamente percebida pelos clientes. A metodologia desenvolvida pelos autores inclui um questionário adaptável às diversas situações e maneiras de extrair inteligência de negócio dos dados apurados. Parte da comunidade acadêmica já considera o método ultrapassado, enquanto que há pouco uso dele fora da academia.

Há um outro trabalho, na fronteira entre negócios e academia, levando o conceito de experiência a um novo patamar. O norueguês Rolf Jensen publicou o seu livro em 1999, que foi recebido calorosamente pela academia e pouco lido por seu público-alvo essencial, a comunidade empresarial. Em *The Dream Society*, nunca traduzido no Brasil, Jensen (1999) propõe que o sonho dirigirá o marketing [e os negócios] do futuro. O tangível perde espaço para o intangível. Nessa perspectiva, produtos e serviços tenderiam a seguir os “desejos do coração” em detrimento dos seus pensamentos racionais. Jensen (1999) também destaca a importância das narrativas empresariais, ou histórias. Segundo essa perspectiva, o autor menciona que hoje em dia qualquer relógio de pulso é confiável e, se o consumidor estiver em busca da hora certa, seu problema estará resolvido por US\$10,00. Por outro lado, se o que o consumidor busca é uma história, se o relógio apelar para o coração, se representar um determinado estilo de vida, status ou aventura, o preço pode chegar a 15 mil dólares. Daí que uma história possui muitos compradores e grande valor agregado, e o consumidor pode levar um relógio junto com ela. Trata-se de “ofertarmos acontecimentos exclusivos e eternamente memoráveis, pela sua forma, pelo seu sentido e pela emoção vivenciada” (JENSEN, 1999).

Não surpreende que o Story Telling, derivado desse estudo seminal, seja uma das tendências no marketing atual (Woodside, 2010).

A este propósito, JIAO e ZHANG (2015) afirmam que a terceira revolução industrial centrada na informação está impondo mudanças na estrutura de consumo. O consumo cultural está se sobrepondo ao mero uso. Significados culturais passam a orientar decisões de compra.

Trabalhando com o intangível como ativo monetizável há os trabalhos de Sveiby (1997; 2001) e de Allee (1999).

James Gilmore e Joseph Pine (1999) destacam a importância da experiência para o consumidor, lembrando que bens e serviços não são mais suficientes, e que o foco deve estar em promover e prover experiências diferenciadas (unique, no original).

É preciso, segundo esses autores, fornecer emoções memoráveis, centradas simultaneamente na inovação tanto do produto e do serviço quanto da experiência propriamente. Nesta última reside o novo valor, que move a economia da experiência. O subtítulo de seu livro é *Work is theater and every business a stage*, e significa que há uma performance a ser apresentada ao consumidor e que esta deve ser cuidadosamente roteirizada e coreografada, como em uma peça teatral ou filme. Isto é design da experiência em estado puro.

Finalmente, há o livro de Slack *et al.*, publicado originalmente em 1997, no qual os autores tratam do que chamam de projeto de produto, voltado para planejar cuidadosamente o que será feito e como será feito. O detalhamento das funções Desenvolvimento de Produto/Serviço e Produção formam um arcabouço conceitual e prático que só falta ter o nome de design da experiência, dado que o foco é sempre o cliente (SLACK *et al.*, 2013).

### **Design da Experiência – trabalhos recentes**

ALCÁNTARA *et al.* (2014) afirmam que esta é a era da experiência, e que a economia da experiência é o próximo passo depois da economia dos serviços. Muitas indústrias (no sentido de segmentos de negócio e não de fábricas) buscam oferecer experiências únicas podendo se estender desde mascar um chiclete, tomar um café, fazer compras, hospedar-se em hotéis, dirigir veículos, visitar cidades e até tomar um banho de chuveiro. Diante disso, o design de experiências e seu desenvolvimento tornaram-se disciplinas em evidência.

St.Amant (2018) destaca a importância de contexto e ambiente naquilo que ele define como a sobreposição e interconexão entre os contextos social, político, tecnológico, dentre outros que definem como usamos itens para interagir com o mundo à nossa volta. Sua sugestão para o estudo de tais contextos parte das perguntas quem [é o usuário?], o quê [estes usuários esperam como resultado da interação?], quando [esta interação ocorre?], onde [a atividade interativa ocorre?], porquê [este usuário está envolvido na atividade X usando o item?] e como [identificar os diferentes fatores que afetam o uso de um item?].

Em outro trabalho, St.Amant (2018) chama a atenção para a importância de se considerarem contextos internacionais na experiência e na usabilidade, dado que traços culturais podem interferir no modo de uso de um item.

Hassenzahl (2010) define experiência como um episódio, um pedaço de tempo passado por alguém, com imagens, sons, sentimentos e pensamentos, motivos e ações [...] intimamente entrelaçados, armazenados na memória, rotulados, revividos e comunicados a outros. Segundo o mesmo autor, uma experiência é uma história que emerge do diálogo de um indivíduo com o seu mundo por meio da ação. Esta última afirmação faz eco com alguns dos autores citados acima, particularmente Jensen (1999).

Pode-se adicionar que a experiência do usuário é uma consequência da imagem de marca, apresentação, funcionalidade, desempenho do sistema, comportamento interativo e capacidades assistivas do sistema interativo, estado psicológico e físico do usuário em função de sua experiência anterior, suas atitudes, habilidades e personalidade, além do contexto do uso (ISO, 2010). Vale destacar que a definição acima não se aplica apenas a um contexto de tecnologia, podendo ser transposto a cenários variando de uma loja a uma central de atendimento, por exemplo.

Resumindo, a experiência do usuário é a totalidade das percepções dos usuários finais ao interagir com um produto ou serviço. Essas percepções incluem eficácia (quão bom é o resultado final?), eficiência (qual a rapidez ou preço?), satisfação emocional (a sensação é boa?), e a qualidade do relacionamento com o ente que criou o produto ou serviço (que expectativas são criadas para interações subsequentes?) (KUNIAVSKY, 2010; GOODMAN, KUNIAVSKY, MOED, 2013).

Williamson e Kowalewski (2018) propõem um modelo de usabilidade que eles definiram como modelo atômico, no qual stakeholders como usuários, clientes, organizações, funcionários, etc. gravitam em torno de um núcleo formado por design centrado no usuário, estudos de usabilidade, engajamento cívico, avaliação heurística, design hipertextual e arquitetura da informação. Ou seja, um núcleo central de boa teoria circundado por diferentes tipos de usuários.

Em 2000, Seligman e Csíkszentmihályi afirmaram que a ciência da psicologia era incapaz de discernir o que faz a vida valer a pena ser vivida. Diante da dúvida, ambos criaram o ramo da psicologia chamado Psicologia Positiva, referencial teórico em que se baseiam Bernd Schmitt (1999, 2003, 2012), dentre outros como Kahneman, (1999, 2011); Lopez e Snyder, (2009); Lyubomirsky, (2007); Seligman, (2011).

O alicerce fundamental do trabalho de Seligman e Csíkszentmihályi (2000) é a felicidade como um somatório de experiências felizes e gratificantes, além da sensação de uma vida plena, significativa e satisfatória.

Com informações suficientes sobre as preferências de usuários prospectivos, bem como daquilo que consideram como experiências felizes e gratificantes, é possível proceder a um projeto

coeso e coerente de design da experiência. Entretanto, exasperando os profissionais centrados em resultados rápidos e orçamentos apertados, é preciso alocar tempo e espaço para erros.

Seguindo a pesquisa bibliográfica proposta acima, trazemos alguns casos que julgamos significativos para o entendimento das questões, permitindo a sua comparação com a literatura, visando a avaliar o seu sucesso na aplicação dos preceitos teóricos.

### **Dois resorts**

Uma viagem recente a Maceió, Alagoas, levou a visitas no sistema *day use* a dois resorts numa mesma praia. No primeiro, a entrada pouco imponente levava a instalações confortáveis, com espreguiçadeiras, redes e mesinhas dispostas em quiosques ou sob grandes guarda-sóis, permitindo que hóspedes ficassem relativamente a sós, separados de outros grupos. Toda a orla da praia privativa era tomada por essas ilhas confortáveis, seguidas mais atrás por quiosques maiores, para grupos maiores. Havia um pequeno exército de garçons solícitos, facilmente identificáveis pelas camisetas e viseiras amarelas com a logomarca do resort. O serviço era rápido e eficiente, com opções atraentes de comidas e bebidas nos cardápios abundantemente distribuídos nas mesas e espreguiçadeiras. Além da frente oceânica, havia aluguel de barcos para passeios, quiosques para massagens com massagistas eficientes e simpáticas, mais restaurantes, áreas para jogos e diversas piscinas de água doce.

O espumante pedido veio em garrafas espetadas devidamente em baldes metálicos com gelo, sal grosso e álcool para manter a temperatura, e servido em taças de vidro finíssimo. Os demais drinks eram bonitos e coloridos e a comida fresca, saborosa e bem apresentada.

O segundo resort havia sido adquirido por uma rede internacional de hotéis e, justiça seja feita, ainda estava em fase de ajustes. A entrada era imponente, mas vazia, levando a uma passagem para a área de piscinas, o restaurante e um pequeno bar. Um lago ou riacho permitia o uso de caiaques e pequenas embarcações, com uma bela paisagem natural. Entretanto, no que poderia ser chamado de frente oceânica, havia um bar de sapé e espreguiçadeiras de plástico com escassos guarda-sóis. Comida e bebida tinham que ser buscadas no bar, havendo apenas três opções de salgados ressecados e quase frios em grandes réchauds, drinks e espumantes servidos em copos de plástico.

Havia uma gritante diferença de preço entre ambos os resorts, com o primeiro custando mais que o dobro do segundo. Apesar dessa diferença, o grupo participante repetiria a primeira experiência e trataria de esquecer a segunda.

### **Um Spa**

Um Spa no Rio de Janeiro desejava implementar mudanças no sentido de atrair mais clientes. A consultoria contratada iniciou seus trabalhos pesquisando as maiores reclamações dos clientes, constatando que estas referiam-se à marcação e cumprimento de horários com os médicos,

terapeutas e esteticistas, com a qualidade das instalações, dado que o Spa funcionava em um casarão antigo que havia sofrido várias reformas em épocas e estilos diferentes, e com a dificuldade de estacionamento para as consultas e procedimentos.

Enquanto se procedia a uma reforma cosmética, visando a unificar o aspecto geral das instalações, eliminando escadas e trocando-as por rampas, facilitando o acesso entre níveis diferentes de piso, e buscando uma cor de paredes e móveis para todos os ambientes, buscavam-se soluções para os outros aspectos.

A questão dos constantes atrasos nos atendimentos foi explicada pelos sócios como decorrente de outros procedimentos que poderiam estender-se além do esperado, causando as demoras. A solução proposta incluía o emprego de um staff de profissionais que iniciariam um pré-atendimento e até o concluiriam, caso o especialista não fosse imprescindível.

O pequeno estacionamento existente era sempre ocupado pelos funcionários, restando pouco ou nenhum espaço para clientes. A solução proposta levava à negociação de vagas para os funcionários em um estacionamento próximo, liberando as vagas internas apenas para clientes.

A parte difícil e, diga-se, não implementada, propunha a inclusão de música ambiente desenvolvida por especialistas habituados a selecionar e alterar músicas adequando-as a um ritmo cardíaco desejado. A técnica é bastante usada por academias de ginástica, que buscam uma frequência cardíaca mais elevada visando a um maior consumo de energia, e por grandes redes de varejo que buscam o entusiasmo para as compras de impulso. A ideia era uma música calmante, redutora do ritmo cardíaco. A outra proposta incluía a adição de um aroma desenvolvido especialmente, nos moldes dos aromas desenvolvidos para muitos hotéis e redes varejistas, com o mesmo propósito da música – baixar o ritmo cardíaco e acalmar o paciente antes das consultas e procedimentos. Ambas as propostas esbarraram na rígida formação dos sócios, que as classificaram como algo próximo do curandeirismo.

Mesmo parcialmente implementado, o projeto trouxe um aumento de 20% em clientes nos meses subsequentes às mudanças.

### **Uma festa de música eletrônica**

Uma grande marca brasileira de cerveja promoveu uma série de festas durante o verão de 2018 por todas as grandes capitais brasileiras. Aparentemente, a pesquisa de mercado apontou que cada região tinha preferências musicais distintas, distribuindo as atrações musicais de acordo. Havia forró e axé no Nordeste, música sertaneja e pop em São Paulo e música eletrônica no Rio de Janeiro.

A versão testada foi a carioca, experimentada juntamente com um grande grupo de apreciadores de música eletrônica, frequentadores de grandes festas no país e no exterior. A principal atração da noite era um DJ francês de reputação internacional.

O grupo chegou cedo, no meio da apresentação de um DJ que abria o evento. Para surpresa geral, mesmo tendo adquirido ingressos para o camarote vip, no qual supostamente haveria garçons para servir, bebida e comida tinham que ser adquiridos por meio de fichas vendidas em alguns caixas localizados fora do ambiente onde a música era apresentada. Havia apenas cerveja da marca patrocinadora e vodca de marca desconhecida, já misturada a energético, servidos em grandes copos de plástico com gelo, nos quais as bebidas rapidamente aqueciam, ficando aguadas e impossíveis de beber.

A atração internacional fez sua apresentação por volta das duas da manhã, horário considerado muito cedo para os frequentadores de tais festas, que costumam seguir até bem além das sete ou oito horas da manhã. O local estava, portanto, ainda relativamente vazio de público. As duas apresentações seguintes foram medíocres, longe do padrão esperado para a festa, mormente considerando-se a apresentação do francês. O desastre culminou com a entrada de um grupo de funk dos morros cariocas. Funkeiros e apreciadores de som eletrônico são duas tribos que simplesmente não se misturam. Houve vaias e apupos e a multidão dispersou-se rapidamente por volta das três da manhã, desestimulando os retardatários de entrar.

Ficou mais que evidente que a pesquisa de preferências de público foi esquemática e ineficiente, descuidando de hábitos estabelecidos dos frequentadores de festas eletro de Ibiza, Grécia e Croácia ao interior de São Paulo: esse público não consome cerveja, relegando o esforço de marketing da marca ao vazio. O grupo-alvo consome grandes quantidades de vodca, tanto com energético quanto com sucos e outras misturas livres de açúcares. A bebida é sempre consumida em garrafas previamente geladas e em copos de vidro. As marcas de vodca são preferencialmente importadas, predominando marcas como Cîroc, Absolut e Grey Goose. Vodca sem marca e sem procedência identificada é inadmissível. Espumantes também se encontram entre as preferências, não havendo opção alguma na festa. A chegada do grupo de funk selou o fracasso da iniciativa em termos da capacidade de entregar ao público uma experiência minimamente alinhada com as expectativas.

### **Um cinema inesquecível**

O Cine Paissandu firmou-se na preferência de gerações de cinéfilos cariocas por conta da exibição de filmes cult, notadamente os europeus, desde a década de 50, sendo responsável pela formação do gosto de um vasto público e de um outro tanto de profissionais de cinema.

Na década de 70 a sala foi comprada pela rede francesa Cinema 1 e melhorias nas instalações foram introduzidas. Dentre elas, estava a melhor experiência em cinema no Rio de Janeiro no período: uma ante-sala reservada a fumantes – numa época em que fumar era socialmente aceitável, porém não permitido em cinemas e teatros – e, para alegria do resto do público, onde podia-se beber cerveja e saborear petiscos enquanto se assistia ao filme. Este espaço era separado da sala normal de exibição por um paredão de vidro, impedindo que fumaça e demais

odores invadissem o resto do recinto. Havia uma luz tênue que apenas permitia que copos e pratos fossem devidamente localizados.

O cinema foi vendido mais uma vez na década de 80 para o grupo brasileiro Estação, decaindo lentamente ao ritmo da chegada dos multiplex nos shopping centers e extinção das salas de bairro, finalmente fechando no final da década de 90. Atualmente, há um movimento pela sua reabertura, não só pelo seu valor histórico e afetivo para o público cinéfilo carioca, mas também pela experiência jamais repetida em outras salas de exibição.

## **DISCUSSÃO E CONCLUSÕES**

A literatura evidencia alguns pontos importantes para a criação e gestão de uma experiência inesquecível.

Primeiramente, o envolvimento de toda a equipe nesse esforço, com o empoderamento de colaboradores a fim de solucionar problemas que possam surgir. A seguir, observa-se que o design da experiência deve ser feito a partir do cliente, isto é, aplica-se uma lógica reversa na qual ao invés de se fazer uma oferta e torcer para que esta seja aceita, parte-se de uma pesquisa de desejos e necessidades do cliente para aí se desenvolverem produtos e serviços, ecoando Brown.

Pessoas buscam contato com pessoas, isto é, sistemas automatizados devem ser reduzidos a um mínimo e, se absolutamente necessários, uma opção humana para a resolução de problemas deve estar disponível. Adicionalmente, se a tecnologia for imprescindível, as redes sociais são uma opção melhor, dada a possibilidade da interatividade com seres humanos. Entender os hiatos entre oferta e demanda e corrigi-los continua fundamental, a despeito do que se possa determinar como ultrapassado ou não. Aquilo que funciona nunca é ultrapassado.

Sveiby (1997; 2001) e Allee (1999), corroboram Jensen (1999) no sentido de evidenciar que intangíveis como emoção e satisfação têm valor monetário. A equipe deve estar profundamente imbuída da importância da experiência para o cliente e os passos devem estar detalhadamente coreografados, segundo Gilmore e Pine (1999) e Slack (1997).

Desde Brown (2009) a Alcántara (2014) e St. Amant (2018) evidenciam que a experiência deve ser projetada e que contextos internacionais devem ser observados.

Todo o esforço para uma experiência positiva deve visar à felicidade do cliente, conforme Seligman e Czikszentmihályi (2000).

Começando pelo comentário da colunista Alexandra Forbes (2015)), a experiência de um restaurante vai muito além da comida, assim como no caso do hospital, no qual serviços médicos e alimentação são a porta de entrada, não importa o padrão do hospital ou do restaurante. Na percepção de boa parte da clientela, incluindo a colunista e os autores deste trabalho, minimalismo é

facilmente entendido como economia desnecessária, desleixo e desatenção para com o cliente e acaba gerando uma experiência não repetível.

No caso específico do cinema, a experiência única deixa saudades e um eterno sabor de "quero mais", ensejando tentativas de reativação da sala de exibição fechada. Surge sempre a pergunta: por que motivo outras salas não repetiram a experiência e capitalizaram sobre ela?

O não entendimento dos hábitos de consumo dos clientes resultando na música errada, na bebida errada e na temperatura errada, copos de plástico são detalhes que arruinam uma experiência que se pretendia prazerosa. Há sempre pessoas dispostas a pagar mais por experiências mais gratificantes. Já no caso específico da festa, ainda que citações não caibam em conclusões de trabalhos, a famosa frase de Peter Drucker (data) vem à mente: "Não há nada tão inútil quanto fazer eficientemente o que não deveria ser feito".

Entende-se hoje que intangíveis, dentre os quais se insere a experiência do usuário, são ativos reais, que impactam de fato na lucratividade de empresas. Surpreende que haja tão pouca atenção dada a eles. O trabalho de Allee (1999) mencionado acima, trata especificamente da tangibilização e valoração de intangíveis.

Pode-se observar ao longo do texto que a literatura sobre design da experiência, ainda que com nomes diferentes, tem um longo histórico não só na academia, mas em publicações de negócios facilmente encontráveis em qualquer livraria, muitas vezes escritos por autores provenientes do mercado, com experiência real no dia a dia empresarial. Surpreende também que ela seja tão pouco lida e menos ainda aplicada na prática diária das empresas.

O processo do Design Thinking mostra-se particularmente adequado para a tarefa de criar experiências inesquecíveis por conta de sua prática em pesquisar necessidades, prototipar soluções possíveis e testá-las, seja com painéis formados por membros do público-alvo, seja no mundo real do mercado, em experimentos controlados.

Finalmente, fica também evidente que a experiência pode não só ser projetada, como também cuidadosamente gerida, de modo a maximizar lucros.

Entretanto, há muito a se melhorar nas empresas que ainda engatinham no desenho e gestão da experiência e para isto, este artigo sugere a utilização do Design Thinking e de seu correlato Business Design como principais ferramentas.

#### **REFERÊNCIAS:**

Albrecht, K. & Zemke, R., (2001). *Service America: Doing Business in the New Economy*. New York: McGraw-Hill, 2nd revised edition.

- Allee, V. (1999). The art and practice of being a revolutionary. In: *Journal of Knowledge Management*, Volume 3, Number 2. pp. 121-131. Available at: <http://www.venaallee.com/articles>. Seen: 12/4/15, às 18:15h.
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: Harper Business.
- Carlzon, J. (1987). *Moments of Truth*. New York: HarperBusiness.
- Csíkszentmihályi, M. (1996). *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. New York: Harper Perennial.
- de Langhe, B.; Puntonli, S. and Larrick, R. (2017). *Linear Thinking in a Nonlinear World*. Harvard Business Review. pp.130–139.
- Drucker, P. (1963). Managing for Business Effectiveness. in: *Harvard Business Review*, May edition.
- Edwards, B. (April 26, 2012). *Drawing on The Right Side of The Brain*. Tarcher Perigee; 4th edition.
- Forbes, A. Em Risco de extinção. In: *Folha de São Paulo Online*, 16/01/15. Available at: <http://alexandraforbes.blogfolha.uol.com.br>. Seen: 19/08/15 às 08:38h. (Portuguese only).
- Garrett, J. J. (2011). *The Elements of User Experience: User-Centered Design for the Web and Beyond*, Second Edition. Berkeley, CA: New Riders.
- Gilmore, J. & Pine II, J. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Goodman, E.; Kuniavsky, M.; Moed, A. (2013). *Observing the User Experience: A Practitioner's Guide to User Research*. Waltham, MA: Morgan Kaufman.
- Hassenzahl, M. (2008). User experience (UX): towards an experiential perspective on product quality. In: *Proceedings of the 20th International Conference of the Association Francophone d'Interaction Homme-Machine*, Pages 11-15. New York: ACM.
- Hassenzahl, M. (2010). *Experience Design: Technology for all the right reasons*. San Rafael, CA: Morgan & Claypool.
- ISO. (2010) Ergonomics of human system interaction-Part 210: Human-centered design for interactive systems. International Organization for Standardization (ISO). Switzerland.
- Jensen, Rolf (1999). *The Dream Society: How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business*. New York: McGraw Hill Professional Book Group.
- Jiao, J.; Zhang, R. (2015). Design thinking: A Fruitful Concept for Strategic Enterprise Management. In: *International Conference on Education, Management and Computing Technology (ICEMCT 2015)*. Tianjin, China.

- Jimenez, L. & Talledo, F. (2022). Gestión Del Plan De Marketing De Una Vidriería En La Ciudad De Piura - Perú. *TURyDES - Revista de Investigación en Turismo y desarrollo local*, v. 15, nº 33. (Spanish only).
- Kahnemann, D. (1999). Objective happiness. In: D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.) (1999). *Well-being: The foundations of hedonic quality* (pp. 3-25). New York, NY: Sage.
- Kahnemann, D. (2011). *Thinking fast and slow*. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux.
- Kawulich, Barbara B. (2005). Participant Observation as a Data Collection Method. Forum: *Qualitative Social Research*, Volume 6, No. 2, Art. 43 – May 2005.
- Kuniavsky, M. (2010). *Smart Things: Ubiquitous Computing User Experience Design*. Amsterdam: Kaufman.
- Lopez, S. J., & Snyder, C. R. (Eds.) (2009). *Oxford handbook of positive psychology*. New York, NY: Oxford University Press.
- Lyubomirsky, S. (2007). *The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want*. New York, NY: Penguin Press.
- Mathur S. & Dewani, P. P. (2015). Market Entry, Product Quality and Price Competition. In: *Studies in Business and Economics*. Volume 10: Issue 2, pp 62-82. DOI: <https://doi.org/10.1515/sbe-2015-0021>.
- Parasuraman, A. & Zeithaml, V. A. & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. In: *Journal of Marketing*. Bradford, UK, Fall 1985, pp.41-50.
- Parasuraman, A. & Zeithaml, V. A. & Berry, L. (1990). *Delivery service quality: balancing customers perceptions and expectations*. New York: Free Press.
- Salas, D. (2022). Estrategias De Marketing Digital Para Empresas De Ecoturismo en Santander, Colombia. *TURyDES - Revista de Investigación en Turismo y desarrollo local*, v. 15, nº 32, 2022. (Spanish only).
- Schiffman, R. (2018). Hospital Food You Can Get Excited About. *The New York Times*. Sept. 20, 2018.
- Schmitt, B (1999). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*. New York: The Free Press.
- Schmitt, B. (2003). *Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers*. New York: Wiley.
- Schmitt, B. (2012). *Happy customers everywhere: How your business can benefit from the insights from positive psychology*. New York: Palgrave.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihályi, M. (2000). Positive Psychology: An introduction. IN: *American Psychologist*, 55(1), 5-14.



- Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, R. (2010). *Operations Management*. Financial Times Prentice Hall.
- St.Amant, K. (2018). Of Scripts and Prototypes: A Two-Part Approach to User Experience Design for International Contexts Applied Research. In: *Communication Design Quarterly* 5.3, pp. 4-9.
- St.Amant, K. (2018). Reflecting on and Re-Thinking Usability and User Experience Design. In: *Communication Design Quarterly* 5.3, pp. 113-125. 2018.
- Steward, J. D. (1986). *The power of people skills: a manager's guide to assessing and developing your organization's greatest resource*. New York : J. Wiley.
- Sutcliffe, A.; Hart, J. (2011). *Some Reflections on Evaluating Users 'Experience*. Manchester Business School, NUX, 2011.
- Sveiby, K. E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Sveiby, K. E. (2001). Intellectual Capital and Knowledge Management. April 1998, updated April 2001. Available at: <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>, seen: 15/08/15 às 8:40h.
- Sward, D. & Macarthur, G. (2007). Making user experience a business strategy. In: E. Law et al.(eds.), *Proceedings of the Workshop on Towards a UX Manifesto*. 2007. pp. 35-40.
- Takeuchi, H. & Quelch, J. (1983). *Quality Is More Than Making a Good Product*. Harvard Business Review, July 1983.
- Williamson, B. & Kowalewski, S. J. (2018). Cultivating a Rhetoric of Advocacy for Usability Studies and User-Centered Design. In: *Communication Design Quarterly* 5.3, pp. 35-47. 2018.
- WOODSIDE, A. G. (2010) Brand-Consumer Storytelling Theory and Research: Introduction to a Psychology & Marketing Special Issue. In: *Psychology and Marketing* 27(6):531 - 540 DOI:10.1002/mar.20342
- YIN, R. K. (2009). *Case study research: design and methods* (Applied social research methods v.5), 4th ed., Los Angeles: 2009.