

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE HOTELARIA

DÉBORAH SILVA RODRIGUES

DESIGN THINKING NA HOTELARIA: uma abordagem para criação e inovação em serviços hoteleiros.

São Luís - MA

2019

DÉBORAH SILVA RODRIGUES

DESIGN THINKING NA HOTELARIA: uma abordagem para criação e inovação em serviços hoteleiros.

Monografia apresentada ao Curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do título de Bacharel em Hotelaria.

Orientador: Prof. Dr. Anderson Lourenço Miranda

São Luís - MA

2019

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Rodrigues, Déborah Silva.

DESIGN THINKING NA HOTELARIA : uma abordagem para criação e inovação em serviços hoteleiros / Déborah Silva Rodrigues. - 2019.

110 p.

Orientador(a): Anderson Lourenço Miranda.

Monografia (Graduação) - Curso de Hotelaria, Universidade Federal do Maranhão, São Luuís, 2019.

1. Design thinking. 2. Experiência do usuário. 3. Inovação. 4. Serviços hoteleiros. I. Miranda, Anderson Lourenço. II. Título.

DEBORAH SILVA RODRIGUES

DESIGN THINKING NA HOTELARIA: uma abordagem para criação e inovação em serviços hoteleiros.

Monografia apresentada ao Curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do título de Bacharel em Hotelaria.

Aprovada em: / /

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Anderson Lourenço Miranda (Orientador)

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. David Leonardo Bouças da Silva

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Esp. Marco Aurélio Gonçalves Sugita Furtado

Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus por ter me dado a força necessária para continuar, ter sido meu Amigo e pelo constante cuidado para comigo.

À minha mãe, por todas as vezes que renunciou seus desejos e sonhos para viver os meus. Por todas as vezes que me deu uma palavra de conforto, enxugado minhas lágrimas quando pensava em desistir. Por ser essa mulher guerreira, que faz o impossível para garantir minha felicidade! A ti mãe, sou e serei eternamente grata!

Ao meu pai por ter sido meu sustento e por tudo que tem feito por mim.

Aos meus irmãos, Deise e Deivid, por tornarem minha vida mais doce, pelos momentos de descontração. Eu amo vocês!

Aos meus orientadores, por acreditarem no meu trabalho, pela paciência e pelos conhecimentos repassados.

À minha amiga Graça, carinhosamente chamada de Gracinha, pela amizade e por todo auxílio dado a mim. Amiga você teve um papel fundamental nessa minha trajetória, jamais vou esquecer o que fez por mim!

Ao meu amigo Marcos (namorado da Gracinha), pelo auxílio prestado em um momento tão complicado. Obrigada por tentar recuperar meu trabalho quando soube que eu o havia perdido.

Aos meus amigos Lívinny, Gabrielle Neves, Marcos Antônio, por acreditarem e aceitarem meu convite para a oficina de inovação. Obrigada de coração, por terem separado uma tarde inteira para participar desse experimento.

Agradeço também ao Fábio (Fabinho da coordenação) pelo apoio dado, sem dúvidas, você teve um papel gigante nesse trabalho. Obrigada!

À LUE por ter me proporcionado minha primeira experiência prática com o *Design Thinking*.

À Karolina Machado pelo rico material doado e por ter sido tão prestativa.

Dedico à Deus, sem Ele nada faria, nada teria e nada seria; aos meus pais e aos meus irmãos, por serem minha base.

RESUMO

A experiência tem sido um dos motivos que mais pesam na escolha final do consumidor (usuário). Motivo pelo qual organizações hoteleiras buscam estratégias para criação de experiências memoráveis para seus usuários. Saber como alinhar os serviços às necessidades das pessoas é um grande desafio, visto o pouco conhecimento sobre o processo de inovação pela experiência do usuário (UX) e a forma de utilização desta em meios de hospedagem. O *design thinking* (DT) surge então como proposta para desenvolver uma visão mais ampla na obtenção de soluções de problemas e na aceleração no processo de inovação. Assim, buscou-se nesse trabalho apresentar o *design thinking* e demonstrar sua utilização como ferramenta para criação e inovação em serviços hoteleiros baseado na experiência dos usuários. Para que o objetivo fosse alcançado adotou-se a metodologia qualitativa e explicativa. Foi realizado um estudo de caso como estratégia de pesquisa empírica, por meio de uma oficina de inovação, tendo como participantes cinco voluntários. Que resultou no desenvolvimento de um serviço que possibilita a maior interação entre turistas, moradores e meios de hospedagem. Através do experimento o *design thinking* apresentou-se como um instrumento importante para geração de novas oportunidades.

Palavras-chave: *Design thinking*. Experiência do usuário. Inovação. Serviços hoteleiros.

ABSTRACT

The experience has been the reason that weighs most on the consumer's final choice. This reason has made the hotel companies look for strategies to become places of experiences, making this the main competitive differential. However, for this to happen, the great challenge today is to align services with people's real needs in an innovative way, due to the lack of understanding about the innovation process based on the user's experience and the way in which it is used by the media hosting. Through this, design thinking appears to try to develop a broader vision to obtain problem solving and acceleration in the process of motivation in a collaborative way. Thus, this work seeks to present design thinking as an approach for creating services in the hotel sector. In order to achieve this objective, the qualitative and explanatory methodology was used, and as an empirical research strategy a case study was adopted, which was carried out through a six-hour innovation workshop, with the participation of five volunteers. The result was the development of a service that enables greater interaction between tourists, residents and means of accommodation. Through the experiment the design thinking has proved to be an important tool for the development of the process of innovation, collaboration and humanization.

Keywords: *Design thinking. User Experience. Innovation. Hotel Services*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ordens de <i>design</i> por Buchanan (2001)	14
Figura 2 - Funil do conhecimento	19
Figura 3 - Critérios de <i>design thinking</i>	20
Figura 4 - <i>Double Diamond</i>	24
Figura 5 - Modelo de DT por <i>Bootcamp Bootleg</i> por <i>d.school</i>	24
Figura 6 - Modelo DT segundo Tim Brow	26
Figura 7 - Modelo DT de Vianna et al	27
Quadro 1 - Esquema de sobreposição dos métodos do <i>design thinking</i>	28
Figura 8 – Interação do usuário	30
Figura 9 - Avaliação de experiência do usuário	36
Figura 10 - Atividade realizada para conscientização da importância da experiência	40
Quadro 2 - Ferramentas utilizadas na imersão.....	43
Figura 11 - Mapa de empatia	43
Figura 12 - <i>Canvas</i> de proposta de valor	44
Quadro 3 - Ferramentas utilizadas na ideação.....	45
Figura 13 - Sessão de <i>brainstorming</i>	46
Figura 14 - Modelo de negócio <i>canvas</i>	47
Figura 15 - Protótipo do serviço proposto	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DS	<i>Design de serviços</i>
DT	<i>Design Thinking</i>
HPI	<i>Hasso Plattner de Design</i>
MVS	<i>Minimum Valuable Service</i>
OTA's	<i>Agências de Viagens Online</i>
UX	<i>User experience</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Design	13
2.1.1 Como um <i>designer</i> pensa	15
2.1.2 Surgimento do termo <i>Design Thinking</i>	16
2.2 Design Thinking	17
2.2.1 Valores do <i>design thinking</i>	20
2.2.2 Abordagem do <i>design thinking</i>	22
2.3 Experiência do Usuário	29
2.3.1 Impactos da experiência do usuário na hotelaria	31
2.3.2 <i>Design thinking</i> aplicado aos serviços	32
2.4 Design de serviços	33
2.4.1 <i>Minimum Valuable Service (MVS)</i>	34
2.4.2 <i>Design</i> de serviços na hotelaria	35
3 METODOLOGIA	38
3.1 Coleta de dados	38
3.2 Apresentação e análise	39
4 PROPOSTA DE INOVAÇÃO EM UM SERVIÇO HOTELEIRO	40
4.1 Oficina de inovação	40
4.2 Desenvolvimento do experimento	41
4.3 Preparação	41
4.4 Construção dos desafios	42
4.5 Imersão	42
4.6 Interpretação	44
4.7 Ideação	45
4.8 Prototipação	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
5.1 Limitações do método	50
REFERÊNCIAS	52

1 INTRODUÇÃO

O *designer* vê como problema todos os ruídos que prejudicam ou impedem a experiência do usuário (seja ela emocional, cognitiva ou estética) e o bem-estar na vida das pessoas ocorrerem da melhor forma. O pensamento do designer - *Design Thinking* (DT) - vem sendo adotado por grandes organizações como uma ferramenta para resolver problemas complexos de maneira criativa.

O processo de geração de ideias inovadoras no DT tem como base três valores: empatia, colaboração e experimentação (PINHEIRO e ALT, 2012). Trabalhando de forma colaborativa, com equipes multidisciplinares permitindo uma visão mais holística dos problemas e colocando o ser humano no centro do processo. Depois do uso do termo foram criadas várias abordagens para entender as etapas. Por ter uma visão centrada nas pessoas o DT gera propostas de valor para as mesmas, proporcionando satisfação e melhoria das experiências vividas por elas.

Estamos vivenciando a era das experiências onde os usuários deixaram de comprar apenas produtos ou serviços, para comprarem experiências. Com isso os usuários se tornaram mais exigentes, forçando as empresas a adotarem outras estratégias para se destacarem dos concorrentes e se manterem ativas no mercado.

Por esse motivo, existe a necessidade dos meios de hospedagem promoverem boas experiências para os seus hóspedes, atendendo às suas necessidades e alcançando a satisfação dos mesmos. O DT surge então como um aliado para as organizações por encontrar maneiras de oferecer serviços de relevância para as pessoas, considerando as experiências dos usuários e os colocando no centro do processo.

Visto que os usuários se tornaram mais exigentes, os meios de hospedagens precisam oferecer algo além de “menor preço” e “boa infraestrutura” para chamar atenção dos hóspedes e se destacarem da concorrência. No mercado sobrevive aquele que inova e oferece a melhor experiência.

Portanto, o estudo do DT no ambiente hoteleiro como ferramenta de aceleração de inovação de serviços visando a melhoria da experiência do usuário, mostra-se importante e relevante. Para isso, o estudo considerou o seguinte problema de pesquisa: De que maneira o *Design Thinking* pode contribuir para inovação em serviços hoteleiros, promovendo a satisfação e melhoria nas experiências dos usuários nos meios de hospedagem?

O presente trabalho adotou a abordagem qualitativa sendo estruturado da seguinte maneira: na primeira parte a introdução apresentando o tema e problematização, objetivos e justificativa do estudo. O referencial teórico, na segunda parte, apresenta o *Design*, o pensamento do *designer* e o surgimento do *Design Thinking*; o *Design Thinking*, seus valores e abordagens; descrição da Experiência do Usuário, seus impactos e influências na hotelaria; e o *Design* de Serviços e sua aplicabilidade na criação de serviços para hotelaria. Por fim tem-se os procedimentos metodológicos utilizados; as considerações finais.

Este trabalho tem como objetivo principal apresentar o *Design Thinking* e demonstrar sua utilização como ferramenta para criação e inovação em serviços hoteleiros baseado na experiência dos usuários.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Apresentar o conceito do *Design*; *Design Thinking*, seus valores e abordagens;
- Descrever sobre a experiência do usuário, seus impactos e influências na hotelaria;
- Identificar as etapas de criação de um serviço hoteleiro com o uso do *Design Thinking*.

O interesse em desenvolver o tema da pesquisa, surgiu durante o período de estágio I e II, na oportunidade de estagiar em dois hotéis com públicos- alvo diferentes, e observar como resolvem problemas, como lidam com insatisfações de hóspedes, a imagem que os colaboradores tinham do ambiente de trabalho, a tomada de decisões em situações imprevistas, eficácia e eficiência dos serviços, entre outros. A partir dessas observações surgiram as seguintes reflexões sobre como seria o hotel ideal, como resolver problemas, de que maneira o colaborador poderia se tornar mais participativo, quais produtos e serviços poderiam ser criados para melhoria do hotel e como conseguir a satisfação total de um cliente. Essas reflexões despertaram uma curiosidade em pesquisar sobre como resolver problemas complexos na hotelaria. Assim descobriu-se o *Design Thinking*.

O *design* antes tido como área voltada a estética e/ou produtos funcionais, ganha uma nova versão, o design centrado no ser humano, que busca soluções de valor para as pessoas levando em consideração as suas necessidades. Essa versão

vem despertando interesse de diferentes áreas que buscam novas propostas de concepção de serviços ou ações relevantes, tendo como retorno o encantamento e fidelização de seus clientes.

As expectativas dos clientes mudaram com o passar dos anos, o que teve por consequência alterações na dinâmica de consumo na hotelaria, inserindo nela o interesse na compra da experiência completa, da autenticidade e não apenas de um quarto para passar a noite (DALL'AGNOL, 2017). Diante da concorrência cada vez mais acirrada e de hóspedes exigentes, organizações hoteleiras buscam novas estratégias de se manterem ativas no mercado. Uma dessas estratégias é proporcionar experiências memoráveis através de serviços mais humanizados e o colaborador também é muito importante nesse processo. A experiência do cliente, revela o grau de eficiência e eficácia do sistema de prestação de serviços em hotéis e é de muita relevância para organizações hoteleiras. Para que a satisfação total seja alcançada os hotéis precisam ser inovadores para construir uma relação de fidelidade com seu cliente.

Sabendo que suprir as necessidades e trazer a satisfação total de clientes não é uma tarefa fácil, viu-se no DT uma ferramenta poderosa para se chegar a esse objetivo. Uma vez que o DT já vem sendo usado por muitas empresas e obtendo excelentes resultados (MARTIN, 2010). Dessa forma, este trabalho propõe-se apresentar a abordagem do *Design Thinking* aplicada com o propósito de gerar proposta de inovação em serviços hoteleiros e oferecer uma proposta de valor diferenciada aos usuários hoteleiros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Design*

O *design*, ainda é visto por muitos como uma área relacionada somente a estética de objetos. Mas, não se trata apenas de dar formas belas a objetos, o *design* refere-se ao processo de planejamento de soluções. E nesse processo o *designer* participa desde o entendimento do problema até a concepção de uma solução. É uma área que tem o poder de transformar o intangível das sensações em experiências tangíveis, capaz de criar vínculos e aumentar a vida útil dos produtos, e a experiência com eles (CORACINI, 2016).

A origem etimológica do termo vem do inglês, funcionando como um substantivo ou verbo para designar uma ação. Como substantivo pode significar: ‘propósito’, ‘plano’, ‘intenção’, ‘meta’, ‘esquema maligno’, ‘conspiração’, ‘forma’, ‘estrutura básica’, e todos esses significados estão relacionados a ‘astúcia’ e a ‘fraude’. Quanto ao verbo – *to design* – pode significar também ‘tramar algo’, ‘simular’, ‘projetar’, ‘esquematar’, ‘configurar’, ‘proceder de modo estratégico’ (FLUSSER, 2007, p. 181). Ou seja, o *designer* é aquele que se prepara com antecipação, que conspira para que algo aconteça, um estrategista, criador de planos – projetos (CORACINI, 2016).

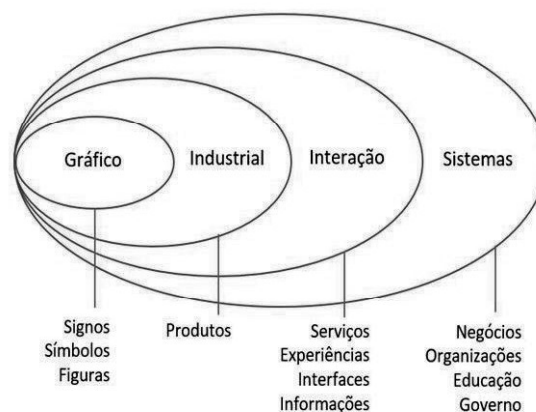
O *design* também contém em “si o termo *signum*, que significa o mesmo que a palavra alemã *zeichen* (‘signo’, ‘desenho’)” (FLUSSER, 2007, p. 181). Deste modo, coloca o profissional de *design* não somente, como projetista, mas levantando a importância do signo e do significar, o autor aborda ainda o poder do *design* de convencimento do usuário. Explicando ainda que o “*design*, fica entre a arte e a técnica, e que elas andam juntas, com pesos equivalente, tornando possível uma nova forma de cultura” (FLUSSER, 2017, p. 19).

O *design* começa a ganhar destaque durante a segunda Revolução Industrial com a criação da primeira Escola de *Design*. Seria uma maneira de tentar aproximar campos multidisciplinares às práticas de produção (PINHEIRO e ALT, 2012). Naquela época as grandes fábricas se preocupavam com processos de fabricação mais rápidos e mecanizados e as pessoas começaram a ser usadas apenas como peças substituíveis nesse sistema. O *design* seria a ponte que liga as disciplinas tecnológicas e humanísticas, aproximando dos processos fabris toda uma gama de

conhecimentos que as indústrias não estavam levando em consideração (CORACINI, 2016).

Ao longo dos anos o *design* vem expandindo suas áreas de atuação. E há algum tempo vem deixando de ser reconhecido como uma área estética e se aproxima do reconhecimento por ser uma área de planejamento e estratégia (CORACINI, 2016). Buchanan (1992) coloca que os produtos projetados por *designers* podem ser físicos como bem como processos e serviços. E os divide em quatro ordens (espaços) a saber: símbolos (primeira ordem), coisas (segunda ordem), ações (terceira ordem) e ideias (quarta ordem). A figura 1 ilustra as quatro ordens de *design* criadas por Buchanan (1992) divididas por áreas de atuação (gráfico, industrial, interação e sistemas).

Figura 1 - Ordens de *design* por Buchanan (1992)



Fonte: Adaptado com base em Buchanan (1992).

Os símbolos (comunicação) e as coisas (artefatos físicos) foram elementos importantes para o estabelecimento da profissão do *designer* gráfico e *designer* industrial no século XX, já no século XXI, ganharam um outro valor, a partir da interpretação como parte da experiência na vida das pessoas, baseando-se na performance de suas próprias ações e experiências. Que se redirecionou para os campos das ações (*design* de interações) e para as ideias (*design* de sistema), no meio dos quais as pessoas selecionam e usam os produtos em seu cotidiano (CORACINI, 2016).

Segundo Buchanan (1992), tanto a terceira ordem – que remete ao modo como os indivíduos se relacionam com produtos - quanto a quarta ordem - que remete

à integração de ambientes e sistemas visando entender e resolver problemas inter-relacionados e mais complexos, dentro dos quais estão contidas todas as outras ordens - estão surgindo agora com muita força.

2.1.1 Como um *designer* pensa

O *designer* vê como um problema todos os ruídos que prejudicam ou impedem a experiência do usuário (seja ela emocional, cognitiva ou estética) e o bem-estar na vida das pessoas ocorrerem da melhor forma. Ele entende que esses problemas que afetam o bem-estar das pessoas podem ter diversos motivos, e por isso mapeia os aspectos que podem influenciar a vida dessas pessoas, com isso ele obtém uma visão mais ampla e assim, saber identificar e gerar soluções para essas dificuldades.

Esse mapeamento é muito importante, pois através dele consegue-se identificar as raízes dos problemas e ser mais assertivo na busca de soluções. Para que haja uma melhor identificação dos reais problemas e soluções mais efetivas, vários pontos de vista precisam ser abordadas. Por isso, o trabalho colaborativo entre equipes multidisciplinares, é priorizado, além de contribuir para visão mais ampla sobre a questão em diferentes ângulos, produz soluções inovadoras (VIANNA et al., 2012).

Brown (2008) pontua algumas características fundamentais em um *designer* a saber:

- Empatia: imaginam o mundo em diferentes expectativas, criam soluções desejáveis e que satisfazem as necessidades – explícitas ou não. Observam o mundo em detalhes, com isso percebem coisas que outros não percebem e usam seus *insights* em suas inovações;
- Pensamento integrativo: não usam somente processos analíticos mas, também exibem todos os aspectos de um problema e criam soluções que vão além e melhoram drasticamente as alternativas existentes;
- Otimismo: independente do quão desafiador seja as restrições de determinado problema, pelo menos uma solução em potencial é melhor que alternativas já existentes;
- Experimentação: perguntam e exploram de maneira inovadora que acabam seguindo direções totalmente novas;

- Colaboração: as melhores decisões são tomadas em grupos, com profissionais de diversas áreas de conhecimento, formando uma equipe multidisciplinar.

Por trabalhar de forma não linear e em processo multifásico, permitindo interações e aprendizagem constante, o *designer* está sempre experimentando novos caminhos e novas alternativas. O erro não é visto como algo ruim, pois gera aprendizados que o ajudam a traçar novas direções e identificar oportunidades para inovações (VIANNA et al., 2012).

Pode-se dizer então, que o pensamento do *designer* é abduutivo. Nesse tipo de pensamento, as perguntas são respondidas somente após a coleta de informações durante a imersão do problema, diminuindo a chance de criar soluções baseadas em “achismos”, a solução deve se encaixar no problema e não derivar dele.

Os problemas não podem ser solucionados com o mesmo tipo de pensamento que os criou (VIANNA et al., 2012). Isto significa dizer que é necessário se desfazer de preconceitos formados sobre o tema a ser explorado, dessa maneira o *designer* desafia seus padrões constantemente, desprendendo-se de “achismos” e capturando oportunidades para inovações. É essa habilidade que faz esse profissional manter seus pensamentos “fora da caixa”.

2.1.2 Surgimento do termo *Design Thinking*

Herbert Simon, em 1969, citou pela primeira vez o *design* como uma nova forma de pensar em seu livro *The Science of The Artificial*. Por ser uma época onde as ciências dominavam o cenário acadêmico, acreditava que o *design* poderia ser relacionado a todas as escolas. Segundo Simon (1969) historicamente e tradicionalmente, era tarefa das disciplinas científicas ensinar sobre as coisas naturais: como elas são e como funcionam. Era tarefa das escolas de engenharia ensinar sobre coisas artificiais: como fazer artefatos que tenham propriedades desejadas e como projetar.

Nesta mesma época, professores de engenharia de *Stanford*, como Faste, criticaram a forma como a engenharia era ensinada e discutiram as metodologias de projeto, defendiam o maior uso da criatividade. Observaram que o *designer* trabalhava com fases como especulação, ideação e conceituação, enquanto em projetos de

engenharia apenas consideravam as fases de análise e execução, e acreditavam que poderiam enfatizar mais a geração de ideias no processo.

Em 1973, Robert H. McKim, fala novamente sobre o tema em seu livro *Experiences in Visual Thinking*, centrando no impacto que o pensamento visual tem em nossa compreensão das coisas e em nossa capacidade de resolver problemas. Seu livro também faz várias descobertas sobre os vários aspectos do pensamento visual e métodos de *design* para resolução de problemas, destacando a combinação dos modos de pensamento do cérebro do lado esquerdo e direito, para criação holística na solução de problemas. Essas ideias sustentam a metodologia do *design thinking*.

Em 1987 Peter Rowe, professor do curso de arquitetura de Harvard, cita pela primeira vez o termo *Design Thinking* em seu livro, que trazia para discussão pensar as cidades para as pessoas. A partir disso o *design* começa a ser estudado como metodologia por profissionais de outras áreas e começa a se disseminar com o nome de *Design Thinking*.

A IDEO, primeira consultoria em *design thinking* (DT), surge em 1991, seu processo de *design* foi baseado no trabalho desenvolvido na *Stanford Design School*. A IDEO é conhecida como uma das empresas que popularizou o DT, desenvolvendo sua própria terminologia, etapas e kits de ferramentas de fácil compreensão para seus clientes ao longo dos anos, permitindo que aqueles que não possuem conhecimento em metodologia de projeto pudessem entender o processo.

Richard Buchanan, em 1992, publicou seu artigo, *Wicked Problems in Design Thinking*, como um caminho para a solução de problemas complexos. A partir de então é dessa maneira que o conceito vem sendo usado e disseminado nas instituições de ensino.

Embora muitos autores ainda trabalhem o tema apenas com a ideia de solucionar problemas complexos, Brown (2010) diz que o DT tem como missão traduzir as observações em *insights*, que ajudem na concepção de produtos e serviços para melhorar a vida das pessoas.

2.2 Design Thinking

Trazendo para uma tradução mais grosseira o *Design Thinking* (DT) é o jeito de pensar *design*, referindo-se a maneira como o *designer* projeta (PINHEIRO e ALT,

2012). Ainda de acordo com os autores, o DT é um novo modelo mental, que nos permite pensar e abordar problemas de maneira inovadora (PINHEIRO e ALT, 2012).

Para Martin (2010), o DT tenta traduzir a maneira de pensar de grandes inovadores e empreendedores que desprende-se de soluções já existentes, para desenhar futuros alternativos e significativos para as pessoas, oferecendo-as propostas de valor.

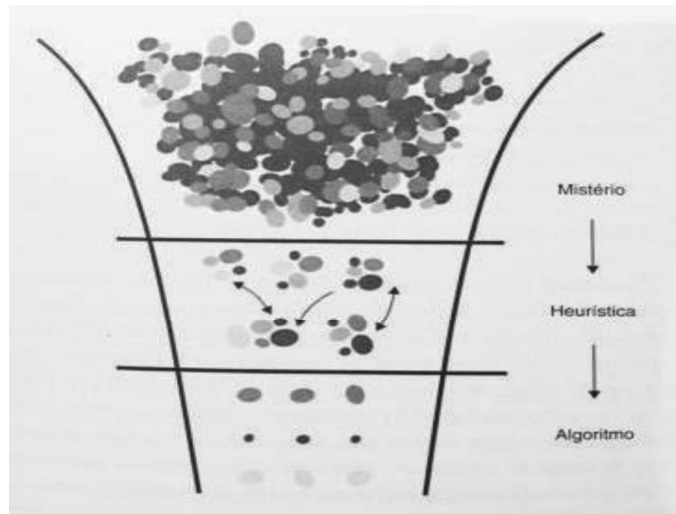
Martin (2010) ainda destaca o DT como uma demonstração prática do raciocínio não linear como forma de redesenhar um modelo de negócio através do desenvolvimento de inovação de produtos e serviços, tornando-se uma alternativa eficaz no auxílio de métodos mais tradicionais. “As empresas mais bem-sucedidas no futuro equilibrarão o domínio analítico com a originalidade intuitiva em um jogo dinâmico sobre o qual dou o nome de *design thinking*” (MARTIN, 2010, p. 7). Nota-se assim, a importância em saber distinguir o pensamento analítico do pensamento intuitivo.

No pensamento analítico são utilizados formas conhecidas de lógica para se declarar verdades e certezas a respeito do mundo. O principal objetivo desse modelo é controlar, e assim o faz por meio de rigorosos processos analíticos, continuamente repetitivos (MARTIN, 2010). Já o pensamento intuitivo tem como instinto a criatividade. “Trata-se do mundo da originalidade e da invenção” (MARTIN, 2010, p. 7).

O pensamento analítico busca segurança, tendo como base números e ao que foi previamente testado e aprovado o que acaba gerando a baixa probabilidade de inovação, por haver resistência a ideia de se redesenhar. Em contrapartida, no pensamento intuitivo a inovação ocorre de maneira mais rápida. Mas, o uso dominante dele é de alto risco, por existir alternância entre períodos de crescimento e declínios.

Os modelos de pensamento de maneira isolada não são suficientes e Martin (2010) sugere que haja a conciliação entre os dois, é o que o autor chama de “Funil do Conhecimento”. Conforme ilustra a figura 2.

Figura 2 - Funil do conhecimento.



Fonte: Martin (2010, p. 9).

Através dele será possível identificar o problema e executar testes de maneira a se achar uma solução resultante da união dinâmica dos dois pensamentos. O funil do conhecimento divide-se em três estágios: mistério, heurística e algoritmo.

O primeiro estágio é denominado “mistério” onde consiste na análise de um problema que assume uma variedade infinita de formas (MARTIN, 2010) e que desperta curiosidade porém, ainda não existem respostas.

O segundo estágio, “heurística”, é entendido como “uma regra geral que ajuda a restringir o campo de investigação e trabalhar o mistério até que tenha um escopo administrável” (MARTIN, 2010, p. 8).

O último estágio é o “algoritmo”, que segundo o autor é o “processo explícito, passo a passo, para resolução de um problema. Os algoritmos pegam a heurística não organizada sistematicamente e a simplificam, estruturam e codificam de maneira que qualquer pessoa que tenha acesso ao algoritmo poderá usá-la com eficiência mais ou menos igual (MARTIN, 2010).

O ‘funil do conhecimento’ criado por Martin (2010), mostra o processo de formação de ideias até chegar a uma solução, em que o conhecimento é como um funil que vai sendo afinado, à medida que essas ideias passam por esse funil sofrem algumas eliminações na quantidade de informações desnecessárias e simplificação das complexidades.

Apesar do nome *design thinking* se referir à maneira de pensar do *designer*, Vianna et al. (2012, p. 9) defendem a ideia que “seres humanos são *design thinkers*

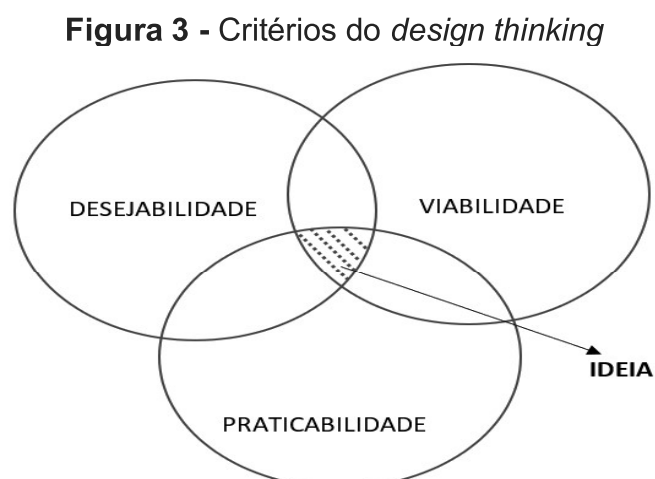
por natureza” e que observar o mundo e gerar soluções através da entendimento do problema “é uma habilidade coletiva humana que apenas recentemente passou a ser vista como algo que necessita de algum talento excepcional” (VIANNA et al, 2012, p. 14).

Vianna et al (2012, p. 13) afirmam que para identificar os verdadeiros problemas e solucioná-los de maneira mais eficaz “é preciso abordá-los a partir de diversos perspectivas e ângulos”. Por isso, o *design thinking* prioriza o trabalho colaborativo entre equipes multidisciplinares, pois uma solução inovadora é o resultado de olhares diferenciados e interpretações variadas sobre o problema (Brown, 2010).

2.2.1 Valores do *Design Thinking*

O *design thinking* é uma abordagem à inovação poderosa, eficaz e acessível, que pode ser integrada a todos os aspectos de negócios e da sociedade, onde indivíduos e equipes utilizam-no para gerar ideias inovadoras que sejam implementadas e que façam a diferença (BROWN, 2010, p. 3).

Ainda segundo Brown (2010), para obtenção de boas ideias, o DT trabalha em função do conjunto interseção de três critérios: viabilidade, praticabilidade e desejabilidade, ou seja, o produto ou serviço precisa ser rentável para o negócio sustentável, obedecendo o critério da viabilidade; ser tecnicamente possível para se ter praticabilidade; ser desejável para as pessoas – desejabilidade. A figura 3 ilustra essa relação:



Fonte: Adaptado de Brown (2010)

Esses pressupostos, de acordo com Pinheiro e Alt (2012), podem ser representados através de uma tríade de valores: empatia, colaboração e experimentação.

A empatia está relacionada à habilidade em compreender e vivenciar os sentimentos de outras pessoas; a colaboração está ligada à reunião de equipes multidisciplinares e envolvimento delas no desenvolvimento do projeto, com a colaboração é feita geração e seleção de ideias; e a experimentação permite tirar as ideias do papel “de maneira que possam ser absorvidas e complementadas por outras pessoas enquanto são concebidas” (PINHEIRO e ALT, 2012, p. 115).

O próximo passo é usar a observação, empatia e compreensão para projetar experiências capazes de criar oportunidades centradas no ser humano, utilizando a natureza intrínseca do DT.

Segundo Pinheiro e Alt (2012, p. 54) “empatia é a arte de conhecer o público, não existe DT sem o esforço de observar, conhecer, entrevistar e compreender as pessoas que você quer servir, sendo a palavra-chave ‘*insight*’”. *Insights* são muito importantes para o andamento do projeto, pois investiga o que realmente as pessoas pensam e sentem, não se baseia necessariamente no que elas dizem sentir ou fazer.

A empatia corresponde ao primeiro e principal pilar do DT, por colocar as pessoas no centro do processo, assim tendo a capacidade de se colocar no lugar do outro, sentir suas dores, buscar conhecer as pessoas e seus problemas. Para que o processo obtenha sucesso é necessário que esse pilar seja observado, daí a importância da empatia na equipe estar alinhada ao objetivo do projeto.

Ainda segundo os autores (2012), quando a equipe se dispõe a mergulhar no mundo das pessoas está buscando entender seus mecanismos de escolha e decisão, isso é o início do processo de criação de *insights* que mais tarde evoluirão para soluções concretas.

A colaboração incentiva a participação coletiva de outras áreas para obtenção de uma visão mais holística para solução de problemas. O trabalho em grupos multidisciplinares promove uma maior percepção em relação aos problemas propostos, assim a inovação fica mais propensa a acontecer. “Toda ideia é fruto da maturação de diferentes perspectivas compartilhadas, somadas e multiplicadas a uma solução comum” (MACHADO, 2016, p. 24).

A colaboração evidencia a chamada cocriação, resultante da colaboração de produtor e consumidor.

É fato que a diversidade presente na coletividade gera um potencial criativo bem maior do que um gênio sozinho [...]. O real valor de uma oferta também deixou, há algum tempo, de ser aquele que é “gritado” pelo negócio e passou a ser o resultado do que é experimentado pelas pessoas (PINHEIRO e ALT, 2012, p. 99).

Os autores destacam que “as empresas mais preparadas e competitivas serão, a partir de agora, as capazes de descer do palco e se misturar com as pessoas. Passamos do momento de ouvir o cliente e entramos na era de cocriar resultados com ele” (PINHEIRO e ALT, 2012, p. 101).

A experimentação dentro do DT é comumente associada a um outro termo: a prototipação.

como a abertura à experimentação é a essência de qualquer organização criativa, a prototipagem – a disposição de seguir adiantar e testar alguma hipótese construindo o objeto – é a melhor evidência de experimentação[...] a prototipagem permite a exploração de muitas ideias paralelamente (BROWN, 2010, p. 84-86).

Ainda segundo Brown (2010, p. 86) “os protótipos só devem consumir o tempo, o empenho e o investimento necessários para gerar *feedbacks* úteis e levar uma ideia adiante”. Para Pinheiro e Alt (2012, p. 115) “os protótipos são os meios que permitem que isso aconteça de maneira tangível e com a menor perda de significado possível entre o que foi imaginado e o que está sendo comunicado”.

Resumindo, a experimentação é levar a criatividade do papel para a prática do mundo real, para concepção de soluções e na melhoria dessas. As soluções devem ser prototipadas de maneira simples, para mostrar o funcionamento da ideia e posteriormente levadas a etapas de teste. Experimentar pode evitar grandes erros, aumentando a aprendizagem e possibilitando a criação de algo mais relevante e de valor para os usuários (MACHADO, 2016, p. 24).

2.2.2 Abordagens do *design thinking*

Várias abordagens foram criadas após o surgimento do termo, para entender como funcionam as etapas do DT. Para estudo foram escolhidos quatro pontos de vista que serão apresentados. São eles: *Double Diamond*, *Bootcamp* *Bootleg* por *d.school*, Tim Brown e Vianna et al.

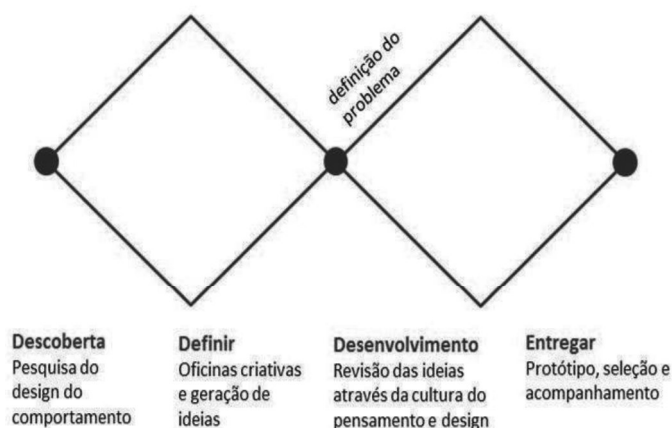
O *Design Council*, órgão público do Reino Unido, atribuiu o nome de *Double Diamond*, ou diamante duplo, ao processo de expandir o entendimento sobre o desafio enfrentado e o refinar do conhecimento adquirido para encontrar novas associações e significados. “Possuindo natureza interativa, ou cíclica em sua progressão” (PINHEIRO e ALT, 2012, p. 43).

“O *Double Diamond* é uma abordagem estruturada de *design*, possuindo quatro etapas” (PINHEIRO e ALT, 2012, p. 43):

- **Descoberta:** nesta etapa são feitas pesquisas e observações de comportamentos dos usuários;
- **Definição:** é realizada a síntese das observações, com oficinas criativas e geração de ideias. Assim, torna-se possível a definição de um problema;
- **Desenvolvimento:** aplica-se a cultura do DT para revisão das ideias concebidas na fase anterior;
- **Entrega:** nesta etapa são feitos os protótipos das soluções encontradas e selecionada a mais viável. A partir daí é feito o acompanhamento da evolução desta.

O modelo *double diamond*, representado pela figura 4, mostra o encontro de duas linhas formando pontos, esses pontos referem-se à fase de convergência e o afastamento das linhas, a fase de divergência. A fase de convergência denota o momento de fazer escolhas e refinar informações e, na fase de divergência o momento de expandir conhecimento (PINHEIRO e ALT, 2012).

Figura 4 - Double Diamond

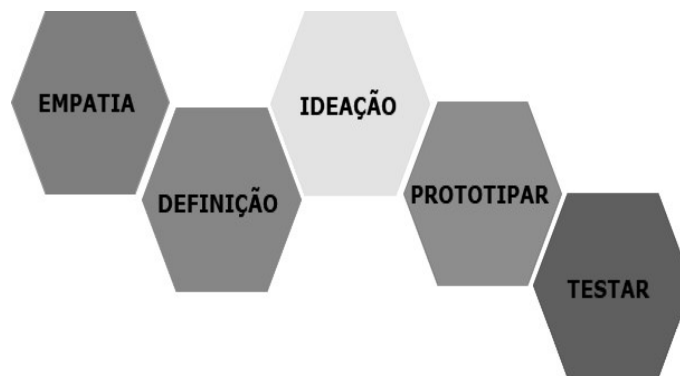


Fonte: *Design Council* (2015, p. 15)

Segundo Pinheiro e Alt (2012, p. 44), “a dificuldade dessa abordagem é que na etapa inicial dificilmente temos todo o entendimento necessário para julgar ou excluir corretamente possibilidades”. Ao se fazer isso, prejulga e traça-se uma linha de raciocínio de resposta centrada demais no conhecimento limitado.

Para o modelo *Bootcamp Bootleg* por *d.school* (DOORLEY, 2018), representado na figura 5, o DT está dividido em cinco etapas de maneira linear, são elas: empatia, definição, ideação, prototipar e testar.

Figura 5 - Modelo de DT por *Bootcamp Bootleg* por *d.school*



Fonte: *Bootcamp Bootleg* (2008)

- Empatia: nessa fase observa-se como os usuários interagem com seu meio ambiente e como suas experiências refletem no seu comportamento. Assistir usuários é muito importante nessa fase, pois nem sempre os usuários sabem expressar o que realmente pensam ou sentem. Na busca por descobrir as emoções que impulsionam o comportamento são utilizados a observação, interação e imersão.
- Definição: descompactação das descobertas da empatia em necessidades e *insights* em escopo. Após a compreensão do usuário e ambientes, define-se o problema através do seu ponto de vista. A definição portanto, expressa o problema a ser resolvido.
- Ideação: nessa fase acontece a geração de alternativas. É o processo de "ampliação" em termos de conceitos e resultados, foco. O objetivo da ideação é explorar um amplo espaço de solução – uma grande quantidade e ampla diversidade de ideias. Deste vasto repositório de ideias, pode-se construir protótipos para testar com os usuários.

- Prototipar: um protótipo pode ser qualquer coisa que tenha uma forma física - uma parede de *post-its*, uma atividade de *role-playing*, um objeto. Os protótipos são mais bem-sucedidos quando as pessoas (a equipe de *design*, os usuários e outras pessoas) podem experimentar e interagir com eles. A prototipagem é geralmente considerada uma maneira de testar a funcionalidade.
- Testar: refere-se a coleta de *feedback*, refinamento de soluções e continuar aprendendo sobre seus usuários. A fase de teste acontece de maneira interativa na qual coloca protótipos de baixa resolução no contexto apropriado da vida do usuário. Deve-se prototipar como se soubesse, mas testar como se soubesse que está errado.

Brown (2008) descreve o processo de *design* como um sistema de espaços e divide o DT em três espaços: inspiração (para circunstâncias que motivam a busca de soluções); ideação (para o processo de geração, desenvolvimento e teste de ideias que podem levar a soluções) e implementação (para o mapeamento de um caminho de mercado). Os projetos voltam através desses espaços algumas vezes quando as ideias são refundidas e novas direções tomadas. A figura 6, ajuda a entender essa metodologia.

Figura 6 - Modelo DT segundo Tim Brown



Fonte: Adaptado de Brown (2008)

Pode ser percebido que o modelo não está representado como um sistema linear e divide-se em três grandes etapas, dando ao profissional de *design* formas diferentes de se trabalhar.

É importante destacar os momentos de divergência (“pesquise”, “desenhos e cenários”, “protótipos”) e convergência (“análise”, “organize o caos”, “testes”) que não aparecem graficamente, mas estão implícitos em algumas etapas (ALMEIDA, 2014, p. 35).

Algumas técnicas interessantes como “misturar disciplinas”, “usuários extremos”, “cenários” e “conte mais histórias” se mostram como diferenciais para o projeto, fugindo um pouco de etapas básicas de projeto (ALMEIDA, 2014, p. 35).

O modelo de DT segundo Vianna et al. (2012, p. 17), também possuem etapas de uma natureza bastante versátil e não linear, as fases podem ser moldadas e configuradas de modo que se adequem à natureza do projeto e do problema em questão.

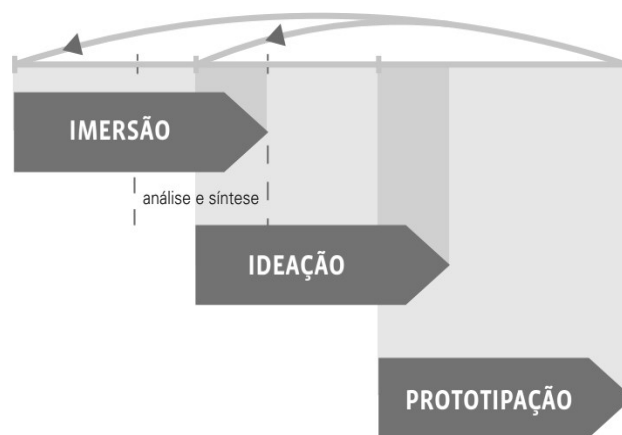
O DT seguindo a abordagem de Vianna et al., possui quatro etapas:

- Imersão: momento em a equipe do projeto busca entender o problema, observando tanto o ponto de vista da empresa quanto do usuário final. É nessa fase que ocorre a investigação das raízes do problema e levantamento de dados, podendo ser dividida em duas etapas: preliminar e em profundidade. A primeira tem como objetivo reenquadrar e entender inicialmente o problema, já a segunda é destinada a identificar as necessidades e oportunidades que nortearão o processo de geração de soluções na fase de ideação (VIANNA et al., 2012);
- Análise e síntese: Em seguida, já com o levantamento dos dados da fase anterior, as informações coletadas são analisadas e sintetizadas. “Os *insights* são organizados de maneira a obter padrões e a criar desafios que auxiliem na compreensão do problema” (VIANNA et al, 2012, p 65). Nessa fase podem ser utilizados: cartões de *insights*, diagrama de afinidades, mapa conceitual, critérios norteadores, *personas*, mapa de empatia, jornada do usuário e *blueprint*;
- Ideação: Tem como propósito gerar ideias que sejam inovadoras para o projeto utilizando de ferramentas de síntese criadas na fase anterior estimulando a criatividade, gerando soluções que estejam de acordo com

o contexto do projeto (VIANNA et al., 2012). Essa fase geralmente é iniciada com a realização *brainstormings* (uma das técnicas de geração de ideias mais conhecidas) ao redor do tema a ser explorado e com base nas ferramentas;

- Prototipação: Auxilia na validação das ideias geradas e, embora seja apresentada como uma das últimas fases das etapas do DT, pode ocorrer em paralelo com a imersão e a ideação ao longo do desenvolvimento do projeto (VIANNA et al., 2012). O protótipo transforma a ideia em algo tangível, passando do abstrato para o físico de forma a representar a realidade - mesmo que simplificada - e propiciar validações. É considerado como um instrumento de aprendizado tanto do aspecto da equipe de projeto como do ponto de vista do usuário.

Figura 7 - Modelo DT de Vinna et al.



Fonte: Vianna et al. (2012)

Na figura 7, cabe observar que apesar de mostrar as etapas do DT de maneira linear, possuem natureza versátil e flexível, podendo quando necessário a remodelagem, de modo a se adequarem à natureza do projeto e do problema em questão. Ou seja, no decorrer do desenvolvimento do projeto pode haver a necessidade de voltar à alguma das etapas anteriores, isso se dá sem comprometer o andamento do projeto. Ainda segundo os autores Vianna et al. (2012, p. 18), um projeto pode ser iniciado, por exemplo, pela fase de imersão e utilizar de ciclos de prototipação enquanto se estuda o problema, ou durante o desenvolvimento do projeto. As sessões de ideação não precisam ser realizadas em um único momento do processo, podendo ser permeado do início ao fim. De igual modo, um novo projeto

pode ser iniciado na prototipação.

Para comparar os modelos apresentados, foram divididos em quatro fases, conforme o quadro 1:

Quadro 1 - Esquema de sobreposição dos métodos do *design thinking*

Pressuposto 1	GRUPO MULTIDISCIPLINAR			
Pressuposto 2	WICKED PROBLEMS			
Autor/Fase	<i>Design Council</i> (2005)	d.school (2008)	Tim Brown (2008)	Vianna et al. (2012)
Preparação	Descoberta	Empatia	Inspiração	Imersão
		Definição		
Geração/ Avaliação	Definição	Ideação	Ideação	Ideação
	Desenvolvimento	Prototipação		Prototipação
	Entrega	Teste		
Realização			Implementação	

Fonte: Adaptado de Almeida (2014)

Através do quadro apresentado torna-se possível perceber que todos os modelos partem do trabalho de grupos multidisciplinares para solucionar problemas sejam eles complicados, complexos e/ou pouco definidos. Eles foram divididos nos mesmos quatro tópicos sugeridos por Löbach (2001, apud ALMEIDA, 2014): preparação, geração, avaliação e realização.

Perceber-se também que os modelos apresentados dividem-se de maneira semelhante, e mais próximo dos tópicos, tendo uma distribuição melhor na tabela. De acordo com a metodologia utilizadas, geração e avaliação, e ideação e prototipação estão muito próximas e funcionam em conjunto (Almeida, 2014), porém, no geral, elas dão menos ênfase à fase de realização.

A presente discussão teórica foi feita com o intuito de esclarecer as origens, abordagens e valores do *Design Thinking*, a partir disso será descrita a experiência do usuário e seus impactos causados pelos serviços nos meios de hospedagem.

2.3 Experiência do Usuário

Experiências resultam de acontecimentos particulares em resposta a determinados estímulos, envolvem o indivíduo que as sentem, resultando da observação direta ou da participação de um determinado evento (FERNANDES, 2015). Segundo Shaw e Ivens (2007) as experiências são compostas por dois elementos: o físico e o emocional. Sendo necessário a mistura do desempenho físico de uma determinada empresa e das emoções provocadas, medidas intuitivamente contra as expectativas do cliente durante todos os momentos de contacto (FERNANDES, 2015).

O termo *User Experience* ou Experiência do Usuário (UX), é utilizado para tentar entender o que as pessoas sentem ao usar um serviço, sistema ou produto. A UX abrange todos os aspectos da interação do usuário com a empresa, seus serviços e produtos. E para que isso ocorra da melhor maneira possível, o primeiro requisito é atender as necessidades específicas do cliente, em seguida desenvolver produtos de modo a gerar prazer em usá-los. E isso vai além de dar aos clientes o que eles dizem que querem, ou oferecendo recursos. Deve existir a fusão dos serviços de várias disciplinas, para alcançar a máxima qualidade da experiência do usuário em ofertas de uma empresa (NORMAN e NIELSEN, 2016).

A UX baseia-se principalmente na prática de pesquisa com usuários usando metodologias como *Design Thinking* (SILVESTRI, 2018). Tendo como principais objetivos criar experiências que sejam funcionais, confiáveis, usáveis e prazerosas, alinhando as necessidades e expectativas de usuários e empresas. A UX vem mudando a forma de projetar, pois utiliza de técnicas de pesquisa com usuários e *design* centrado no usuário.

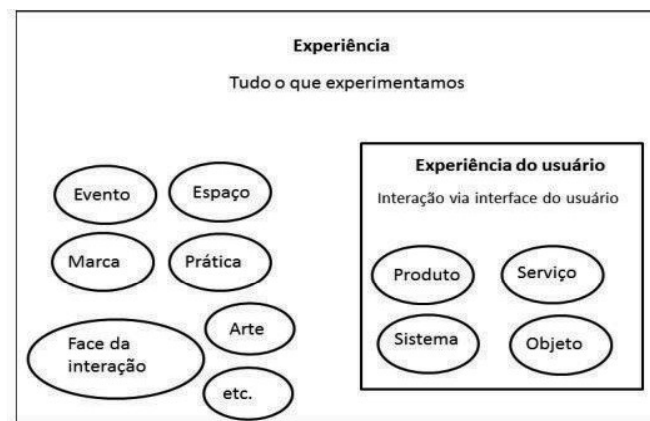
Empresas estão buscando cada vez mais, formas de lidar com a experiência do usuário, tornando seus processos mais humanizados para que os consumidores vivam momentos diferenciados e compartilhem com outras pessoas, resultando em uma cadeia de fidelização sem precisar adotar de um marketing tradicional (MACHADO, 2016).

O que irá fazer uma empresa se destacar entre os concorrentes é a qualidade da experiência oferecida aos seus clientes durante todo o período de contato com a marca. É o poder de encantamento, aquele “algo a mais”, que eles não encontrarão na concorrência. Fazer com que todo o seu processo de compra funcione pensando

na melhor solução para o cliente, gerando interações relevantes e uma imagem de marca positiva (WORCMAN, 2016).

Para que a UX se torne menos subjetiva apresentando resultados satisfatórios para o usuário, precisa ser delimitada para sistemas, serviços, produtos e objetos em que indivíduos interagem a partir de uma interface do usuário, sendo representado pela figura 8 (MACHADO, 2016).

Figura 8 - Interação do usuário



Fonte: Adaptado de Law et al. (2009)

Uma interação mais profunda entre empresa e seu público resulta em serviços mais relevantes para seus consumidores. Para que um serviço seja considerado bom, faz-se necessário que a construção de toda a sua jornada de consumo esteja centrado no cliente. É importante também a participação dele no processo de criação. Isso, contribui para que o cliente se sinta mais engajado a experimentar o serviço (MACHADO, 2016).

Segundo Machado (2016), assim como a maneira de se consumir um produto ou serviço são diferentes, assim também acontece com as interações dos usuários e destaca a necessidade de serem analisadas de forma mais detalhada. E completa que faz toda a diferença para a empresa saber reconhecer e visualizar a jornada de consumo de um serviço, na hora de pensar e reinventar seus processos, considerando aquilo que oferece valor aos seus usuários.

2.3.1 Impactos da experiência do usuário na hotelaria

Para entender o panorama do setor e identificar como é possível oferecer uma

experiência mais satisfatória aos hóspedes a Avaya (2017), empresa global especializada em fornecer soluções tecnológicas, realizou uma pesquisa sobre a Indústria Hoteleira, entrevistando 72 marcas espalhadas pelo mundo. O estudo apontou que a comunicação, o serviço, a fidelização e a satisfação do cliente são os pontos mais sensíveis do setor.

Segundo a pesquisa cerca de 95% dos hóspedes insatisfeitos com o atendimento ou serviço não reclamavam diretamente com o meio de hospedagem, porém 91% deles deixavam o local e nunca mais voltavam. Isto confirma que uma experiência ruim pode gerar um impacto negativo muito grande nas empresas hoteleiras. A pesquisa mostra que muitas vezes não existe um relacionamento direto entre hóspedes e empresa. Fazendo com que o hóspede migre para a concorrência.

Um cliente tem 4 vezes mais chance de optar pela concorrência se tiver problemas com serviços, do que com questões relacionadas a preço e produto (BAIN & COMPANY, apud AVAYA, 2017). E que 55% até pagariam um extra para garantir um melhor serviço (AVAYA, 2017). Assim, observa-se que o “preço baixo” e a “boa estrutura” podem não ser os fatores que mais pesam na escolha da estadia, e mais uma vez o fator “experiência” ganha destaque.

Uma experiência melhorada aumenta as chances de o cliente voltar a se hospedar no mesmo meio de hospedagem, isto porque ele irá se sentir mais seguro em optar por um estabelecimento que já conhece, é o que chamamos de fidelização. E empresas que conseguem fidelizar cerca 2% de seus clientes, podem obter o mesmo efeito que diminuir seus custos em 10%. Isto acontece porque os custos para adquirir um novo cliente, chega a ser de 6 a 7 vezes maior do que manter um cliente existente (AVAYA, 2017).

A comunicação com o hóspede - é de fundamental importância manter informados todos os colaboradores sobre o funcionamento do estabelecimento - está diretamente relacionada ao grau de eficiência do meio de hospedagem, a pesquisa ainda aponta que cerca de 60% dos hóspedes concordam que a incapacidade da equipe na comunicação com eles é um fator que deprecia a experiência no estabelecimento (AVAYA, 2017).

Já em relação à qualidade da experiência relacionada às instalações, 62% dos usuários disseram que poderiam ser melhorada de forma significativa por meio de serviços de quartos oferecidos e serviços nas instalações do hotel. E cerca de 68% dos participantes acreditam que o telefone instalado no quarto poderia oferecer outras

tecnologias. Aplicativos também foram citados por 48%, como opção de melhoria de serviço de qualquer tecnologia durante a estadia (AVAYA, 2017).

A experiência do usuário hoteleiro começa antes mesmo da hospedagem em si. Experiências ruins no agendamento podem representar uma redução de receita e *market share*, isto porque muitas vezes o cliente acaba optando por fazer reserva em Agências de Viagens *Online* (OTA's). Cerca de 70% das experiências de compra são baseadas em como os clientes sentem que estão sendo tratados (MCKINSEY CO., 2016).

As redes sociais contribuem para a propagação de experiências na internet, comentários feitos por clientes que já tiveram contato com o meio de hospedagem são vistos com veracidade por possíveis hóspedes. Isso impacta na escolha dos mesmos pois, para cada comentário sobre uma experiência negativa ser “esquecido”, serão necessárias 12 boas experiências (AVAYA, 2017).

O estudo da UX ajuda no entendimento do público-alvo, favorecendo o processo de melhoria dos serviços. Através das pesquisas feitas por essas empresas se verifica que a experiência está relacionada a satisfação das pessoas e que essa satisfação pode trazer a fidelização das mesmas com os meios de hospedagem. Fica claro também que o preço não é o fator decisivo na escolha do cliente.

Empresas que investem na UX além de possuírem um grande diferencial entre os concorrentes, conseguem diminuir gastos e aumentar a eficiência e eficácia na prestação de serviços.

2.3.2 *Design thinking* aplicado aos serviços

Empresas buscam cada vez mais maneiras de oferecer serviços que sejam relevantes para as pessoas, desta forma o *design thinking* surge como aliado das mesmas. Melhorar a vida das pessoas através do desenvolvimento daquilo que realmente importa para elas, faz parte da missão do DT. E para um bom desenvolvimento de serviços é necessário considerar as experiências dos usuários, colocando-os no centro do processo.

O uso do DT na concepção de serviços permite enxergar os usuários com outros olhos, ajudando a formar uma proposta de valor relevante. Entender o usuário vai muito além de ouvir. O que eles sentem e costumam fazer diariamente também precisam ser considerados para a formação de uma proposta memorável.

É importante diferenciar a criação de produtos da criação de serviços, pois produtos são tangíveis e serviços não. As soluções de serviços são oferecidas de acordo com a demanda. É diferente do produto, onde o consumidor pode testar suas funcionalidades antes mesmo de adquiri-lo, não há a possibilidade de avaliar a qualidade de um serviço sem antes testá-lo. As diferenças existentes no processo precisam de uma atenção maior para que as etapas sejam aplicadas de maneira direcionada. Por esse motivo, o uso do DT na criação de serviços, chama-se *design* de serviços (PINHEIRO, 2015).

2.4 Design de serviços

Pinheiro e Alt (2012, p. 133) definem o *design* de serviços (DS) como um “sistema complexo de interações que acontecem entre pessoas ou entre pessoas e máquinas, durante um determinado período de tempo”. Essas interações possuem relevância na experiência final percebida pelo cliente. O serviço pode sofrer variações dependendo do momento, perfil e estado de humor das pessoas envolvidas, disposição, conhecimento e conforto com os procedimentos no momento da execução, entre outras coisas.

Compreender o que se passa na mente das pessoas quando utilizam serviços é uma tarefa complexa, não podendo ser comparada da mesma maneira do uso de um produto e nem registrada como tal. Exigindo o uso de “adaptações técnicas, pontos de vista e habilidades para o estudo de pessoas reais em situações de uso reais” (PINHEIRO e ALT, 2012, p. 133).

Para projetar serviços é necessário estudo e compreensão dos modelos de negócios existentes, levando em consideração o ponto de vista das pessoas do negócio, compreendendo e incluindo-as no processo para obtenção de melhores propostas de serviços.

A mudança no comportamento das pessoas, contribuiu para o surgimento do DS, onde viu-se a importância da percepção, experimentação e do relacionamento com outras formas, objetos, pessoas e empresas. Havendo assim, a necessidade de conceber, a partir de novos meios, serviços mais humanizados.

É importante saber que o DS não é, e nem busca ser, uma nova metodologia, uma vez que não é considerado um passo-a-passo ou uma receita para se chegar a um resultado. O DS deriva do *Minimum Valuable Service* (MVS), que é um modelo

coeso e que permite aplicação em qualquer empreendimento nascente. O modelo de criação de serviços é baseado no MVS e permite um processo de aprendizagem mais ágil, focado nas pessoas que possibilita o retorno ao início da jornada para uma precisão e um alinhamento maior na fase de ideação (PINHEIRO, 2015).

O DS aborda a interação do cliente com o serviço, pois estuda-se a jornada do usuário por completo, desde o primeiro contato.

A falta de conhecimento sobre as jornadas do “aprender, utilizar-se e se lembrar” dos usuários pode resultar em uma oferta de serviço ruim, repleta de obstáculos de uso, o que muitas vezes é o suficiente para afundar [...] negócios de qualquer tamanho. (PINHEIRO, 2015, p. 73).

O DS não está ligado somente ao desenvolvimento total de um serviço e não representa um trabalho pontual, “é necessário o envolvimento de uma equipe para realização de mudanças com o intuito de adicionar e modificar critérios básicos que não estão trazendo valor para os usuários” (MACHADO, 2016, p. 32).

Isso mostra que o DT é uma abordagem fundamental para as organizações que buscam criar propostas de valor para o cliente e tornar a experiência de seus usuários a melhor possível.

2.4.1 *Minimum Valuable Service (MVS)*

Tennyson Pinheiro, idealizador do conceito de *Minimum Valuable Service (MVS)*, que “tem por finalidade promover a inovação e o empreendedorismo por meio da visão do design” (NASCIMENTO, 2018, p. 74).

Segundo Pinheiro (2015), estamos passando por um período que transita da era industrial para uma economia de compartilhamento, onde as pessoas estão saindo de um modelo de posse para um modelo de partilha. “O design representa, portanto, um meio para promover essa mudança” (NASCIMENTO, 2018, p. 74).

“O MVS trabalha com jornadas, experiências centradas nos usuários do serviço, colocando-se no lugar dos indivíduos envolvidos para ao fim do processo promover uma jornada benéfica e efetiva para todos” (ROMANHOLI, 2015, p. 15).

Então, ao contrário de produtos, que se comportam de forma consistente a maioria do tempo e podem seduzir mais facilmente apenas em uma prateleira, além de poderem ser mais facilmente avaliados por meio de experiências anteriores, serviços são espaços de tempo, ou jornadas, que

precisam ser experimentadas para serem realmente avaliadas. (PINHEIRO, 2015, p. 32).

Para se referir à inovação aplicada ao MVS, Pinheiro (2015) apresenta o conceito da Matriz *Eise*, pela fórmula: Inovação = Originalidade + Conexão Humana ($I = O + CH$). “Nada é mais disruptivo que um serviço capaz de combinar um alto nível de originalidade (diferenciação) e conexão humana (relevância)”. (PINHEIRO, 2015, p. 56).

As duas principais etapas da jornada do MVS são humanizar e cristalizar. Cada uma divide-se em mais duas fases que ajudam na compreensão e na criação do serviço desejado.

A fase humanizar propõe a busca de variáveis mais humanas, enxergar o mundo com o olhar de outras pessoas e desenvolver a colaboração junto com *stakeholders* e usuários potenciais. É nesta etapa que se constroem a empatia e o desenvolvimento colaborativo. Na fase cristalizar, ocorre as variáveis de refinamento e restrições do projeto. Esta fase estimula a equipe na realização da prototipação de experiências com o objetivo de fomentar discussões sobre valor e viabilidade (PINHEIRO, 2015).

A finalidade do método MVS, segundo Pinheiro (2015), é fornecer um método prático que explora como empreendedores e líderes de negócio, que não possuem formação em *design*, podem integrar o *design* de serviços em seus ciclos de desenvolvimento de forma a criar serviços mais sustentáveis, desejáveis e rentáveis.

2.4.2 *Design* de serviços na hotelaria

O *design* tem se consolidado no setor hoteleiro por oferecer o diferencial competitivo. A constante busca pela melhoria por parte das organizações está ligada ao crescimento do nível de exigência dos consumidores e um contexto marcado pela competitividade. O que gera uma preocupação por parte das organizações em oferecer serviços de qualidade de maneira eficiente e eficaz, vista como fator que pode determinar o sucesso e a sustentabilidade organizacional (TEMOTEO et al., 2017).

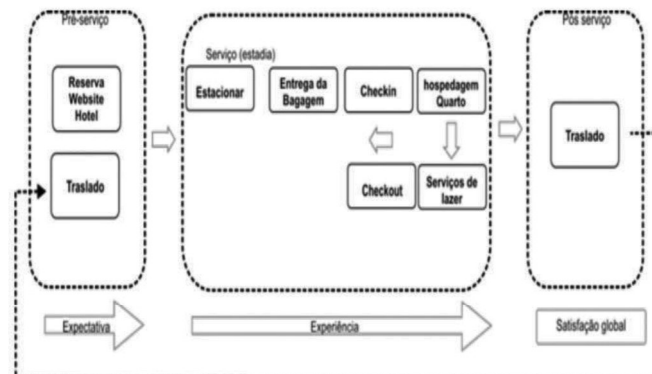
A mudança de um *design* tangível para um intangível, de interações, perpassa a interação com a experiência a partir da experiência com os serviços, que emerge

como uma transformação da economia e da nossa sociedade voltadas ao setor terciário (GOURLAT et al., 2014).

Design de serviço é um campo multidisciplinar, integrado e holístico que auxilia na inovação ou melhoria de serviços, tornando-os mais úteis e utilizáveis, desejáveis para os clientes assim e viáveis para as organizações. Por projetar a experiência dos hóspedes com suas técnicas e ferramentas, o *design* de serviços têm ofertado grandes benefícios, inclusive no turismo (GOURLAT et al., 2014).

A figura 9 mostra alguns pontos de contato com clientes, produtos-serviços, que são percebidos antes, durante e depois da estadia. A correspondência ou a superação da expectativa dos clientes em relação a esses produtos-serviços é de grande importância para a geração da satisfação total do cliente, para isso a experiência precisa ser constantemente projetada e medida em todos pontos de contato com o usuário.

Figura 9 - Avaliação da experiência do usuário



Fonte: Stickdorn e Zehrer (2013)

O DT na hotelaria corresponde ao processo de criação destes pontos de contato e da definição de como os usuários interagem com eles e com os outros usuários. Para isso, faz uso de “ferramentas de *design* e métodos que podem fornecer uma compreensão aprofundada dos comportamentos do usuário, seus gostos e suas necessidades, o que pode permitir novas soluções a serem desenvolvidas” (GOURLAT et al., 2014, p. 15).

O DT quando realizado sistematicamente, permite uma proposta de valor melhor para o usuário e para a organização. Isso acontece porque as tomadas de

decisões são realizadas de acordo com a análise de fatores internos e externos, propósito do projeto, recursos e expectativas do usuário (KOZAK e GUREL, 2015).

3 METODOLOGIA

A metodologia, quanto aos objetivos, utilizada no trabalho é explicativa, pois segundo com Gil (2007), tem-se nela uma preocupação maior na identificação dos principais fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Ou seja, este tipo de pesquisa explica o porquê das coisas através dos resultados oferecidos.

Em relação à abordagem, adotou-se a abordagem qualitativa, pois o estudo “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de organização, etc.” (SILVEIRA e CÓRDOVA, 2009), de modo que o objeto é entender e explicar de que maneira a abordagem do DT pode contribuir para execução na criação de serviços na hotelaria.

O método utilizado para sistematização da pesquisa foi bibliográfico e com uso de experimentação. A pesquisa bibliográfica é feita com o intuito de recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar. E procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses (CERVO; BERVIAM; DA SILVA; 2007, p. 62-63).

3.1 Coleta de dados

A coleta de dados compreende a fase em que os dados da pesquisa serão organizados de forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir deles (GIL, 2007, p. 134). O presente trabalho utilizou de um estudo de caso em que se baseia em descrever de um processo de DT, para que o trabalho tivesse acesso aos dados desejados foi realizado uma oficina de inovação com duração de seis horas objetivando experimentar as etapas do DT e mostrar de que forma essa abordagem contribuirá para solucionar um problema, possibilitando a melhoria de um serviço hoteleiro.

A oficina contou com a participação cinco participantes que trabalharam juntos em um projeto. “O DT e a modelagem de negócios se utilizam do pensamento visual por considerar mais adequado a discussão e definição de significados, já que lida com conceitos e problemas complexos” (MACHADO, 2016, p. 38).

Para este trabalho foi utilizada a técnica de observação não participante.

Segundo Gil (2007), um dos elementos fundamentais para a pesquisa é a observação, possuindo um papel fundamental na fase de coleta de dados. “Na observação não participante: o pesquisador está em contato com o grupo pesquisado mas não se envolve nas situações observadas” (MARCONI e LAKATOS, 2007, p. 78). A observação nesse estudo, objetivou pontuar tópicos importantes que pudessem ajudar na descrição do processo de forma geral.

3.2 Apresentação e análise

Para Gil (2007, p. 141) o mais importante na análise e interpretação de dados no estudo de caso é a preservação da totalidade da unidade social. E para Carvalho (1989, p. 159) os dados coletados devem ser analisados a partir dos pontos de divergência e dos eventuais pontos de convergência encontrados, pois facilitará o entendimento do estudo quando este for redigido.

Os dados explorados foram baseados no referencial teórico do estudo, tornando possível o melhor detalhamento e dos meios utilizados para descrever as contribuições do uso do DT na elaboração de serviços em meios de hospedagem. AS etapas da oficina de inovação, foram apresentadas de maneira descritiva e explicativa.

4 PROPOSTA DE INOVAÇÃO EM UM SERVIÇO HOTELEIRO

Este trabalho tem como proposta a demonstração da utilização do DT no desenvolvimento da criação de um serviço hoteleiro. Foi realizado portanto uma oficina de inovação com o propósito de gerar uma proposta inovadora para melhoria da experiência do usuário hoteleiro. Durante o encontro foram apresentadas algumas ferramentas usadas no processo de geração de ideias do DT.

4.1 Oficina de inovação

Uma das finalidades de uma oficina é promover a troca de informações e experiências diversas na construção de conhecimentos, unindo a teoria e a prática sobre determinada técnica, mostrando aos participantes suas funcionalidades e aplicações. Desta maneira, a oficina de inovação realizada como parte experimental desse estudo buscou perceber de que forma é possível acelerar o processo de construção de um serviço em meios de hospedagens.

A oficina de inovação teve seis horas de duração e contou com 5 participantes em um espaço de inovação em São Luís - MA. A escolha do local foi feita por ser um ambiente mais acessível e interativo. Espaços de inovação, estimulam a criatividade e a interação entre os pessoas. No ambiente escolhido foram feitas aplicadas a prática dos conceitos e as ferramentas utilizadas no DT, com o propósito de gerar soluções para problemas que os participantes considerassem importante dentro do ambiente hoteleiro.

O trabalho em equipes multidisciplinares é valorizado no *design thinking* por permitir que a inovação aconteça de maneira mais rápida e assertiva. Cada vez mais organizações criativas procuram por profissionais que podem contribuir entre diferentes disciplinas na geração de soluções (BROWN, 2010). E para essa oficina foi formada uma equipe de cinco pessoas: 2 estudantes do curso de Hotelaria, 1 estudante de Administração, 1 estudante intercambista e 1 fotógrafo. A seleção da amostra levou em consideração a acessibilidade dos participantes e áreas de atuação.

A oficina foi dividida em etapas para facilitar o desenvolvimento do experimento unindo a teoria e a prática, alcançando assim o objetivo inicialmente proposto. Para que o objetivo inicialmente proposto fosse alcançado, a oficina foi dividida em etapas para facilitar a união entre a teoria e a prática. Na primeira etapa,

foram discutidos os conceitos de inovação, *design thinking* e suas ferramentas, que serviram como base para a atividade prática realizada. Na segunda etapa, ideação para construção dos desafios, os participantes compartilharam suas ideias para criação de possíveis oportunidades em serviços hoteleiros. Na terceira etapa, as ideias escolhidas pela equipe para o processo de imersão. Na quarta etapa, houve o entendimento do problema para começarem a modelar o desafio.

Foram feitas a refinação e interpretação dos dados coletados na quinta etapa. Em seguida, ocorreu o processo de ideação para criar possíveis soluções para o desafio, finalizando com a prototipação da equipe para tangibilizar e demonstrar o processo da ideia escolhida.

Ao final do experimento a equipe realizou um *canvas*, para que pudessem visualizar o projeto elaborado e onde poderiam ser aplicadas melhorias para execução da ideia.

4.2 Desenvolvimento do experimento

A oficina de inovação iniciou-se pela parte teórica onde foram apresentados alguns conceitos fundamentais que nortearam o experimento. Para dar continuidade às outras etapas foram feitas adaptações no modelo de abordagem do DT utilizado por Vianna et al (2012, p. 18) que possui as etapas: imersão, análise e síntese, ideação e prototipação. Para que houvesse uma melhor organização do tempo e facilitação do processo de criação da equipe.

4.3 Preparação

Essa primeira etapa caracterizada por preparação, foi pensada com o objetivo de inserir os participantes no ambiente de inovação, e explicar o significado e os processos para que isso venha acontecer. Essa etapa teve duração de cerca de 1 hora e foram apresentados: inovação (o que é, tipos e aplicações), experiência do usuário (UX) e *design thinking*, como abordagem para solução de problemas e sua proposta de valor para pessoas. Essa etapa contribuiu para a interação dos participantes.

Dada a explicação da conceituação, uma atividade foi realizada, os participantes teriam que falar da lembrança mais marcante, positiva e/ou negativa,

que tiveram ao precisarem utilizar um meio de hospedagem, o porquê dessa lembrança ter sido tão marcante e se voltariam ou indicariam para outras. Como demonstrado na figura 10. O objetivo era mostrar como as experiências são capazes de marcar positiva ou negativamente a escolha do consumidor (usuário). Além disso, demonstrar a importância da experiência do usuário como parte do processo de criação de um serviço.

Figura 10 - Atividade realizada para conscientização da importância da experiência



Fonte: Autoria própria

O resultado dessa etapa foi a compreensão dos participantes sobre a importância de levar em consideração as experiências para o processo de criação de projetos.

4.4 Construção dos desafios

Nesta etapa os participantes tiveram 20 minutos para compartilhar, cada um, 2 ideias de negócios que pudessem solucionar um problema que eles encontraram nos meios de hospedagens a partir de suas experiências. No final da etapa uma ideia foi selecionada pela equipe: criar um serviço onde os hóspedes pudessem conhecer a cultura local através da parceria entre meio de hospedagens e moradores, visando um intercâmbio de conhecimento. As fases seguintes detalharão o processo de construção desse serviço.

4.5 Imersão

Essa etapa busca o entendimento do problema e a compreensão dos usuários. Foram coletadas informações relevantes (*insights*) para nortear a equipe durante o desenvolvimento do projeto. Para isso algumas ferramentas foram utilizadas para tornar o processo de criação mais visual e definição das ideias iniciais para prosseguir nas próximas etapas, mostrados no quadro 2.

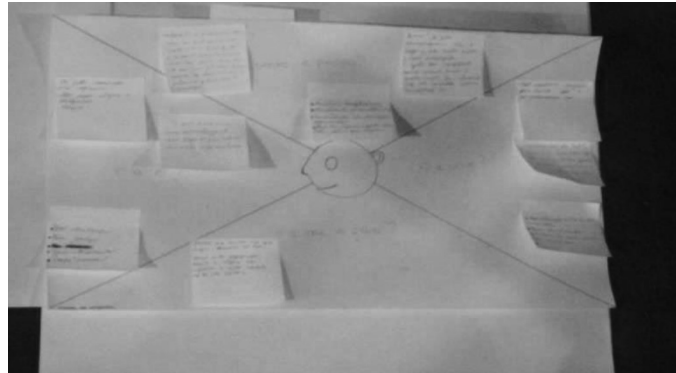
Quadro 2 - Ferramentas utilizadas na imersão

Ferramentas	Conceito
<i>Persona</i>	Arquétipos, personagens ficticiais, concebidos a partir da síntese de comportamentos observados entre consumidores com perfis extremos. Representam as motivações, desejos, expectativas e necessidades, reunindo características significativas de um grupo mais abrangente (VIANNA et al., 2012, p. 42)
Mapa de influência	Tem como objetivo analisar e visualizar quem são as pessoas ou meios que influenciam a persona e sua natureza de interação.
Mapa de empatia	“Ferramenta de síntese das informações sobre o cliente numa visualização do que ele diz, faz, pensa e sente. Assim, possibilita a organização dos dados da fase de imersão de forma a prover entendimento de situações de contexto, comportamentos, preocupações e até aspirações do usuário” (VIANNA et al., 2012, p. 43)
Jornada da experiência	É uma representação gráfica das etapas de relacionamento do cliente com um produto ou serviço, que vai descrevendo os passos chave percorridos antes, durante e depois da compra e utilização (VIANNA et al. 2012, p. 44)

Fonte: Adaptado de Machado (2016)

Através da utilização dessas ferramentas a equipe pôde fazer o levantamento e a reunião das informações do real desafio para que pudesse criar soluções mais precisas e relevantes para as pessoas. A figura 11 mostra o processo de desenvolvimento de mapa de empatia criado pela equipe com o intuito de entender a pessoa que se quer atender.

Figura 11 - Mapa de empatia



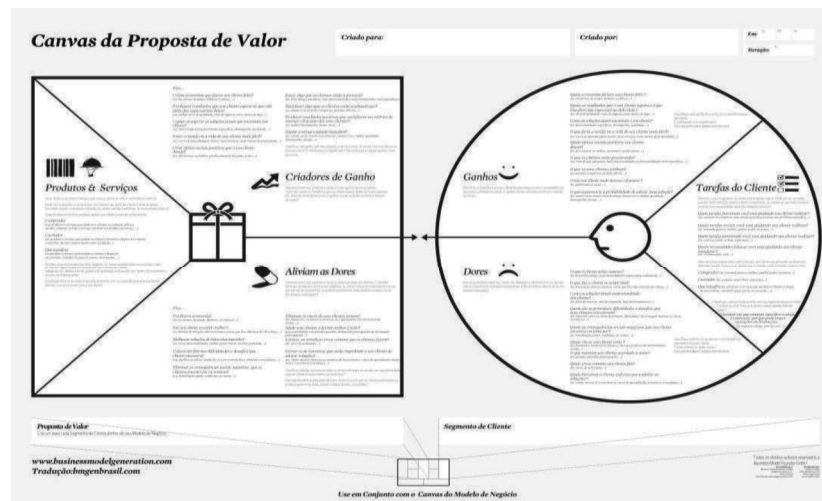
Fonte: Autoria própria

4.6 Interpretação

Nesta etapa buscou-se sintetizar informações reunidas na etapa de imersão para encontrar um ponto de vista que leve à próxima etapa, ideação. Foram formadas as primeiras ideias básicas (*insights*), que surgiram a partir dos dados brutos coletados e das interpretações que se fizeram a partir deles, sendo importante para a ajudar na captura dos aprendizados de forma objetiva e visual.

Nesta etapa foram utilizados a ferramenta do *canvas* de proposta de valor, que ajuda a entender o mundo do cliente e como o seu produto ou serviço se enquadra as necessidades desse público, e o mapa de valor . “Esta ferramenta tem como objetivo buscar formas de esclarecer a compreensão do cliente e mostrar a criação de proposta de valor” (MACHADO, 2016, p. 20), como pode ser visto na figura 12.

Figura 12 - Canvas de proposta de valor



Fonte: Osterwalder et al. (2014)

Nessa etapa a equipe utilizou também da interpretação dos dados obtidos na fase anterior para definir quais as dores, os ganhos e as tarefas realizadas pelos seus usuários. Para traçar o perfil do cliente, usa-se o mapa de valor e no *canvas* de proposta de valor de maneira conjunta, com o objetivo de compreender o usuário e criar produtos e serviços que estejam de acordo com suas reais necessidades.

O resultado dessa etapa foi a visão mais objetiva dos pontos que realmente importam para os usuários e focar a proposta de valor neles no intuito de obter um encaixe correto entre o produto-mercado de forma estruturada.

4.7 Ideação

O pensamento da equipe é expandido nesta fase, por não possuir restrições de pensamentos, deixando a mente livre para novas perspectivas e construção a partir do trabalho colaborativo. Nessa etapa foram utilizadas três ferramentas com o objetivo de servir como base para o projeto e permitir uma visualização mais clara para outras soluções. O quadro 3 apresenta as três ferramentas usadas.

Quadro 3 - Ferramentas utilizadas na ideação

Ferramentas	Conceito
<i>Brainstorming</i>	“Técnica para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo. Geralmente realizado em grupo, é um processo criativo conduzido por um moderador, responsável por deixar os participantes à vontade e estimular a criatividade sem deixar que o grupo perca o foco.” (VIANNA et al., 2012, p. 101)
Mapa de valor	Descreve de forma detalhada a proposta de valor da solução.
<i>Canvas</i>	É a representação visual de um modelo de negócios.

Fonte: Adaptado de Machado (2016, p. 49)

A figura 13 mostra a sessão de *brainstorming* realizado pela equipe. O importante nesta etapa era gerar o maior número de possíveis ideias, pois o objetivo principal era que a construção de soluções, por parte da equipe, fossem baseadas nas ideias expostas pelos integrantes. E a partir disso chegar a um serviço que pudesse unir as informações obtidas do perfil do cliente, para concepção de uma

proposta de valor. O resultado alcançado foi a criação de um serviço que possibilita a maior interação entre turistas, moradores e meios de hospedagem.

Figura 13 - Sessão de *brainstorming*

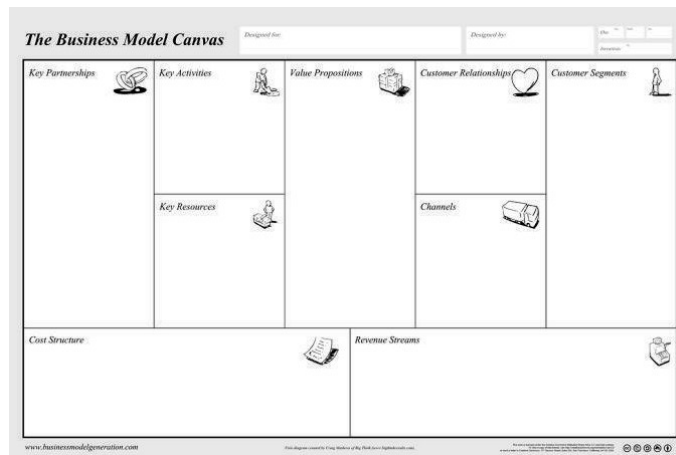


Fonte: Autoria própria

A proposta criada pela equipe foi de um serviço onde o hóspede pudesse vivenciar a cultura local, através dos próprios moradores em parceria com meios de hospedagem. O serviço criado foi dividido por meio de três pacotes: cultura, gastronomia e artesanato. No pacote cultura o hóspede teria a oportunidade de conhecer os pontos turísticos da cidade; no pacote gastronomia teria a opção de degustação e oficina de uma comida típica; e o pacote artesanato, voltado para oficinas de artesanato local. A proposta, desenvolvida pela equipe, surgiu através da identificação da necessidade de valorização cultural e promoção de experiências com a cultura local.

Definida a proposta, foi utilizado o *canvas* como ferramenta de ideação para transformação da ideia em um modelo de negócio que pudesse ser oferecido aos hóspedes. O *canvas* foi usado, devido a sua natureza visual de fácil entendimento e remodelagem quando necessário. Os 9 espaços do *canvas* (figura 14) foram trabalhados de maneira cocriativa. A cocriação do negócio antecipando a sua definição é visto no DT como uma importante etapa para formulação de melhorias na ideia e ajustes de acordo com os seus clientes, diminuindo assim os riscos na hora da aplicação.

Figura 14 - Modelo de negócio *canvas*



Fonte: Osterwalder et al. (2011)

4.8 Prototipação

O protótipo objetiva transformar a ideia em algo tangível. Isto é, tirar a ideia da cabeça e tentar reproduzi-la para a realidade, ainda que de maneira simples, pois nesta etapa o importante é propiciar validações. O protótipo também é utilizado como um meio de aprendizado, pois a equipe do projeto e o ponto de vista do usuário se unem promovendo uma discussão sobre a proposta de solução final.

Os protótipos diminuem as incertezas do projeto, pois o modelam segundo os *feedbacks* recebidos dos usuários, excluindo alternativas que não foram bem recebidas, resultando na entrega de uma solução final mais assertiva (VIANNA et al., 2012). Por se tratar de algo mais simples e visual, a construção de protótipos não necessita de muitos materiais e nem tantos gastos, já que nesta etapa o projeto pode sofrer alterações.

Na oficina de inovação a equipe tinha a disposição alguns materiais para que pudessem reproduzir da melhor maneira a solução escolhida. O protótipo construído pela equipe foi baseado em um serviço, desse modo tentou-se demonstrar o funcionamento dele, bem como suas etapas, como mostra a figura 15.

Figura 15 - Protótipo do serviço proposto



Fonte: Autoria própria

A oficina foi finalizada com uma explicação de maneira geral das etapas realizadas, enfatizando principalmente a importância do DT para auxiliar na jornada de criação de soluções e como ele pode somar a gestão hoteleira visando a melhoria das experiências dos usuários nos serviços prestados. A evolução do projeto agora torna-se responsabilidade da equipe. Cabe ressaltar que um processo de DT nunca tem um fim definido, a equipe estará sempre realizando melhorias em seus projetos para sempre que perceberem a necessidade de mudança para melhor atender as necessidades humanas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi desenvolvido partindo da necessidade de entender um pouco mais da abordagem do *Design Thinking* bem como sua utilização no ambiente hoteleiro. Para isso, foi realizada pesquisa bibliográfica seguida de experimentação, para demonstrar sua aplicabilidade e vantagens que vem transformando de maneira positiva o desenvolvimento dos serviços de várias empresas.

O *Design Thinking* permite uma visão de vários ângulos de um negócio, ou seja, a visão de quem é impactado pela solução é de suma importância. Isso tem despertado a atenção das organizações, pois o DT além de permitir vários pontos de vista da solução, ajuda na aceleração da inovação e na geração de propostas de valor. Outra grande contribuição do DT é uma melhor interação entre as pessoas envolvidas no projeto, por trabalhar com equipes multidisciplinares, tornando possível o aplicação das suas habilidades.

Este estudo tem como principal objetivo apresentar o *Design Thinking* e demonstrar sua utilização como instrumento para inovar em serviços hoteleiros usando como base a experiência do usuário no ambiente hoteleiro. Para se chegar ao resultado esperado, uma oficina de inovação foi realizada para se observar na prática como se dava o processo do DT, colocando a experiência do usuário como o principal determinante no projeto. Durante o desenvolvimento da oficina foi possível perceber o quanto o DT pode ajudar e contribuir para enxergar novas oportunidades. Através dela a equipe pôde ter contato com as etapas da abordagem e de sua relevância para o desenvolvimento de ideias inovadoras a partir da dinâmica que foi aplicada.

O DT se apresentou como um caminho mais flexível para entrega de valor aos usuários. Isso pôde ser observado durante o desafio de propor uma solução que envolvesse uma maior interação de hóspedes, moradores e meio de hospedagem, para isso foi criado um serviço onde os hóspedes pudessem conhecer a cultura local através da parceria entre meio de hospedagens e moradores, visando um intercâmbio de conhecimento. A solução foca no fator sociocultural e propõe trazer a valorização cultural, fazendo com que o morador além de conhecer a cidade transmita esse conhecimento a hóspedes.

Observou-se também que na etapa denominada de construção dos desafios, onde os participantes expõem suas experiências, a empatia – um dos valores do DT – se manifestou de maneira marcante, todos mostraram-se interessados em entender

as experiências vivenciadas, colocando-se no lugar do outro. Na etapa de imersão, a colaboração foi importante para o desenvolvimento do projeto, os participantes tinham conhecimento em áreas diferentes e isso contribuiu para ver o problema de maneira mais ampla, trocando informações para enriquecer a proposta de valor a ser entregue.

A prototipação, feita de maneira simples, ajudou a equipe a enxergar melhor o serviço criado. Permitindo em algumas vezes, a remodelagem do projeto. Pode-se perceber com isso que, testar um produto ou serviço antes de colocá-lo a em prática, possibilita a redução do número de erros futuros.

Cabe registrar que este trabalho não tem intenção de findar a discussão do assunto mas, em buscar um maior aprofundamento do tema para futuros trabalhos acadêmicos, podendo ser trabalhado de outras maneiras como, por exemplo, a aplicação do DT em organizações hoteleiras como forma de propor soluções inovadoras e mais assertivas.

Por fim, esse estudo mostra as contribuições que o DT pode trazer para hotelaria, inclusive para o desenvolvimento mais colaborativo em práticas administrativas e na criação de soluções para problemas enfrentados na área. Contribuindo também para o meio acadêmico, pois o DT ainda é pouco explorado no setor hoteleiro, porém diante das constantes mudanças que o mercado vem enfrentando, o assunto torna-se um diferencial para a formação de futuros hoteleiros.

5.1 Limitações do método

Mesmo que o estudo contribua para o conhecimento sobre o *design thinking* como inovação em serviços hoteleiros, determinadas limitações estão presentes, tais como: as experiências coletadas na fase de construção de desafios foram baseadas apenas nas experiências dos membros da equipe.

A equipe era formada por estudantes com mesma faixa etária, se o experimento abrangesse um público com faixa etária variada, provavelmente o resultado do experimento seria outro.

Não houve a imersão em um hotel pelo curto período de tempo destinado ao experimento.

O serviço desenvolvido pela equipe pode não abranger a todos os seguimentos do setor hoteleiro. Isto é, pode servir para um hotel do seguimento de lazer mas, talvez, não seja tão interessante para um hotel de negócios.

O tamanho da amostra é pequena quando comparada ao universo do setor hoteleiro. Por este motivo, as conclusões apresentadas não podem ser generalizadas a população do setor.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Amanda Mota. **Contribuições do Design Thinking a partir de um projeto de acessibilidade na aviação**. 2014. 216 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Design) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- AVAYA. **15 Reasons to provide a great customer experience**. 2017 .Disponível em:<<https://www.avaya.com/ebook/15-reasons-to-provide-a-great-customer-experience-infographic.html>>; Acesso em: 20 nov. 2018.
- BROWN, Tim. **Design Thinking**. Brighton: Harvard Business School Publishing, 2008.
- BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BUCHANAN, R. Wicked Problems in Design Thinking. **Design Issues**, v. 8, n. 2, p. 5-21, 1992.
- CERVO, Amando L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Person Pretice Hall, 2007.
- CORACINI, Juliana Oginski. **O design como aliado da gestão de serviços: um estudo de caso no setor pós-venda da ROMAC**. 2016. 74 f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Empresarial) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Porto Alegre, 2016.
- DALL´AGNOL, Natalia Sophia Costa. **Hospitalidade e o conceito de hotel boutique: análise do NOMAA – CURITIBA/PR**. 2017. 102 f. Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017.
- DOORLEY, Scott; et al. **Design Thinking Bootleg**. 2018. Disponível em: <<https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg>>; Acesso em: 07 nov. 2018.
- D.SCHOOL. **Bootcamp Bootleg**. 2008. Disponível em: <<https://dshool.stanford.edu/wp-content/uploads/2011/03/METHODCARDS2010v6>>; Acesso em: 7 nov. 2018.
- ESCOLA DESIGN THINKING (EDT). **Design Thinking na prática**. [E-Book] São Paulo: EDT, 2012. Disponível em: <<http://materiais.escoladedesignthinking.com.br/design-thinking-na-pratica>>; Acesso em: 25 jan. 2019.
- FERNANDES, Bruna Filipa Vieira. **O marketing de experiências na perspectiva da procura hoteleira: o caso do Grande Hotel**. 2015. 89 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Direção e Gestão Hoteleira) - Escola Superior de Gestão, Hoteleira e Turismo, Universidade do Algarve, Faro, 2015. Disponível em: <<https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/8062>>; Acesso em: 18 jan. 2019.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOURLAT, Michela Cristiane França; et al. Análise das ferramentas de usabilidade aplicadas em design de serviços: avaliando a acessibilidade na hotelaria. **HFD**, v. 3, n. 5, p. 1-25, 2014.

KOZAK, Meryem Akođlan; GÜREL, Dilek Acar. Service design in hotels: a conceptual review, **Tourism Review**, v. 63, n. 2, p. 225-240, jan. 2015. Disponível em: <<https://hrcak.srce.hr/139579>>; Acesso em: 18 jan. 2019.

LAW, Effie Lai-Chong; et al. **Understanding, scoping and defining user experience: a survey approach**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON HUMAN FACTORS IN COMPUTING SYSTEMS. 27, 2009. Boston.

MACHADO, Maria K. B. **Design thinking como abordagem para criação de serviços**. 2016. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Maranhão, São Luis, 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTIN, Roger L. **Design de negócios**: por que o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MCKINSEY CO. **Customer experience**: creating value through transforming customer journey, v. 1, 2016. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/customer%20experience/creating%20value%20through%20transforming%20customer%20journeys.a.shx>>; Acesso em: 20 nov. 2018.

NASCIMENTO, Rodrigo R. do. **Um framework de design thinking para a transferência de conhecimento no âmbito da gestão da inovação**. 2018. 201 f. Dissertação (Mestrado em Gestão da Informação e do Conhecimento) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.

NORMAN, Don; NIELSEN, Jakob. **The definition of User Experience (UX)**. [2019?]. Disponível em: <<https://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience/>>; Acesso em: 20 jan. 2019.

OSTERWALDER, Alex; et al. **Value proposition design**. The United States of America: Wiley, 2014. Disponível em: <strategyzer.com/vpd>; Acesso em: 20 jan. 2019.

PINHEIRO, Tennyson. **The service startup**: inovação e empreendedorismo através do design thinking. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. **Design Thinking Brasil: Empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ROMANHOLI, André. **Proposição de modelo de logística reversa de resíduos sólidos domésticos recicláveis para o municípios de Rio Claro - SP.** 2015. 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia Ambiental) - UNESP, São Paulo, 2015.

SHAW, C.; IVENS, J. **Optimizar a Experiência do Cliente.** Mem Martins: Publicações Europa-América, 2007.

SILVESTRI, Gabriel. **O que é UX Design: TUDO sobre como começar nessa área.** 2018. Disponível em: <<https://gabrielsilvestri.com.br/o-que-e-ux-design/>>; Acesso em: 12 nov. 2018.

SIMON, Herbert A. **The Sciences of The Artificial.** Cambridge: MIT Press, 1969.

STICKDORN, M.; ZEHRER,A. Service design in tourism: customer experience driven destination management. 2009. Disponível em: <http://www.aho.no/PageFiles/6819/Stickdorn_Zehrer.pdf> Acesso em: 20 set. 2019

TEMOTEO, J.A.G.; et al. Expectativa x Experiência: análise de avaliações publicadas em redes sociais sobre a qualidade dos serviços de meios de hospedagem classificados pelo SBClass. **Revista turismo em análise (RTA)**, v. 28, n. 1, p. 39-52, jan./abr., 2017.

VIANNA, Maurício; et al. **Design Thinking: inovação em negócios.** Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

WORCMAN, José. **Clientes não compram produtos e serviços: eles compram experiência!.** 2016. Disponível em: <<https://www.onyou.com.br/blog/clientes-compram-experiencia>>; Acesso em: 12 nov. 2018.

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

RODRIGUES, DÉBORAH SILVA.

DESIGN THINKING NA HOTELARIA : UMA ABORDAGEM PARA
CRIAÇÃO EM SERVIÇOS HOTELEIROS / DÉBORAH SILVA RODRIGUES.

- 2019.

54 f.

Orientador(a): ANDERSON LOURENÇO MIRANDA.

Monografia (Graduação) - Curso de Hotelaria,
Universidade Federal do Maranhão, SÃO LUÍS, 2019.

1. DESIGN THINKING. 2. EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO. 3.
INOVAÇÃO. 4. SERVIÇOS HOTELEIROS. I. MIRANDA, ANDERSON
LOURENÇO. II. Título.

DÉBORAH SILVA RODRIGUES

DESIGN THINKING NA HOTELARIA uma abordagem para criação e inovação em serviços hoteleiros.

Monografia apresentada ao Curso de Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do título de Bacharel em Hotelaria.

Aprovada em: / /

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Anderson Lourenço Miranda (Orientador)

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. David Leonardo Bouças da Silva

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Esp. Marco Aurélio Gonçalves Sugita Furtado

Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Ao meu Deus por ter me dado a força necessária para continuar, ter sido meu Amigo e pelo constante cuidado para comigo.

À minha mãe, por todas as vezes que renunciou seus desejos e sonhos para viver os meus. Por todas as vezes que me deu uma palavra de conforto, enxugado minhas lágrimas quando pensava em desistir. Por ser essa mulher guerreira, que faz o impossível para garantir minha felicidade! A ti mãe, sou e serei eternamente grata!

Ao meu pai por ter sido meu sustento e por tudo que tem feito por mim.

Aos meus irmãos, Deise e Deivid, por tornarem minha vida mais doce, pelos momentos de descontração. Eu amo vocês!

Aos meus orientadores, por acreditarem no meu trabalho, pela paciência e pelos conhecimentos repassados.

À minha amiga Graça, carinhosamente chamada de Gracinha, pela amizade e por todo auxílio dado a mim. Amiga você teve um papel fundamental nessa minha trajetória, jamais vou esquecer o que fez por mim!

Ao meu amigo Marcos (namorado da Gracinha), pelo auxílio prestado em um momento tão complicado. Obrigada por tentar recuperar meu trabalho quando soube que eu o havia perdido.

Aos meus amigos Lívinny, Gabrielle Neves, Marcos Antônio, por acreditarem e aceitarem meu convite para a oficina de inovação. Obrigada de coração, por terem separado uma tarde inteira para participar desse experimento.

Agradeço também ao Fábio (Fabinho da coordenação) pelo apoio dado, sem dúvidas, você teve um papel gigante nesse trabalho. Obrigada!

À LUE por ter me proporcionado minha primeira experiência prática com o *Design Thinking*.

À Karolina Machado pelo rico material doado e por ter sido tão prestativa.

Dedico à Deus, sem Ele nada faria, nada teria e nada seria; aos meus pais e aos meus irmãos, por serem minha base.

RESUMO

A experiência tem sido um dos motivos que mais pesam na escolha final do consumidor (usuário). Motivo pelo qual organizações hoteleiras buscam estratégias para criação de experiências memoráveis para seus usuários. Saber como alinhar os serviços às necessidades das pessoas é um grande desafio, visto o pouco conhecimento sobre o processo de inovação pela experiência do usuário (UX) e a forma de utilização desta em meios de hospedagem. O *design thinking* (DT) surge então como proposta para desenvolver uma visão mais ampla na obtenção de soluções de problemas e na aceleração no processo de inovação. Assim, buscou-se nesse trabalho apresentar o *design thinking* e demonstrar sua utilização como ferramenta para criação e inovação em serviços hoteleiros baseado na experiência dos usuários. Para que o objetivo fosse alcançado adotou-se a metodologia qualitativa e explicativa. Foi realizado um estudo de caso como estratégia de pesquisa empírica, por meio de uma oficina de inovação, tendo como participantes cinco voluntários. Que resultou no desenvolvimento de um serviço que possibilita a maior interação entre turistas, moradores e meios de hospedagem. Através do experimento o *design thinking* apresentou-se como um instrumento importante para geração de novas oportunidades.

Palavras-chave: *Design thinking*. Experiência do usuário. Inovação. Serviços hoteleiros.

ABSTRACT

The experience has been the reason that weighs most on the consumer's final choice. This reason has made the hotel companies look for strategies to become places of experiences, making this the main competitive differential. However, for this to happen, the great challenge today is to align services with people's real needs in an innovative way, due to the lack of understanding about the innovation process based on the user's experience and the way in which it is used by the media hosting. Through this, design thinking appears to try to develop a broader vision to obtain problem solving and acceleration in the process of motivation in a collaborative way. Thus, this work seeks to present design thinking as an approach for creating services in the hotel sector. In order to achieve this objective, the qualitative and explanatory methodology was used, and as an empirical research strategy a case study was adopted, which was carried out through a six-hour innovation workshop, with the participation of five volunteers. The result was the development of a service that enables greater interaction between tourists, residents and means of accommodation. Through the experiment the design thinking has proved to be an important tool for the development of the process of innovation, collaboration and humanization.

Keywords: *Design thinking. User Experience. Innovation. Hotel Services*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Ordens de <i>design</i> por Buchanan (2001)	14
Figura 2 - Funil do conhecimento	19
Figura 3 - Critérios de <i>design thinking</i>	20
Figura 4 - <i>Double Diamond</i>	24
Figura 5 - Modelo de DT por <i>Bootcamp Bootleg</i> por <i>d.school</i>	24
Figura 6 - Modelo DT segundo Tim Brow	26
Figura 7 - Modelo DT de Vianna et al	27
Quadro 1 - Esquema de sobreposição dos métodos do <i>design thinking</i>	28
Figura 8 – Interação do usuário	30
Figura 9 - Avaliação de experiência do usuário	36
Figura 10 - Atividade realizada para conscientização da importância da experiência	40
Quadro 2 - Ferramentas utilizadas na imersão.....	43
Figura 11 - Mapa de empatia	43
Figura 12 - <i>Canvas</i> de proposta de valor	44
Quadro 3 - Ferramentas utilizadas na ideação.....	45
Figura 13 - Sessão de <i>brainstorming</i>	46
Figura 14 - Modelo de negócio <i>canvas</i>	47
Figura 15 - Protótipo do serviço proposto	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DS	<i>Design de serviços</i>
DT	<i>Design Thinking</i>
HPI	<i>Hasso Plattner de Design</i>
MVS	<i>Minimum Valuable Service</i>
OTA's	<i>Agências de Viagens Online</i>
UX	<i>User experience</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Design	13
2.1.1 Como um <i>designer</i> pensa	15
2.1.2 Surgimento do termo <i>Design Thinking</i>	16
2.2 Design Thinking	17
2.2.1 Valores do <i>design thinking</i>	20
2.2.2 Abordagem do <i>design thinking</i>	22
2.3 Experiência do Usuário	29
2.3.1 Impactos da experiência do usuário na hotelaria	31
2.3.2 <i>Design thinking</i> aplicado aos serviços	32
2.4 Design de serviços	33
2.4.1 <i>Minimum Valuable Service (MVS)</i>	34
2.4.2 <i>Design</i> de serviços na hotelaria	35
3 METODOLOGIA	38
3.1 Coleta de dados	38
3.2 Apresentação e análise	39
4 PROPOSTA DE INOVAÇÃO EM UM SERVIÇO HOTELEIRO	40
4.1 Oficina de inovação	40
4.2 Desenvolvimento do experimento	41
4.3 Preparação	41
4.4 Construção dos desafios	42
4.5 Imersão	42
4.6 Interpretação	44
4.7 Ideação	45
4.8 Prototipação	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
5.1 Limitações do método	50
REFERÊNCIAS	52

1 INTRODUÇÃO

O *designer* vê como problema todos os ruídos que prejudicam ou impedem a experiência do usuário (seja ela emocional, cognitiva ou estética) e o bem-estar na vida das pessoas ocorrerem da melhor forma. O pensamento do designer - *Design Thinking* (DT) - vem sendo adotado por grandes organizações como uma ferramenta para resolver problemas complexos de maneira criativa.

O processo de geração de ideias inovadoras no DT tem como base três valores: empatia, colaboração e experimentação (PINHEIRO e ALT, 2012). Trabalhando de forma colaborativa, com equipes multidisciplinares permitindo uma visão mais holística dos problemas e colocando o ser humano no centro do processo. Depois do uso do termo foram criadas várias abordagens para entender as etapas. Por ter uma visão centrada nas pessoas o DT gera propostas de valor para as mesmas, proporcionando satisfação e melhoria das experiências vividas por elas.

Estamos vivenciando a era das experiências onde os usuários deixaram de comprar apenas produtos ou serviços, para comprarem experiências. Com isso os usuários se tornaram mais exigentes, forçando as empresas a adotarem outras estratégias para se destacarem dos concorrentes e se manterem ativas no mercado.

Por esse motivo, existe a necessidade dos meios de hospedagem promoverem boas experiências para os seus hóspedes, atendendo às suas necessidades e alcançando a satisfação dos mesmos. O DT surge então como um aliado para as organizações por encontrar maneiras de oferecer serviços de relevância para as pessoas, considerando as experiências dos usuários e os colocando no centro do processo.

Visto que os usuários se tornaram mais exigentes, os meios de hospedagens precisam oferecer algo além de “menor preço” e “boa infraestrutura” para chamar atenção dos hóspedes e se destacarem da concorrência. No mercado sobrevive aquele que inova e oferece a melhor experiência.

Portanto, o estudo do DT no ambiente hoteleiro como ferramenta de aceleração de inovação de serviços visando a melhoria da experiência do usuário, mostra-se importante e relevante. Para isso, o estudo considerou o seguinte problema de pesquisa: De que maneira o *Design Thinking* pode contribuir para inovação em serviços hoteleiros, promovendo a satisfação e melhoria nas experiências dos usuários nos meios de hospedagem?

O presente trabalho adotou a abordagem qualitativa sendo estruturado da seguinte maneira: na primeira parte a introdução apresentando o tema e problematização, objetivos e justificativa do estudo. O referencial teórico, na segunda parte, apresenta o *Design*, o pensamento do *designer* e o surgimento do *Design Thinking*; o *Design Thinking*, seus valores e abordagens; descrição da Experiência do Usuário, seus impactos e influências na hotelaria; e o *Design* de Serviços e sua aplicabilidade na criação de serviços para hotelaria. Por fim tem-se os procedimentos metodológicos utilizados; as considerações finais.

Este trabalho tem como objetivo principal apresentar o *Design Thinking* e demonstrar sua utilização como ferramenta para criação e inovação em serviços hoteleiros baseado na experiência dos usuários.

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Apresentar o conceito do *Design*; *Design Thinking*, seus valores e abordagens;
- Descrever sobre a experiência do usuário, seus impactos e influências na hotelaria;
- Identificar as etapas de criação de um serviço hoteleiro com o uso do *Design Thinking*.

O interesse em desenvolver o tema da pesquisa, surgiu durante o período de estágio I e II, na oportunidade de estagiar em dois hotéis com públicos- alvo diferentes, e observar como resolvem problemas, como lidam com insatisfações de hóspedes, a imagem que os colaboradores tinham do ambiente de trabalho, a tomada de decisões em situações imprevistas, eficácia e eficiência dos serviços, entre outros. A partir dessas observações surgiram as seguintes reflexões sobre como seria o hotel ideal, como resolver problemas, de que maneira o colaborador poderia se tornar mais participativo, quais produtos e serviços poderiam ser criados para melhoria do hotel e como conseguir a satisfação total de um cliente. Essas reflexões despertaram uma curiosidade em pesquisar sobre como resolver problemas complexos na hotelaria. Assim descobriu-se o *Design Thinking*.

O *design* antes tido como área voltada a estética e/ou produtos funcionais, ganha uma nova versão, o design centrado no ser humano, que busca soluções de valor para as pessoas levando em consideração as suas necessidades. Essa versão

vem despertando interesse de diferentes áreas que buscam novas propostas de concepção de serviços ou ações relevantes, tendo como retorno o encantamento e fidelização de seus clientes.

As expectativas dos clientes mudaram com o passar dos anos, o que teve por consequência alterações na dinâmica de consumo na hotelaria, inserindo nela o interesse na compra da experiência completa, da autenticidade e não apenas de um quarto para passar a noite (DALL'AGNOL, 2017). Diante da concorrência cada vez mais acirrada e de hóspedes exigentes, organizações hoteleiras buscam novas estratégias de se manterem ativas no mercado. Uma dessas estratégias é proporcionar experiências memoráveis através de serviços mais humanizados e o colaborador também é muito importante nesse processo. A experiência do cliente, revela o grau de eficiência e eficácia do sistema de prestação de serviços em hotéis e é de muita relevância para organizações hoteleiras. Para que a satisfação total seja alcançada os hotéis precisam ser inovadores para construir uma relação de fidelidade com seu cliente.

Sabendo que suprir as necessidades e trazer a satisfação total de clientes não é uma tarefa fácil, viu-se no DT uma ferramenta poderosa para se chegar a esse objetivo. Uma vez que o DT já vem sendo usado por muitas empresas e obtendo excelentes resultados (MARTIN, 2010). Dessa forma, este trabalho propõe-se apresentar a abordagem do *Design Thinking* aplicada com o propósito de gerar proposta de inovação em serviços hoteleiros e oferecer uma proposta de valor diferenciada aos usuários hoteleiros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Design*

O *design*, ainda é visto por muitos como uma área relacionada somente a estética de objetos. Mas, não se trata apenas de dar formas belas a objetos, o *design* refere-se ao processo de planejamento de soluções. E nesse processo o *designer* participa desde o entendimento do problema até a concepção de uma solução. É uma área que tem o poder de transformar o intangível das sensações em experiências tangíveis, capaz de criar vínculos e aumentar a vida útil dos produtos, e a experiência com eles (CORACINI, 2016).

A origem etimológica do termo vem do inglês, funcionando como um substantivo ou verbo para designar uma ação. Como substantivo pode significar: ‘propósito’, ‘plano’, ‘intenção’, ‘meta’, ‘esquema maligno’, ‘conspiração’, ‘forma’, ‘estrutura básica’, e todos esses significados estão relacionados a ‘astúcia’ e a ‘fraude’. Quanto ao verbo – *to design* – pode significar também ‘tramar algo’, ‘simular’, ‘projetar’, ‘esquematizar’, ‘configurar’, ‘proceder de modo estratégico’ (FLUSSER, 2007, p. 181). Ou seja, o *designer* é aquele que se prepara com antecipação, que conspira para que algo aconteça, um estrategista, criador de planos – projetos (CORACINI, 2016).

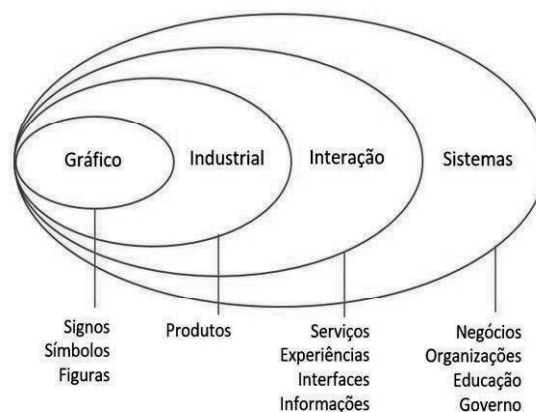
O *design* também contém em “si o termo *signum*, que significa o mesmo que a palavra alemã *zeichen* (‘signo’, ‘desenho’)” (FLUSSER, 2007, p. 181). Deste modo, coloca o profissional de *design* não somente, como projetista, mas levantando a importância do signo e do significar, o autor aborda ainda o poder do *design* de convencimento do usuário. Explicando ainda que o “*design*, fica entre a arte e a técnica, e que elas andam juntas, com pesos equivalente, tornando possível uma nova forma de cultura” (FLUSSER, 2017, p. 19).

O *design* começa a ganhar destaque durante a segunda Revolução Industrial com a criação da primeira Escola de *Design*. Seria uma maneira de tentar aproximar campos multidisciplinares às práticas de produção (PINHEIRO e ALT, 2012). Naquela época as grandes fábricas se preocupavam com processos de fabricação mais rápidos e mecanizados e as pessoas começaram a ser usadas apenas como peças substituíveis nesse sistema. O *design* seria a ponte que liga as disciplinas tecnológicas e humanísticas, aproximando dos processos fabris toda uma gama de

conhecimentos que as indústrias não estavam levando em consideração (CORACINI, 2016).

Ao longo dos anos o *design* vem expandindo suas áreas de atuação. E há algum tempo vem deixando de ser reconhecido como uma área estética e se aproxima do reconhecimento por ser uma área de planejamento e estratégia (CORACINI, 2016). Buchanan (1992) coloca que os produtos projetados por *designers* podem ser físicos como bem como processos e serviços. E os divide em quatro ordens (espaços) a saber: símbolos (primeira ordem), coisas (segunda ordem), ações (terceira ordem) e ideias (quarta ordem). A figura 1 ilustra as quatro ordens de *design* criadas por Buchanan (1992) divididas por áreas de atuação (gráfico, industrial, interação e sistemas).

Figura 1 - Ordens de *design* por Buchanan (1992)



Fonte: Adaptado com base em Buchanan (1992).

Os símbolos (comunicação) e as coisas (artefatos físicos) foram elementos importantes para o estabelecimento da profissão do *designer* gráfico e *designer* industrial no século XX, já no século XXI, ganharam um outro valor, a partir da interpretação como parte da experiência na vida das pessoas, baseando-se na performance de suas próprias ações e experiências. Que se redirecionou para os campos das ações (*design* de interações) e para as ideias (*design* de sistema), no meio dos quais as pessoas selecionam e usam os produtos em seu cotidiano (CORACINI, 2016).

Segundo Buchanan (1992), tanto a terceira ordem – que remete ao modo como os indivíduos se relacionam com produtos - quanto a quarta ordem - que remete

à integração de ambientes e sistemas visando entender e resolver problemas inter-relacionados e mais complexos, dentro dos quais estão contidas todas as outras ordens - estão surgindo agora com muita força.

2.1.1 Como um *designer* pensa

O *designer* vê como um problema todos os ruídos que prejudicam ou impedem a experiência do usuário (seja ela emocional, cognitiva ou estética) e o bem-estar na vida das pessoas ocorrerem da melhor forma. Ele entende que esses problemas que afetam o bem-estar das pessoas podem ter diversos motivos, e por isso mapeia os aspectos que podem influenciar a vida dessas pessoas, com isso ele obtém uma visão mais ampla e assim, saber identificar e gerar soluções para essas dificuldades.

Esse mapeamento é muito importante, pois através dele consegue-se identificar as raízes dos problemas e ser mais assertivo na busca de soluções. Para que haja uma melhor identificação dos reais problemas e soluções mais efetivas, vários pontos de vista precisam ser abordadas. Por isso, o trabalho colaborativo entre equipes multidisciplinares, é priorizado, além de contribuir para visão mais ampla sobre a questão em diferentes ângulos, produz soluções inovadoras (VIANNA et al., 2012).

Brown (2008) pontua algumas características fundamentais em um *designer* a saber:

- Empatia: imaginam o mundo em diferentes expectativas, criam soluções desejáveis e que satisfazem as necessidades – explícitas ou não. Observam o mundo em detalhes, com isso percebem coisas que outros não percebem e usam seus *insights* em suas inovações;
- Pensamento integrativo: não usam somente processos analíticos mas, também exibem todos os aspectos de um problema e criam soluções que vão além e melhoram drasticamente as alternativas existentes;
- Otimismo: independente do quão desafiador seja as restrições de determinado problema, pelo menos uma solução em potencial é melhor que alternativas já existentes;
- Experimentação: perguntam e exploram de maneira inovadora que acabam seguindo direções totalmente novas;

- Colaboração: as melhores decisões são tomadas em grupos, com profissionais de diversas áreas de conhecimento, formando uma equipe multidisciplinar.

Por trabalhar de forma não linear e em processo multifásico, permitindo interações e aprendizagem constante, o *designer* está sempre experimentando novos caminhos e novas alternativas. O erro não é visto como algo ruim, pois gera aprendizados que o ajudam a traçar novas direções e identificar oportunidades para inovações (VIANNA et al., 2012).

Pode-se dizer então, que o pensamento do *designer* é abduutivo. Nesse tipo de pensamento, as perguntas são respondidas somente após a coleta de informações durante a imersão do problema, diminuindo a chance de criar soluções baseadas em “achismos”, a solução deve se encaixar no problema e não derivar dele.

Os problemas não podem ser solucionados com o mesmo tipo de pensamento que os criou (VIANNA et al., 2012). Isto significa dizer que é necessário se desfazer de preconceitos formados sobre o tema a ser explorado, dessa maneira o *designer* desafia seus padrões constantemente, desprendendo-se de “achismos” e capturando oportunidades para inovações. É essa habilidade que faz esse profissional manter seus pensamentos “fora da caixa”.

2.1.2 Surgimento do termo *Design Thinking*

Herbert Simon, em 1969, citou pela primeira vez o *design* como uma nova forma de pensar em seu livro *The Science of The Artificial*. Por ser uma época onde as ciências dominavam o cenário acadêmico, acreditava que o *design* poderia ser relacionado a todas as escolas. Segundo Simon (1969) historicamente e tradicionalmente, era tarefa das disciplinas científicas ensinar sobre as coisas naturais: como elas são e como funcionam. Era tarefa das escolas de engenharia ensinar sobre coisas artificiais: como fazer artefatos que tenham propriedades desejadas e como projetar.

Nesta mesma época, professores de engenharia de *Stanford*, como Faste, criticaram a forma como a engenharia era ensinada e discutiram as metodologias de projeto, defendiam o maior uso da criatividade. Observaram que o *designer* trabalhava com fases como especulação, ideação e conceituação, enquanto em projetos de

engenharia apenas consideravam as fases de análise e execução, e acreditavam que poderiam enfatizar mais a geração de ideias no processo.

Em 1973, Robert H. McKim, fala novamente sobre o tema em seu livro *Experiences in Visual Thinking*, centrando no impacto que o pensamento visual tem em nossa compreensão das coisas e em nossa capacidade de resolver problemas. Seu livro também faz várias descobertas sobre os vários aspectos do pensamento visual e métodos de *design* para resolução de problemas, destacando a combinação dos modos de pensamento do cérebro do lado esquerdo e direito, para criação holística na solução de problemas. Essas ideias sustentam a metodologia do *design thinking*.

Em 1987 Peter Rowe, professor do curso de arquitetura de Harvard, cita pela primeira vez o termo *Design Thinking* em seu livro, que trazia para discussão pensar as cidades para as pessoas. A partir disso o *design* começa a ser estudado como metodologia por profissionais de outras áreas e começa a se disseminar com o nome de *Design Thinking*.

A IDEO, primeira consultoria em *design thinking* (DT), surge em 1991, seu processo de *design* foi baseado no trabalho desenvolvido na *Stanford Design School*. A IDEO é conhecida como uma das empresas que popularizou o DT, desenvolvendo sua própria terminologia, etapas e kits de ferramentas de fácil compreensão para seus clientes ao longo dos anos, permitindo que aqueles que não possuem conhecimento em metodologia de projeto pudessem entender o processo.

Richard Buchanan, em 1992, publicou seu artigo, *Wicked Problems in Design Thinking*, como um caminho para a solução de problemas complexos. A partir de então é dessa maneira que o conceito vem sendo usado e disseminado nas instituições de ensino.

Embora muitos autores ainda trabalhem o tema apenas com a ideia de solucionar problemas complexos, Brown (2010) diz que o DT tem como missão traduzir as observações em *insights*, que ajudem na concepção de produtos e serviços para melhorar a vida das pessoas.

2.2 Design Thinking

Trazendo para uma tradução mais grosseira o *Design Thinking* (DT) é o jeito de pensar *design*, referindo-se a maneira como o *designer* projeta (PINHEIRO e ALT,

2012). Ainda de acordo com os autores, o DT é um novo modelo mental, que nos permite pensar e abordar problemas de maneira inovadora (PINHEIRO e ALT, 2012).

Para Martin (2010), o DT tenta traduzir a maneira de pensar de grandes inovadores e empreendedores que desprende-se de soluções já existentes, para desenhar futuros alternativos e significativos para as pessoas, oferecendo-as propostas de valor.

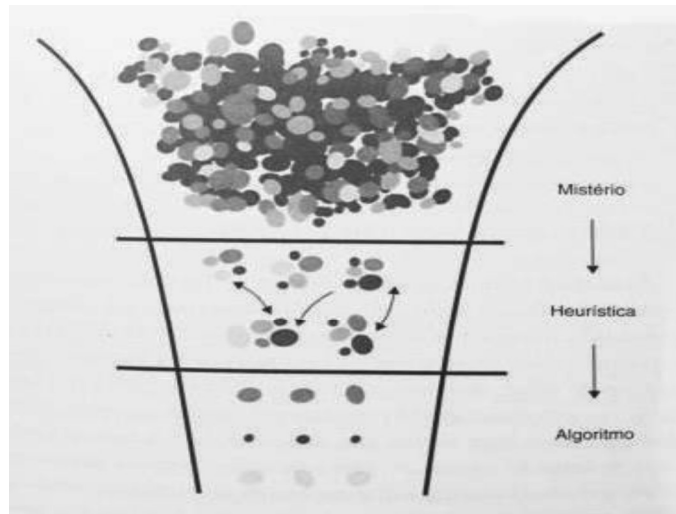
Martin (2010) ainda destaca o DT como uma demonstração prática do raciocínio não linear como forma de redesenhar um modelo de negócio através do desenvolvimento de inovação de produtos e serviços, tornando-se uma alternativa eficaz no auxílio de métodos mais tradicionais. “As empresas mais bem-sucedidas no futuro equilibrarão o domínio analítico com a originalidade intuitiva em um jogo dinâmico sobre o qual dou o nome de *design thinking*” (MARTIN, 2010, p. 7). Nota-se assim, a importância em saber distinguir o pensamento analítico do pensamento intuitivo.

No pensamento analítico são utilizados formas conhecidas de lógica para se declarar verdades e certezas a respeito do mundo. O principal objetivo desse modelo é controlar, e assim o faz por meio de rigorosos processos analíticos, continuamente repetitivos (MARTIN, 2010). Já o pensamento intuitivo tem como instinto a criatividade. “Trata-se do mundo da originalidade e da invenção” (MARTIN, 2010, p. 7).

O pensamento analítico busca segurança, tendo como base números e ao que foi previamente testado e aprovado o que acaba gerando a baixa probabilidade de inovação, por haver resistência a ideia de se redesenhar. Em contrapartida, no pensamento intuitivo a inovação ocorre de maneira mais rápida. Mas, o uso dominante dele é de alto risco, por existir alternância entre períodos de crescimento e declínios.

Os modelos de pensamento de maneira isolada não são suficientes e Martin (2010) sugere que haja a conciliação entre os dois, é o que o autor chama de “Funil do Conhecimento”. Conforme ilustra a figura 2.

Figura 2 - Funil do conhecimento.



Fonte: Martin (2010, p. 9).

Através dele será possível identificar o problema e executar testes de maneira a se achar uma solução resultante da união dinâmica dos dois pensamentos. O funil do conhecimento divide-se em três estágios: mistério, heurística e algoritmo.

O primeiro estágio é denominado “mistério” onde consiste na análise de um problema que assume uma variedade infinita de formas (MARTIN, 2010) e que desperta curiosidade porém, ainda não existem respostas.

O segundo estágio, “heurística”, é entendido como “uma regra geral que ajuda a restringir o campo de investigação e trabalhar o mistério até que tenha um escopo administrável” (MARTIN, 2010, p. 8).

O último estágio é o “algoritmo”, que segundo o autor é o “processo explícito, passo a passo, para resolução de um problema. Os algoritmos pegam a heurística não organizada sistematicamente e a simplificam, estruturam e codificam de maneira que qualquer pessoa que tenha acesso ao algoritmo poderá usá-la com eficiência mais ou menos igual (MARTIN, 2010).

O ‘funil do conhecimento’ criado por Martin (2010), mostra o processo de formação de ideias até chegar a uma solução, em que o conhecimento é como um funil que vai sendo afinado, à medida que essas ideias passam por esse funil sofrem algumas eliminações na quantidade de informações desnecessárias e simplificação das complexidades.

Apesar do nome *design thinking* se referir à maneira de pensar do *designer*, Vianna et al. (2012, p. 9) defendem a ideia que “seres humanos são *design thinkers*

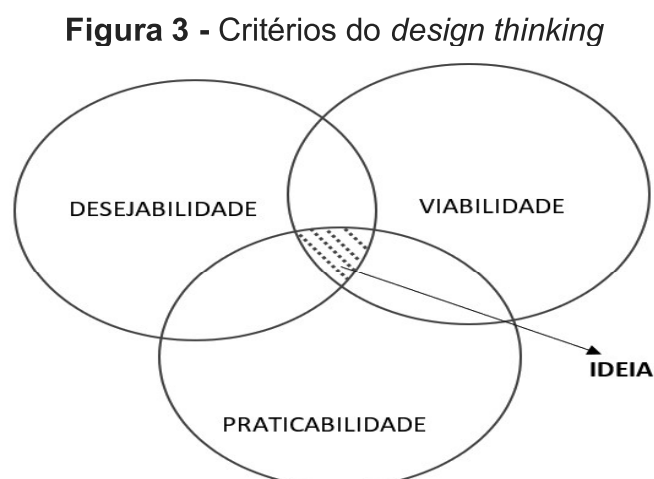
por natureza” e que observar o mundo e gerar soluções através da entendimento do problema “é uma habilidade coletiva humana que apenas recentemente passou a ser vista como algo que necessita de algum talento excepcional” (VIANNA et al, 2012, p. 14).

Vianna et al (2012, p. 13) afirmam que para identificar os verdadeiros problemas e solucioná-los de maneira mais eficaz “é preciso abordá-los a partir de diversos perspectivas e ângulos”. Por isso, o *design thinking* prioriza o trabalho colaborativo entre equipes multidisciplinares, pois uma solução inovadora é o resultado de olhares diferenciados e interpretações variadas sobre o problema (Brown, 2010).

2.2.1 Valores do *Design Thinking*

O *design thinking* é uma abordagem à inovação poderosa, eficaz e acessível, que pode ser integrada a todos os aspectos de negócios e da sociedade, onde indivíduos e equipes utilizam-no para gerar ideias inovadoras que sejam implementadas e que façam a diferença (BROWN, 2010, p. 3).

Ainda segundo Brown (2010), para obtenção de boas ideias, o DT trabalha em função do conjunto interseção de três critérios: viabilidade, praticabilidade e desejabilidade, ou seja, o produto ou serviço precisa ser rentável para o negócio sustentável, obedecendo o critério da viabilidade; ser tecnicamente possível para se ter praticabilidade; ser desejável para as pessoas – desejabilidade. A figura 3 ilustra essa relação:



Fonte: Adaptado de Brown (2010)

Esses pressupostos, de acordo com Pinheiro e Alt (2012), podem ser representados através de uma tríade de valores: empatia, colaboração e experimentação.

A empatia está relacionada à habilidade em compreender e vivenciar os sentimentos de outras pessoas; a colaboração está ligada à reunião de equipes multidisciplinares e envolvimento delas no desenvolvimento do projeto, com a colaboração é feita geração e seleção de ideias; e a experimentação permite tirar as ideias do papel “de maneira que possam ser absorvidas e complementadas por outras pessoas enquanto são concebidas” (PINHEIRO e ALT, 2012, p. 115).

O próximo passo é usar a observação, empatia e compreensão para projetar experiências capazes de criar oportunidades centradas no ser humano, utilizando a natureza intrínseca do DT.

Segundo Pinheiro e Alt (2012, p. 54) “empatia é a arte de conhecer o público, não existe DT sem o esforço de observar, conhecer, entrevistar e compreender as pessoas que você quer servir, sendo a palavra-chave ‘*insight*’”. *Insights* são muito importantes para o andamento do projeto, pois investiga o que realmente as pessoas pensam e sentem, não se baseia necessariamente no que elas dizem sentir ou fazer.

A empatia corresponde ao primeiro e principal pilar do DT, por colocar as pessoas no centro do processo, assim tendo a capacidade de se colocar no lugar do outro, sentir suas dores, buscar conhecer as pessoas e seus problemas. Para que o processo obtenha sucesso é necessário que esse pilar seja observado, daí a importância da empatia na equipe estar alinhada ao objetivo do projeto.

Ainda segundo os autores (2012), quando a equipe se dispõe a mergulhar no mundo das pessoas está buscando entender seus mecanismos de escolha e decisão, isso é o início do processo de criação de *insights* que mais tarde evoluirão para soluções concretas.

A colaboração incentiva a participação coletiva de outras áreas para obtenção de uma visão mais holística para solução de problemas. O trabalho em grupos multidisciplinares promove uma maior percepção em relação aos problemas propostos, assim a inovação fica mais propensa a acontecer. “Toda ideia é fruto da maturação de diferentes perspectivas compartilhadas, somadas e multiplicadas a uma solução comum” (MACHADO, 2016, p. 24).

A colaboração evidencia a chamada cocriação, resultante da colaboração de produtor e consumidor.

É fato que a diversidade presente na coletividade gera um potencial criativo bem maior do que um gênio sozinho [...]. O real valor de uma oferta também deixou, há algum tempo, de ser aquele que é “gritado” pelo negócio e passou a ser o resultado do que é experimentado pelas pessoas (PINHEIRO e ALT, 2012, p. 99).

Os autores destacam que “as empresas mais preparadas e competitivas serão, a partir de agora, as capazes de descer do palco e se misturar com as pessoas. Passamos do momento de ouvir o cliente e entramos na era de cocriar resultados com ele” (PINHEIRO e ALT, 2012, p. 101).

A experimentação dentro do DT é comumente associada a um outro termo: a prototipação.

como a abertura à experimentação é a essência de qualquer organização criativa, a prototipagem – a disposição de seguir adiantar e testar alguma hipótese construindo o objeto – é a melhor evidência de experimentação[...] a prototipagem permite a exploração de muitas ideias paralelamente (BROWN, 2010, p. 84-86).

Ainda segundo Brown (2010, p. 86) “os protótipos só devem consumir o tempo, o empenho e o investimento necessários para gerar *feedbacks* úteis e levar uma ideia adiante”. Para Pinheiro e Alt (2012, p. 115) “os protótipos são os meios que permitem que isso aconteça de maneira tangível e com a menor perda de significado possível entre o que foi imaginado e o que está sendo comunicado”.

Resumindo, a experimentação é levar a criatividade do papel para a prática do mundo real, para concepção de soluções e na melhoria dessas. As soluções devem ser prototipadas de maneira simples, para mostrar o funcionamento da ideia e posteriormente levadas a etapas de teste. Experimentar pode evitar grandes erros, aumentando a aprendizagem e possibilitando a criação de algo mais relevante e de valor para os usuários (MACHADO, 2016, p. 24).

2.2.2 Abordagens do *design thinking*

Várias abordagens foram criadas após o surgimento do termo, para entender como funcionam as etapas do DT. Para estudo foram escolhidos quatro pontos de vista que serão apresentados. São eles: *Double Diamond*, *Bootcamp* *Bootleg* por *d.school*, Tim Brown e Vianna et al.

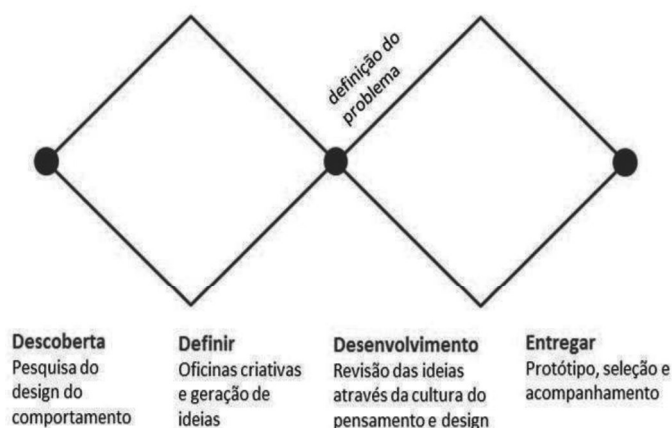
O *Design Council*, órgão público do Reino Unido, atribuiu o nome de *Double Diamond*, ou diamante duplo, ao processo de expandir o entendimento sobre o desafio enfrentado e o refinar do conhecimento adquirido para encontrar novas associações e significados. “Possuindo natureza interativa, ou cíclica em sua progressão” (PINHEIRO e ALT, 2012, p. 43).

“O *Double Diamond* é uma abordagem estruturada de *design*, possuindo quatro etapas” (PINHEIRO e ALT, 2012, p. 43):

- **Descoberta:** nesta etapa são feitas pesquisas e observações de comportamentos dos usuários;
- **Definição:** é realizada a síntese das observações, com oficinas criativas e geração de ideias. Assim, torna-se possível a definição de um problema;
- **Desenvolvimento:** aplica-se a cultura do DT para revisão das ideias concebidas na fase anterior;
- **Entrega:** nesta etapa são feitos os protótipos das soluções encontradas e selecionada a mais viável. A partir daí é feito o acompanhamento da evolução desta.

O modelo *double diamond*, representado pela figura 4, mostra o encontro de duas linhas formando pontos, esses pontos referem-se à fase de convergência e o afastamento das linhas, a fase de divergência. A fase de convergência denota o momento de fazer escolhas e refinar informações e, na fase de divergência o momento de expandir conhecimento (PINHEIRO e ALT, 2012).

Figura 4 - Double Diamond



Fonte: *Design Council* (2015, p. 15)

Segundo Pinheiro e Alt (2012, p. 44), “a dificuldade dessa abordagem é que na etapa inicial dificilmente temos todo o entendimento necessário para julgar ou excluir corretamente possibilidades”. Ao se fazer isso, prejulga e traça-se uma linha de raciocínio de resposta centrada demais no conhecimento limitado.

Para o modelo *Bootcamp Bootleg* por *d.school* (DOORLEY, 2018), representado na figura 5, o DT está dividido em cinco etapas de maneira linear, são elas: empatia, definição, ideação, prototipar e testar.

Figura 5 - Modelo de DT por *Bootcamp Bootleg* por *d.school*



Fonte: *Bootcamp Bootleg* (2008)

- Empatia: nessa fase observa-se como os usuários interagem com seu meio ambiente e como suas experiências refletem no seu comportamento. Assistir usuários é muito importante nessa fase, pois nem sempre os usuários sabem expressar o que realmente pensam ou sentem. Na busca por descobrir as emoções que impulsionam o comportamento são utilizados a observação, interação e imersão.
- Definição: descompactação das descobertas da empatia em necessidades e *insights* em escopo. Após a compreensão do usuário e ambientes, define-se o problema através do seu ponto de vista. A definição portanto, expressa o problema a ser resolvido.
- Ideação: nessa fase acontece a geração de alternativas. É o processo de "ampliação" em termos de conceitos e resultados, foco. O objetivo da ideação é explorar um amplo espaço de solução – uma grande quantidade e ampla diversidade de ideias. Deste vasto repositório de ideias, pode-se construir protótipos para testar com os usuários.

- Prototipar: um protótipo pode ser qualquer coisa que tenha uma forma física - uma parede de *post-its*, uma atividade de *role-playing*, um objeto. Os protótipos são mais bem-sucedidos quando as pessoas (a equipe de *design*, os usuários e outras pessoas) podem experimentar e interagir com eles. A prototipagem é geralmente considerada uma maneira de testar a funcionalidade.
- Testar: refere-se a coleta de *feedback*, refinamento de soluções e continuar aprendendo sobre seus usuários. A fase de teste acontece de maneira interativa na qual coloca protótipos de baixa resolução no contexto apropriado da vida do usuário. Deve-se prototipar como se soubesse, mas testar como se soubesse que está errado.

Brown (2008) descreve o processo de *design* como um sistema de espaços e divide o DT em três espaços: inspiração (para circunstâncias que motivam a busca de soluções); ideação (para o processo de geração, desenvolvimento e teste de ideias que podem levar a soluções) e implementação (para o mapeamento de um caminho de mercado). Os projetos voltam através desses espaços algumas vezes quando as ideias são refundidas e novas direções tomadas. A figura 6, ajuda a entender essa metodologia.

Figura 6 - Modelo DT segundo Tim Brown



Fonte: Adaptado de Brown (2008)

Pode ser percebido que o modelo não está representado como um sistema linear e divide-se em três grandes etapas, dando ao profissional de *design* formas diferentes de se trabalhar.

É importante destacar os momentos de divergência (“pesquise”, “desenhos e cenários”, “protótipos”) e convergência (“análise”, “organize o caos”, “testes”) que não aparecem graficamente, mas estão implícitos em algumas etapas (ALMEIDA, 2014, p. 35).

Algumas técnicas interessantes como “misturar disciplinas”, “usuários extremos”, “cenários” e “conte mais histórias” se mostram como diferenciais para o projeto, fugindo um pouco de etapas básicas de projeto (ALMEIDA, 2014, p. 35).

O modelo de DT segundo Vianna et al. (2012, p. 17), também possuem etapas de uma natureza bastante versátil e não linear, as fases podem ser moldadas e configuradas de modo que se adequem à natureza do projeto e do problema em questão.

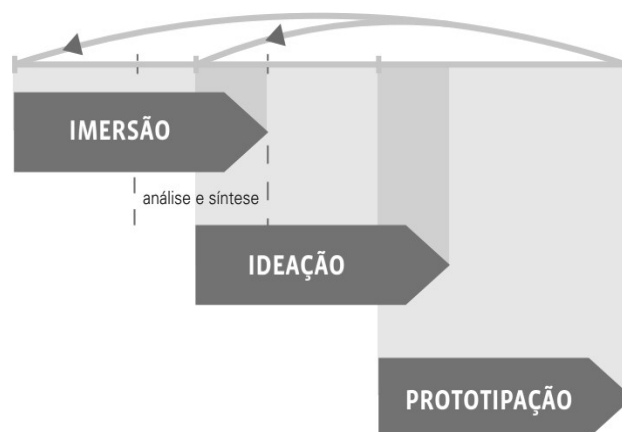
O DT seguindo a abordagem de Vianna et al., possui quatro etapas:

- Imersão: momento em a equipe do projeto busca entender o problema, observando tanto o ponto de vista da empresa quanto do usuário final. É nessa fase que ocorre a investigação das raízes do problema e levantamento de dados, podendo ser dividida em duas etapas: preliminar e em profundidade. A primeira tem como objetivo reenquadrar e entender inicialmente o problema, já a segunda é destinada a identificar as necessidades e oportunidades que nortearão o processo de geração de soluções na fase de ideação (VIANNA et al., 2012);
- Análise e síntese: Em seguida, já com o levantamento dos dados da fase anterior, as informações coletadas são analisadas e sintetizadas. “Os *insights* são organizados de maneira a obter padrões e a criar desafios que auxiliem na compreensão do problema” (VIANNA et al, 2012, p 65). Nessa fase podem ser utilizados: cartões de *insights*, diagrama de afinidades, mapa conceitual, critérios norteadores, *personas*, mapa de empatia, jornada do usuário e *blueprint*;
- Ideação: Tem como propósito gerar ideias que sejam inovadoras para o projeto utilizando de ferramentas de síntese criadas na fase anterior estimulando a criatividade, gerando soluções que estejam de acordo com

o contexto do projeto (VIANNA et al., 2012). Essa fase geralmente é iniciada com a realização *brainstormings* (uma das técnicas de geração de ideias mais conhecidas) ao redor do tema a ser explorado e com base nas ferramentas;

- Prototipação: Auxilia na validação das ideias geradas e, embora seja apresentada como uma das últimas fases das etapas do DT, pode ocorrer em paralelo com a imersão e a ideação ao longo do desenvolvimento do projeto (VIANNA et al., 2012). O protótipo transforma a ideia em algo tangível, passando do abstrato para o físico de forma a representar a realidade - mesmo que simplificada - e propiciar validações. É considerado como um instrumento de aprendizado tanto do aspecto da equipe de projeto como do ponto de vista do usuário.

Figura 7 - Modelo DT de Vinna et al.



Fonte: Vianna et al. (2012)

Na figura 7, cabe observar que apesar de mostrar as etapas do DT de maneira linear, possuem natureza versátil e flexível, podendo quando necessário a remodelagem, de modo a se adequarem à natureza do projeto e do problema em questão. Ou seja, no decorrer do desenvolvimento do projeto pode haver a necessidade de voltar à alguma das etapas anteriores, isso se dá sem comprometer o andamento do projeto. Ainda segundo os autores Vianna et al. (2012, p. 18), um projeto pode ser iniciado, por exemplo, pela fase de imersão e utilizar de ciclos de prototipação enquanto se estuda o problema, ou durante o desenvolvimento do projeto. As sessões de ideação não precisam ser realizadas em um único momento do processo, podendo ser permeado do início ao fim. De igual modo, um novo projeto

pode ser iniciado na prototipação.

Para comparar os modelos apresentados, foram divididos em quatro fases, conforme o quadro 1:

Quadro 1 - Esquema de sobreposição dos métodos do *design thinking*

Pressuposto 1	GRUPO MULTIDISCIPLINAR			
Pressuposto 2	WICKED PROBLEMS			
Autor/Fase	<i>Design Council</i> (2005)	d.school (2008)	Tim Brown (2008)	Vianna et al. (2012)
Preparação	Descoberta	Empatia	Inspiração	Imersão
		Definição		
Geração/ Avaliação	Definição	Ideação	Ideação	Ideação
	Desenvolvimento	Prototipação		Prototipação
	Entrega	Teste		
Realização			Implementação	

Fonte: Adaptado de Almeida (2014)

Através do quadro apresentado torna-se possível perceber que todos os modelos partem do trabalho de grupos multidisciplinares para solucionar problemas sejam eles complicados, complexos e/ou pouco definidos. Eles foram divididos nos mesmos quatro tópicos sugeridos por Löbach (2001, apud ALMEIDA, 2014): preparação, geração, avaliação e realização.

Perceber-se também que os modelos apresentados dividem-se de maneira semelhante, e mais próximo dos tópicos, tendo uma distribuição melhor na tabela. De acordo com a metodologia utilizadas, geração e avaliação, e ideação e prototipação estão muito próximas e funcionam em conjunto (Almeida, 2014), porém, no geral, elas dão menos ênfase à fase de realização.

A presente discussão teórica foi feita com o intuito de esclarecer as origens, abordagens e valores do *Design Thinking*, a partir disso será descrita a experiência do usuário e seus impactos causados pelos serviços nos meios de hospedagem.

2.3 Experiência do Usuário

Experiências resultam de acontecimentos particulares em resposta a determinados estímulos, envolvem o indivíduo que as sentem, resultando da observação direta ou da participação de um determinado evento (FERNANDES, 2015). Segundo Shaw e Ivens (2007) as experiências são compostas por dois elementos: o físico e o emocional. Sendo necessário a mistura do desempenho físico de uma determinada empresa e das emoções provocadas, medidas intuitivamente contra as expectativas do cliente durante todos os momentos de contacto (FERNANDES, 2015).

O termo *User Experience* ou Experiência do Usuário (UX), é utilizado para tentar entender o que as pessoas sentem ao usar um serviço, sistema ou produto. A UX abrange todos os aspectos da interação do usuário com a empresa, seus serviços e produtos. E para que isso ocorra da melhor maneira possível, o primeiro requisito é atender as necessidades específicas do cliente, em seguida desenvolver produtos de modo a gerar prazer em usá-los. E isso vai além de dar aos clientes o que eles dizem que querem, ou oferecendo recursos. Deve existir a fusão dos serviços de várias disciplinas, para alcançar a máxima qualidade da experiência do usuário em ofertas de uma empresa (NORMAN e NIELSEN, 2016).

A UX baseia-se principalmente na prática de pesquisa com usuários usando metodologias como *Design Thinking* (SILVESTRI, 2018). Tendo como principais objetivos criar experiências que sejam funcionais, confiáveis, usáveis e prazerosas, alinhando as necessidades e expectativas de usuários e empresas. A UX vem mudando a forma de projetar, pois utiliza de técnicas de pesquisa com usuários e *design* centrado no usuário.

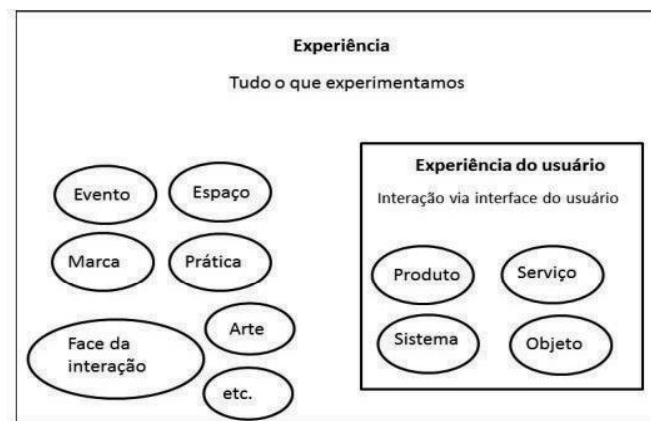
Empresas estão buscando cada vez mais, formas de lidar com a experiência do usuário, tornando seus processos mais humanizados para que os consumidores vivam momentos diferenciados e compartilhem com outras pessoas, resultando em uma cadeia de fidelização sem precisar adotar de um marketing tradicional (MACHADO, 2016).

O que irá fazer uma empresa se destacar entre os concorrentes é a qualidade da experiência oferecida aos seus clientes durante todo o período de contato com a marca. É o poder de encantamento, aquele “algo a mais”, que eles não encontrarão na concorrência. Fazer com que todo o seu processo de compra funcione pensando

na melhor solução para o cliente, gerando interações relevantes e uma imagem de marca positiva (WORCMAN, 2016).

Para que a UX se torne menos subjetiva apresentando resultados satisfatórios para o usuário, precisa ser delimitada para sistemas, serviços, produtos e objetos em que indivíduos interagem a partir de uma interface do usuário, sendo representado pela figura 8 (MACHADO, 2016).

Figura 8 - Interação do usuário



Fonte: Adaptado de Law et al. (2009)

Uma interação mais profunda entre empresa e seu público resulta em serviços mais relevantes para seus consumidores. Para que um serviço seja considerado bom, faz-se necessário que a construção de toda a sua jornada de consumo esteja centrado no cliente. É importante também a participação dele no processo de criação. Isso, contribui para que o cliente se sinta mais engajado a experimentar o serviço (MACHADO, 2016).

Segundo Machado (2016), assim como a maneira de se consumir um produto ou serviço são diferentes, assim também acontece com as interações dos usuários e destaca a necessidade de serem analisadas de forma mais detalhada. E completa que faz toda a diferença para a empresa saber reconhecer e visualizar a jornada de consumo de um serviço, na hora de pensar e reinventar seus processos, considerando aquilo que oferece valor aos seus usuários.

2.3.1 Impactos da experiência do usuário na hotelaria

Para entender o panorama do setor e identificar como é possível oferecer uma

experiência mais satisfatória aos hóspedes a Avaya (2017), empresa global especializada em fornecer soluções tecnológicas, realizou uma pesquisa sobre a Indústria Hoteleira, entrevistando 72 marcas espalhadas pelo mundo. O estudo apontou que a comunicação, o serviço, a fidelização e a satisfação do cliente são os pontos mais sensíveis do setor.

Segundo a pesquisa cerca de 95% dos hóspedes insatisfeitos com o atendimento ou serviço não reclamavam diretamente com o meio de hospedagem, porém 91% deles deixavam o local e nunca mais voltavam. Isto confirma que uma experiência ruim pode gerar um impacto negativo muito grande nas empresas hoteleiras. A pesquisa mostra que muitas vezes não existe um relacionamento direto entre hóspedes e empresa. Fazendo com que o hóspede migre para a concorrência.

Um cliente tem 4 vezes mais chance de optar pela concorrência se tiver problemas com serviços, do que com questões relacionadas a preço e produto (BAIN & COMPANY, apud AVAYA, 2017). E que 55% até pagariam um extra para garantir um melhor serviço (AVAYA, 2017). Assim, observa-se que o “preço baixo” e a “boa estrutura” podem não ser os fatores que mais pesam na escolha da estadia, e mais uma vez o fator “experiência” ganha destaque.

Uma experiência melhorada aumenta as chances de o cliente voltar a se hospedar no mesmo meio de hospedagem, isto porque ele irá se sentir mais seguro em optar por um estabelecimento que já conhece, é o que chamamos de fidelização. E empresas que conseguem fidelizar cerca 2% de seus clientes, podem obter o mesmo efeito que diminuir seus custos em 10%. Isto acontece porque os custos para adquirir um novo cliente, chega a ser de 6 a 7 vezes maior do que manter um cliente existente (AVAYA, 2017).

A comunicação com o hóspede - é de fundamental importância manter informados todos os colaboradores sobre o funcionamento do estabelecimento - está diretamente relacionada ao grau de eficiência do meio de hospedagem, a pesquisa ainda aponta que cerca de 60% dos hóspedes concordam que a incapacidade da equipe na comunicação com eles é um fator que deprecia a experiência no estabelecimento (AVAYA, 2017).

Já em relação à qualidade da experiência relacionada às instalações, 62% dos usuários disseram que poderiam ser melhorada de forma significativa por meio de serviços de quartos oferecidos e serviços nas instalações do hotel. E cerca de 68% dos participantes acreditam que o telefone instalado no quarto poderia oferecer outras

tecnologias. Aplicativos também foram citados por 48%, como opção de melhoria de serviço de qualquer tecnologia durante a estadia (AVAYA, 2017).

A experiência do usuário hoteleiro começa antes mesmo da hospedagem em si. Experiências ruins no agendamento podem representar uma redução de receita e *market share*, isto porque muitas vezes o cliente acaba optando por fazer reserva em Agências de Viagens *Online* (OTA's). Cerca de 70% das experiências de compra são baseadas em como os clientes sentem que estão sendo tratados (MCKINSEY CO., 2016).

As redes sociais contribuem para a propagação de experiências na internet, comentários feitos por clientes que já tiveram contato com o meio de hospedagem são vistos com veracidade por possíveis hóspedes. Isso impacta na escolha dos mesmos pois, para cada comentário sobre uma experiência negativa ser “esquecido”, serão necessárias 12 boas experiências (AVAYA, 2017).

O estudo da UX ajuda no entendimento do público-alvo, favorecendo o processo de melhoria dos serviços. Através das pesquisas feitas por essas empresas se verifica que a experiência está relacionada a satisfação das pessoas e que essa satisfação pode trazer a fidelização das mesmas com os meios de hospedagem. Fica claro também que o preço não é o fator decisivo na escolha do cliente.

Empresas que investem na UX além de possuírem um grande diferencial entre os concorrentes, conseguem diminuir gastos e aumentar a eficiência e eficácia na prestação de serviços.

2.3.2 *Design thinking* aplicado aos serviços

Empresas buscam cada vez mais maneiras de oferecer serviços que sejam relevantes para as pessoas, desta forma o *design thinking* surge como aliado das mesmas. Melhorar a vida das pessoas através do desenvolvimento daquilo que realmente importa para elas, faz parte da missão do DT. E para um bom desenvolvimento de serviços é necessário considerar as experiências dos usuários, colocando-os no centro do processo.

O uso do DT na concepção de serviços permite enxergar os usuários com outros olhos, ajudando a formar uma proposta de valor relevante. Entender o usuário vai muito além de ouvir. O que eles sentem e costumam fazer diariamente também precisam ser considerados para a formação de uma proposta memorável.

É importante diferenciar a criação de produtos da criação de serviços, pois produtos são tangíveis e serviços não. As soluções de serviços são oferecidas de acordo com a demanda. É diferente do produto, onde o consumidor pode testar suas funcionalidades antes mesmo de adquiri-lo, não há a possibilidade de avaliar a qualidade de um serviço sem antes testá-lo. As diferenças existentes no processo precisam de uma atenção maior para que as etapas sejam aplicadas de maneira direcionada. Por esse motivo, o uso do DT na criação de serviços, chama-se *design* de serviços (PINHEIRO, 2015).

2.4 Design de serviços

Pinheiro e Alt (2012, p. 133) definem o *design* de serviços (DS) como um “sistema complexo de interações que acontecem entre pessoas ou entre pessoas e máquinas, durante um determinado período de tempo”. Essas interações possuem relevância na experiência final percebida pelo cliente. O serviço pode sofrer variações dependendo do momento, perfil e estado de humor das pessoas envolvidas, disposição, conhecimento e conforto com os procedimentos no momento da execução, entre outras coisas.

Compreender o que se passa na mente das pessoas quando utilizam serviços é uma tarefa complexa, não podendo ser comparada da mesma maneira do uso de um produto e nem registrada como tal. Exigindo o uso de “adaptações técnicas, pontos de vista e habilidades para o estudo de pessoas reais em situações de uso reais” (PINHEIRO e ALT, 2012, p. 133).

Para projetar serviços é necessário estudo e compreensão dos modelos de negócios existentes, levando em consideração o ponto de vista das pessoas do negócio, compreendendo e incluindo-as no processo para obtenção de melhores propostas de serviços.

A mudança no comportamento das pessoas, contribuiu para o surgimento do DS, onde viu-se a importância da percepção, experimentação e do relacionamento com outras formas, objetos, pessoas e empresas. Havendo assim, a necessidade de conceber, a partir de novos meios, serviços mais humanizados.

É importante saber que o DS não é, e nem busca ser, uma nova metodologia, uma vez que não é considerado um passo-a-passo ou uma receita para se chegar a um resultado. O DS deriva do *Minimum Valuable Service* (MVS), que é um modelo

coeso e que permite aplicação em qualquer empreendimento nascente. O modelo de criação de serviços é baseado no MVS e permite um processo de aprendizagem mais ágil, focado nas pessoas que possibilita o retorno ao início da jornada para uma precisão e um alinhamento maior na fase de ideação (PINHEIRO, 2015).

O DS aborda a interação do cliente com o serviço, pois estuda-se a jornada do usuário por completo, desde o primeiro contato.

A falta de conhecimento sobre as jornadas do “aprender, utilizar-se e se lembrar” dos usuários pode resultar em uma oferta de serviço ruim, repleta de obstáculos de uso, o que muitas vezes é o suficiente para afundar [...] negócios de qualquer tamanho. (PINHEIRO, 2015, p. 73).

O DS não está ligado somente ao desenvolvimento total de um serviço e não representa um trabalho pontual, “é necessário o envolvimento de uma equipe para realização de mudanças com o intuito de adicionar e modificar critérios básicos que não estão trazendo valor para os usuários” (MACHADO, 2016, p. 32).

Isso mostra que o DT é uma abordagem fundamental para as organizações que buscam criar propostas de valor para o cliente e tornar a experiência de seus usuários a melhor possível.

2.4.1 *Minimum Valuable Service (MVS)*

Tennyson Pinheiro, idealizador do conceito de *Minimum Valuable Service (MVS)*, que “tem por finalidade promover a inovação e o empreendedorismo por meio da visão do design” (NASCIMENTO, 2018, p. 74).

Segundo Pinheiro (2015), estamos passando por um período que transita da era industrial para uma economia de compartilhamento, onde as pessoas estão saindo de um modelo de posse para um modelo de partilha. “O design representa, portanto, um meio para promover essa mudança” (NASCIMENTO, 2018, p. 74).

“O MVS trabalha com jornadas, experiências centradas nos usuários do serviço, colocando-se no lugar dos indivíduos envolvidos para ao fim do processo promover uma jornada benéfica e efetiva para todos” (ROMANHOLI, 2015, p. 15).

Então, ao contrário de produtos, que se comportam de forma consistente a maioria do tempo e podem seduzir mais facilmente apenas em uma prateleira, além de poderem ser mais facilmente avaliados por meio de experiências anteriores, serviços são espaços de tempo, ou jornadas, que

precisam ser experimentadas para serem realmente avaliadas. (PINHEIRO, 2015, p. 32).

Para se referir à inovação aplicada ao MVS, Pinheiro (2015) apresenta o conceito da Matriz *Eise*, pela fórmula: Inovação = Originalidade + Conexão Humana ($I = O + CH$). “Nada é mais disruptivo que um serviço capaz de combinar um alto nível de originalidade (diferenciação) e conexão humana (relevância)”. (PINHEIRO, 2015, p. 56).

As duas principais etapas da jornada do MVS são humanizar e cristalizar. Cada uma divide-se em mais duas fases que ajudam na compreensão e na criação do serviço desejado.

A fase humanizar propõe a busca de variáveis mais humanas, enxergar o mundo com o olhar de outras pessoas e desenvolver a colaboração junto com *stakeholders* e usuários potenciais. É nesta etapa que se constroem a empatia e o desenvolvimento colaborativo. Na fase cristalizar, ocorre as variáveis de refinamento e restrições do projeto. Esta fase estimula a equipe na realização da prototipação de experiências com o objetivo de fomentar discussões sobre valor e viabilidade (PINHEIRO, 2015).

A finalidade do método MVS, segundo Pinheiro (2015), é fornecer um método prático que explora como empreendedores e líderes de negócio, que não possuem formação em *design*, podem integrar o *design* de serviços em seus ciclos de desenvolvimento de forma a criar serviços mais sustentáveis, desejáveis e rentáveis.

2.4.2 *Design* de serviços na hotelaria

O *design* tem se consolidado no setor hoteleiro por oferecer o diferencial competitivo. A constante busca pela melhoria por parte das organizações está ligada ao crescimento do nível de exigência dos consumidores e um contexto marcado pela competitividade. O que gera uma preocupação por parte das organizações em oferecer serviços de qualidade de maneira eficiente e eficaz, vista como fator que pode determinar o sucesso e a sustentabilidade organizacional (TEMOTEO et al., 2017).

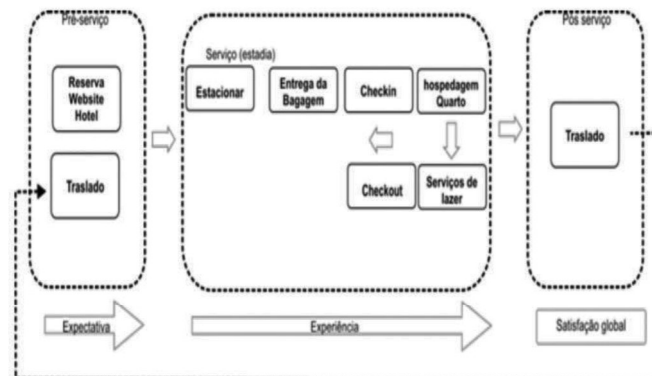
A mudança de um *design* tangível para um intangível, de interações, perpassa a interação com a experiência a partir da experiência com os serviços, que emerge

como uma transformação da economia e da nossa sociedade voltadas ao setor terciário (GOURLAT et al., 2014).

Design de serviço é um campo multidisciplinar, integrado e holístico que auxilia na inovação ou melhoria de serviços, tornando-os mais úteis e utilizáveis, desejáveis para os clientes assim e viáveis para as organizações. Por projetar a experiência dos hóspedes com suas técnicas e ferramentas, o *design* de serviços têm ofertado grandes benefícios, inclusive no turismo (GOURLAT et al., 2014).

A figura 9 mostra alguns pontos de contato com clientes, produtos-serviços, que são percebidos antes, durante e depois da estadia. A correspondência ou a superação da expectativa dos clientes em relação a esses produtos-serviços é de grande importância para a geração da satisfação total do cliente, para isso a experiência precisa ser constantemente projetada e medida em todos pontos de contato com o usuário.

Figura 9 - Avaliação da experiência do usuário



Fonte: Stickdorn e Zehrer (2013)

O DT na hotelaria corresponde ao processo de criação destes pontos de contato e da definição de como os usuários interagem com eles e com os outros usuários. Para isso, faz uso de “ferramentas de *design* e métodos que podem fornecer uma compreensão aprofundada dos comportamentos do usuário, seus gostos e suas necessidades, o que pode permitir novas soluções a serem desenvolvidas” (GOURLAT et al., 2014, p. 15).

O DT quando realizado sistematicamente, permite uma proposta de valor melhor para o usuário e para a organização. Isso acontece porque as tomadas de

decisões são realizadas de acordo com a análise de fatores internos e externos, propósito do projeto, recursos e expectativas do usuário (KOZAK e GUREL, 2015).

3 METODOLOGIA

A metodologia, quanto aos objetivos, utilizada no trabalho é explicativa, pois segundo com Gil (2007), tem-se nela uma preocupação maior na identificação dos principais fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Ou seja, este tipo de pesquisa explica o porquê das coisas através dos resultados oferecidos.

Em relação à abordagem, adotou-se a abordagem qualitativa, pois o estudo “não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de organização, etc.” (SILVEIRA e CÓRDOVA, 2009), de modo que o objeto é entender e explicar de que maneira a abordagem do DT pode contribuir para execução na criação de serviços na hotelaria.

O método utilizado para sistematização da pesquisa foi bibliográfico e com uso de experimentação. A pesquisa bibliográfica é feita com o intuito de recolher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar. E procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses (CERVO; BERVIAM; DA SILVA; 2007, p. 62-63).

3.1 Coleta de dados

A coleta de dados compreende a fase em que os dados da pesquisa serão organizados de forma que o pesquisador consiga tomar decisões e tirar conclusões a partir deles (GIL, 2007, p. 134). O presente trabalho utilizou de um estudo de caso em que se baseia em descrever de um processo de DT, para que o trabalho tivesse acesso aos dados desejados foi realizado uma oficina de inovação com duração de seis horas objetivando experimentar as etapas do DT e mostrar de que forma essa abordagem contribuirá para solucionar um problema, possibilitando a melhoria de um serviço hoteleiro.

A oficina contou com a participação cinco participantes que trabalharam juntos em um projeto. “O DT e a modelagem de negócios se utilizam do pensamento visual por considerar mais adequado a discussão e definição de significados, já que lida com conceitos e problemas complexos” (MACHADO, 2016, p. 38).

Para este trabalho foi utilizada a técnica de observação não participante.

Segundo Gil (2007), um dos elementos fundamentais para a pesquisa é a observação, possuindo um papel fundamental na fase de coleta de dados. “Na observação não participante: o pesquisador está em contato com o grupo pesquisado mas não se envolve nas situações observadas” (MARCONI e LAKATOS, 2007, p. 78). A observação nesse estudo, objetivou pontuar tópicos importantes que pudessem ajudar na descrição do processo de forma geral.

3.2 Apresentação e análise

Para Gil (2007, p. 141) o mais importante na análise e interpretação de dados no estudo de caso é a preservação da totalidade da unidade social. E para Carvalho (1989, p. 159) os dados coletados devem ser analisados a partir dos pontos de divergência e dos eventuais pontos de convergência encontrados, pois facilitará o entendimento do estudo quando este for redigido.

Os dados explorados foram baseados no referencial teórico do estudo, tornando possível o melhor detalhamento e dos meios utilizados para descrever as contribuições do uso do DT na elaboração de serviços em meios de hospedagem. AS etapas da oficina de inovação, foram apresentadas de maneira descritiva e explicativa.

4 PROPOSTA DE INOVAÇÃO EM UM SERVIÇO HOTELEIRO

Este trabalho tem como proposta a demonstração da utilização do DT no desenvolvimento da criação de um serviço hoteleiro. Foi realizado portanto uma oficina de inovação com o propósito de gerar uma proposta inovadora para melhoria da experiência do usuário hoteleiro. Durante o encontro foram apresentadas algumas ferramentas usadas no processo de geração de ideias do DT.

4.1 Oficina de inovação

Uma das finalidades de uma oficina é promover a troca de informações e experiências diversas na construção de conhecimentos, unindo a teoria e a prática sobre determinada técnica, mostrando aos participantes suas funcionalidades e aplicações. Desta maneira, a oficina de inovação realizada como parte experimental desse estudo buscou perceber de que forma é possível acelerar o processo de construção de um serviço em meios de hospedagens.

A oficina de inovação teve seis horas de duração e contou com 5 participantes em um espaço de inovação em São Luís - MA. A escolha do local foi feita por ser um ambiente mais acessível e interativo. Espaços de inovação, estimulam a criatividade e a interação entre os pessoas. No ambiente escolhido foram feitas aplicadas a prática dos conceitos e as ferramentas utilizadas no DT, com o propósito de gerar soluções para problemas que os participantes considerassem importante dentro do ambiente hoteleiro.

O trabalho em equipes multidisciplinares é valorizado no *design thinking* por permitir que a inovação aconteça de maneira mais rápida e assertiva. Cada vez mais organizações criativas procuram por profissionais que podem contribuir entre diferentes disciplinas na geração de soluções (BROWN, 2010). E para essa oficina foi formada uma equipe de cinco pessoas: 2 estudantes do curso de Hotelaria, 1 estudante de Administração, 1 estudante intercambista e 1 fotógrafo. A seleção da amostra levou em consideração a acessibilidade dos participantes e áreas de atuação.

A oficina foi dividida em etapas para facilitar o desenvolvimento do experimento unindo a teoria e a prática, alcançando assim o objetivo inicialmente proposto. Para que o objetivo inicialmente proposto fosse alcançado, a oficina foi dividida em etapas para facilitar a união entre a teoria e a prática. Na primeira etapa,

foram discutidos os conceitos de inovação, *design thinking* e suas ferramentas, que serviram como base para a atividade prática realizada. Na segunda etapa, ideação para construção dos desafios, os participantes compartilharam suas ideias para criação de possíveis oportunidades em serviços hoteleiros. Na terceira etapa, as ideias escolhidas pela equipe para o processo de imersão. Na quarta etapa, houve o entendimento do problema para começarem a modelar o desafio.

Foram feitas a refinação e interpretação dos dados coletados na quinta etapa. Em seguida, ocorreu o processo de ideação para criar possíveis soluções para o desafio, finalizando com a prototipação da equipe para tangibilizar e demonstrar o processo da ideia escolhida.

Ao final do experimento a equipe realizou um *canvas*, para que pudessem visualizar o projeto elaborado e onde poderiam ser aplicadas melhorias para execução da ideia.

4.2 Desenvolvimento do experimento

A oficina de inovação iniciou-se pela parte teórica onde foram apresentados alguns conceitos fundamentais que nortearam o experimento. Para dar continuidade às outras etapas foram feitas adaptações no modelo de abordagem do DT utilizado por Vianna et al (2012, p. 18) que possui as etapas: imersão, análise e síntese, ideação e prototipação. Para que houvesse uma melhor organização do tempo e facilitação do processo de criação da equipe.

4.3 Preparação

Essa primeira etapa caracterizada por preparação, foi pensada com o objetivo de inserir os participantes no ambiente de inovação, e explicar o significado e os processos para que isso venha acontecer. Essa etapa teve duração de cerca de 1 hora e foram apresentados: inovação (o que é, tipos e aplicações), experiência do usuário (UX) e *design thinking*, como abordagem para solução de problemas e sua proposta de valor para pessoas. Essa etapa contribuiu para a interação dos participantes.

Dada a explicação da conceituação, uma atividade foi realizada, os participantes teriam que falar da lembrança mais marcante, positiva e/ou negativa,

que tiveram ao precisarem utilizar um meio de hospedagem, o porquê dessa lembrança ter sido tão marcante e se voltariam ou indicariam para outras. Como demonstrado na figura 10. O objetivo era mostrar como as experiências são capazes de marcar positiva ou negativamente a escolha do consumidor (usuário). Além disso, demonstrar a importância da experiência do usuário como parte do processo de criação de um serviço.

Figura 10 - Atividade realizada para conscientização da importância da experiência



Fonte: Autoria própria

O resultado dessa etapa foi a compreensão dos participantes sobre a importância de levar em consideração as experiências para o processo de criação de projetos.

4.4 Construção dos desafios

Nesta etapa os participantes tiveram 20 minutos para compartilhar, cada um, 2 ideias de negócios que pudessem solucionar um problema que eles encontraram nos meios de hospedagens a partir de suas experiências. No final da etapa uma ideia foi selecionada pela equipe: criar um serviço onde os hóspedes pudessem conhecer a cultura local através da parceria entre meio de hospedagens e moradores, visando um intercâmbio de conhecimento. As fases seguintes detalharão o processo de construção desse serviço.

4.5 Imersão

Essa etapa busca o entendimento do problema e a compreensão dos usuários. Foram coletadas informações relevantes (*insights*) para nortear a equipe durante o desenvolvimento do projeto. Para isso algumas ferramentas foram utilizadas para tornar o processo de criação mais visual e definição das ideias iniciais para prosseguir nas próximas etapas, mostrados no quadro 2.

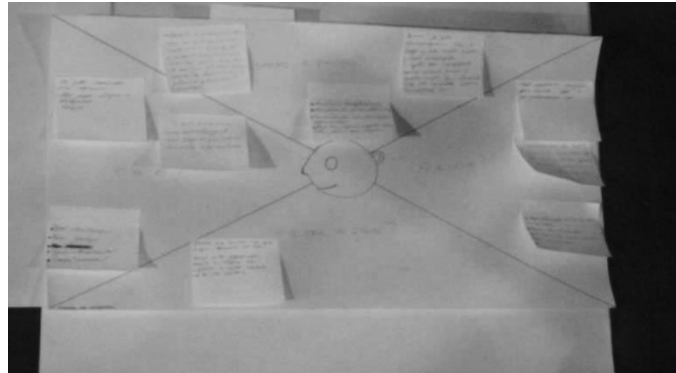
Quadro 2 - Ferramentas utilizadas na imersão

Ferramentas	Conceito
<i>Persona</i>	Arquétipos, personagens ficticiais, concebidos a partir da síntese de comportamentos observados entre consumidores com perfis extremos. Representam as motivações, desejos, expectativas e necessidades, reunindo características significativas de um grupo mais abrangente (VIANNA et al., 2012, p. 42)
Mapa de influência	Tem como objetivo analisar e visualizar quem são as pessoas ou meios que influenciam a persona e sua natureza de interação.
Mapa de empatia	“Ferramenta de síntese das informações sobre o cliente numa visualização do que ele diz, faz, pensa e sente. Assim, possibilita a organização dos dados da fase de imersão de forma a prover entendimento de situações de contexto, comportamentos, preocupações e até aspirações do usuário” (VIANNA et al., 2012, p. 43)
Jornada da experiência	É uma representação gráfica das etapas de relacionamento do cliente com um produto ou serviço, que vai descrevendo os passos chave percorridos antes, durante e depois da compra e utilização (VIANNA et al. 2012, p. 44)

Fonte: Adaptado de Machado (2016)

Através da utilização dessas ferramentas a equipe pôde fazer o levantamento e a reunião das informações do real desafio para que pudesse criar soluções mais precisas e relevantes para as pessoas. A figura 11 mostra o processo de desenvolvimento de mapa de empatia criado pela equipe com o intuito de entender a pessoa que se quer atender.

Figura 11 - Mapa de empatia



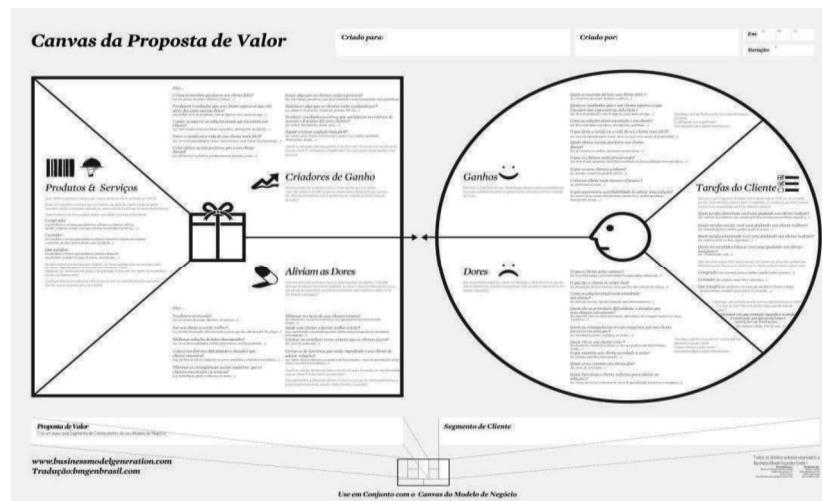
Fonte: Autoria própria

4.6 Interpretação

Nesta etapa buscou-se sintetizar informações reunidas na etapa de imersão para encontrar um ponto de vista que leve à próxima etapa, ideação. Foram formadas as primeiras ideias básicas (*insights*), que surgiram a partir dos dados brutos coletados e das interpretações que se fizeram a partir deles, sendo importante para a ajudar na captura dos aprendizados de forma objetiva e visual.

Nesta etapa foram utilizados a ferramenta do *canvas* de proposta de valor, que ajuda a entender o mundo do cliente e como o seu produto ou serviço se enquadra as necessidades desse público, e o mapa de valor . “Esta ferramenta tem como objetivo buscar formas de esclarecer a compreensão do cliente e mostrar a criação de proposta de valor” (MACHADO, 2016, p. 20), como pode ser visto na figura 12.

Figura 12 - Canvas de proposta de valor



Fonte: Osterwalder et al. (2014)

Nessa etapa a equipe utilizou também da interpretação dos dados obtidos na fase anterior para definir quais as dores, os ganhos e as tarefas realizadas pelos seus usuários. Para traçar o perfil do cliente, usa-se o mapa de valor e no *canvas* de proposta de valor de maneira conjunta, com o objetivo de compreender o usuário e criar produtos e serviços que estejam de acordo com suas reais necessidades.

O resultado dessa etapa foi a visão mais objetiva dos pontos que realmente importam para os usuários e focar a proposta de valor neles no intuito de obter um encaixe correto entre o produto-mercado de forma estruturada.

4.7 Ideação

O pensamento da equipe é expandido nesta fase, por não possuir restrições de pensamentos, deixando a mente livre para novas perspectivas e construção a partir do trabalho colaborativo. Nessa etapa foram utilizadas três ferramentas com o objetivo de servir como base para o projeto e permitir uma visualização mais clara para outras soluções. O quadro 3 apresenta as três ferramentas usadas.

Quadro 3 - Ferramentas utilizadas na ideação

Ferramentas	Conceito
<i>Brainstorming</i>	“Técnica para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo. Geralmente realizado em grupo, é um processo criativo conduzido por um moderador, responsável por deixar os participantes à vontade e estimular a criatividade sem deixar que o grupo perca o foco.” (VIANNA et al., 2012, p. 101)
Mapa de valor	Descreve de forma detalhada a proposta de valor da solução.
<i>Canvas</i>	É a representação visual de um modelo de negócios.

Fonte: Adaptado de Machado (2016, p. 49)

A figura 13 mostra a sessão de *brainstorming* realizado pela equipe. O importante nesta etapa era gerar o maior número de possíveis ideias, pois o objetivo principal era que a construção de soluções, por parte da equipe, fossem baseadas nas ideias expostas pelos integrantes. E a partir disso chegar a um serviço que pudesse unir as informações obtidas do perfil do cliente, para concepção de uma

proposta de valor. O resultado alcançado foi a criação de um serviço que possibilita a maior interação entre turistas, moradores e meios de hospedagem.

Figura 13 - Sessão de *brainstorming*

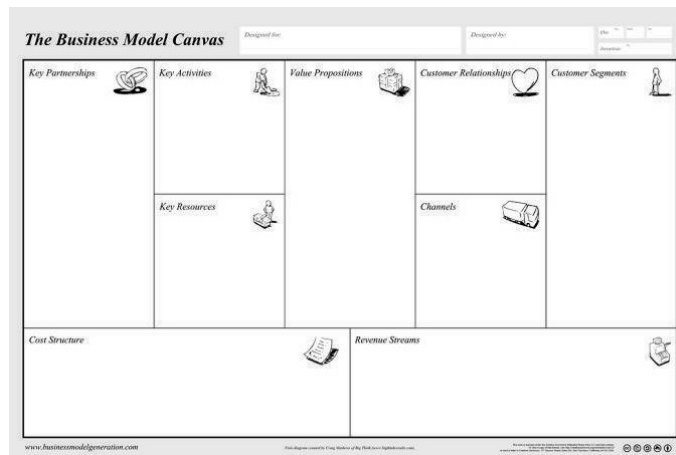


Fonte: Autoria própria

A proposta criada pela equipe foi de um serviço onde o hóspede pudesse vivenciar a cultura local, através dos próprios moradores em parceria com meios de hospedagem. O serviço criado foi dividido por meio de três pacotes: cultura, gastronomia e artesanato. No pacote cultura o hóspede teria a oportunidade de conhecer os pontos turísticos da cidade; no pacote gastronomia teria a opção de degustação e oficina de uma comida típica; e o pacote artesanato, voltado para oficinas de artesanato local. A proposta, desenvolvida pela equipe, surgiu através da identificação da necessidade de valorização cultural e promoção de experiências com a cultura local.

Definida a proposta, foi utilizado o *canvas* como ferramenta de ideação para transformação da ideia em um modelo de negócio que pudesse ser oferecido aos hóspedes. O *canvas* foi usado, devido a sua natureza visual de fácil entendimento e remodelagem quando necessário. Os 9 espaços do *canvas* (figura 14) foram trabalhados de maneira cocriativa. A cocriação do negócio antecipando a sua definição é visto no DT como uma importante etapa para formulação de melhorias na ideia e ajustes de acordo com os seus clientes, diminuindo assim os riscos na hora da aplicação.

Figura 14 - Modelo de negócio *canvas*



Fonte: Osterwalder et al. (2011)

4.8 Prototipação

O protótipo objetiva transformar a ideia em algo tangível. Isto é, tirar a ideia da cabeça e tentar reproduzi-la para a realidade, ainda que de maneira simples, pois nesta etapa o importante é propiciar validações. O protótipo também é utilizado como um meio de aprendizado, pois a equipe do projeto e o ponto de vista do usuário se unem promovendo uma discussão sobre a proposta de solução final.

Os protótipos diminuem as incertezas do projeto, pois o modelam segundo os *feedbacks* recebidos dos usuários, excluindo alternativas que não foram bem recebidas, resultando na entrega de uma solução final mais assertiva (VIANNA et al., 2012). Por se tratar de algo mais simples e visual, a construção de protótipos não necessita de muitos materiais e nem tantos gastos, já que nesta etapa o projeto pode sofrer alterações.

Na oficina de inovação a equipe tinha a disposição alguns materiais para que pudessem reproduzir da melhor maneira a solução escolhida. O protótipo construído pela equipe foi baseado em um serviço, desse modo tentou-se demonstrar o funcionamento dele, bem como suas etapas, como mostra a figura 15.

Figura 15 - Protótipo do serviço proposto



Fonte: Autoria própria

A oficina foi finalizada com uma explicação de maneira geral das etapas realizadas, enfatizando principalmente a importância do DT para auxiliar na jornada de criação de soluções e como ele pode somar a gestão hoteleira visando a melhoria das experiências dos usuários nos serviços prestados. A evolução do projeto agora torna-se responsabilidade da equipe. Cabe ressaltar que um processo de DT nunca tem um fim definido, a equipe estará sempre realizando melhorias em seus projetos para sempre que perceberem a necessidade de mudança para melhor atender as necessidades humanas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi desenvolvido partindo da necessidade de entender um pouco mais da abordagem do *Design Thinking* bem como sua utilização no ambiente hoteleiro. Para isso, foi realizada pesquisa bibliográfica seguida de experimentação, para demonstrar sua aplicabilidade e vantagens que vem transformando de maneira positiva o desenvolvimento dos serviços de várias empresas.

O *Design Thinking* permite uma visão de vários ângulos de um negócio, ou seja, a visão de quem é impactado pela solução é de suma importância. Isso tem despertado a atenção das organizações, pois o DT além de permitir vários pontos de vista da solução, ajuda na aceleração da inovação e na geração de propostas de valor. Outra grande contribuição do DT é uma melhor interação entre as pessoas envolvidas no projeto, por trabalhar com equipes multidisciplinares, tornando possível o aplicação das suas habilidades.

Este estudo tem como principal objetivo apresentar o *Design Thinking* e demonstrar sua utilização como instrumento para inovar em serviços hoteleiros usando como base a experiência do usuário no ambiente hoteleiro. Para se chegar ao resultado esperado, uma oficina de inovação foi realizada para se observar na prática como se dava o processo do DT, colocando a experiência do usuário como o principal determinante no projeto. Durante o desenvolvimento da oficina foi possível perceber o quanto o DT pode ajudar e contribuir para enxergar novas oportunidades. Através dela a equipe pôde ter contato com as etapas da abordagem e de sua relevância para o desenvolvimento de ideias inovadoras a partir da dinâmica que foi aplicada.

O DT se apresentou como um caminho mais flexível para entrega de valor aos usuários. Isso pôde ser observado durante o desafio de propor uma solução que envolvesse uma maior interação de hóspedes, moradores e meio de hospedagem, para isso foi criado um serviço onde os hóspedes pudessem conhecer a cultura local através da parceria entre meio de hospedagens e moradores, visando um intercâmbio de conhecimento. A solução foca no fator sociocultural e propõe trazer a valorização cultural, fazendo com que o morador além de conhecer a cidade transmita esse conhecimento a hóspedes.

Observou-se também que na etapa denominada de construção dos desafios, onde os participantes expõem suas experiências, a empatia – um dos valores do DT – se manifestou de maneira marcante, todos mostraram-se interessados em entender

as experiências vivenciadas, colocando-se no lugar do outro. Na etapa de imersão, a colaboração foi importante para o desenvolvimento do projeto, os participantes tinham conhecimento em áreas diferentes e isso contribuiu para ver o problema de maneira mais ampla, trocando informações para enriquecer a proposta de valor a ser entregue.

A prototipação, feita de maneira simples, ajudou a equipe a enxergar melhor o serviço criado. Permitindo em algumas vezes, a remodelagem do projeto. Pode-se perceber com isso que, testar um produto ou serviço antes de colocá-lo a em prática, possibilita a redução do número de erros futuros.

Cabe registrar que este trabalho não tem intenção de findar a discussão do assunto mas, em buscar um maior aprofundamento do tema para futuros trabalhos acadêmicos, podendo ser trabalhado de outras maneiras como, por exemplo, a aplicação do DT em organizações hoteleiras como forma de propor soluções inovadoras e mais assertivas.

Por fim, esse estudo mostra as contribuições que o DT pode trazer para hotelaria, inclusive para o desenvolvimento mais colaborativo em práticas administrativas e na criação de soluções para problemas enfrentados na área. Contribuindo também para o meio acadêmico, pois o DT ainda é pouco explorado no setor hoteleiro, porém diante das constantes mudanças que o mercado vem enfrentando, o assunto torna-se um diferencial para a formação de futuros hoteleiros.

5.1 Limitações do método

Mesmo que o estudo contribua para o conhecimento sobre o *design thinking* como inovação em serviços hoteleiros, determinadas limitações estão presentes, tais como: as experiências coletadas na fase de construção de desafios foram baseadas apenas nas experiências dos membros da equipe.

A equipe era formada por estudantes com mesma faixa etária, se o experimento abrangesse um público com faixa etária variada, provavelmente o resultado do experimento seria outro.

Não houve a imersão em um hotel pelo curto período de tempo destinado ao experimento.

O serviço desenvolvido pela equipe pode não abranger a todos os seguimentos do setor hoteleiro. Isto é, pode servir para um hotel do seguimento de lazer mas, talvez, não seja tão interessante para um hotel de negócios.

O tamanho da amostra é pequena quando comparada ao universo do setor hoteleiro. Por este motivo, as conclusões apresentadas não podem ser generalizadas a população do setor.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Amanda Mota. **Contribuições do Design Thinking a partir de um projeto de acessibilidade na aviação**. 2014. 216 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Design) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- AVAYA. **15 Reasons to provide a great customer experience**. 2017 .Disponível em:<<https://www.avaya.com/ebook/15-reasons-to-provide-a-great-customer-experience-infographic.html>>; Acesso em: 20 nov. 2018.
- BROWN, Tim. **Design Thinking**. Brighton: Harvard Business School Publishing, 2008.
- BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BUCHANAN, R. Wicked Problems in Design Thinking. **Design Issues**, v. 8, n. 2, p. 5-21, 1992.
- CERVO, Amando L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Person Pretice Hall, 2007.
- CORACINI, Juliana Oginski. **O design como aliado da gestão de serviços: um estudo de caso no setor pós-venda da ROMAC**. 2016. 74 f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Empresarial) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Porto Alegre, 2016.
- DALL´AGNOL, Natalia Sophia Costa. **Hospitalidade e o conceito de hotel boutique: análise do NOMAA – CURITIBA/PR**. 2017. 102 f. Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017.
- DOORLEY, Scott; et al. **Design Thinking Bootleg**. 2018. Disponível em: <<https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg>>; Acesso em: 07 nov. 2018.
- D.SCHOOL. **Bootcamp Bootleg**. 2008. Disponível em: <<https://dshool.stanford.edu/wp-content/uploads/2011/03/METHODCARDS2010v6>>; Acesso em: 7 nov. 2018.
- ESCOLA DESIGN THINKING (EDT). **Design Thinking na prática**. [E-Book] São Paulo: EDT, 2012. Disponível em: <<http://materiais.escoladedesignthinking.com.br/design-thinking-na-pratica>>; Acesso em: 25 jan. 2019.
- FERNANDES, Bruna Filipa Vieira. **O marketing de experiências na perspectiva da procura hoteleira: o caso do Grande Hotel**. 2015. 89 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Direção e Gestão Hoteleira) - Escola Superior de Gestão, Hoteleira e Turismo, Universidade do Algarve, Faro, 2015. Disponível em: <<https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/8062>>; Acesso em: 18 jan. 2019.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOURLAT, Michela Cristiane França; et al. Análise das ferramentas de usabilidade aplicadas em design de serviços: avaliando a acessibilidade na hotelaria. **HFD**, v. 3, n. 5, p. 1-25, 2014.

KOZAK, Meryem Akođlan; GÜREL, Dilek Acar. Service design in hotels: a conceptual review, **Tourism Review**, v. 63, n. 2, p. 225-240, jan. 2015. Disponível em: <<https://hrcak.srce.hr/139579>>; Acesso em: 18 jan. 2019.

LAW, Effie Lai-Chong; et al. **Understanding, scoping and defining user experience: a survey approach**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON HUMAN FACTORS IN COMPUTING SYSTEMS. 27, 2009. Boston.

MACHADO, Maria K. B. **Design thinking como abordagem para criação de serviços**. 2016. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Maranhão, São Luis, 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTIN, Roger L. **Design de negócios**: por que o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MCKINSEY CO. **Customer experience**: creating value through transforming customer journey, v. 1, 2016. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/customer%20experience/creating%20value%20through%20transforming%20customer%20journeys.a.shx>>; Acesso em: 20 nov. 2018.

NASCIMENTO, Rodrigo R. do. **Um framework de design thinking para a transferência de conhecimento no âmbito da gestão da inovação**. 2018. 201 f. Dissertação (Mestrado em Gestão da Informação e do Conhecimento) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.

NORMAN, Don; NIELSEN, Jakob. **The definition of User Experience (UX)**. [2019?]. Disponível em: <<https://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience/>>; Acesso em: 20 jan. 2019.

OSTERWALDER, Alex; et al. **Value proposition design**. The United States of America: Wiley, 2014. Disponível em: <strategyzer.com/vpd>; Acesso em: 20 jan. 2019.

PINHEIRO, Tennyson. **The service startup**: inovação e empreendedorismo através do design thinking. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. **Design Thinking Brasil: Empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ROMANHOLI, André. **Proposição de modelo de logística reversa de resíduos sólidos domésticos recicláveis para o municípios de Rio Claro - SP.** 2015. 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia Ambiental) - UNESP, São Paulo, 2015.

SHAW, C.; IVENS, J. **Optimizar a Experiência do Cliente.** Mem Martins: Publicações Europa-América, 2007.

SILVESTRI, Gabriel. **O que é UX Design: TUDO sobre como começar nessa área.** 2018. Disponível em: <<https://gabrielsilvestri.com.br/o-que-e-ux-design/>>; Acesso em: 12 nov. 2018.

SIMON, Herbert A. **The Sciences of The Artificial.** Cambridge: MIT Press, 1969.

STICKDORN, M.; ZEHRER, A. Service design in tourism: customer experience driven destination management. 2009. Disponível em: <http://www.aho.no/PageFiles/6819/Stickdorn_Zehrer.pdf> Acesso em: 20 set. 2019

TEMOTEO, J.A.G.; et al. Expectativa x Experiência: análise de avaliações publicadas em redes sociais sobre a qualidade dos serviços de meios de hospedagem classificados pelo SBClass. **Revista turismo em análise (RTA)**, v. 28, n. 1, p. 39-52, jan./abr., 2017.

VIANNA, Maurício; et al. **Design Thinking: inovação em negócios.** Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

WORCMAN, José. **Clientes não compram produtos e serviços: eles compram experiência!.** 2016. Disponível em: <<https://www.onyou.com.br/blog/clientes-compram-experiencia>>; Acesso em: 12 nov. 2018.