



DESIGN DE SERVIÇOS E DE EXPERIÊNCIAS EM DESTINOS TURÍSTICOS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

 **Leonardo Lincoln Leite de Lacerda**

Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
leollacerda@yahoo.com.br

 **Luana Emmendoerfer**

Doutoranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
luana.emdf@gmail.com

 **Gregório Varvakis**

Doutor em Manufacturing Engineering
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
grego@egc.ufsc.br

Resumo

Objetivo do estudo: Analisar na literatura científica como destinos turísticos podem se beneficiar com o conceito de *design* de serviços e de experiências; além de identificar as relações dessa aplicabilidade.

Metodologia/ Abordagem: Utilizou-se de revisão integrativa, com busca sistemática ocorrida no dia sete de agosto de 2019, considerando os termos *service design*, *experience design*, *tour* destination*, *destination management* e *destination organization*. O processo de seleção feita nas bases de dados da *Scopus*, *Web of Science* e *SciELO* levantou quatorze textos para análise.

Originalidade/Relevância: O trabalho apresenta que o *design* de serviços e o *design* de experiências são importantes para a gestão de destinos, uma vez que potencializam projetos relacionados aos seus serviços e experiências de destinos, e melhoram a competitividade, qualidade e valor percebido.

Principais resultados: Observou-se que: a) o nível macro é uma preocupação central, enfatizando a visão holística do *design* de serviços e de experiências; b) existe uma miríade de instrumentos que o *design* de serviços ou de experiências pode utilizar para melhorar os serviços e experiências em destinos turísticos; c) há pelo menos quatro formas gerais de destinos turísticos se beneficiarem da abordagem do *design* de serviços e de experiência.

Contribuições teóricas/ metodológicas: Esta revisão integrativa de literatura é uma revisão ampla e sistemática, cujos resultados mostram as construções e tendências de como o *design* de serviços e de experiências podem contribuir com destinos turísticos, trazendo reflexões para o desenvolvimento de teorias. Sua característica de amplitude auxilia pesquisadores que desejam compreender de forma geral a aplicação de tais abordagens de *design* em um contexto específico. E sua característica sistemática fornece transparência ao processo e possibilita a reprodutibilidade de estudo, podendo ser usado para ampliação da pesquisa ou replicação com outras variáveis à escolha do(s) pesquisador(es).

Palavras-chave: *Design* de serviços. *Design* de experiências. Destino turístico. Organizações de gestão de destinos. Revisão integrativa.

Cite como

American Psychological Association (APA)

Lacerda, L. L. L., Emmendoerfer, L., & Varvakis, G. (2022, maio/ago.). *Design* de serviços e de experiências em destinos turísticos: uma revisão integrativa. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, São Paulo, 11(2), 293-327. <https://doi.org/10.5585/podium.v11i2.19873>.



DESIGN OF SERVICES AND EXPERIENCES IN TOURIST DESTINATIONS: AN INTEGRATIVE REVIEW

Abstract

Objective: To analyze in the scientific literature how tourist destinations can benefit from the concept of services and experiences design; besides identifying as relationships of this applicability.

Methodology/Approach: An integrative review was used, with a systematic search that took place on August 7, 2019, considering the terms “service design”, “experience design”, “tour* destination”, “destination management” and “destination organization”. The selection process carried out in the Scopus, Web of Science and SciELO databases, and fourteen texts were considered for analysis.

Originality/Relevance: The work shows that service design and experience design are important for destination management, as they enhance projects related to their services and destination experiences, and improve competitiveness, quality and perceived value.

Main results: It was observed that: a) the macro level is a central concern, emphasizing the holistic view of the design of services and experiences; b) there are a myriad of tools that the design of services or experiences can use to improve services and experiences in tourist destinations; c) there are at least four general forms of tourist destinations that benefit from the service design and experience approach.

Theoretical / methodological contributions: This integrative literature review is a broad and systematic review, whose results show the constructions and trends of how the design of services and experiences can contribute to tourist destinations, bringing contributions to the development of theories. Its breadth feature helps researchers who want to generally understand the application of such design approaches in a specific context. And its systematic feature provides transparency to the process and enables the reproducibility of the study, and can be used to expand the research or replication with other variables chosen by the researcher(s).

Keywords: Service design. Experiment design. Tourist destination. Destination management organizations. Integrative review.

DISEÑO DE SERVICIOS Y EXPERIENCIAS EN DESTINOS TURÍSTICOS: UNA REVISIÓN INTEGRADORA

Resumen

Objetivo: Analizar en la literatura científica cómo los destinos turísticos pueden beneficiarse del concepto de diseño de servicios y de experiencias; además de identificar relaciones de esta aplicabilidad.

Metodología/Enfoque: Se utilizó una revisión integradora, con una búsqueda sistemática que se realizó el 7 de agosto de 2019, considerando los términos “service design”, “experience design”, “tour* destination”, “destination management” and “destination organization”. El proceso de selección realizado en las bases de datos Scopus, Web of Science y SciELO planteó catorce textos para análisis.

Originalidad/Relevancia: El trabajo muestra que el diseño de servicios y el diseño de experiencias son importantes para la gestión de destinos, ya que potencian los proyectos relacionados con sus servicios y experiencias de destino, y mejoran la competitividad, la calidad y el valor percibido.

Principales resultados: Se observó que: a) el nivel macro es una preocupación central, enfatizando la visión holística del diseño de servicios y experiencias; b) existe una miríada de herramientas que el diseño de servicios o experiencias puede utilizar para mejorar los servicios y experiencias en los destinos turísticos; c) existen al menos cuatro formas generales de destinos turísticos que se benefician del enfoque de diseño de servicios y experiencia.

Contribuciones teóricas/Metodológicas: Esta revisión integradora de literatura es una revisión amplia y sistemática, cuyos resultados muestran las construcciones y tendencias de cómo el diseño de servicios y de experiencias pueden contribuir a los destinos turísticos, trayendo aportes para el desarrollo de teorías. Su característica de amplitud ayuda a los investigadores que desean comprender en general la aplicación de dichos enfoques de diseño en un contexto específico. Y su característica sistemática proporciona transparencia al proceso y permite la reproducibilidad del estudio, y puede utilizarse para ampliar la investigación o replicar con otras variables elegidas por el investigador o investigadores.

Palabras clave: Diseño de servicios. Diseño de experiencias. Destino turístico. Organizaciones de gestión de destinos. Revisión integradora.

Introdução

Parece fácil fazer com que as pessoas experimentem um serviço, para tanto é necessário determinar quais partes da entrega não estão alinhadas e fazer com que todas se sintonizem. No entanto, na realidade, algumas das melhores organizações do mundo se esforçam para criar boas experiências de serviço (Polaine, Lovlie & Reason, 2013). Para o turismo isso não é diferente, já que a atividade se configura como prestação de serviço. Assim, oferecer uma melhor vivência é um valor significativo para marcar a memória afetiva e promover o engajamento pessoal do visitante.

A faceta principal do turismo está relacionada às experiências de visitação (Ritchie Tung, & Ritchie, 2011). Tais experiências incluem ver, aprender, apreciar e viver de um jeito diferente (Ryan, 2011; Stamboulis & Skayannis, 2003). As experiências de turismo, decorrentes do consumo de seus produtos, são sinônimas de experiências de consumo (Cutler & Carmichael, 2010; Swarbrooke & Horner, 1999). O que faz com que toda a jornada do cliente - incluindo os procedimentos pré, durante e pós-viagem - precise ser levada em conta.

A qualidade dos produtos turísticos depende de uma estrutura complexa de provedores de serviços locais, e uma visão holística sobre produtos turísticos como destinos ganha importância nesse sentido (Buhalis & Cooper, 1998; Palmer & Bejou, 1995; Weaver & Oppermann, 2000). Por exemplo, Buhalis (2000, p. 97) refere-se a destinos como “amalgamas de produtos turísticos, que oferecem uma experiência integrada para os consumidores”. Assim, acaba que o produto fundamental no turismo é a experiência de destino e, portanto, estes se tornam centros de concorrência (Ritchie & Crouch, 2000).

Mas como é possível integrar tantos produtos turísticos em um destino para gerar um serviço e uma experiência holística de qualidade?

Para tanto, o *design* de serviços é uma abordagem contemporânea que sistematicamente projeta uma experiência de ponta a ponta para o cliente e, portanto, tem ganhado crescente interesse na atividade do turismo (Stickdorn & Zehrer, 2010). Além disso, o *design* de serviço fornece uma abordagem centrada no cliente para analisar, inovar e melhorar processos de serviços construídos sobre a vida real dos clientes (Stickdorn et al, 2014).

E também há o *design* de experiências, que envolve a aplicação de métodos para compreender de forma mais aprofundada o usuário em sua jornada de consumo, trabalhando produtos, serviços, processos, eventos e ambientes para gerar uma qualidade na experiência dos clientes (Shedroff, 2001).



Esta pesquisa buscou atingir o objetivo de analisar como destinos turísticos se beneficiam por meio do design de serviços e experiência, além de identificar as relações dessa aplicabilidade. A relevância em envidar esforços neste sentido está em ajudar aqueles que trabalham por uma integração dos produtos turísticos de um destino para melhorar sua competitividade, sua qualidade e valor percebido pelo visitante. E como será mostrado ao longo do artigo, a originalidade do estudo está na existência de poucas pesquisas que fazem tal relação, ainda mais que contemplam ao mesmo tempo o *design* de serviços com o *design* de experiências.

Assim, este artigo está estruturado, além desta introdução, com uma breve revisão teórica sobre a temática de destinos turísticos e *design* de serviços e de experiências na sequência. A seção três contém a descrição da metodologia, sendo acompanhada posteriormente da apresentação e discussão dos resultados. E finaliza com as considerações finais e sugestões de estudos futuros.

Referencial teórico

O objetivo deste referencial é apresentar as bases teórica do estudo, notadamente as definições basilares sobre destino turístico, *design* de serviços e *design* de experiências; bem como algumas conectividades entre tais objetos de pesquisa.

Para iniciar, Lohmann e Panosso Neto (2012) afirmam que o conceito de destino turístico pode ter uma visão geográfica, pautado pela abrangência territorial de que lhe é determinado, podendo ser uma única localidade ou um conjunto de destinos. Já para Valls (2006) a abordagem pode ser por uma visão econômica, mais direcionada para uma marca a ser comercializada e até mesmo a satisfação do *status* da viagem a ser realizada.

Quando trabalhado dentro de uma perspectiva de gestão, algumas formas administrativas são necessárias para assegurar benefícios ao destino e ao turismo. Uma delas é pelas DMOs (*Destination Management Organizations*), “responsáveis pela dinamização de redes, interesses dos *stakeholders*, gestão operacional do destino e seus recursos” (Mira et al, 2017, p. 53).

Mira et al (2017, p. 64) defendem que a estrutura de uma DMO deve ser “metaorganizacional com capacidade para executar atividades estratégicas e operacionais” que vão desde marketing, planejamento, gestão de recursos e avaliação do destino”.

E com o enfrentamento de uma realidade com recursos escassos, o futuro dos destinos depende cada vez mais da capacidade e eficiência das DMOs no desenvolvimento de uma estratégia para utilizar recursos que muitas vezes são controlados por terceiros. Algo que requer o envolvimento e colaboração das partes interessadas (Gretzel et al, 2006; Sheehan et al, 2016).

Tal colaboração vai além da intersecção de objetivos comuns, podendo ser definida como uma determinação coletiva profunda para realizar objetivos conjuntos através do compartilhamento e aprendizagem do conhecimento, além do estabelecimento de consenso entre duas ou mais organizações (Gursoy et al, 2015). E o *design* de um serviços se adequa a tal necessidade, pois está diretamente relacionado com a criação de um serviço significativo ao usuário por meio dessa integração de produtos turísticos de um destino.

Para Polaine et al (2013), o *design* de serviços é sobre pessoas, tecnologia e coisas, processos, e a intersecção de tudo isso no dia-a-dia das operações de qualquer organização a serviço da criação de valor, conforme definido por seus funcionários, *stakeholders*, clientes, usuários, reguladores, parceiros e concorrentes. Portanto, de acordo com Moritz (2005), *design* de serviços envolve a capacidade de conectar as necessidades dos clientes com as da organização, melhorar a qualidade dos serviços e apoiar a organização na criação de valor, reduzindo o hiato de entrega e criando um diferencial em relação aos concorrentes.

Como exemplo, Foglieni et al (2018) relatam que um dos modelos mais conhecidos do processo de *design* de serviços (conhecido no sentido de incorporação de metodologias e gestão de processos no *design* service) é o *Double Diamond*, desenvolvido pelo *British Design Council*. Trata-se de uma estruturada com quatro fases (descobrir, definir, desenvolver e entregar) que alternam momentos divergentes e convergentes em um processo iterativo.

Baseado nesse *Double Diamond*, Stickdorn e Schneider (2010) descrevem um processo de *design* de serviço feito por quatro fases: exploração, criação, reflexão e implantação. Estas enfatizam a natureza iterativa de cada etapa, o que pode exigir a necessidade de reiniciar o processo, projetando-o de acordo com o contexto do projeto.

No entanto, mesmo que todas as estruturas existentes compartilhassem os mesmos princípios (ou seja, mesmo que o processo de *design* fosse o mesmo), não se deve esquecer que o *design* de serviços não é apenas sobre a geração criativa de ideias. Tal abordagem traz uma visão não lateral, orientada para o sistema produzindo soluções valiosas tanto do usuário quanto da organização provedora.

Além disso, o *design* de serviços se concentra em serviços e processos relacionados, experiências e interações, adotando ferramentas de projeto específicas de serviços (por



exemplo, o mapa de sistema e o mapa de viagem do usuário) para descrevê-los (Foglieni et al, 2018).

E se o *design* de serviços foca em serviços, o cerne do *design* de experiências é a experiência, no caso do usuário. Portanto, Helkkula (2011) relata sobre suas reflexões sobre a natureza da experiência e suas implicações, pois uma experiência de serviço pode ser entendida como uma “impressão hedônica” (talvez até imaginária), ou como “prática de contato” (consistindo em fatos ou eventos observáveis).

Shedroff (2001) expõe que o *design* de experiências é amplamente definido como uma prática de *design* de produtos, de serviços, de processos, de eventos e de ambientes com foco na qualidade das experiências do usuário; uma deliberada e cuidadosa criação de uma experiência total para os clientes.

O *design* de experiências no destino ajuda a promover o engajamento pessoal do visitante (Meacci & Liberatore, 2018). E um componente essencial da viagem é a “experiência emocional” (Aho, 2007), esta entendida como as impressões mentais produzidas pelas experiências turísticas que se refletem nas reações imediatas de turistas e suas impressões na mente.

Para esclarecimento, Lacerda et al (2021) identificaram diferenças entre *design* de serviços e *design* de experiências, este último visto como um conceito mais amplo e com capacidade diferencial de mercado maior. Isso porque existem alguns pontos não semelhantes entre ambos. Ideia reforçada por Meacci e Liberatore (2018) quando diferenciam os termos “experiência” (mais do *design* de experiências) e “pontos de contato” (mais do *design* de serviços), ou seja, nem toda experiência está relacionada aos pontos de contato entre organização e usuário.

De forma sintética, é possível compreender as contribuições de ambas as abordagens de *design* ao destino por meio de Tussyadiah (2014), quando afirma que o turismo é um conjunto de serviços (pontos de contato, portanto, de *design* de serviços) somado à exploração de lugares, ao contato com diferentes pessoas e ao uso de diversos recursos (assim, *design* de experiências).

E como ambas as abordagens de *design* têm sido aplicadas em destinos turísticos é um tópico a ser apresentado mais adiante, logo após a explicação da metodologia adotada nesta pesquisa.



Metodologia

Esta pesquisa teve cunho exploratório, uma vez que objetivou obter uma visão geral sobre o fato estudado (Gil, 2008). No caso, a abordagem do *design* de serviços e de experiências em destinos turísticos.

Para tanto, fez-se uma revisão integrativa da literatura, a qual consiste em um método de revisão amplo, uma vez que agrega tanto estudos teóricos quanto empíricos, abordagens qualitativas e quantitativas (Pompeo et al, 2009). A revisão integrativa, de acordo com Botelho et al (2011), possibilita observar o estado da arte sobre um determinado tema, trazendo contribuições para o desenvolvimento de teorias.

Nesse sentido, a escolha deste tipo de revisão se deve ao fato de almejar uma visão geral das abordagens de *design* (de serviços e de experiências) em destinos turísticos, contribuindo com uma coletânea de bases teóricas, principalmente para quem inicia tais estudos e para quem deseja obter uma síntese do tema abordado.

Whittemore e Knafl (2005) indicam que o passo inicial desse tipo de revisão é a necessidade de definir um problema claro e objetivo, tarefa realizada e exposta na introdução deste artigo. Além disso, também é importante preparar um protocolo que oriente o processo de revisão em relação aos objetivos, materiais e métodos, permitindo a análise dos estudos sobre o tema investigado (Mendes et al, 2008).

De acordo com Tranfield et al (2003) existem três etapas principais para uma revisão integrativa: i) o planejamento da revisão; ii) a condução da revisão e o relatório; e iii) a disseminação dos resultados da revisão. Sendo que o objetivo da pesquisa, a identificação da necessidade da revisão (confirmada pela ausência de revisão integrativa ou sistemática sobre o tema proposto), os procedimentos metodológicos da estratégia de pesquisa e os resultados esperados da pesquisa fazem parte da primeira etapa.

Cabe apresentar na segunda etapa a forma de realização da revisão. No caso, a busca sistemática foi feita nas bases de dados da *Scopus*, *Web of Science* e *SciELO*, isto porque se tratam de bases reconhecidas pela comunidade científica. A data de tal busca ocorreu no dia 07 de agosto de 2019, contando com os seguintes termos de busca: “service design” OU “experience design” E “tour* destination” OU “destination management” OU “destination organization”.

Tais palavras foram elencadas para tal revisão por focar nos conceitos centrais a serem explorados, permitindo maior aderência à proposta do estudo. E a utilização do asterisco (*) se



justificou pela necessidade de ampliar os resultados, uma vez que possibilita recorrer a termos gerais como *tourist destination* ou *tourism destination*, por exemplo.

O primeiro critério para inclusão de textos para análise foi que os mesmos deveriam apresentar os descritores definidos no título ou no resumo ou nas palavras-chave. Os demais critérios de elegibilidade dos estudos foram: a) pertencer a qualquer área do conhecimento; b) idioma, origem geográfica, tipo de documento e temporalidade - livre (neste último caso, tudo que foi publicado nas bases anterior à data da busca); c) tópico considerado nos estudos - conter, em inglês, no seu título, no resumo e/ou nas palavras-chave os termos que se referem destino turístico (e similares), mais a referência a *design* (de serviços e de experiências).

Na base de dados da Scopus foi realizada a busca sistemática nos seguintes termos: títulos, resumos e palavras-chave. Alcançando 24 (vinte e quatro) documentos, sendo 23 (vinte e três) artigos científicos e 1 (um) texto de conferência. Já na base da Web of Science, retirando os documentos repetidos na base anterior (12 ao todo), foram incluídos 5 (cinco) documentos, sendo 4 (quatro) artigos e 1 (um) texto de conferência. E aqui os termos foram pesquisados nos títulos, resumos, palavras-chave dos autores e palavras-chaves plus. Já para a base de dados SciELO a pesquisa realizada no campo geral não trouxe resultados. Assim, o somatório de publicações indexadas pelas bases citadas sem repetição foi de 29 artigos.

Outro critério de elegibilidade para inclusão dos documentos para análise era que os mesmos deveriam apresentar os termos “*service design*” ou “*experience design*” ao mesmo tempo em que “*tour* destination*” ou “*destination management*” ou “*destination organization*”, seja no título e/ou no resumo e/ou nas palavras-chave. Estratégia utilizada para angariar textos que debatem de forma mais aprofundada os termos de busca. Tal estratégia excluiu, assim, outros 9 (nove) documentos.

Como passo seguinte, todos os artigos foram encontrados, sendo necessário uma pré-análise dos mesmos através da leitura dos resumos, metodologias e resultados, que deveriam estar aderentes ao objetivo da revisão integrativa e alinhados à temática de design de serviços ou de experiências em destinos turísticos. Com essa análise, outros 6 (seis) textos foram excluídos. Todo esse processo pode ser observado de forma resumida na figura 1.

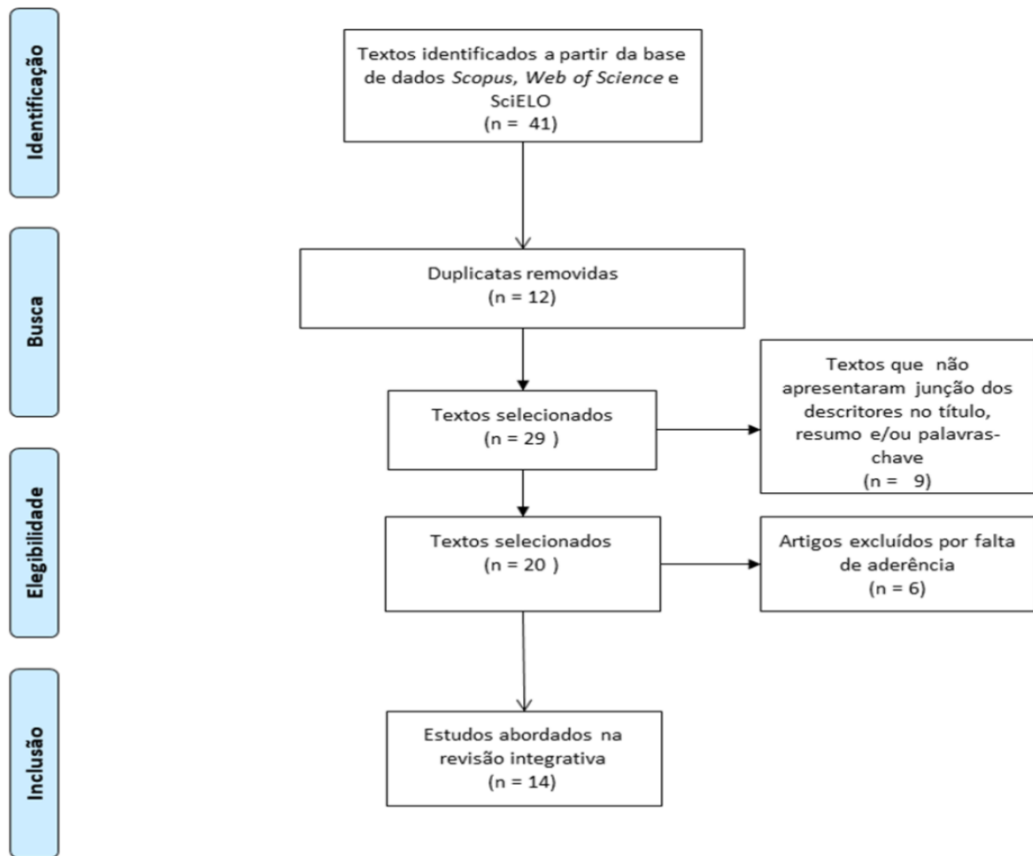
A análise final, então, constituiu de 14 (quatorze) textos que foram lidos na íntegra e agrupados no programa *Excel* para formar uma planilha de síntese, facilitando a categorização dos dados almejados, como: os autores, o nível de *design*, as ferramentas de *design* adotadas, e a contribuição que o *design* (de serviços ou de experiências) fornece ao destino.



A análise de tais dados foi desenvolvida de forma descritiva, utilizando primeiramente a estratégia de síntese temática, ou seja, enquadramento de códigos descobertos organizados em temas semelhantes e posteriormente interpretados para se fazer temas analíticos (Barnett-Page & Thomas, 2009). A estratégia foi complementada com o agrupamento de temas recorrentes (por frequência de aparecimento), realçando as informações mais repetidas.

Figura 1.

Fluxograma de Identificação e Seleção dos Textos Para a Revisão Integrativa



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Resultados e discussão

Autores

Os quatorze textos levantados foram escritos por trinta e seis autores, sendo que não houve repetição de autoria, como pode ser observado no Quadro 1.

Os estudos em sua maioria foram realizados de forma coletiva. Fato que pode indicar a complexidade de se realizar tal estudo ou a necessidade de mais mentes para lidar com temas que sejam emergentes. Até porque, vale lembrar que o *design* de serviços (DS) e o *design* de



experiências (DE) são de natureza multi/interdisciplinar, o que requer a percepção de distintas áreas do saber para lidar com tal complexidade.

Foglieni et al (2018) confirmam esta percepção ao informarem que existem estudiosos que são unânimes em considerar o DS como uma prática multidisciplinar que integra diferentes abordagens e ferramentas derivadas, entre outras, da psicologia, do marketing e gestão, da tecnologia da informação e do *design* gráfico.

Quadro 1.

Autores e Seus Respectivos Artigos

AUTOR(ES)	ANO	TÍTULO DO ARTIGO
ABIDIN, H.Z; SCARLES, C; LUNDBERG, C.	2019	Digital collaboration: A solution for destinations
CHEN, P.-J.; SINGH, D.; OZTURK, A.B.; MAKKI, A.	2014	Can fundraising be fun? An event management study of unique experiences, performance and quality
KIM, S.	2012	A cross-cultural study of on-site film-tourism experiences among Chinese, Japanese, Taiwanese and Thai visitors to the Daejangeum Theme Park, South Korea.
KIRILLOVA, Ksenia; LEHTO, Xinran	2016	Aesthetic and restorative qualities of vacation destinations: how are they related?
LIU, F.; ZHANG, J.; ZHANG, J.; LIU, Z.; LU, S.	2012	Roles and functions of tourism destinations in tourism region of South Anhui: A tourist flow network perspective
MEACCI, L.; LIBERATORE, G.	2018	A senses-based model for experiential tourism
SCOTT, N.; LAWS, E.; BOKSBERGER, P.	2009	The Marketing Hospitality and Leisure Experience.
STEVENS, Terry	2013	Crimes against the consumer: avoiding serial reproduction - innovation and destination development
STICKDORN, M.; FRISCHHUT, B.; SCHMID, J.S.	2014	Mobile ethnography: A pioneering research approach for customer-centered destination management
TUOMINEN, P.P.; ASCENÇÃO, M.P.	2016	The hotel of tomorrow: A service design approach.
TUSSYADIAH, I. P.	2014	Toward a Theoretical Foundation for Experience Design in Tourism.
WANG, M-J.; CHEN, L-H.; SU, P- A; MORRISON, A. M.	2019	The Right Brew? An Analysis of the Tourism Experiences in Rural Taiwan's coffee estates.
XI, Le; CHENG, Jianxin; YE, Junnan; XIAO, Wangqun	2015	The effects of regional culture on user interface experience: A case study of Xin'an Hangu Guan in China
YOTSAWAT, W.; SRIVIHOK, A.	2016	Thai domestic tourists clustering model using machine learning Techniques: Case study of phranakhon si ayutthaya province, Thailand

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.



Agora, quando se trata da quantidade de autores por país de publicação (ou seja, o país em que o autor trabalha), a China sobressai, seguida dos Estados Unidos. Em termos da maior para a menor frequência estão: a China (nove); os Estados Unidos (seis); Taiwan (quatro); Austrália, Áustria e Reino Unido (três cada); Finlândia e Tailândia (dois cada); e Brasil, Hong Kong, País de Gales e Suíça (um cada).

Níveis de *design* de serviços e de experiências em destino turístico

Vargo e Lusch (2017) entendem níveis de DS como a agregação de atores que fazem parte dos ecossistemas de serviço, formando uma rede que se relaciona não apenas de forma diádica. Tais níveis de engajamento de atores servem para cocriar valor, sendo eles identificados como Micro, Meso e Macro. O primeiro está relacionado ao engajamento de atores, o segundo ao conjunto de atores e seus recursos, e o terceiro ao ecossistema e lógica institucional (Storbacka et al, 2016).

Com base na ideia da “Banheira de Coleman”, Storbacka et al (2016) relatam a existência de uma tipologia de mecanismos sociais que é dividida em três. O primeiro deles é o macro-micro, que rotula mecanismos situacionais, ou seja, como as condições ou contextos gerados pelo nível Macro afetam os atores. O segundo é dos mecanismos micro-micro, mecanismos de formação de ação, explicando como um ator (individual) assimila as condições contextuais em ação. O terceiro é o mecanismo micro-macro, ou mecanismos transformacionais, que descrevem como os vários atores, por meio de suas ações e interações, geram resultados em nível maior.

Este pensamento também pode ser aplicado no caso de destinos turísticos. No presente estudo o nível Macro foi interpretado como sendo um destino, observando seus canais de promoção nas redes sociais ou seu planejamento sob diferentes perspectivas. Ou considerado como mecanismos situacionais (do Macro para o Micro) como, por exemplo, um sistema maior (como o plano de turismo do destino) impacta a vida dos indivíduos (moradores e turistas, por exemplo).

O nível Meso aqui foi relacionado à oferta turística em si (hotelaria, estabelecimentos de alimentos e bebidas, atrativos turísticos, etc), e se a mesma está alinhada e se individualmente atende às necessidades e expectativas do visitante. Este nível desempenha um papel no fluxo micro-meso-macro que liga o processo mais simples (nível Micro, ou de Engajamento de Atores) com a cocriação de valor em nível mais geral (Storbacka et al, 2016).



Por sua vez, o nível Micro foi entendido como os *touchpoints* (pontos de contato ou momentos da verdade) que ocorrem entre visitantes com o destino, seja por meio da relação entre pessoas ou pessoa(s) e máquina(s). Nível também compreendido como “Mecanismos de Formação de Ação”, relacionados a esta interação entre agentes individuais (visitantes-moradores-profissionais-voluntários...).

Este conjunto de ideias pode ser observado na Figura 2.

Tendo tal compreensão em mente, dos documentos selecionados, alguma atenção foi fornecida ao nível Micro, como, por exemplo, o foco no cliente no ponto de contato por meio de dispositivos móveis (Stickdorn et al, 2014). Este nível pode ser comparado com o que Polaine et al (2013) entendem como “desempenho como experiência”, ou seja, como o serviço é entregue, o que caracteriza a parte frontal do mesmo.

Por sua vez, o nível Meso recebeu um pouco mais de atenção, por exemplo, por meio de experiência de evento para captação de recursos (seu desempenho de serviços e programas) (Chen et al, 2014). Contudo, o nível que teve mais repercussão foi o Macro, sendo abordado, por exemplo, na experiência de colaboração digital de uma cadeia de operadores e visitantes de um destino (Abidin et al, 2019).

Figura 2.

Níveis de Design de Serviço/Experiência de Destino



Fonte: Elaboração pelos autores, 2021.

Assim, o nível Macro tende a ser a preocupação central quando se pensa em *design* de serviços e de experiências em destino. Isso ocorre provavelmente para enfatizar a visão holística do DS (Stickdorn et al, 2014), o que significa que o destino está sendo visto por seu prisma maior, como um todo organizado para possibilitar um serviço ou experiência única para quem



o visita. Nível este que requer uma integração das partes envolvidas do turismo, no que diz respeito ao planejamento de forma ampla. Pode-se citar, como exemplos, o plano de marketing do destino; o alinhamento entre planos e programas da esfera federal, estadual e municipal; e a participação das partes interessadas na formulação desses planos.

Apesar de sua importância (nível macro), o desenvolvimento dos demais níveis contribui para o destino, uma vez que gerar serviços e experiências significativas ou únicas requer o esforço de operadores do turismo e sua união para o fortalecimento do *trade*. Também há de se destacar a relevância de criar formas de aprimorar o momento da verdade com o visitante/usuário, pois, afinal, é onde o cliente define se a experiência e o serviço é de fato vanguardista e memorável.

Especificamente no nível micro, Felin et. al. (2015, apud Storbacka et. al., 2016) relatam que uma contribuição importante do movimento de microfundamento é ampliar conceitos coletivos para entender como os fatores de nível individual causam impacto nas organizações e como as relações entre variáveis macro são mediadas por micro ações e interações.

Assim, de uma forma geral, cabem estudos para analisar mais a fundo como os pontos de contato com o visitante nos diferentes níveis de *design* (de serviços e de experiências) e suas interações acabam influenciando no fornecimento de valor diferenciado em destinos turísticos.

Ferramentas de *design* de serviços e de experiências

Como “ferramenta” este artigo considerou qualquer objeto ou método que ajude no processo de inspiração, ideação, criação ou aplicação dos conceitos de DS ou de DE no contexto de destino turístico.

Diante dessa perspectiva, uma miríade de ferramentas foi identificada, analisada e classificada dos quatorze artigos selecionados, como pode ser previamente observado na figura 3. E vale destacar que a pretensão aqui não é detalhar cada uma das ferramentas levantadas, mas identificá-las e lançar uma reflexão preliminar sobre as mesmas.



Figura 3.

Ferramentas de Design de Serviço/Experiência em Destinos

Ferramentas de <i>Desing</i> de Serviços e de Experiências
<i>Design</i> ; Segmentação e Posicionamento; Fatores Motivadores e de Atração; Pesquisa; Tecnologia da Informação e Comunicação; Sentidos; Narrativas e Expressões; Mapeamento; Exploração de possibilidades; Metodologia Construtiva.

Fonte: Elaboração pelos autores, 2021.

Design

Dentre as ferramentas que utilizam alguma forma de *design* está o “desempenho do *design* de eventos”, ou seja, a organização quanto ao número adequado de tabelas, *layout* do evento, local, programação e outros elementos relacionados ao planejamento e execução de um evento para aprimorar seus objetivos e singularidade da experiência (Chen et al, 2014). Já o “*Design Participativo*” permite que os participantes expressem suas ideias por meio de esboços, colagens, diagramas e modelos, por exemplo, de argila (Martin & Hannington 2012).

Há também o TED (*Tourism Experience Design*) ou “*Design* de Experiência Turística” como forma de inserir a experiência na cerne do turismo (Fynes & Lally, 2008) e promover o engajamento pessoal do visitante.

Crilly (2010) revela que o progresso do *design* dentro dos projetos é frequentemente descrito em termos de ideias emergentes que são chamadas de “eventos eureka”, “momentos ah-há”, ou “saltos criativos”, processo necessário para destinos turísticos que estão diante de novos desafios e elevada concorrência mundial.

Os profissionais de *design*, ao contrário dos de marketing, centram seus esforços no envolvimento do usuário e em uma compreensão completa do contexto em que o serviço acontece (Polaine et al, 2013). Portanto, o *design* veio para inovar no quesito atendimento ao usuário.

Segmentação e posicionamento

Uma das ferramentas identificadas foi a “rede de fluxos turísticos”, instrumento que fornece uma referência para o desenvolvimento equilibrado e harmonioso de destinos e o fluxo de turistas. Isso porque o posicionamento de um destino na rede de fluxo turístico regional, bem como sua interação com outros destinos da rede, tem o importante significado para seu desenvolvimento (Liu et al, 2012). Outra ferramenta foi a “segmentação por algoritmo de *clustering*” ou “agrupamento de dados para definição de turistas”, abordagem que consiste na técnica hierárquica combinada com o algoritmo *k-means* (Yotsawat & Srivihok, 2016).

A segmentação é uma técnica usada por profissionais de marketing para identificar um grupo mais homogêneo de público para melhor atendê-lo e melhor posicionar o produto, serviço e marca no mercado. E apesar da segmentação ser utilizada no turismo, a narrativa da Lógica Dominante de Serviços oferece não apenas um modelo mais robusto para a compreensão do assunto tradicional de marketing (por exemplo, *branding*, comunicação de marketing, marketing social e cadeias de suprimentos, etc.), mas também para fenômenos sociais em geral (Vargo & Lusch, 2017).

Fatores de motivação/atração

Dentre os fatores que levam o indivíduo a se tornar um visitante foram identificados a “personalização, novidade e prestígio da experiência”. Estas foram as experiências mais importantes ao se estudar os motivadores de turistas de cinema na Coreia do Sul (Kim, 2012), sendo as duas últimas as mais significativas no estudo. Estas estão relacionadas a apresentação de algo novo ou que traga notoriedade aos turistas que vão ao lugar da locação do filme.

Foram identificados também os “atributos do destino”, ou seja, fatores de atração de turistas como a oferta de ações educacionais, compreensão de locais e oferta de produtos tradicionais, oportunidades de interação social, ou a criação de sentimentos de prazer e excitação, por exemplo. Atributos que acabam afetando a “escala de experiência memorável de turismo” (Wang et al, 2019). Escala usada para analisar experiências lembradas pelos visitantes depois da viagem.

Para finalizar apareceram as “abordagens de inovação e criatividade” que envolvem um conjunto de regras para lidar com a nova demanda de destinos turísticos, como: a) a busca por *lovelmarks* (termo relacionado à economia da atração) (Roberts, 2006); b) mais valorização do poder do impacto visual; c) o uso da atração do local (autenticidade); c) o emprego de métodos



de atração, como a preocupação com a imagem, a identidade, o estilo de vida, a atmosfera, as narrativas (como mistério, sensualidade e intimidade); e d) o uso de criatividade e de mídias (Stevens, 2013).

Saber o que motiva o deslocamento de pessoas para fora de seu entorno habitual e atraí-las para determinado espaço é um elemento significativo para aqueles que trabalham para promover um destino turístico.

Pesquisa

Uma forma de conhecer a motivação de visitantes é por meio de pesquisas, como foi desenvolvida, por exemplo, por Stickdorn e Frischhut (2012) com uso da etnografia móvel, ou seja, com base em um aplicativo via *smartphone* para coletar dados continuamente em tempo real.

Também se fez uso da técnica de pesquisa *e-Delphi*. Trata-se de uma discussão entre especialistas de uma dada área para chegar a um consenso sobre determinada situação ou problema. No caso, Tuominen e Ascensão (2016) a utilizaram para vislumbrar um destino e um hotel do futuro.

Uma terceira ferramenta de pesquisa utilizada foi disponibilizar o “pesquisador como um turista”, ou seja, o pesquisador assumindo a experiência do turista, interpretando suas próprias vivências (seguindo seus trajetos, consumindo seus produtos e serviços, utilizando seus pontos de contato, etc). Trata-se de uma forma de desenvolver empatia com o público que se deseja trabalhar (Tussyadiah, 2014).

Crilly (2010) fala que pesquisadores de uma comunidade científica compartilham um conjunto comum de crenças, valores e técnicas. Características que definem de forma coletiva o paradigma vigente dentro do qual os cientistas trabalham. Contudo, como o DS e o DE têm uma tendência multidisciplinar é normal encontrar uma variedade de metodologias e técnicas de pesquisa para se chegar ao objetivo de encantar o turista, o que também pode gerar confusão durante o estudo. Por isso Thompson (1997) observa que a qualidade dos resultados da pesquisa depende do escopo do conhecimento de fundo que o pesquisador traz e sua capacidade de forjar ligações perspicazes entre este conhecimento de fundo e os dados disponíveis.

A pesquisa é considerada ingrediente fundamental na abordagem de DS, principalmente na primeira etapa do seu processo, uma vez que projetar um serviço requer compreender as necessidades de uma experiência de serviço na mente do usuário, e saber quais características



são necessárias para atender às suas expectativas, para perceber o produto/serviço de forma positiva e, assim, continuar com seu usufruto (Foglieni et al, 2018).

Tecnologia da informação e comunicação

Muitas pesquisas necessitam utilizar tecnologias de informação e comunicação (TIC), como foi o exemplo de Abidin et al (2019), que recorreram a uma “plataforma colaborativa digital”. No caso, planejadores do turismo e DMO a usaram para trabalhar e melhorar a relação entre operadores e fornecedores do turismo. E no caso dos visitantes foi usada para planejar a jornada do turista e para mitigação de riscos envolvidos (Abidin et al, 2019).

Outra ferramenta de TIC utilizada foi o “aplicativo de turismo de interface com o usuário” com uso do sistema AII (*Archaeology-Interpretation-Innovation*). Este *design* da interface APP de turismo é uma série de classes culturais desenvolvida para a transmissão cultural de Xin'an Hangu Guan, na China (Xi et al, 2015).

Como disseram Brynjolfsson e McAfee (2014), adicionar tecnologias ou máquinas à equação é imperativo por causa do ritmo acelerado de desenvolvimento de máquinas inteligentes em interações de serviço. Portanto, a tecnologia ajuda a melhorar a interação do usuário, a avaliação de serviços em tempo real, a qualidade do serviço, dentre outros benefícios. Entretanto, é imperativo observar que o foco no DS e no DE está nas pessoas, devendo a tecnologia ser um componente que complementa ao trazer benefício e valor, não como adorno ou pseudo auxílio ao processo.

Sentidos

Ao tratar de pessoas é relevante abordar seus sentidos. Assim, Meacci e Liberatore (2018) usaram a ferramenta chamada de “Modelo Baseado nos Sentidos”, que pode ser definida em cinco ações: I) identificar e criar múltiplos pontos experienciais variados; II) atribuir a cada ponto experiencial sua natureza sensorial, que é o principal sentido associado a ele; III) fornecer uma pontuação a todos os sentidos envolvidos, pois todo sentido é uma dimensão de valorização da experiência global; IV) avaliar a eficácia da experiência no plano das cinco dimensões dos sentidos; e V) se alguma dimensão sensorial for caracterizada como de baixo envolvimento, criar novos pontos de experienciais.

Outra ferramenta observada, neste caso na pesquisa de Chen et al (2014), foi a “Experiência Emocional/Sensorial”, ou seja, impressões mentais produzidas pelas experiências



turísticas que se refletem nas reações imediatas de turistas. Por exemplo, o hedonismo como benefício em experimentar e desfrutar um evento único quando seus serviços e programas são entregues e executados de forma adequada. Aqui também entra a ideia de “pico de experiências”, que são aquelas experiências derivadas da principal atração de um destino e não incluem atividades de apoio, o que caracteriza a “experiência única do evento”, um indicador de qualidade do mesmo.

Vale lembrar que Meacci e Liberatore (2018) informam que o termo “sentido” tem significados diversos. Por exemplo, para a Gestão de Marketing pode estar relacionado a consumo, a afetar a percepção, a julgamento e comportamento. Enquanto que nos estudos do Turismo a dimensão sensorial do turista é uma área recente de pesquisa, focando principalmente em sentidos específicos (como a visão), e não de forma geral (visão, olfato, paladar, audição e tato).

Isso mostra a necessidade de maior aprofundamento desta ferramenta, principalmente para identificar e trabalhar os sentidos tanto individualmente quanto coletivamente para despertar o visitante para o destino e a experiência vivida. Pois Mateiro et al (2017) afirmam que a junção dos sentidos contribui para que o visitante estabeleça uma relação com o ambiente visitado, fornecendo significado ao destino em que a experiência ocorre. Ou como pontuado por Meacci e Liberatore (2018), os sentidos têm um papel crucial no gatilho corpóreo para o processo de experiência, importante para os trabalhadores do turismo.

Narrativa e expressão

Falar em sentido também pode estar relacionado à ideia de percepção, uma vez que as experiências só têm significado se fizerem sentido para quem está usufruindo/consumindo o produto/serviço turístico. Assim, mostra-se importante identificar as “narrativas e expressões do público”, ou seja, sua forma de narrar e de se expressar que pode indicar como o DS ou o DE devem ser trabalhados (Stevens, 2013; Tussyadiah, 2014).

Também entram nesta categoria a “contação de história e a narrativa de experiência”. A primeira leva em consideração objetos/sistemas/recursos que oferecem uma narrativa de uso, representando o lado subjetivo da experiência dos usuários (Forlizzi & Ford, 2000). Já a narrativa da experiência é um método para capturar significado e valores das experiências do usuário com objetos e sistemas projetados (Suri, 2002). E para conseguir tal façanha se utilizam



métodos de pesquisa como a autoetnografia, *survey* baseado na experiência, diários dos turistas e netnografia.

Mapeamento

Em uma tentativa de observar e entender a história completa do turista é possível usar mapas ilustrativos. O *service blueprint* (planta de serviço) (Scott et al, 2009) é um deles, usado para capturar importantes momentos de interação do usuário com o serviço, o que ajuda a saber e a medir o que está influenciando no *design*. Dessa forma, Polaine et al (2013) asseveram que o *service blueprint* não apenas auxilia no planejamento e projeção de um serviço, mas atua como uma ferramenta operacional para analisar onde ocorrem custos e receitas, e como eles afetam a experiência de serviço como um todo.

Já o “mapa da jornada do cliente” demonstra a trajetória dada pelo turista para usufruir do serviço/experiência do destino, que vai desde os procedimentos antes da viagem (busca de informações, reserva), passando pela viagem e a permanência no destino, até a viagem de volta para casa (Stickdorn et al, 2014). A partir disso, visualiza-se esta sequência de pontos de contato diretos e indiretos entre usuário e ofertante.

Interessante inserir aqui a ideia de Segelström (2010) sobre um elemento-chave que distingue as ferramentas de *design* de outros métodos e técnicas: o papel do visual. Para *designers* a visualização do serviço representa um valor agregado para a interpretação dos dados, uma vez que capturam a complexidade dos serviços e dos clientes em formatos mais simplificados. E os mapas/ plantas são formas dessa visualização ocorrer.

Exploração de possibilidades

O *Lego Serious Play* foi utilizado em uma pesquisa (Tuominen & Ascensão, 2016) para vislumbrar hotéis e destinos do futuro, sendo um conjunto de atividades que combinam modelagem metafórica, construído com Lego e discussões entre pares para explorar possibilidades. Em geral, os participantes produzem uma compreensão mais significativa do desafio, construindo metáforas, dialogando por meio de histórias e, finalmente, refletindo e fornecendo significado.

Outra ferramenta é a tradicional *brainstorming*, entendida como uma técnica para explorar a criatividade de um grupo ou indivíduo pela diversidade de pensamentos e experiências na busca de soluções inovadoras para objetivos pré-determinados (Baxter, 2008).



Estas, segundo Stickdorn e Schneider (2010), são exemplos de ferramentas importantes principalmente para a fase inicial do pensamento de *design* de serviços (exploração), mas que também podem auxiliar nas demais fases (criação, reflexão e implantação).

Métodos construtivos

Dentre os métodos construtivos se encontra o “seis chapéus do pensamento”, entendido por De Bono (1995) como uma maneira prática de levar a cabo o “pensamento paralelo”, que permite que os participantes se concentrem em um pensamento construtivo em vez de pensamento contraditório.

Também foram utilizadas a “prototipagem e modelagem flexível” de serviços e produtos, a “construção de *storyboard*” e o uso de “exercícios de simulação” para testar produtos e serviços (Tussyadiah, 2014).

Em uma abordagem de DS, o uso de métodos construtivos é recomendado para ter acesso a ideias emergentes que possam colaborar com o diferencial e inovação do serviço.

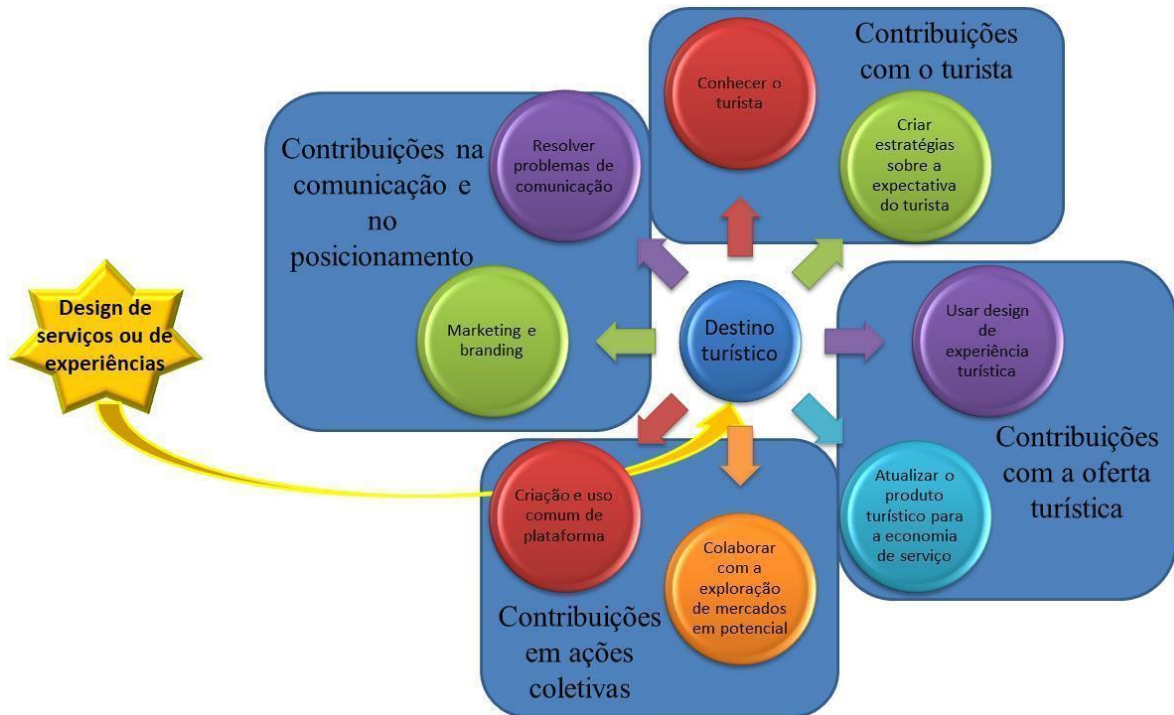
Contribuições do *design* de serviços e de experiências para destinos turísticos

Após análise, síntese e junção por temas dos textos levantados nesta revisão, chegou-se à consideração de algumas contribuições que o DS ou o DE podem fornecer ao destino turístico. As mesmas podem ser visualizadas na figura 4.



Figura 4.

Contribuições do D.S ou do D.E para Destinos Turísticos



Fonte: Elaboração pelos autores, 2021.

Contribuições com o turista

Antes de apresentar os trabalhos que colaboraram com esta categoria, cabe trazer as ideias de Polaine et al (2013), que identificaram quatro categorias de experiência: a) experiência do usuário - interações com tecnologias; b) experiência do cliente - experiências com marcas de varejo; c) experiência do prestador de serviços - o lado da oferta; d) experiência humana - o efeito emocional dos serviços que impacta a qualidade de vida e o bem-estar dos envolvidos. Tais categorias de experiência podem ajudar no desenvolvimento de serviços em destinos turísticos, uma vez que identificam os diferentes atores envolvidos no processo e na forma como a interação ocorre.

Assim, uma das contribuições diz respeito a “conhecer o turista”. O estudo de Kim (2012), por exemplo, aborda experiências de turismo de cinema na Coreia do Sul, relatando a importância de considerar as diversas nacionalidades envolvidas (China, Taiwan, Japão e Tailândia). Ação que ajuda a entender melhor os estudos transculturais desse tipo de experiência, uma vez que a nacionalidade afeta o turista de cinema em experiências locais.



Por sua vez, Stickdorn et al (2014) relatam a importância de saber as motivações e o que pode incentivar turistas em um destino, trabalhando em cima de valores que o incentivem na visita. Além disso, envolve conhecer toda a jornada do turista, durante sua pré-viagem, o momento em que o mesmo está no destino e o período pós-viagem (regresso a casa).

Assim, uma das premissas para se trabalhar com *design* de serviços/experiências em destino turístico é realizar pesquisas para conhecer não apenas o perfil de seu público, mas seus gostos, desejos, sonhos para saber com quem se está trabalhando e como mantê-lo um turista frequente.

Ainda nesta categoria foi possível identificar a seguinte contribuição: “criar estratégias sobre a expectativa do turista”. Trata-se de uma etapa que segue a anterior, o que significa atuar de acordo com o que o turista entende e espera. Trata-se de considerar toda a jornada do turista para atuar em cada fase de maneira mais apropriada.

Das três dimensões de experiência de turismo de cinema apontadas por Kim (2012) as que tiveram mais repercussão foram a “novidade e prestígio”. Também apareceu a ideia de “personalização” da experiência como motivador do turismo de cinema. Isso porque, como revelam Stickdorn et al (2014), criar estratégias sobre a expectativa do turista envolve avaliar os serviços para medir sua eficácia na satisfação do público no próprio destino em tempo real.

Trabalhar em cima das expectativas do turista também ajuda os DMO em sua administração, como na preparação de campanhas e promoções, na preparação do *website* do destino e no planejamento de rotas de viagem e criação de eventos, ou seja, na adequação de produtos e serviços às necessidades do turista (Yotsawat et al, 2016).

Polaine et al (2013) chamam atenção para a ideia de que a curva da experiência deve ser observada frequentemente. O que costuma ser uma proposta não tão utilizada na abordagem do marketing convencional, que tende a focar os "momentos de verdade", buscando exceder as expectativas dos clientes.

Para os *designers* de serviços e de experiências, que se esforçam para criar o máximo de experiência, exceder as expectativas do usuário pode ser um perigo, uma vez que tal ação prepara um contexto para decepcionar o turista na próxima interação caso não consiga entregar um serviço no mesmo nível. Assim, às vezes é preciso considerar a redução da qualidade de um determinado ponto de contato para melhorar a experiência geral de qualidade no serviço. Quando se define expectativas consistentes em cada interação e as cumpri, as pessoas tendem a perceber a qualidade do serviço.



Outra estratégia foi percebida no estudo de Stickdorn et al (2014) quando falam que clientes leais ajudam a melhorar sua própria experiência no serviço. De acordo com Polaine et al (2013) o primeiro erro que as organizações normalmente cometem ao medir a experiência de serviço é falar com os clientes ou usuários apenas uma única vez. Isso porque medir a experiência das pessoas em diferentes estágios de sua jornada é crucial. Além disso, é preciso ter em mente que as experiências são diferentes para os turistas de primeira viagem em comparação a turistas recorrentes (que visitaram mais de uma vez o mesmo destino).

Portanto, o esforço de destinos turísticos para projetar melhores experiências pode contribuir com a fidelização do visitante, caso sejam positivas, pois a fidelização é um processo pós experiência. Para tanto é preciso considerar as duas formas apresentadas por Polaine et al (2013), a primeira é com relação ao “tempo de relacionamento”, representado na jornada do cliente e que significa projetar a experiência para ser relevante para as pessoas que estão em diferentes estágios em sua relação com o serviço. A outra é a “frequência”, ou seja, projetar a frequência apropriada é uma tarefa que requer sutileza, teste e monitoramento ao longo do tempo.

Contribuições com a oferta turística

O destaque nessa categoria ficou com o “*design* de experiência turística”, concebida por Meacci e Liberatore (2018) como importante para promover o engajamento pessoal do visitante via seus sentidos. *Design* este que passa pelas etapas de prever, planejar e criar pontos de experiência. De acordo com os mesmos autores, a apropriação dos sentidos na experiência turística é algo recente, concentrando-se em sentidos específicos, como visão e audição. O desafio, então, é fazer os turistas perceberem impressões sensoriais diversificadas para que estejam mais propensos a recomendar e retornar ao destino. Impressões sensoriais que criem experiências memoráveis, uma vez que os sentidos têm um papel crucial no processo de experiência, sendo uma espécie de primeiro portal corpóreo.

Já Wang et al (2019) consideram importante identificar os atributos e experiências que são memoráveis aos visitantes. Atributos que se diferenciam de outros, por exemplo, no turismo de lazer, que se baseia no consumo de produtos principalmente para fins hedônicos. Tal pesquisa chegou a sugerir que se os proprietários de café desejam impressionar seus visitantes é importante orientá-los a ver os significados dos procedimentos de produção de café e informá-los sobre a importância da participação nos passeios de café, focando na cultura e conhecimento



local, bem como na apropriação das características geográficas locais como a paisagem do entorno. Além disso, considerar as ações educativas do passeio como ponto de venda chave dos produtos das propriedades.

O *design* de experiência turística também foi tratado no trabalho de Kirillova e Lehto (2016), no sentido de melhorar a atratividade do destino, atuando no bem-estar do turista e na oferta de experiências sensoriais por meio de qualidades estéticas e restauradoras. Suas descobertas identificaram que os destinos estéticos contribuem de forma geral com a experiência sensorial (novidade, unicidade, abundância e diversidade).

No estudo de Chen et al (2014) sobre gestão de evento para arrecadação de fundos foi examinado o papel da singularidade da experiência na previsão das percepções da qualidade do referido evento. Identificou-se que o desempenho das atividades do evento e suas experiências únicas podem trazer um papel significativo na avaliação dos participantes do evento, incluindo a qualidade do mesmo. Aqui três dimensões para a qualidade da oferta foram levantadas, sendo o “desempenho de evento hedônico” vista como a mais significativa para prever a qualidade do evento. Dimensão composta pela qualidade de alimentos e bebidas, o dia e a localização do evento.

É possível recorrer a Polaine et al (2013) quando falam da relação “expectativa versus experiência”, pois um conceito fundamental para abraçar quando se projeta um serviço é que a qualidade percebida é definida pela diferença entre o que as pessoas esperam e o que elas realmente experimentam. Significa que o nível de qualidade e a natureza da experiência precisam ser a mesma ao longo do tempo e em todos os pontos de contato.

Reforça-se que é importante tomar cuidado com a ideia de superar as expectativas do usuário, para não correr o risco de uma decepção do mesmo no futuro caso o nível de exigência desejado não seja atingido. Assim, é importante manter a mente aberta para poder pensar em pontos diversos de contato com o cliente e como trabalhá-los para criar experiências únicas.

Como último exemplo da categoria específica de “*design* de experiência turística” está o resultado da pesquisa de Tuominen e Ascensão (2016) sobre previsões de hotéis e destinos turísticos futuristas. Utilizando a Abordagem do DS, o trabalho levantou três cenários por meio da “prototipagem e teste”, criando-se hotéis e destinos turísticos que posteriormente poderiam ser testados. Como considerações, os autores notaram que a pura indulgência hedonista prevalecerá como um motivo significativo para viajar, mas que há uma demanda por escapismo educacional, ou seja, viagens a territórios desconhecidos e destinos culturalmente autênticos. E também que os consumidores serão como “camaleões”, e os futuros hotéis devem estar



preparados para a rápida personalização da oferta e fornecimento de serviços auxiliares direcionados e significativos com a ajuda da tecnologia imersiva e da percepção do consumidor disponível em tempo real.

Polaine et al (2013) relatam que a prototipagem é a suspensão voluntária da descrença. Para tanto, os autores levantam quatro níveis de prototipagem da experiência: a) a mais barata, relacionada à discussão semiestruturada; b) a participação passo a passo na prototipagem; c) uma simulação, mais elaborada, portanto; e d) a mais dispendiosa, que envolve um projeto piloto em grande escala para teste.

A segunda especificidade desta categoria – “atualizar o produto turístico para a economia de serviço” - foi identificado por Wang et al (2019) em propriedades rurais de café de Taiwan, configuradas para atuarem no setor industrial primário (foco nas operações de plantio). Assim, torna-se necessária uma atualização para lidar com a economia de serviço, algo que pode ser desenvolvido pelo *design* de serviços e de experiência. Pois Foglieni et al (2018) afirmam que as economias podem ser divididas em três setores de atividade: extração de matérias-primas (setor primário), manufatura (setor secundário), e serviços (setor terciário).

Stevens (2013) também observou a necessidade da aplicação da inovação e de abordagens criativas para tornar os destinos turísticos aptos para atuar no futuro. Para tanto, o autor enfatiza a importância de examinar as relações entre a cultura contemporânea, além de explorar modelos e projetos bem-sucedidos que estão surgindo no setor.

Como contribuição estratégica, Polaine et al (2013) informam que nos países desenvolvidos, cerca de 75% da economia está no setor de serviços, e é aí que a maioria dos novos empregos são criados. Portanto, é aí onde as oportunidades presentes se encontram.

Contribuições em ações coletivas

Abidin et al (2019) descobriram alguns benefícios de “colaborar com a exploração de mercados em potencial”, como o aumento da vantagem competitiva do destino, uma maior coesão da comunidade envolvida, a criação de valor para visitantes pelo uso do compartilhamento de conhecimento, da cocriação e do usufruto compartilhado de recursos.

É o que Polaine et al (2013) relatam sobre a maleabilidade do DS, que pode trabalhar sobre fatores flexíveis (como uma conversa aprazível com alguém em um hotel) ou sobre fatores mais difíceis (como resultados econômicos positivos, por exemplo). E como disseram, muitos projetos de DS criaram novos fluxos de receita ou impulsionaram empresas existentes.



Já o De, ainda relacionado ao estudo de Abidin et al (2019), pode colaborar para a superação do uso da tecnologia digital apenas para publicidade. Assim, a ideia é “criar e usar uma plataforma em comum”, tanto entre operadores de turismo quanto com visitantes para: a) aumentar a visibilidade dos negócios e do destino; b) fornecer sugestões de melhorias dos serviços e experiências; c) compartilhar conhecimento entre empresas do mesmo ramo; d) acessar modelos de marketing de negócio e recursos; e) ter acesso mais barato a treinamentos para melhoria de equipe; e f) auxiliar em atividades rotineiras, como notificações e arranjos voluntários no destino.

Como pontuam Polaine et al (2013), há vinte anos o DS tendia a ser sobre hotéis e hambúrgueres. Hoje, as plataformas digitais são essenciais para executar um negócio, seja ele grande ou pequeno.

Contribuições na comunicação e no posicionamento

O estudo teórico de Scott et al (2009) aborda uma variada gama de perspectivas, como: qualidade da experiência, implicações de marketing, experiências de encenação, tipos de experiência e economia da experiência. Como uma das considerações os autores afirmam que a distinção conceitual emergente entre “comportamento baseado em valores utilitários ou instrumentais” e “comportamento baseado na busca de prazer ou valores hedônicos” é altamente significativa para os profissionais de marketing, enfatizando a conexão entre as ofertas de destinos e operadores turísticos e as necessidades e desejos dos consumidores. E que um foco nas experiências também leva a uma ênfase nos aspectos emocionais da tomada de decisão do consumidor ao invés de apenas enfatizar a cognição racional nas escolhas de consumo.

“Marketing e branding” também foram abordados por Wang et al (2019) que verificaram que os proprietários de café de Taiwan se concentravam principalmente no plantio e venda de produtos de café em vez das atividades turísticas. Além disso, algumas situações dominantes foram identificadas nas referidas propriedades de café que trabalhavam com o turismo, sendo uma delas a cultura influenciando a estratégia de construção da marca, ou seja, nomes das propriedades dos cafés geralmente refletindo as conexões das propriedades e tribos, culturas e geografia locais.

Já Xi et al (2015) perceberam que para desenvolver a cultura regional era preciso “resolver problemas de comunicação” entre os usuários interculturais (com diferenças



regionais, culturais, cognitivas, comportamentais, conceituais...) e os produtos regionais de experiência cultural de um sítio histórico chinês que estão presentes em telefones móveis e outros terminais móveis.

Por fim, também há o trabalho de segmentação de turistas domésticos de uma província da Tailândia para melhor atender as demandas de serviços (Yotsawat & Srivihok, 2016), em que foram identificados agrupamentos de turistas.

Para finalizar esta parte, se entendido em seu sentido mais amplo, marketing significa criar valor por meio da troca, não como técnicas do departamento de marketing de uma empresa. Nessa perspectiva, a cocriação de valor torna-se o objetivo da sociedade, e não um subconjunto da atividade social (Vargo & Lusch, 2017). Assim, os benefícios do marketing vão além do universo empresarial, alastrando-se por toda a sociedade.

Considerações finais

A presente pesquisa foi fruto de uma revisão integrativa sobre *design* de serviços e de experiências em destinos turísticos. Os quatorze textos selecionados trouxeram informações para analisar como destinos turísticos podem se beneficiar dessas abordagens. Cada texto abordou um aspecto único (empírico ou teórico) sobre destinos turísticos com relação a *design* de serviços ou de experiências.

Notou-se que tais abordagens são de natureza multi/interdisciplinares, uma vez que requerem a percepção de distintas áreas do saber. Além disso, notou-se que existe um universo específico em cada destino para ser trabalhado em uma abordagem de *design* de serviços ou de experiências, e que tentam se adequar à nova demanda ao valorizar os visitantes e as características locais (como a cultura e a paisagem), a oferta de formas únicas de entretenimento (como filmes, eventos, atividades diversas) e o uso de tecnologias da informação e comunicação.

Assim, como contribuições acadêmicas, por sua amplitude, a revisão integrativa da literatura permite uma visão geral sobre o estado da arte de pesquisas sobre os temas levantados. Fator que ajuda pesquisadores interessados em compreender de forma inicial como as abordagens de *design* (de serviços e de experiências) são postas em ação no turismo (mais especificamente em destinos). Além disso, por sua característica sistemática, tal revisão concebe transparência no processo de pesquisa para uma possível reprodutividade de estudo,



seja para verificação dos resultados encontrados, ou para uma nova tentativa visando atualização teórica ao contemplar estudos mais recentes.

Já pela contribuição gerencial, o estudo apresenta uma diversidade de ferramentas que podem ser implantadas em destinos turísticos, além de mostrar como o uso adequado das mesmas pode colaborar com as experiências dos visitantes. No primeiro caso, as ferramentas utilizadas para esse tipo de *design* (pautado no processo de inspiração, ideação, criação ou aplicação dos conceitos) em destino turístico, citam-se o trabalho com os sentidos dos turistas, o uso de ferramentas de mapeamento, o desenvolvimento de pesquisas constantes, ou o uso tecnologias de informação e comunicação, por exemplo. Ferramentas que tem como finalidade tornar o serviço/experiência algo memorável/único, inovando nas formas de atuação junto ao público-alvo.

No segundo caso, foram levantadas quatro contribuições amplas (mais as suas subcategorias) pelo uso da abordagem do *design* de serviços e de experiências para destinos turísticos. De forma geral, conhecer o cliente é uma premissa básica de qualquer serviço que queira passar experiências significativas.

Para além de tal premissa básica de buscar informações (expectativas, perfis, gostos, sonhos, etc) do cliente, o estudo colaborou ao mostrar a importância de fazer com que o destino trabalhe de forma colaborativa em prol do desenvolvimento do turismo e de sua comunicação, marketing e posicionamento no mercado.

Mais especificamente, que o *design* de serviços, como método de intervenção, visa unir os anseios do destino com os dos visitantes, trabalhando para a criação de valores (como a melhoria da competitividade, da qualidade dos serviços, entre outros). E que apoia o *design* de experiências, cujo foco está no entendimento de como se estrutura uma experiência para alguém, e, assim, integra variáveis (conceitos, métodos e teorias) relevantes para tornar os pontos de contato em experiências únicas e memoráveis. Fatores que ampliam a capacidade do destino de gerar um impacto positivo nos visitantes.

Assim, a sincronia entre as duas abordagens de *design* (de serviços e de experiências) permite a execução de serviços com experiências diferenciadas, podendo levar à diferenciação da oferta e de visitantes mais frequentes e defensores da marca. Algo relevante em um mercado competitivo e que ainda se deparou com problemas de restrições de deslocamento por causa da pandemia.

Para pesquisas futuras, constatou-se que os estudos sobre DMO ou destino turístico à luz do *design* de serviços ou de experiências são recentes, e que é possível realizar outra busca

sistemática além do ano de 2019 para atualização dos resultados do estudo. E que para ampliação de tais abordagens no universo do turismo, sejam contemplados termos como hospitalidade, hotelaria, alimentos e bebidas e lazer, por exemplo.

Vale acrescentar que o estudo levantou uma lacuna de pesquisa em relação aos serviços e experiências no turismo pelo viés dos sentidos, sendo uma oportunidade de novos esforços teóricos. Por exemplo, como a área sensorial pode ser explorada no turismo? Algo, inclusive, que pode ser explorado em comparação a outras áreas do conhecimento.

Além disso, dentre as ideias do *design* de serviços e de experiências existe a preocupação em qual nível está se trabalhando: Macro, Meso ou Micro. Sendo que foi constatado que o nível Macro é uma preocupação central nos estudos, provavelmente por enfatizar uma visão mais holística do *design* de serviços/experiências. Nível este que requer uma integração maior das partes envolvidas do turismo no que diz respeito ao planejamento de forma ampla, como, por exemplo, o plano de marketing, e o usufruto dos envolvidos com o melhor desenho e desempenho do turismo.

Entretanto, para aproveitar o potencial dessas abordagens de *design*, torna-se interessante trabalhar para que todos estes níveis sejam contemplados não apenas com o mesmo peso de preocupação, mas que também estejam sincronizados. O que indica que ainda é preciso analisar com mais profundidade os pontos de contato com o visitante nos diferentes níveis, bem como pesquisar como cada interação influencia na construção de valor diferenciado em destinos turísticos.

Para finalizar, sugere-se fazer um comparativo de pesquisas que foquem separadamente o *design* de serviços e o *design* de experiências no turismo para averiguar as diferenças de abordagens, contribuindo para especificar o campo de atuação de cada *design* em destinos turísticos.





Referências

- Abidin, H. Z., Scarles, C. & Lundberg, C. (2019). Digital collaboration: A solution for destinations. *e-Review of Tourism Research*, v. 16 (2-3), 205-214. Disponível em: <https://ertr-ojs-tamu.tdl.org/ertr/index.php/ertr/article/view/333>. Acesso em: 7 abr. 2019.
- Aho, S. (2007). Towards a general theory of touristic experiences: modeling experience process in tourism. *Tourism Review*, v. 56(3), 33-37. <https://doi.org/10.1108/eb058368>
- Barnett-Page, E. & Thomas, J. (2009). Methods for the synthesis of qualitative research: a critical review. *BMC Medical Research Methodology*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/1471-2288-9-59>
- Botelho, L., Cunha, C. J. C. A., & Macedo, M. (2011). O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121-136. <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>
- Baxter, M. (2008). *Projeto de produto: Guia prático para o design de novos produtos*. São Paulo, Edgard Blucher. Disponível em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5609792/mod_resource/content/2/BAXTER_projeto%20de%20produto.pdf. Acesso em: 22 jan 2020.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technology*. New York, NY: WW Norton & Company. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4312922/mod_resource/content/2/Erik%20-%20The%20Second%20Machine%20Age.pdf. Acesso em: 20 mar 2021.
- Buhalis, D., & Cooper, C. (1998). Competition or cooperation? Small and medium sized tourism enterprises at the destination. In: Laws, E., Faulkner, B. & Moscardo, G. (eds.). *Embracing and managing change in tourism*. London: Routledge, 324–346. <https://doi.org/10.4324/9780203360491>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97–112. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- Chen, P. -J., Singh, D., Ozturk, A. B. & Makki, A. (2014). Can fundraising be fun? An event management study of unique experiences, performance and quality. *Tourism Review*, 69(4), 310-328. <https://doi.org/10.1108/TR-07-2014-0039>
- Crilly, N. (2010). The structure of design revolutions: Kuhnian paradigm shifts in creative problem solving. *Design Issues*, 26(1), 54-66. <https://doi.org/10.1162/desi.2010.26.1.54>
- Cutler, Q. S., & Carmichael, A. B. (2010). The dimensions of the tourist experience. In Morgan, M., Lugosi, P., & Ritchie, B. J. R. (eds). *The tourism and leisure*



experience: Consumer and managerial perspectives. Channel View, Bristol.
<https://doi.org/10.1080/11745398.2012.670969>

De Bono, E. (1995). *Parallel thinking: From Socratic Thinking to de Bono Thinking*. London: Penguin Books.

Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). The microfoundations movement in strategy and organization theory. *The Academy of Management Annals*, 9(1), 575–632.
<https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1007651>

Foglieni, F., Villari, B. & Maffei, S. (2018). *Designing better services: A strategic approach from design to evaluation*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-63179-0>

Forlizzi, J. & Ford, S. (2000). The building blocks of experience: An early framework for interaction designers. In: *Designing Interactive Systems 2000. Conference Proceedings*. New York, NY, 419-23. <https://doi.org/10.1145/347642.347800>

Fynes, B. & Lally, A. M. (2008). Innovation in services: From service concepts to service experiences. In Hefley, B. & Murphy, W. *Service science, management and engineering education for the 21st Century*. Norwell, MA: Springer, 329-333.
https://doi.org/10.1007/978-0-387-76578-5_48

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.

Gretzel, U., Fesenmaier, D. R., Formica, S., & O’Leary, J. T. (2006). Searching for the future: Challenges faced by destination marketing organizations. *Journal of Travel Research*, 45(2), 116–126. <https://doi.org/10.1177/0047287506291598>

Gursoy, D., Saayman, M., & Sotiriadis, M. (eds.). (2015). *Collaboration in tourism businesses and destinations: a handbook*. Bingley, England: Emerald.

Helkkula, A. (2011). Characterising the concept of service experience. *Journal of Service Management*. 22(3), 367–389. <https://doi.org/10.1108/09564231111136872>


Kim, S. (2012). A cross-cultural study of on-site film-tourism experiences among Chinese, Japanese, Taiwanese and Thai visitors to the Daejanggeum Theme Park, South Korea. *Current Issues in Tourism*. 15(8), 759-776.
<https://doi.org/10.1080/13683500.2011.640394>

Kirillova, K. & Lehto, X. (2016). Aesthetic and restorative qualities of vacation destinations: how are they related? *Tourism Analysis*, 21(5), 513-527.
<https://doi.org/10.3727/108354216X14653218477651>

Lacerda, L. L. de L., Emmendoerfer, L., & Rados, G. J. V. Design de serviços e de experiências em destinos turísticos: resultados bibliométricos preliminares de uma revisão integrativa. In: Máximo, E. Z, Martins, G. J. T., Souza, J. A. de, Emmendoerfer, L., Santos, N. dos, Repette, P. F. R., & Pereira, R. *Perspectivas em Engenharia, mídias e gestão do conhecimento [livro eletrônico]: volume II*. Nova



- Xavantina, MT: Pantanal, 2021, p. 47-60.
<https://doi.org/10.46420/9786588319451cap4>
- Liu, F., Zhang, J., Zhang, J., Liu, Z. & Lu, S. (2012). Roles and functions of tourism destinations in tourism region of South Anhui: A tourist flow network perspective. *Chinese Geographical Science*, 22(6), 755-764. <https://doi.org/10.1007/s11769-012-0557-6>
- Lohmann, G. & Panosso Neto, A. (2012). Destino Turístico. In: Panosso Neto, A. & Lohmann, G. *Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas*. São Paulo, Aleph, 353-355.
- Martin, B. & B. Hannington. (2012). *Universal methods of design: 100 ways to research complex problems, develop innovative ideas, and design effective solutions*. Beverly, MA: Rockport. Disponível em:
https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5646766/mod_resource/content/1/MARTIN_HANINGTON_Universal-Methods-of-Design.pdf. Acesso em: 19 out 2021.
- Mateiro, B., Kastenholz, E. & Breda, Z. (2017). The sensory dimension of the tourist experience in mountain destinations: The case of Serra da Estrela Natural Park. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 27(28), 2027-2038.
<https://doi.org/10.34624/rtd.v1i27/28.10431>
- Meacci, L. & Liberatore, G. (2018). A senses-based model for experiential tourism. *Tourism & Management Studies*, 14(4), 7-14. : <https://doi.org/10.18089/tms.2018.14401>
- Mendes, K. D. S., Silveira, R. C. de C. P. & Galvão, C. M. (2008). Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem. *Texto & contexto-enfermagem*, 17(4), 758-764.
<https://doi.org/10.1590/S0104-07072008000400018>
- Mira, R., Breda, Z., Moura, A. & Cabral, M. (2017). O papel das DMO na gestão dos destinos turísticos: Abordagem conceitual (1999 - 2014). *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 11(1). Disponível em:
<http://publicacoes.unigranrio.edu.br/index.php/raoit/article/view/4507>. Acesso em: 05 dez. 2020. <https://doi.org/10.17648/raoit.v11n1.4507>
- Moritz, S. (2005). *Service design: Practical access to an evolving field*. London: Köln International School of Design.
- Palmer, A. & Bejou, D. (1995). Tourism destination marketing alliances. *Annals of Tourism Research*, 3, 616–629. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(95\)00010-4](https://doi.org/10.1016/0160-7383(95)00010-4)
- Polaine, A., Lovlie, L. & Reason, B. (2013). The nature of service design. In: Polaine, A., Lovlie, L. & Reason, B. (eds.) *Service design. From insight to implementation*. New York, Rosenfeld. 18-35.

- 
- Pompeo, D. A., Rossi, L. A. & Galvão, C. M. (2009). Revisão integrativa: etapa inicial do processo de validação de diagnóstico de enfermagem. *Acta paulista de enfermagem*, 22(4), 434-438. <https://doi.org/10.1590/S0103-21002009000400014>
- Ritchie, J. R. B., & Crouch, G. I. (2000). The competitive destination: A sustainable perspective. *Tourism Management*, 21, 1-7. <https://doi.org/10.1079/9780851996646.0000>
- Ritchie, B. J. R., Tung, V.W.S. & Ritchie, R. J. B. (2011). Tourism experience management research: emergence, evolution and future directions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 419-438. <https://doi.org/10.1108/09596111111129968>
- Roberts, K. (2006). *The lovemarks effect: Winning in the consumer revolution*. Mountaineers books, 2006.
- Ryan, T. P. (2011). *Statistical methods for quality improvement*. John Wiley & Sons. Disponível em: <http://www.gbv.de/dms/zbw/660710641.pdf>. Acesso em: 12 jun 2020.
- Scott, N.; Laws, E.; Boksberger, P. (2009). The marketing hospitality and leisure experience. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18, 99-110. <https://doi.org/10.1080/19368620802590126>
- Segelström, F. (2010). *Visualisations in service design*. Linköping University, Linköping. Disponível em: <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:354845/FULLTEXT01.pdf>. Acesso em: 8 nov. 2020.
- Shedroff, N. (2001). *Experience Design*. Indianapolis, IN: New Riders. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/224927690_Experience_Design_11. Acesso em: 27 out 2021.
- Sheehan, L., Vargas-Sánchez, A., Presenza, A., & Abbate, T. (2016). The use of intelligence in tourism destination management: An emerging role for DMOs. *International Journal of Tourism Research*, 18(6), 549–557. <https://doi.org/10.1002/jtr.2072>
- Stamboulis, Y. & Skayannis, P. (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism. *Tourism Management*, 24(1), 35-43. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00047-X](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00047-X)
- Stevens, T. (2013). Crimes against the consumer: Avoiding serial reproduction-innovation and destination development. In *Proceeding... 2nd International Scientific Conference Tourism in South East Europe*. 2013. Disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2289312. Acesso em: 22 fev. 2021.
- Stickdorn, M. & Frischhut, B. (2012). *Service design and tourism: Case studies of applied research projects on mobile ethnography for tourism destinations*. Norderstedt:



- Books on Demand. Disponível em: <https://s3.eu-central-1.amazonaws.com/ef-website/assets/StickdornFrischhut2012.pdf>. Acesso em: 5 set 2020.
- Stickdorn, M., Frischhut, B. & Schmid, J. S. (2014). Mobile ethnography: A pioneering research approach for customer-centered destination management. *Tourism Analysis*, 19(4), 491-503. <https://doi.org/10.3727/108354214X14090817031198>
- Stickdorn, M. & Schneider, J. (2010). *This is service design thinking*. Amsterdam: BIS Publishers. Disponível em: https://www.academia.edu/6484264/This_is_Service_Design_Thinking_Basics_Tools_Cases. Acesso em: 19 abr. 2020.
- Stickdorn, M. & Zehrer, A. (2010). Mobile ethnography: How service design aids the tourism industry to cope with the behavioral change of social media. *Touchpoint: The Journal of Service Design*, 2(1), 82–85. <http://dx.doi.org/10.3727/108354214X14090817031198>
- Storbacka, K., Brodie, R. J., Böhmman, T., Maglio, O. P, & Nenonen, S. (2016). Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. *Journal of Business Research*, 69(8), 3008-3017. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.034>
- Suri, J. (2002). Designing experience: Whether to measure pleasure. In: Green, W. & Jordan, P. *Pleasure with products: Beyond usability*. Londong, Taylor & Francis, 161-74. <https://doi.org/10.1201/9780203302279>
- Swarbrooke, J. & Horner, S. (1999). *Consumer behavior in tourism*. Butterworth Heinemann, Oxford. <https://doi.org/10.4324/9780080466958>
- Thompson, C. J. (1997). Interpreting consumers: A hermeneutical framework for deriving marketing insights from the texts of consumers' consumption stories. *Journal of Marketing Research*, 34(4), 438-455. <https://doi.org/10.1177/002224379703400403>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tuominen, P. P. & Ascensão, M. P. (2016). The hotel Of tomorrow: A service design approach. *Journal of Vacation Marketing*, 22(3), 279-292. <https://doi.org/10.1177/1356766716637102>
- Tussyadiah, I. P. (2014). Toward a theoretical foundation for experience design in tourism. *Journal of Travel Research*, 53(5), 543–564. <https://doi.org/10.1177/0047287513513172>
- Valls, J. F. (2006). Destino turístico. In: Valls, J. F. *Gestão integral de destinos turísticos sustentáveis*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 15-58. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Gest%C3%A3o_Integral_de_Destinos_Tur%C3%ADsticos.html?id=z0UH6NhUjA8C&redir_esc=y. Acesso em: 18 de nov. de 2019.

- 
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46-67. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>
- Wang, M-J., Chen, L-H., Su, P-A & Morrison, A. M. (2019). The right brew? An analysis of the tourism experiences in rural Taiwan's coffee estates. *Tourism Management Perspectives*, 30, 147-158. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.02.009>
- Weaver, D., & Oppermann, M. (2000). *Tourism management*. Milton, UK: Wiley.
- Whittemore, R., & Knaf, K. (2005). The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546-552. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>
- Xi, Le, et al. (2015). The Effects of Regional Culture on User Interface Experience: A Case Study of Xin'an Hangu Guan in China. In: *Proceedings... International Conference on Human-Computer Interaction*. Springer, Cham, 270-275. https://doi.org/10.1007/978-3-319-21380-4_47
- Yotsawat, W. & Srivihok, A. (2016). Thai domestic tourists clustering model using machine learning techniques: Case study of Phranakhon si Ayutthaya Province, Thailand. *Information*, 19(2), 413-422. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/301556438_Thai_domestic_tourists_clustering_model_using_machine_learning_Techniques_Case_study_of_phranakhon_si_ayutthaya_province_Thailand. Acesso em: 7 ago. 2019.