

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS, GESTÃO E
SUSTENTABILIDADE – PPGTGS (MESTRADO PROFISSIONAL)

VILSON POLTRONIERI JUNIOR

**DESIGN THINKING PARA INOVAÇÃO EM TURISMO DE
EXPERIÊNCIA NO COMPLEXO TURÍSTICO ITAIPU**

DISSERTAÇÃO

FOZ DO IGUAÇU

2022

VILSON POLTRONIERI JUNIOR

***DESIGN THINKING* PARA INOVAÇÃO EM TURISMO DE
EXPERIÊNCIA NO COMPLEXO TURÍSTICO ITAIPU**

Dissertação apresentada ao **Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade** da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Área de Concentração: Tecnologia e Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Cesar Dechechi

FOZ DO IGUAÇU

2022

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Poltronieri Junior, Vilson

Design Thinking para inovação em turismo de experiência no Complexo Turístico Itaipu / Vilson Poltronieri Junior; orientador Eduardo Cesar Dechechi. -- Foz do Iguaçu, 2022. 104 p.

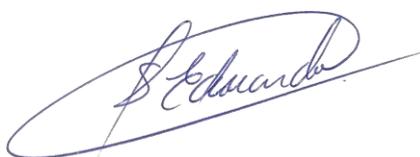
Dissertação (Mestrado Profissional Campus de Foz do Iguaçu) -- Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Centro de Engenharias e Ciências Exatas, Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade, 2022.

1. Turismo. 2. Inovação. 3. Experiência. 4. Design Thinking. I. Dechechi, Eduardo Cesar, orient. II. Título.

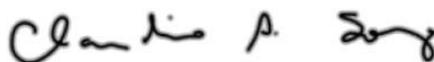
VILSON POLTRONIERI JUNIOR

**DESIGN THINKING PARA INOVAÇÃO EM TURISMO DE
EXPERIÊNCIA NO COMPLEXO TURÍSTICO ITAIPU**

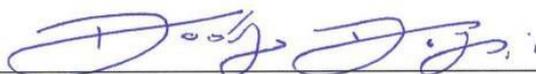
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade - PPGTGS da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, aprovado pela bancaexaminadora:



Prof. Dr. Eduardo Cesar Dechechi (orientador)
Professor do PPGTGS – Campus de Foz do Iguaçu



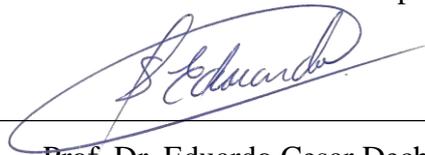
Prof. Dr. Claudio Alexandre de Souza
Professor do PPGTGS – Campus de Foz do Iguaçu



Prof. Dr. Rodrigo Regis de Almeida Galvão
Diretor de Negócios e Inovação da Fundação Parque Tecnológico Itaipu



Prof. Dra. Aline Patrícia Henz
Professora de Turismo Unioeste – Campus Foz do Iguaçu



Prof. Dr. Eduardo Cesar Dechechi
Coordenador Especial do Mestrado Profissional em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade
Portaria N°2767/2020-GRE - UNIOESTE – Campus de Foz do Iguaçu

Foz do Iguaçu, 20 de agosto de 2022

Dedico este trabalho aos meus pais, que nunca mediram esforços para me garantir uma educação de qualidade.

AGRADECIMENTOS

Chegar até aqui é a materialização de um sonho, que com muito esforço e apoio se concretizou.

Devo meus agradecimentos, antes de tudo, a Deus, pela saúde e por todas as minhas conquistas.

À minha maravilhosa mãe Verônica Paz de Oliveira, que sempre acreditou e me fez acreditar que eu seria capaz. Meu incrível pai Wilson Poltronieri, que muito se esforçou para que eu tivesse sempre as melhores condições de educação e conhecimento. Minha mãe de coração, Rosanete Ostroski Poltronieri, que me encorajou desde sempre a perseguir os meus objetivos, e aos meus irmãos Marcos Paulo e Pedro Henrique, que sempre me deram forças para continuar.

Sou fortemente grato ao meu orientador, Dr. Eduardo Cesar Dechechi, pelo acolhimento, ensinamentos, pela paciência e dedicação em minhas orientações que me trouxeram até aqui.

Aos meus amigos, Fabiane Ninoff Monges, Janaina Flora Busnello, Helder Fernando Stevanatto, Robson Pereira, Mariah Portinho de Oliveira, Héliida Macedo Grillo, Elsa Daiana Correa Morel, por todo apoio e pelos momentos de felicidade.

A todo corpo docente do PPGTGS que com muita dedicação faz desse mestrado um excelente mecanismo de qualificação profissional e de ciência.

Aos gerentes do Complexo Turístico Itaipu, Silvana Gomes e Yuri Benites pela autorização da pesquisa e por viabilizar que todo o processo fosse realizado dentro dos prazos.

Enfim, a todos que de alguma forma, direta ou indiretamente contribuíram para que a conclusão desse trabalho fosse possível.

*“Eu cresço e amadureço
ao realmente abandonar o perdido.
Só mãos vazias podem encher-se.”*

Ulrich Schaffer

RESUMO

POLTRONIERI JUNIOR, V.; DECHECHI, E. C. (2022). *Design Thinking para inovação em turismo de experiência no Complexo Turístico Itaipu*. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade – PPGTGS, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil:

A inovação é fator crítico para o desenvolvimento das organizações e está fortemente associada ao desenvolvimento econômico. Independente do ramo de atuação, deve ser encarada como fonte de diferenciação e vantagem competitiva. Portanto, se faz necessário buscar constantemente ferramentas e abordagens que contribuam para uma cultura de inovação. No segmento de serviços ligados ao turismo, o cenário atual sugere mudanças às práticas convencionais de oferta do produto turístico, em atendimento a um novo modo de consumo, que é pautado na vivência de experiências capazes de ressignificar os indivíduos, e que pode ser analisada a partir dos conceitos da economia da experiência, proposta por Pine & Gilmore (1999). No Complexo Turístico Itaipu (CTI), a oferta de experiências turísticas incríveis, planejadas e sustentáveis é a meta de sua política de qualidade, e busca essa garantia por meio de processos e métodos que promovam a inovação. Como a vivência da experiência é particular de cada indivíduo, a proposta de formatação de um produto turístico deve ser centrada no indivíduo e levar em conta todos os pontos de contato que este tem com o serviço consumido. Para tal, uma abordagem que tem ganhado destaque por sua natureza focada no ser humano, por sua característica colaborativa e integrativa, e por sua proposta de contribuir de forma inovadora na resolução de problemas complexos é o *Design Thinking*. Diante deste contexto, esta pesquisa teve por objetivo aplicar e avaliar os resultados e contribuições do *Design Thinking* como método para projetos de inovação em turismo de experiência no CTI. Para consecução dos objetivos propostos, o método da pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, com aplicação da pesquisa de campo e classifica-se como um estudo de caso, no qual o objeto de investigação foi o Complexo Turístico Itaipu. Além das pesquisas bibliográficas, documental e de uma revisão sistemática da literatura, os instrumentos de coleta e interpretação de dados ainda contaram com a aplicação prática das sete etapas do *Design Thinking*, para o qual um grupo de trabalho com oito colaboradores foi montado. A intervenção prática da pesquisa na organização ocorreu entre agosto de 2020 e novembro de 2021, e resultou na ideação de 51 oportunidades, na contribuição para o desenvolvimento de uma cultura de trabalho colaborativa, possibilitou na elaboração de um panorama geral das

experiências oferecidas, na elaboração de um plano de melhorias de curto prazo e no desenvolvimento de um novo passeio, intitulado *Itaipu By Bike*. Por fim, o *Design Thinking* se mostrou um método prático e bem aceito pela equipe para o desenvolvimento de projetos com foco na formatação de experiências turísticas no Complexo Turístico Itaipu, e que será adotado para projetos futuros tanto para criação de novos produtos e serviços quanto para o levantamento aprofundado de informações.

Palavras-chave: Experiências turísticas; Inovação; *Design Thinking*; Complexo Turístico Itaipu.

ABSTRACT

POLTRONIERI JUNIOR, V.; DECHECHI, E. C. (2022). *Design Thinking for innovation in experience tourism at the Itaipu Tourist Complex*. Master's Dissertation - Postgraduate Program in Technologies, Management and Sustainability - PPGTGS, State University of Western Paraná - UNIOESTE, Foz do Iguaçu, Paraná, Brazil.

Innovation is a critical factor for the development of organizations and is strongly associated with economic growth. Regardless of the field of activity, it must be seen as a source of differentiation and competitive advantage. Therefore, it is necessary to constantly seek tools and approaches that contribute to a culture of innovation. In the segment of services linked to the tourism industry, the current scenario suggests changes to the conventional practices of offering the tourist product, in response to a new mode of consumption, which is based on living experiences capable of re-signifying individuals, and which can be analyzed from the concepts of the experience economy, proposed by Pine & Gilmore (1999). At the Itaipu Tourist Complex (CTI), the offer of incredible, planned and sustainable tourist experiences is the goal of its quality policy, and it seeks this guarantee through processes and methods that promote innovation. As the experience is unique to each individual, the proposal of formatting a tourist product must be centered on the individual and take into account all the points of contact he has with the service consumed. Given this context, an approach that has gained prominence for its nature focused on the human being, for its collaborative and integrative characteristic, and for its proposal to contribute in an innovative way in solving complex problems is Design Thinking. Given this context, this research aimed to apply and evaluate the results and contributions of Design Thinking as a method for innovation projects in experience tourism at the CTI. In order to achieve the proposed objectives, the research method presents a qualitative approach of an exploratory nature, with the application of field research and is classified as a case study, in which the object of investigation was the Itaipu Tourist Complex. In addition to bibliographic and documental research and a systematic literature review, the instruments for collecting and interpreting data also had the practical application of the seven stages of Design Thinking, for which a working group with eight employees was set up. The practical intervention of the research in the organization took place between August 2020 and November 2021, and resulted in the ideation of 51 opportunities, contributed to the development of a collaborative work culture, enabled the elaboration of an overview of the experiences offered, the elaboration of a short-term improvement plan and the development of a new tour, entitled Itaipu By Bike.

Finally, Design Thinking proved to be a practical method that was well accepted by the team for the development of projects focused on the formatting of tourist experiences in the Itaipu Tourist Complex, which will be adopted for future projects both for the creation of new products and services and for in-depth information gathering.

Key-words: Innovation; tourist experiences; Design Thinking; Itaipu Tourist Complex.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	18
1.2 JUSTIFICATIVAS	20
1.3 OBJETIVOS	20
1.3.1 Geral	20
1.3.2 Específicos	20
1.4 CONTRIBUIÇÕES	21
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1 TURISMO	22
2.2 TURISMO DE EXPERIÊNCIA.....	24
2.3 INOVAÇÃO	26
2.4 <i>DESIGN THINKING</i> (DT)	28
2.4.1 O processo do DT e suas etapas.	30
2.4.2 DT como abordagem para inovação.....	33
3. REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA (RSL) SOBRE <i>DESIGN THINKING</i> EM TURISMO.....	34
3.1 PLANEJAMENTO DA RSL	35
3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
3.2.1 Análise geral	39
3.2.2 Análise a partir das perguntas da pesquisa.....	43
3.3 CONSIDERAÇÕES DA RSL	44
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	46
4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	46
4.2.1 Pesquisa bibliográfica e documental	46
4.2.2 Revisão Sistemática da Literatura (RSL)	47

4.2.3 Técnicas da abordagem do DT.	47
5. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO OBJETO DE INTERVENÇÃO	51
5.1 ITAIPU BINACIONAL E SUA RELAÇÃO COM O TURISMO	51
5.2 O COMPLEXO TURÍSTICO ITAIPU - CTI.....	53
6. RELATO DA EXPERIÊNCIA DA APLICAÇÃO DO <i>DESIGN THINKING</i> NO COMPLEXO TURÍSTICO ITAIPU	54
6.1 INTERVENÇÃO PRELIMINAR. EM BUSCA DE NECESSIDADES E OPORTUNIDADES.	55
6.1.1 Experiências.....	61
6.1.2 Processos	62
6.1.3 Marketing	63
6.1.4 Serviços	64
6.2 REDEFININDO O PROBLEMA.....	66
6.3 DIAGNÓSTICO A PARTIR DA APLICAÇÃO	66
6.4 INTERVENÇÃO FINAL DO DESENVOLVIMENTO À ENTREGA	75
7. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO <i>DESIGN THINKING</i> NO COMPLEXO TURÍSTICO ITAIPU	83
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	86
REFERÊNCIAS	89
APÊNDICES	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões da Experiência.....	24
Figura 2 - O modelo Duplo Diamante para o processo de <i>design</i>	29
Figura 3 - Etapas do <i>Design Thinking</i>	30
Figura 4 - Resultado da busca por base.....	35
Figura 5 - Foco da utilização do DT em turismo nos estudos aceitos.....	37
Figura 6 - Etapas e técnicas empregadas no DT no contexto do CTI.....	46
Figura 7 - Exemplo de Cartões de <i>Insight</i>	48
Figura 8 - Mapa de Empatia.....	49
Figura 9 - Resultado das avaliações por grupo.....	55
Figura 10 - Resultado da ideação preliminar.....	59
Figura 11 - Nuvem de palavras visita Itaipu Panorâmica.....	66
Figura 12 - Nuvem de palavras Itaipu Refúgio Biológico.....	66
Figura 13 - Nuvem de palavras Itaipu Ecomuseu.....	67
Figura 14 - Momentos mais marcantes do passeio Itaipu Panorâmica.....	68
Figura 15 - Momentos mais marcantes do passeio Itaipu Refúgio Biológico.....	69
Figura 16 - Momentos mais marcantes do passeio Itaipu Ecomuseu.....	69
Figura 17 - <i>Persona</i> Itaipu Panorâmica.....	70
Figura 18 - <i>Persona</i> Itaipu Refúgio Biológico.....	70
Figura 19 - <i>Persona</i> Itaipu Ecomuseu.....	71
Figura 20 - Domínios da experiência turística Itaipu Panorâmica.....	71
Figura 21 - Domínios da experiência turística Refúgio Biológico.....	72
Figura 22 - Domínios da experiência turística Itaipu Ecomuseu.....	72
Figura 23 - Percursos Itaipu <i>By Bike</i>	76
Figura 24 - Mapa de elevações dos percursos	77
Figura 25 - Orientações de segurança para o teste Itaipu <i>By Bike</i>	78
Figura 26 - Teste de passeio Itaipu <i>By Bike</i> - Parada no Mirante Central.....	79
Figura 27 - Divulgação Itaipu <i>By Bike</i>	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estudos aceitos.....	35
Quadro 2 - Passeios ofertados no CTI	53
Quadro 3 - Síntese da análise das pesquisas de satisfação por categoria.....	55
Quadro 4 - Síntese das técnicas de Pesquisa Exploratória e Reenquadramento.....	56
Quadro 5 – Análise presente e futuro.....	57
Quadro 6 - Estratégias para melhoria dos passeios.....	73
Quadro 7 - Dados técnicos dos testes de percurso.....	77
Quadro 8 - Pesquisa de Cliente Oculto Itaipu <i>By Bike</i>	80
Quadro 9 - Lições aprendidas Itaipu <i>By Bike</i>	81
Quadro 10 - Resultado da avaliação do DT no CTI.....	82
Quadro 11 - Principais contribuições segundo a equipe de projeto.....	84

LISTA DE SIGLAS E SÍMBOLOS

BP3 - Bacia Hidrográfica do Paraná III

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

CRM – *Customer Relationship Management*

CTI – Complexo Turístico Itaipu

FPTI - Fundação Parque Tecnológico Itaipu

KPI – *Key Performance Indicator*

MVP - Produto minimamente viável

NPS - *Net Promote Score*

ODS - Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

OECD - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OMT - Organização Mundial de Turismo

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

PPGTGS - Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade

QR's CODES -Código *Quick Response*

RBV - Refúgio Biológico Bela Vista

RSL - Revisão Sistemática da Literatura

PREFÁCIO

“A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo” (Peter Druker)

Essa frase de Peter Druker parece retratar bem o maior desafio e desejo de quem almeja se manter competitivo e com liderança no mercado. Não se trata de apenas criar um futuro, mas sim de criar um futuro desejável, que estimule o consumo de forma sustentável que minimize os riscos, que promova a inovação em suas mais diversas frentes e oriente transformações significativamente boas no mundo. A criação de novos futuros positivos é uma das propostas da inovação guiada pelo *Design Thinking* (DT), abordagem que será explorada nesta pesquisa como proposta para orientação de inovação em experiências turísticas, no contexto do Complexo Turístico Itaipu (CTI).

1. INTRODUÇÃO

No contexto econômico globalizado, a inovação pode ser considerada a principal característica para a competitividade e para o desempenho econômico das organizações (BECATTINI, 1999; DRUKER, 2008; LEMOS, 2009; PORTO, 2014; CHRISTENSEN, 2019). Isso exige que as empresas, independentemente do ramo de atuação, busquem constantemente adaptação ao ambiente, visto que, a inovação tem em seu constructo a abertura de novas ideias e a propensão à mudança de processos e técnicas organizacionais (JUNIOR, GUIMARÃES e BILHIM, 2013; FIGLIOLI, 2013).

A inovação está fortemente associada ao desenvolvimento, visto que novos negócios são criados a partir de novas ideias e sobretudo, pela geração de vantagem competitiva naquilo que a empresa pode ofertar (SHUTE; BECKER, 2010; BESSANT; TIDD, 2019). Logo, organizações que entendem que a inovação é fator crítico de posicionamento, buscam constantemente métodos e ferramentas que auxiliam no gerenciamento de um processo inovativo que vai além de simplesmente planejar novos produtos, serviços, extensões de marca ou novidades tecnológicas, mas que também orientem mudanças de cultura e produção (LEMOS, 2009; MOOTEE, 2013; OLIVEIRA; GILBERT; VILLAS BÔAS, 2013; JULIANI, 2016). Em um ambiente econômico de incertezas, as empresas buscam estratégias competitivas que se propõe a equilibrar as variáveis externas e garantir vantagem competitiva (TIGRE, 2006; TIDD; BESSANT, 2015; DE LACERDA; DE ALMEIDA CUNHA; BIZ, 2021).

No mercado de produtos e serviços de turismo, as constantes mudanças, impulsionadas pela globalização, promovem a ascensão de um novo perfil de turista, cuja motivação de consumo se concentra na possibilidade de vivenciar experiências turísticas únicas e memoráveis (TRIGO, 2010; NETTO; GAETA, 2010). Ainda que toda experiência tenha potencial de ser lembrada por aquele que a viveu, experiências turísticas memoráveis são aquelas capazes de ressignificar os indivíduos e precisam ser percebidas como marcantes (PEZZI; VIANNA, 2015), de forma que proporcionem aos indivíduos, reflexões (KIM, 2012). Logo, empresas relacionadas às atividades características de turismo, devem compreender e assumir como premissa, que o interesse do turista vai além de somente visitar um local, pois este pretende atuar como protagonista de suas experiências (BINKHORST, 2006; OH; FIORE; JEOUNG, 2007; NASCIMENTO; MAIA; DE OLIVEIRA DIAS, 2012). Segundo Kim (2012), para tornar as experiências memoráveis, as empresas podem adotar como estratégias, ações que incentivem a participação ativa dos visitantes, além de criar elementos que se conectem com seu público tornando o ambiente favorável para que ocorra uma imersão na atividade turística.

Em meio a este contexto econômico, surge em 1999 o conceito de Economia da Experiência, como uma nova maneira, fundamental, de criar uma relação com o consumidor que transcenda o uso do produto, a relação com a marca e a satisfação dos serviços (PINE; GILMORE, 1999). Tal conceito propõe uma alternativa ante a prática de competir por preço e representa um ambiente de oportunidades para o estabelecimento de vantagens competitivas (PINE; GILMORE, 1999; KOTLER; KELLER, 2006; MAZARO, 2012). No turismo, isso é atender a um novo perfil de consumidor em ascensão, que busca vivenciar experiências que vão além do simples ato de consumir, mas que almejam sentir, pertencer e estabelecer relações com o espaço visitado (TUNG; RITCHIE, 2011; PEZZI, 2014).

1.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

O processo de inovar, com foco em experiências para os consumidores, pode ser fator crítico de sucesso para algumas organizações (SWARBROOKE; HORNER, 2002; TIGRE, 2006; HALL; WILLIAMS, 2008; MAZARO, 2012; FIGLIOLI, 2013; MOOTEE, 2013). Logo, alguns estudos apontam que, mais do que nunca, as empresas devem buscar estratégias, métodos e ferramentas de gestão que permitam facilitar e conduzir o processo inovativo, sobretudo, com foco na experiência dos usuários (BARBIERI; ÁLVARES, 2003; SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2007; DRUKER, 2008; BROWN, 2008; PÄRTTÖ; SAARILUOMA,

2011; BONINI; SBRAGIA, 2011; LIEM; BRANGIER, 2012; PORTO, 2014; TIDD; BESSANT, 2015; LOPES, 2020).

No setor de turismo, observa-se a ascensão de um novo perfil de turista, que tem por motivação a busca por experiências (SWARBROOKE; HORNER, 2002; MOSSBERG, 2003; KNUTSON; BECK, 2004; SMITH, 2006; HALL; WILLIAMS, 2008; SOARES, 2009; GÂNDARA; GIMENES; MASCARENHAS, 2009; NETTO; GAETA, 2010; BONINI; SBRAGIA, 2011; MAZARO, 2012; NASCIMENTO; MAIA; DE OLIVEIRA DIAS, 2012; TRIGO, 2013; ZATORI, 2013; GUZMÁN; JUNIOR; DOS SANTOS, 2015; MONDO; TALINI; FIATES, 2016; DE FREITAS COELHO, 2017; SILVA; TRENTIN, 2018; DE LACERDA; DE ALMEIDA CUNHA; BIZ, 2021).

Um método que tem ganhado destaque nas empresas por contribuir na inovação em diversos contextos é o *Design Thinking*, cuja abordagem é constituída por um processo não linear, cíclico e, desenvolvido a partir do trabalho colaborativo, dotado de valores, com foco no ser humano e capaz de traduzir observações em *insights*, auxiliando na promoção de inovação de produtos e serviços, e que dentre outras coisas, considera profundamente a experiência dos usuários, consumidores ou clientes (BROWN, 2008; IDEO, 2009; MARTIN; MARTIN, 2009; LOCKWOOD, 2010; BONINI; SBRAGIA, 2011; VIANNA, 2012; MOOTEE, 2013; MELO; ABELHEIRA, 2015; PINHEIRO; ALT, 2018; BROWN, 2020).

O Complexo Turístico Itaipu (CTI), é uma área da Fundação Parque Tecnológico Itaipu (FPTI), responsável pela gestão e operação da atividade turística na usina de Itaipu Binacional. Desde 2017, assumiu como sua política de qualidade a oferta de experiências turísticas incríveis, planejadas e sustentáveis, e desde então, em virtude da carência de uma abordagem metodológica, tem buscado métodos e estratégias que sejam aplicáveis no seu processo de inovação orientada pelo *design* de experiências, de modo a cumprir com sua política e gerar vantagem competitiva. No entanto, as técnicas e abordagens já experimentadas, como entrevistas, *Brainstorming*, *workshops* de criação, entre outros, aplicadas de forma descontínua, não surtiram os resultados desejáveis para a melhoria das experiências dos passeios e demais serviços.

Considerando o exposto, este trabalho visa responder à seguinte pergunta: **Pode o Design Thinking ser adotado como método para o processo de inovação em experiências turísticas no Complexo Turístico Itaipu?**

1.2 JUSTIFICATIVAS

Estudos como os de Cheng *et al.* (2014), Horodyski, Fernandes e Gândara (2015), Lub *et al.* (2016), Lim e Park (2016), Brehm, Krizaj e Pohjola (2017), Pamfilie e Croitoru (2018), Altukhova, Vasileva e Gromova (2018), Bhushan (2019), Wan *et al.* (2019), Hughes e Moscardo (2019), Sándorová *et al.* (2020), Lalicic *et al.* (2020), Scuttari, Pechlaner e Erschbamer (2020), são alguns dos exemplos que abordam o *Design Thinking* (DT) no contexto do turismo, e apontam que o tema, embora ainda recente e pouco explorado, tem se mostrado crescente e proporcionado contribuições satisfatórias sobretudo como abordagem no processo de formação de profissionais de turismo e na identificação de oportunidades de inovação.

O Complexo Turístico Itaipu (CTI), objeto deste estudo, carece de uma abordagem metodológica que sirva de instrumento para identificação, caracterização e inovação em turismo pautado em experiências, sendo esta uma das metas da atual gestão, que enxerga na proposta desta pesquisa, uma possível solução e adoção, uma vez aplicável no contexto de seus negócios e em sua proposta de valor.

Considerando que o DT se propõe a contribuir com os processos de inovação, com foco no ser humano, e que o turismo é um fenômeno complexo centrado no indivíduo e suas relações com as atividades e demais aspectos materiais e imateriais que o englobam, e entendendo ainda, que há uma necessidade por parte da empresa objeto deste estudo, de encontrar uma metodologia que atenda seus anseios em inovar sua oferta pautada na experiência turística, essa pesquisa se faz necessária e se justifica, sobretudo pelo seu potencial de contribuir com uma proposta de método inovador, que possa ser utilizado por esta e por demais empresas do segmento, como instrumento em projetos voltados para inovação de serviços turísticos experienciais.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Geral

Avaliar os resultados e contribuições da aplicação do *Design Thinking* como um método para projetos de inovação em turismo de experiência no Complexo Turístico Itaipu.

1.3.2 Específicos

Para consecução do objetivo deste trabalho, são propostos os seguintes objetivos específicos listados:

- Verificar por meio de uma revisão sistemática da literatura, de que formas o DT tem sido abordado nos estudos de turismo e seus principais resultados;
- Aplicar o DT como método no processo de inovação em turismo de experiência no CTI.
- Avaliar os resultados e contribuições da aplicação do DT no CTI.

1.4 CONTRIBUIÇÕES

Do ponto de vista da relação Universidade-Empresa, esta pesquisa alinha-se à visão e missão do PPGTGS, na medida que aproxima a teoria da prática em busca do desenvolvimento e capacitação profissional, propondo soluções para problemas reais e entregando valor de forma mútua, contribuindo dessa forma para o desenvolvimento científico e do território.

No âmbito científico, entende-se que o estudo possa contribuir no sentido de promover e incentivar reflexões sobre a aplicabilidade de novos métodos para inovação em seus mais diversos contextos.

Em relação ao mercado, entende-se que o estudo poderá servir como base para aplicação em outras empresas ligadas ao turismo, contribuindo para a promoção de inovações de serviço com foco na experiência do turista.

Considerando os indicadores de desempenho da Capes/Sucupira, entende-se que este trabalho contribua com os indicadores: econômico e tecnológico, nos quais:

- a) Econômico: Contribuição com o desenvolvimento de novas experiências turísticas para o CTI e fortalecimento do trade turístico de Foz do Iguaçu;
- b) Tecnológico: Aprimoramento de experiências turísticas utilizando conceitos e técnicas da abordagem em DT para outras atividades de produtos e serviços.

No que diz respeito aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, este estudo possui relação com os objetivos:

- ODS 8 - Emprego decente e crescimento econômico; e
- ODS 9 - Indústria, Inovação e Infraestrutura.

Em ambos os indicadores, por fortalecer a pesquisa científica, pela sua proposta com incentivo à inovação e o desenvolvimento de novos produtos e serviços para sustentabilidade

econômica da organização e por contribuir para a promoção de um turismo sustentável, que gere empregos e promova a cultura e qualifique a oferta local.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em oito seções. Além desta introdutória, a segunda trata da fundamentação teórica, na qual são apresentados os conceitos relativos a turismo, inovação, experiência e DT. A terceira apresenta uma revisão sistemática da literatura a respeito das pesquisas em turismo com aplicação de DT. Na quarta, são apresentados os procedimentos metodológicos e na sequência, a quinta seção apresenta a caracterização da empresa objeto do estudo. A sexta seção se dedica ao relato da experiência diante da aplicação do DT na organização, enquanto a sétima apresenta a avaliação dos resultados obtidos. Na sequência, finalizando este estudo, a oitava seção apresenta as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção é apresentado o embasamento teórico da pesquisa, contemplando os principais conceitos e definições dos temas relevantes para o estudo, tais como turismo, turismo de experiência, inovação e *Design Thinking*.

2.1 TURISMO

O turismo é uma das mais importantes atividades da economia mundial (GRÜNEWALD, 2003; NETTO, 2017), sendo um dos maiores setores em termos de movimentação econômica e impacto social (NETTO, 2017). Somente no Brasil, em 2019, o setor teve faturamento recorde de R\$ 136,7 bilhões, além de ter gerado 25 mil novas vagas de emprego (PORTAL DO GOVERNO, 2019) e, em média o turismo contribuiu com pouco mais de 8% do PIB no Brasil (PANROTAS, 2019).

As primeiras definições para turismo surgiram no século XIX, com destaque para a de Eduard Guyer-Freuler em 1905, considerada a primeira definição impressa de turismo. Nela o autor considerava o turismo um fenômeno moderno que se explica pela necessidade crescente de descanso e por novos conhecimentos, pela satisfação estética das paisagens, pelo bem-estar da natureza, e sobretudo, pelas relações entre povos diferentes (NETTO, 2017). De lá para cá, diversas definições e conceitos buscaram caracterizar o que é ou não turismo. Mas de forma

geral, as primeiras definições viam o turismo como um consumo supérfluo, exclusivo de classes abastadas, o que foi sendo gradualmente superado (NETTO, 2017).

Do ponto de vista da sociologia, para Krippendorf (1989), o homem teria se tornado viajante em razão da sua curiosidade e da necessidade de deslocar-se de um espaço para o outro, buscando num primeiro momento desbravar, descobrir e aprender, o que acabou evoluindo para a busca por lazer, a fuga do trabalho e da quebra da rotina. Nesse sentido, viajar se tornou uma necessidade do homem, que tem buscado na atualidade vivenciar experiências. É, conforme aponta Rodrigues (1997), partir do conhecido ao desconhecido, a transição entre a experiência do conhecido e as experiências por conhecer, numa busca constante da sua renovação. Segundo este mesmo autor, o mais relevante não é o percurso e sim as experiências que podem ser vivenciadas no caminho.

O Turismo constitui-se como um sistema complexo, de inter-relacionamentos entre produção e serviços, envolto a fenômenos sociais com base cultural, herança histórica, meio ambiente, territorialidades entre tantos outros elementos. Sua complexidade é inerente ao caráter multidimensional do turismo, o que dificulta a sua definição e, portanto, necessita ser investigado considerando suas múltiplas facetas. (MOESCH, 2002; GOELDNER; RITCHIE; MCINTOSH, 2003; NETTO, 2005; FRATUCCI, 2014; PEZZI, 2014; SILVA; TRENTIN, 2018).

Para a Organização Mundial do Turismo, o fenômeno turístico é compreendido pelas atividades realizadas pelas pessoas durante suas viagens, em lugares diferentes ao seu entorno habitual, com a finalidade de lazer, por período superior a 24 horas e inferior a um ano (OMT, 2001). Apesar das inúmeras maneiras de se conceituar turismo, esta da OMT, de certa forma dá a dimensão da atividade turística atual, que envolve pelo menos o deslocamento e a permanência, ainda que só aponte a realização do turismo nas atividades meio e não nas relações econômicas, sociais, e espaciais vinculadas à atividade (DE LIMA ANDRADE, 2001; RIBAS; MATOS, 2002).

O turismo como produto, difere de outros produtos em virtude de suas particularidades características. Conforme aponta Ansarah (2001) e Beni (2011), as principais características do produto turístico são: a) impossibilidade de tocá-lo no momento da compra; b) produção e consumo se dão de forma simultânea; c) impossibilidade de estocagem; d) são sazonais; e) o produto turístico é estático, e f) é intangível. Esses são aspectos que devem ser encarados como desafio, na busca por uma atividade que atenda à tendência emergente, de se ofertar um turismo sustentável e experiencial (RAMOS; COSTA, 2017).

2.2 TURISMO DE EXPERIÊNCIA

A globalização tem influenciado diversas transformações na configuração do turismo, de forma que as destinações turísticas precisam diversificar seus atrativos e serviços, e buscar por inovações (NASCIMENTO; MAIA; DE OLIVEIRA DIAS, 2012). Segundo Beni (2011), esse efeito da globalização sobre o turismo é resultado, entre tantos fatores, do “aumento da liberalização do comércio mundial; incorporação de novas tecnologias, (...) difusão territorial do consumo; e flexibilização do trabalho nos diversos setores produtivos” (BENI, 2011, p.21). Diante disso, observa-se o surgimento de um novo perfil de turistas, que buscam fugir da intensa massificação da atividade à procura de serviços personalizados, que sejam mais que um simples local para passar as férias, mas sim promovam experiências memoráveis, que possam ficar marcadas em suas vidas (NASCIMENTO; MAIA; DE OLIVEIRA DIAS, 2012; PEDRON; HORODYSKI; MANOSSO; GÂNDARA, 2012; SANTOS *et al.* 2012).

O Turismo de experiência surge então em oposição ao turismo de massa dos anos 80, como resposta a diversas mudanças sociais, e para atender os anseios deste novo consumidor que busca por experiências, emoções e sensações únicas (SMITH, 2006; SOARES, 2009; SILVA; TRENTIN, 2018). É uma tendência do século atual, que os produtos e serviços turísticos se tornem personalizados e diversificados, pois o turista pós-moderno quer ser tratado com exclusividade, portanto reconhecer e investir em criação de experiências é um forte diferencial competitivo (DIAS; DE AGUIAR, 2002; SWARBROOK; HORNER, 2002; PEDRON; HORODYSKI; MANOSSO; GÂNDARA, 2012; MONDO; TALINE; FIATES (2016).

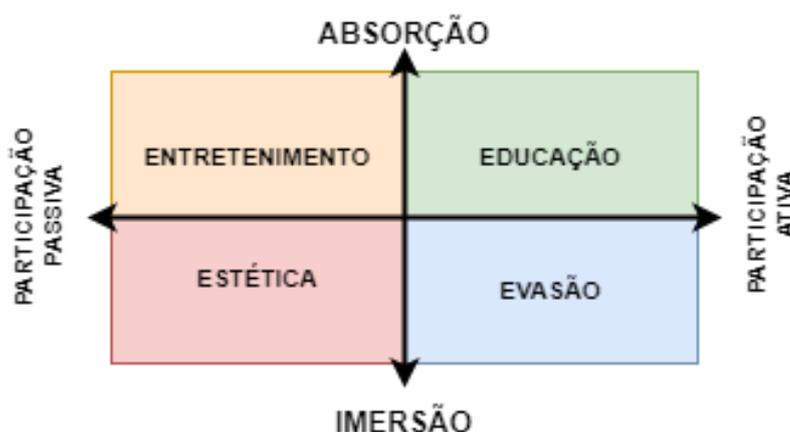
No ponto de vista mercadológico, o “Turismo de Experiência” é a forma de desenvolver e comercializar produtos turísticos considerando os turistas cocriadores de suas experiências em viagem, de forma que o resultado seja uma experiência não apenas para o turista, mas também para todos os envolvidos no processo (TONINI, 2009; NETTO; GAETA, 2010; TUNG; RITCHIE, 2011; PEZZI; SANTOS, 2012). Já no ponto de vista antropológico, a experiência turística é analisada a partir da quebra de rotina do indivíduo, num choque de dor ou prazer que invoca, consciente ou inconscientemente, semelhanças com situações individuais do passado, capaz de ativar emoções de experiências vividas no presente (TURNER, 1986; PEZZI; VIANNA, 2015).

Acerca da memorabilidade das experiências, Pine e Gilmore (1999), explicam que as experiências são guiadas pelo sistema sensorial de forma que afetam as impressões formadas na mente e advém de reações emocionais que, quando positivas e fortes, conduzem a vivências

significativas que contrastam com as comuns, tornando-se memoráveis. Corroborando com este ponto de vista, Kim *et al.* (2012) afirmam que uma experiência turística memorável é aquela positivamente recordada após a ocorrência do evento, consolidando recordações agradáveis do destino ou atrativo visitado.

Para entender o universo das experiências turísticas, estudos como os de Mossberg (2003), Knutson e Beck (2004), Soares (2009), Gândara, Gimenes e Mascarenhas (2009), Tonini (2009), Netto e Gaeta (2010), Tung e Ritchie (2011), Pedron e Horodyski (2012), Pezzi e Santos (2012), Zatori (2013), Tussyadiah (2014), Guzmán, Júnior e Dos Santos (2015), Pezzi e Vianna (2015), Mondo, Taline e Fiates (2016), De Freitas Coelho (2017) e Silva e Trentin (2018) se baseiam no modelo de “Domínios da Experiência” de Pine e Gilmore (1999), que consiste na análise da experiência a partir de quatro dimensões que se diferenciam em termos de estratégia e participação: a) entretenimento; b) estética; c) educação e d) evasão. Segundo Pine e Gilmore (1999), as dimensões entretenimento e estética, não implicam engajamento ativo e de forma isolada não promovem resultados expressivos na experiência do consumidor. Por outro lado, as dimensões de aprendizado e evasão inserem o turista de forma ativa no processo de desenvolvimento da experiência. O esquema visual para essas quatro dimensões da experiência é apresentado na Figura 1 (PINE; GILMORE, 1999).

Figura 1. Dimensões da Experiência.



Fonte: Adaptado de Pine e Gilmore (1999).

A dimensão “educação” diz respeito ao quanto o turista aprendeu em determinado atrativo, o que ocorre quando há participação ativa, pois o indivíduo precisa absorver o que é ensinado. Já na dimensão “entretenimento”, a participação do indivíduo se dá de forma passiva, sendo uma resposta aos elementos que lhe são disponibilizados, capazes de proporcionar algum tipo de satisfação durante a visita. Na dimensão “estética”, que também conta com uma

participação passiva do indivíduo, há uma imersão contemplativa, na qual a experiência é vivenciada pela apreciação visual do espaço visitado, enquanto na dimensão “evasão”, o turista se relaciona ativamente de forma imersiva no ambiente visitado, de forma que ele se sinta protagonista de seu próprio passeio. Combinadas, as quatro dimensões formam uma experiência significativa e memorável (PINE; GILMORE, 1999).

2.3 INOVAÇÃO

Considerado um dos precursores dos estudos sobre inovação, Schumpeter (1963), ao analisar o contexto de mudança no cenário econômico, apresenta sua teoria da “destruição criativa”, onde as inovações recentes substituem as mais antigas a fim de gerar o *boom* econômico. Para Schumpeter (1963), a dinâmica do ambiente competitivo global, estimula as empresas a buscarem vantagens competitivas e diferenciação no mercado em que atuam, sendo então a inovação o motor fundamental do crescimento econômico.

A inovação é um conceito amplamente discutido em todos os contextos, e por possuir diversas definições de acordo com o contexto em que é usada, não há consenso sobre o seu significado (LU; MATUI; GRACIOSO, 2019). Para Cardoso (1992), o termo inovação é, frequentemente, de forma indevida, utilizado como sinônimo de mudança. No entanto, não diz respeito a uma mudança qualquer, pois tem um caráter intencional, distanciando-se “das mudanças produzidas pela evolução natural do sistema” (CARDOSO, 1997, p.2). Segundo Bichara (2013), se faz necessário, antes de se aprofundar no tema, entender que inovação, invenção e difusão, não são sinônimos, e sim possuem estreita relação.

“A inovação se traduz num evento econômico em que a invenção, gerada no contexto técnico-científico, é inserida no mercado e, a depender de variáveis exógenas, poderá ter sucesso ou fracasso, e neste caso, ser esquecida ou desaparecer. O sucesso irá se relacionar ao impacto gerado sobre a concorrência e sobre o consumo. A depender do nível de adoção da inovação, ou seja, da escala de sua difusão, está poderá se tornar um fenômeno social” (BICHARA, 2013, p.21).

No ponto de vista etimológico, Lu, Matui e Gracioso (2019), afirmam que o termo Inovação, originou-se do latim “*innovare*” cujo significado remete a “renovar, mudar”. Sendo atribuído, em um primeiro momento, à ação ou resultado de mudar algo de costume, fornecendo novidades e variedades a um determinado produto, serviço ou processo.

O Manual de Oslo, desenvolvido pela Organização para Cooperação e

Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2004, p.55), define, de forma resumida, inovação como: “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. Ampliando um pouco esse contexto, Druker (2008), define inovação como sendo a atribuição de novas capacidades aos recursos existentes na empresa para gerar riqueza, podendo ser considerada instrumento dos empreendedores ou ainda o processo pelo qual se explora a mudança como uma oportunidade de diferenciação, agregação de valor e crescimento econômico.

Corroborando com esse ponto de vista, Tigre (2006), Caron (2007), Sawhney, Wolcott e Arroniz (2007), Brown (2008), Carvalho, Reis e Cavalcante (2011), Liem e Brangier (2012), Figlioli (2013), Porto (2014), Tidd e Bessant (2015), afirmam que no ambiente concorrencial globalizado, a inovação é a principal fonte de diferenciação e vantagem competitiva, portanto, deve ser perseguida pelas empresas, de forma que sejam abandonadas práticas de negócios tradicionais em busca de práticas inovadoras que adicionem valor ao produto ou serviço melhor do que outras empresas.

Tidd e Bessant (2015) afirmam que, embora a inovação seja cada vez mais perseguida como estratégia para assegurar vantagem competitiva, o sucesso não é sempre uma certeza, e propõe uma análise considerando quatro fases principais; (a) busca, (b) seleção, (c) implementação e (d) captura de valor, e ressalta que somente se a organização for capaz de lidar com todo o processo, é que a inovação será bem-sucedida.

A inovação pode ser classificada quanto ao grau de novidade em inovação radical ou incremental, sendo a radical, baseada em uma novidade tecnológica ou mercadológica, que leva à criação de um novo mercado, podendo ou não acarretar a descontinuidade do mercado existente. Já a incremental incorpora melhorias em produtos ou processos existentes (TIRONI, 2008; TIDD; BESSANT, 2015).

Para além disso, a inovação pode ser classificada ainda, com base na origem da fonte, podendo ser, conforme Chesbrough (2012), fechada ou aberta. Para este autor, a inovação fechada constitui um modelo de integração vertical tradicional onde a organização possui maior controle sobre o processo, cuja demanda para inovação advém de fontes internas, como P&D, produção ou outras áreas funcionais da organização, além disso, os produtos e serviços são desenvolvidos internamente e, então, ofertados ao mercado. Já na inovação aberta, o processo é mais colaborativo e envolve uma série de participantes, podendo ser consumidores, instituições de ensino, fornecedores, parceiros e comunidade em geral.

Stal, Nohara e De Freitas Chagas Jr (2014), apontam ainda, que muitas empresas adotam um caráter misto, conjugando os procedimentos tradicionais da inovação fechada com várias possibilidades da atuação aberta, o que pode ser considerado um paradigma na gestão da inovação moderna.

A inovação conforme o objeto é caracterizada no Manual de Oslo em quatro tipos: a) de produtos: bem ou serviços novos ou substancialmente melhorados; b) de processo: um novo ou significativamente melhorado método de produção ou distribuição; c) de *marketing*: método de *marketing* novo (ou com alterações significativas) no conceito de um produto, na embalagem, em relação ao posicionamento no mercado, na promoção ou definição de preços; e d) organizacional: novo método organizacional na gestão de empresa, na organização do local de trabalho ou interações externas, onde o foco é melhorar a performance da organização (OCDE, 2004).

Bessant, Tidd e Pavitt (2008), definem a inovação como um processo de mudança, que ocorre, no que os autores apresentam como conceito dos 4p's da inovação (produto, processo, posição e paradigma), onde se tem: a) inovação de produto - que trata das mudanças no que a empresa oferece (produtos/serviços); b) inovação de processo - mudanças na forma como os produtos/serviços são criados e entregues; c) inovação de posição - mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos e; d) inovação de paradigma - mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Finalmente, Trott (2012) argumenta, que a inovação não pode ser entendida como uma ação única, mas sim como um processo total de subprocessos inter-relacionados, não se tratando apenas de conceber uma ideia nova, nem inventar um novo dispositivo, tampouco, apenas desenvolver um novo mercado. O processo para inovar consiste em todas essas coisas agindo de forma integrada.

2.4 DESIGN THINKING (DT)

O *Design Thinking* (DT), se refere à maneira de pensar do *designer*, na busca por equilibrar as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis considerando as restrições do projeto ou negócio (VIANNA, 2012; BROWN, 2020). Isso se deve ao fato de que o *designer* enxerga como um problema, todo e qualquer aspecto ou fenômeno, tangível ou intangível, que prejudica de alguma forma a experiência e o bem-estar das pessoas, fazendo com que sua principal tarefa seja identificar problemas e desenvolver soluções (VIANNA, 2012). Segundo Brown (2020), o DT tem por missão, traduzir observações em *insights*, e estes

em propostas capazes de melhorar a vida das pessoas.

O DT pode ser classificado, como uma abordagem aplicável à inovação, constituída por um processo não linear, cíclico e que é desenvolvido a partir do trabalho colaborativo, do entendimento das necessidades do outro por empatia, da geração rápida de ideias, e da criação e avaliação de protótipos (IDEO, 2009). É essencialmente uma ferramenta com foco no ser humano, que utiliza ferramentas de criatividade e conceitos multidisciplinares para encontrar soluções para problemas complexos (BROWN, 2008; LOCKWOOD, 2010; BUKOWITZ, 2013). Não se trata de uma abordagem apenas centrada no ser humano, ela é “profundamente humana pela própria natureza” (BROWN, 2020, p.4).

Para Ruffo (2019), o DT é uma abordagem aplicável em diversos contextos, gerando valor para o público, com propósito e impacto no cotidiano dele. Já para Pinheiro e Alt (2018), trata-se de um modelo mental, uma nova forma de olhar para um determinado problema, que reflete a essência do *design*, que tem o foco nas pessoas. Já para Cooper, Junginger e Lockwood (2010), é um instrumento de auxílio para projeção de estados futuros, capaz de desenvolver ou criar produtos, serviços e experiências reais, tanto no contexto da organização quanto do cliente. Essencialmente, o DT permite que as corporações passem do complexo ao simples, do mistério para o algoritmo, num processo também conhecido como funil do conhecimento (MARTIN; MARTIN, 2009). Para Melo e Abelheira (2015), o DT propõe o equilíbrio entre raciocínio associativo e pensamento analítico, no qual o primeiro alavanca a inovação e o segundo reduz os riscos.

Como modelo, o DT é compreendido como uma sequência ordenada de três etapas: inspiração onde *insights* de todos os tipos são coletados, ideação onde os *insights* são traduzidos em ideias e implementação onde as melhores ideias são desenvolvidas dentro de um plano de ação (BROWN, 2020). Sua estrutura promove a inovação estratégica e um novo paradigma de gestão para criar valor em mudanças radicais e disruptivas, não sendo um experimento e sim uma ferramenta que empodera e encoraja a experimentar (MOOTEE, 2013).

A implantação de um modelo sistematizado de DT pelas organizações, pode exigir diversas mudanças culturais e processuais, porém, o modelo tem capacidade de gerar resultados bastante positivos no desenvolvimento de soluções inovadoras, pois sustenta-se sobre métodos avançados de entendimento do contexto e de geração de ideias focadas no usuário e em suas necessidades (BONINI; SBRAGIA, 2011).

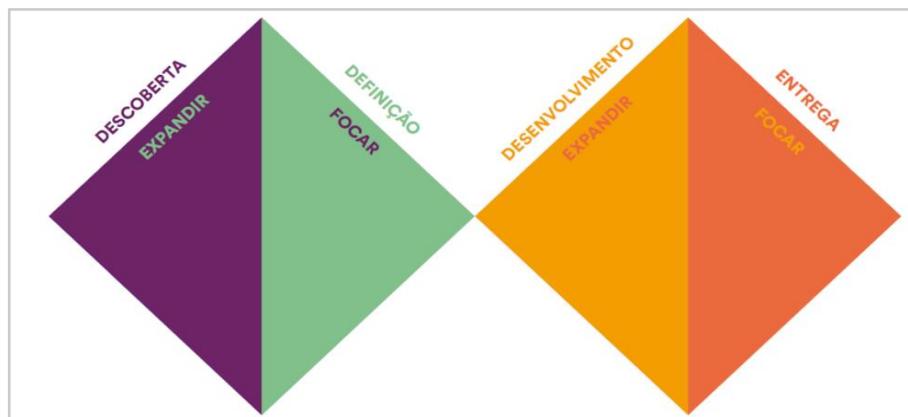
Segundo Vianna (2012), um *design thinker* compreende que para identificar de forma assertiva os problemas e solucioná-los, é preciso abordá-los sob múltiplas perspectivas, priorizando dessa forma, a cocriação entre equipes multidisciplinares, ampliando os olhares

sobre o problema, pensando coletivamente nas possíveis soluções (VIANNA, 2012), e que, portanto, o processo do DT deve iniciar com a formação de equipes multidisciplinares, possibilitando um ponto de vista maior no decorrer das etapas do processo (BROWN, 2008; BONINI; SBRAGIA, 2011).

2.4.1 O processo do DT e suas etapas.

Como já mencionado, a abordagem do DT é constituída por um processo não linear, cíclico, focado no ser humano, que se propõe a solucionar problemas complexos (IDEO, 2009; MOOTEE, 2013; STICKDORN; SCHNEIDER, 2014; ECHOS, 2018). Ao ser compreendido e adotado como um modelo mental e prático às empresas, a abordagem direciona para a investigação e a fragmentação dos desafios dos clientes, que após se tornarem bem conhecidos, caminha para o desenvolvimento de uma solução adequada ao contexto e ao público que enfrenta o problema identificado (ECHOS, 2018). Esse *modus operandi* fica mais claro ao abordarmos o *framework* do Duplo Diamante desenvolvido em 2005 e melhorado em 2015 pela *Design Council* (2015). Nele, quatro triângulos são unidos para representar o desenvolvimento de inovação, no qual, cada um simboliza uma fase: descobrir, definir, desenvolver e entregar. Nas fases descobrir e desenvolver adota-se um pensamento divergente (criar opções), pois estimula a geração de *insights*, já nas fases definir e entregar, o pensamento convergente (fazer escolhas) orienta para o foco no que será entregue (DESIGN COUNCIL, 2015; ECHOS, 2018).

Figura 2. O modelo Duplo Diamante para processo de *design*.



Fonte: Design Council UK, 2015.

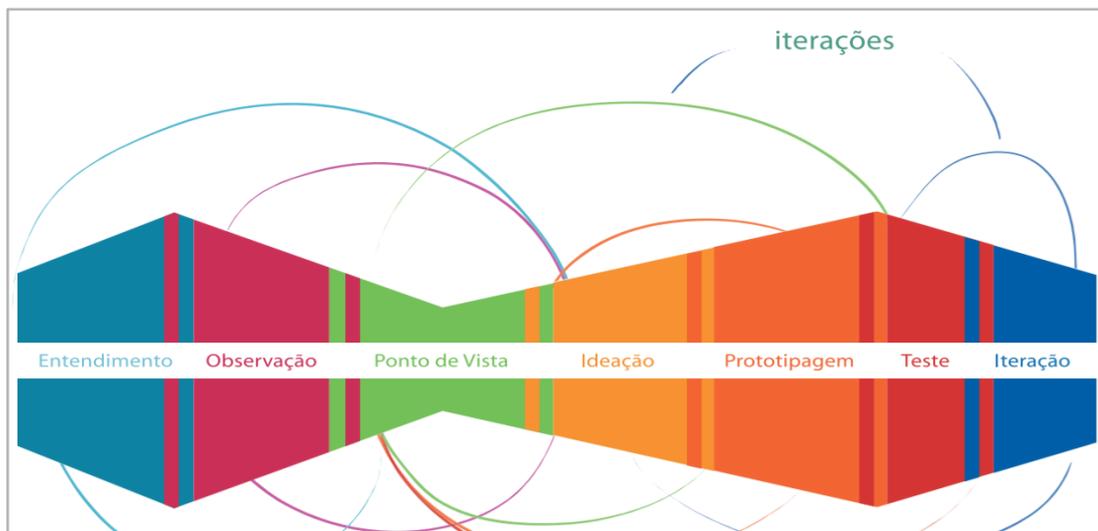
Segundo Tschimmel (2012), na fase de descoberta, também chamada de imersão preliminar (VIANNA, 2012), busca-se o entendimento inicial do problema, além de

oportunidades e outras informações que possam gerar *insights*. Já na fase de definição, ou imersão em profundidade, a equipe revisa e filtra os primeiros *insights*, além de identificar necessidades e propostas de soluções para as demais etapas (TSCHIMMEL, 2012; VIANNA, 2012; MARTINS *et al.* 2014). Para Stickdorn e Schineder (2014), nessas duas primeiras fases, o desafio não é ainda o de encontrar uma solução, mas sim identificar o problema real, obtendo um entendimento claro da situação a partir da perspectiva dos usuários.

Na terceira e na quarta fase, que dizem respeito ao desenvolvimento e entrega, respectivamente, todos os dados obtidos nas fases anteriores são agrupados, convertidos em protótipos para uma avaliação e entregues após validação do que foi produzido (TSCHIMMEL, 2012; VIANNA, 2012). Segundo Stickdorn e Schineider (2014), é entre essas duas fases que se dá a maior parte das iterações, com o objetivo de explorar o maior número possível de erros, para então aprender com eles, antes de implementar ou adotar os novos conceitos. Em outras palavras, “falhe muitas vezes para ter sucesso mais cedo” (BROWN, 2020, p.07).

A partir do modelo Duplo Diamante para o processo de *design*, a abordagem em DT compreende sete etapas: 1) entendimento; 2) observação; 3) ponto de vista; 4) ideação; 5) prototipagem; 6) teste, e 7) iteração. Estas etapas não precisam ser aplicadas de forma linear, podendo ser adaptadas conforme o contexto (AMBROSE; HARRIS, 2016; ECHOS, 2018; SOLANO, 2018; DESIGN CULTURE, 2018).

Figura 3 - Etapas do *Design Thinking*.



Fonte: ECHOS Escola de *Design Thinking* (2018).

A Figura 3, proposta pela ECHOS, ilustra as sete etapas do DT inseridas no modelo Duplo Diamante do processo de *design*, e suas iterações (ECHOS, 2016). Cabe ressaltar, que

embora estejam apresentadas como etapas lineares, serão brevemente descritas na sequência que se apresentam no modelo da Figura 3. Sua aplicação pode ocorrer de forma não linear, de acordo com o contexto do problema a ser solucionado, afinal, trata-se de uma abordagem adaptável (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014; ECHOS, 2018).

A primeira etapa (entendimento) faz parte do processo de descoberta, que conduz a equipe para uma aproximação do problema que será resolvido. É olhar para o que se sabe e o que se tem que descobrir sobre o problema a ser solucionado (ECHOS, 2018). Técnicas como: reenquadramento; pesquisa exploratória e pesquisa *desk*; são alguns exemplos das técnicas e ferramentas que podem ser utilizadas nessa etapa (VIANNA, 2012).

Para a etapa de observação, que faz parte do processo de definição e busca a convergência, a equipe se insere e se aprofunda no contexto do problema, desenvolvendo empatia. Para Vianna (2012), nessa etapa, as técnicas utilizadas devem dar condição para compreender: i) O que as pessoas falam; ii) Como agem; iii) O que pensam e como se sentem. Logo, suas sugestões de técnicas são: entrevistas; cadernos de sensibilização; sessões generativas; um dia na vida e; sombra (*Shadowing*).

A etapa de ponto de vista, encontra-se entre um momento de divergência e convergência, sendo considerado um dos passos mais difíceis do projeto (DESIGN CULTURE, 2018), pois é o momento em que as informações coletadas precisam formar um fechamento, avançar para as demais etapas do processo, que envolvem desenvolvimento e entrega. As técnicas mais utilizadas nessa etapa são: *personas*; cartões de *insight*; diagrama de afinidades; mapa conceitual; mapa de empatia; jornada do usuário e; *blueprint*; (DUARTE, 2015; MJV, 2020).

Na etapa de ideação, as possíveis soluções para o problema começam a ser idealizadas. De forma colaborativa, a equipe do projeto converte todas as informações coletadas nas etapas anteriores em propostas que direcionem para a solução dos problemas (DESIGN CULTURE, 2018). Técnicas como, *brainstorming* e *what if* são mais comumente usadas para orientar essa etapa (ECHOS, 2018).

Na etapa de prototipagem que, assim como a etapa de ideação, faz parte do processo de desenvolvimento, as ideias se materializam em forma de protótipos, cujo intuito é evitar prejuízos futuros e para medir o mais breve possível, as percepções acerca da solução proposta (DESIGN CULTURE, 2018). Conforme Ambrose e Harris (2016), a criação de protótipos são importantes para testar a viabilidade técnica de uma ideia e ver se ela funciona na sua forma materializada. Sugere-se que os protótipos sejam simples, e que seus aspectos principais relacionados à proposta de solução estejam presentes e possam ser avaliados com eficiência

(AMBROSE; HARRIS, 2016), podendo ser em papel, encenação, modelo de volume, *storyboard*, produto mínimo viável, ou outros (MJV, 2020).

Integrando o processo de entrega, as etapas de teste e iteração buscam avaliar e testar os protótipos e as hipóteses, na busca pela validação e *feedback* do projeto, de forma que seja identificada a necessidade de reaplicação de alguma etapa, ou a conclusão do projeto (ECHOS, 2018).

2.4.2 DT como abordagem para inovação

O cenário atual de alta concorrência, exige que as organizações encontrem formas alternativas para se manterem competitivas no mercado, seja pela introdução de novos produtos, serviços, processos de produção ou por meio de novos modelos de negócios. Dentro desta perspectiva, a inovação é elemento fundamental para diferenciação e competitividade empresarial, além de ser movida pela habilidade de estabelecer relações e detectar oportunidades, podendo consistir na abertura de novos mercados, ou novas formas de servir mercados já estabelecidos e maduros (FIGLIOLI, 2013; TIDD; BESSANT, 2015).

Diante deste desafio, Mozota (2003) sugere que inovação orientada pelo *design* seja encarada como um caminho essencial e indispensável, que ultrapassa os níveis meramente operacionais, relacionados ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, chegando aos níveis estratégicos das organizações, no que Zurlo (2004) chama de “*design* estratégico”. Segundo Vianna (2012), a inovação guiada pelo *design* introduz novos significados aos produtos, serviços ou relacionamentos, uma vez que padrões de pensamento, comportamento e sentimentos são desafiados, os *designers* produzem soluções que geram novos significados e que estimulam os diversos aspectos envolvidos na experiência humana.

Segundo Bonini & Sbragia (2011), na medida que o *design* se tornou parte da estratégia de negócio, passou a ser encarado como um processo de transformação focado nos processos e estratégias do pensamento criativo, sendo empregado nas empresas como uma abordagem eficaz para a resolução de problemas, na inspiração de propostas criativas e sobretudo na condução de inovação com alto foco no usuário, o que mais tarde foi popularizado pela consultoria norte-americana IDEO como *Design Thinking* (BONINI; SBRAGIA, 2011).

Segundo Martin e Martin (2009), a inovação por meio das técnicas do DT é eficaz, pois esta abordagem promove um equilíbrio entre o pensamento analítico e o intuitivo, o que possibilita que as organizações gerem inovações para aumentar a eficiência e competitividade por meio de uma lógica abdução. Segundo Peirce (1975), a abdução é o processo pelo qual se

formam hipóteses explicativas, de forma que a dedução prova algo que deve ser, a indução mostra o estado atual das coisas, e a abdução faz uma sugestão de algo que pode ser, ou seja, o raciocínio abduutivo envolve as hipóteses que formulamos antes da confirmação positiva ou negativa do objeto investigado. Bonini & Sbragia (2011), defendem que por meio da lógica abduitiva, os *designers* identificam problemas e contradições além de criar percepções acerca dos comportamentos humanos, que servirão para o desenvolvimento de soluções para as reais necessidades não atendidas. Brown (2008), afirma que o uso desta metodologia tem alcançado bons resultados para inovação de produtos, projetos, modelos e serviços, sejam eles mercadológicos ou educacionais.

Diferente de outras abordagens, o DT é dotado de valores, que são, conforme aponta Pinheiro e Alt (2018), a empatia, colaboração e experimentação. Dessa forma, empresas que aplicam o DT ficam mais próximas dos consumidores e respondem de forma mais rápida e sensível às mudanças do mercado, reduzindo as chances de fracasso, de novas ofertas e abrindo constantemente novas oportunidades de negócios (PINHEIRO; ALT, 2018). Logo, o sucesso das organizações vai depender de sua capacidade de abandonar práticas de negócios tradicionais e adotar práticas inovadoras, quando exigidas, sendo o DT uma das abordagens possíveis (PORTO, 2014).

3. REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA (RSL) SOBRE *DESIGN THINKING* EM TURISMO

Para atender o primeiro objetivo específico desta pesquisa, foi elaborada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) como meio estruturado de identificar de que formas a abordagem em DT tem sido considerada nos estudos do turismo e suas principais contribuições. A Revisão Sistemática é, conforme aponta Biolchini *et al.* (2005), uma metodologia específica de pesquisa, para reunir e avaliar evidências disponíveis a respeito de determinado tema, no qual o processo de pesquisa é feito de forma sistemática, possibilitando que outros pesquisadores possam reproduzi-la.

Sampaio e Mancini (2007) complementam alegando que revisões sistemáticas também são úteis para identificação de temas que necessitam de evidência, servindo dessa forma, como método de auxílio na orientação de investigações futuras.

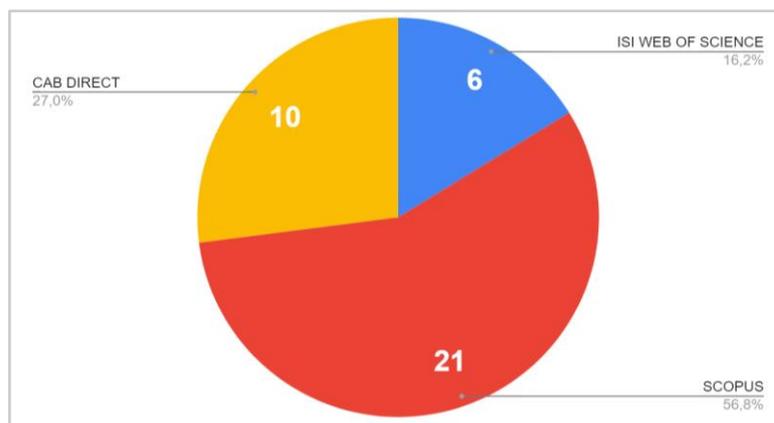
3.1 PLANEJAMENTO DA RSL

Para coleta dos dados, um protocolo para a Revisão Sistemática foi elaborado com o auxílio do *Parsifal*, ferramenta *web*, cujo objetivo é apoiar pesquisadores na tarefa de realizar revisões sistemáticas da literatura, com suporte ao trabalho colaborativo, de forma que pesquisadores distribuídos geograficamente podem trabalhar juntos em um mesmo projeto compartilhado. Na fase de planejamento, o *Parsifal* auxilia na elaboração das questões de pesquisa, permite selecionar as bases de pesquisa e armazenar os critérios de inclusão e exclusão, além de fornecer mecanismos para especificar os critérios de avaliação de qualidade, e geração das *strings* de busca, mantendo registro de tudo, tornando o protocolo da RSL facilmente replicável. Segundo Wohlin *et al.* (2012), a elaboração de um protocolo para a RSL é indispensável, e deve indicar a estratégia de pesquisa, que inclui os repositórios de pesquisa dos quais serão extraídos os estudos, definição de *strings* de busca e critérios de inclusão e exclusão.

Considerando o exposto, o protocolo da RSL teve por objetivo identificar e analisar, por meio de pesquisas existentes, de que forma a abordagem em DT tem sido considerada nos estudos relacionados à área de turismo, identificando vantagens e desvantagens e contribuindo desta forma para estudos futuros acerca desta abordagem na grande área do turismo. A análise dos dados se deu de forma descritiva.

Em relação às bases de buscas, utilizou-se para esta pesquisa bases disponíveis no Portal de Periódicos da Capes, em virtude de sua ampla variedade, escolhidas por área, sendo estas as áreas de Ciências Sociais Aplicadas - Interdisciplinar e Ciências Sociais Aplicadas - Turismo. As bases definidas então foram: *ISI Web of Science*, *Scopus* e *CAB Direct*. Todas foram testadas previamente com as *strings* de busca e apresentaram resultados relevantes, justificando dessa forma sua escolha.

A *string* de busca foi gerada automaticamente no *Parsifal* a partir da escolha das palavras-chave “*Design Thinking*”, “*methods*” com os sinônimos “*approaches*” ou “*tools*” e “*tourism*”, cuja *string* gerada foi: (“*design thinking*”) AND (“*tourism*”) AND (“*methods*” OR “*approaches*” OR “*tools*”). Sem nenhuma restrição temporal, tal *string* de busca localizou um total de 37 estudos nas três bases. O quantitativo por base é demonstrado na Figura 4.

Figura 4. Resultado de busca por base.

Fonte: autor (2021).

Considerando o número de resultados ter sido baixo, todos os estudos foram selecionados e importados para o *Parsifal* para serem analisados, considerando os critérios de inclusão e exclusão estabelecidos na etapa de planejamento e registradas no protocolo. A primeira seleção se deu pela identificação de estudos duplicados, cujo total foi de 9, que então foram descartados. Para os demais estudos, todos tiveram seu título, resumo e palavras-chave lidos, e 7 foram recusados por não atenderem ao critério de inclusão “Estudos que abordam o *Design Thinking* na atividade de turismo”, e 8 foram recusados por se tratar de; “estudos com acesso pago”, definido como um dos critérios de exclusão no protocolo, resultando dessa forma em 13 artigos aceitos que são demonstrados no Quadro 1.

Quadro 1. Estudos aceitos.

Título	Autores	Ano
<i>The research of regional culture characteristics of tourism commodities based on cross-cultural experience</i>	Cheng, J.; Xi, L.; Ye, J.; Xiao, W.	2014
<i>Tourists experiences in souvenir shops at the destination Curitiba-Brazil.</i>	Horodyski, G. S.; Fernandes, D. L.; Gândara, J. M. G.	2015
<i>The future of hotels: the Lifestyle Hub. A design-thinking approach for developing future hospitality concepts.</i>	Lub, X. D.; Rijnders, R.; Caceres, L. N.; Bosman, J.	2016
<i>Digital Omotenashi project: A tourists' application design by a design thinking approach</i>	Lim, C.; Park, J.	2016
<i>Generalizing of the EDIT model for non-tourism domains.</i>	Brehm, L.; Križaj, D.; Pohjola, P.	2017

Quadro 1. Estudos aceitos (continuação).

<i>Better brand management through design thinking.</i>	Pamfilie, R.; Croitoru, A. G.	2018
<i>Design thinking in the marketing research on tourism experience</i>	Altukhova, N.F; Vasileva, E.V.; Gromova, A.A.	2018
<i>Design thinking in hospitality education and research.</i>	Sudhanshu Bhushan	2019
<i>Using design thinking as an educational tool for conceptualizing future smart hotel guest experiences</i>	Wan, C.K.B.; Lee, K.S.; Leung, D.; Park, S.	2019
<i>ICT and the future of tourist management</i>	Hughes, K.; Moscardo, G.	2019
<i>Design thinking - a revolutionary new approach in tourism education?</i>	Sándorová, Z.; Repánová, T.; Palenčíková, Z.; Beták, N.	2020
<i>Destination image analytics for tourism design: An approach through Airbnb reviews</i>	Lalicic, L.; Marine-Roig, E.; Ferrer-Rosell, B.; Martin-Fuentes, E.	2020
<i>Destination Design: A heuristic case study approach to sustainability-oriented innovation</i>	Scuttari, A.; Pechlaner, H.; Erschbamer, G.	2020

Fonte: autor (2021).

As perguntas de pesquisa que a RSL buscou responder, definidas no protocolo foram as seguintes: 1) Como o *Design Thinking* tem sido abordado nos estudos relacionados ao turismo? 2) Que técnicas do *Design Thinking* tem sido utilizadas nos estudos de turismo e seus objetivos?; 3) Que vantagens ou benefícios o uso dessa abordagem pode gerar no turismo?. Dessa forma a etapa de planejamento da RSL se deu por concluída, resultando em 13 artigos para análise e extração dos dados.

3.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da RSL, infere-se que o uso da abordagem do *Design Thinking* em estudos relacionados à área de turismo é assunto recente e tem se espalhado gradualmente pelo mundo. Entre os estudos aceitos, o primeiro identificado, data de 2014 com o estudo de Cheng *et al.* sobre aspectos culturais regionais para experiências turísticas na China. Considerando os resultados obtidos, nota-se que desde então o interesse pelo tema tem aumentado, ainda que de forma não expressiva, e se espalhado pelo mundo, visto que foram identificados estudos na Austrália, China, Japão, Índia, Rússia, Espanha, Holanda, Eslováquia, Itália, Romênia e Brasil.

Em relação ao contexto pelo qual o DT foi abordado nos estudos analisados nesta Revisão Sistemática da Literatura, uma análise a partir da leitura possibilitou a identificação do foco no estudo em 6 aspectos principais, apresentados na Figura 5.

Figura 5. Foco na utilização do DT em Turismo nos estudos aceitos.



Fonte: autor (2021).

Como é possível notar, a maior predominância de uso da abordagem em DT entre os estudos aceitos, têm relação com a experiência, no sentido da formatação do serviço e como ele é percebido pelos consumidores, no qual os pesquisadores utilizaram técnicas em DT para identificar possíveis problemas na jornada do cliente, adequarem possíveis melhorias e coletar percepções após as implantações. Já o aspecto “formação profissional”, compreende estudos em que o DT foi utilizado como técnica para o processo de formação de profissionais inovadores e aptos a lidarem com problemas complexos. Os estudos com foco em tecnologia e inovação, adotam o DT para avaliar o impacto das mudanças tecnológicas no contexto dos serviços turísticos, enquanto os com foco em “hospedagem” discutem a aplicação do DT para o design de serviços de experiências em meios de hospedagem. A categorização dos estudos ainda identificou o uso do DT associado a técnicas de marketing para comunicação e comercialização de destinos turísticos, e como abordagem de apoio para identificação de problemas diversos em etapas de planejamento para gestão e sustentabilidade.

Nesta seção serão apresentados os resultados e a análise dos estudos. Para melhor compreensão, esta seção será dividida em duas partes. A primeira apresentará os resultados e análises de forma geral. Já a segunda, buscará responder às perguntas norteadoras da pesquisa.

3.2.1 Análise geral

O estudo publicado há mais tempo entre os identificados nesta RSL é o de Cheng *et al.* (2014), intitulado “*The Research of Regional Culture Characteristics of Tourism Commodities Based on Cross-Cultural Experience*”, cujos autores apresentam uma estrutura de DT sistemático que pode ser usado para melhorar as conotações culturais regionais de destinos turísticos.

Sabe-se que os aspectos culturais de um destino representam o valor de um local, e este, quando bem estruturado, é capaz de influenciar nas experiências dos visitantes, portanto, técnicas como as utilizadas em DT, centradas no ser humano, podem ser verdadeiras aliadas para o sucesso (CHENG *et al.* 2014). Corroborando com esse ponto de vista, Wan *et al.* (2019), afirmam que o DT centrado na experiência busca alcançar uma compreensão holística dos fatores, bem como agregar atividades, benefícios e valores que levam a uma experiência positiva. Além disso, Altukhova, Vasileva e Gromova (2018), em seu estudo “*Design Thinking in the marketing research on tourism experience*”, defendem que a abordagem pode ser utilizada para investigar maneiras de melhorar a experiência turística.

O mesmo estudo diz respeito à interação dos clientes com o espaço visitado e de todos os *stakeholders* envolvidos, sob a perspectiva da empatia. Para validar isso, estes autores formularam, com o uso de técnicas do DT, um cliente hipotético (*persona*) com características de um turista que vivenciou uma experiência desagradável, e estudaram com potenciais *stakeholders* maneiras de resolver o problema. O objetivo foi de projetar um cenário futuro ideal, para que outros visitantes não tivessem suas experiências afetadas pelos mesmos motivos.

Horodyski, Fernandes e Gândara (2015) puderam, por meio da técnica de *shadowing* do DT, compreender a influência dos *souvenirs* no impacto da experiência dos visitantes em uma capital no Brasil. Segundo estes autores, as técnicas de DT empregadas na pesquisa, possibilitaram identificar aspectos que não seriam facilmente identificados com outras técnicas mais convencionais, sobretudo, em virtude desse caráter exploratório participativo que o DT apresenta.

Pode-se considerar o DT uma abordagem relevante para formatação de experiências turísticas, e que pode e deve ser considerado, sobretudo na busca de vantagem competitiva de destinos turísticos, pois conforme apontam Brehm, Križaj e Pohjola (2017), nos serviços de turismo globalizado na atualidade, destinos não podem competir apenas com o critério de preço, mas também por meio das experiências que o destino oferece.

Considerando os aspectos de mercado, Altukhova, Vasileva e Gromova (2018), apresentaram um estudo utilizando o DT nas pesquisas de *marketing* de turismo de experiência, no qual o DT foi utilizado para entender as emoções e necessidades dos clientes, formular hipóteses e testá-las em situações reais. Segundo estes autores, as ferramentas do DT ajudam a explorar, por meio das interações, as experiências dos usuários, possibilitando o desenvolvimento de uma proposta de valor centrada no cliente. Técnicas como Pesquisa *Desk*, Mapa de Empatia e Jornada do Cliente foram utilizadas para identificação das dores e oportunidades. Já o estudo de Pamfilie e Croitoru (2018) abordou o DT como um elemento de sustento para gestão de uma marca de sucesso, por meio de um estudo de caso na área de turismo. Segundo estes autores, a indústria do turismo, representa uma das áreas nas quais DT e *branding*, se tornam cada vez mais importantes. Isso se deve tanto ao caráter intangível da oferta desse setor, quanto ao fato das experiências nessa área sempre se referirem a aspectos positivos.

Pamfilie e Croitoru (2018) destacam que uma marca não representa apenas um logotipo ou um nome, mas um processo de construção de imagem, partindo, em primeiro lugar, da criação dos produtos e serviços mais adequados, dentro de um determinado padrão de qualidade. Como conclusão do estudo, afirmam que a indústria do turismo representa um setor de extrema importância para o estudo do DT e do processo de *branding*, o que pode servir para traçar rumos quanto ao sucesso obtido com a utilização dessas duas ferramentas, visto que o DT se centra na obtenção de soluções e está orientado para a ação, fornecendo todas as premissas necessárias para descobrir novas necessidades do mercado e, sobretudo as satisfazer.

Seguindo a mesma lógica, Lalicic *et al.* (2020) identificaram que o DT pode ser usado para apoiar os profissionais de *marketing* a repensarem a maneira como projetam experiências de destino e estratégia de imagem, além de promover sinergia com as tendências contemporâneas em meios de hospedagem.

A respeito do aspecto hospedagem, Lub *et al.* (2016) exploram o DT como método para desenvolver cenários para o futuro dos hotéis por meio de um estudo de caso do *Lifestyle Hub*, que é um protótipo de um novo conceito de hospedagem desenvolvido por meio do DT. Como vantagem, estes autores identificaram que o DT permite gerar diferenciação centrada no cliente, baseado na experiência e nos conceitos de negócios. A conclusão do estudo é de que o DT fornece novos *insights* para o turismo e hospitalidade e apresenta uma alternativa valiosa para a abordagem de cenários futuros.

O uso do DT para projeção de cenários futuros também foi observado no estudo de Hughes e Moscardo (2019), no qual utilizaram a abordagem para prever e ilustrar as maneiras

pelas quais a tecnologia pode ser incorporada em experiências e serviços turísticos, visto que, segundo eles, a tecnologia pode, e provavelmente mudará fundamentalmente a maneira de gerenciar as experiências dos turistas. Estes autores defendem que a capacidade de gerar possíveis cenários futuros é fundamental para o desenvolvimento de estratégias, por meio do estímulo do pensamento sobre o que poderia ou deveria acontecer no futuro, o que pode ser obtido por meio do uso da abordagem em DT.

Buscando identificar como a tecnologia pode afetar o turismo, Hughes e Moscardo (2019), utilizaram de histórias de viagens fictícias para fazer uma análise sob cinco pontos de contato: escolha, conexão, cocriação, personalização e conformidade. A adoção do DT possibilitou identificar e sugerir possíveis mudanças que os gestores de turismo precisam considerar na hora de pensar em inovações para o setor.

Outros estudos que exploram o DT sob a perspectiva da inovação, identificados nesta RSL, são o de Lim e Park (2016), Bhushan (2019), e Wan *et al.* (2019). Em “*Digital Omotenashi Project: A tourists' application design by a design thinking approach*”, Lim e Park, utilizaram o DT para o desenvolvimento de um aplicativo (*EATJOY*) que lida com experiências dos turistas em restaurantes japoneses. Para estes autores, o DT foi fundamental em todas as fases, formulação de hipóteses, pesquisa, análise, síntese e desenvolvimento.

Bhushan (2019) defende que uma abordagem para a inovação em turismo e hospitalidade deve ser poderosa, eficaz e amplamente acessível, de forma que os indivíduos e as equipes possam usar para geração de ideias inovadoras com potencial de implementação, gerando assim um impacto, sendo o DT a abordagem ideal. Segundo Wan *et al.* (2019), apesar do seu potencial, poucos estudos exploram a implantação do DT no contexto da inovação em turismo. Segundo estes autores, isso se deve ao fato de que os profissionais de turismo e hospitalidade desconhecem as técnicas que auxiliam no pensamento da inovação. Corroborando com o ponto de vista de Wan *et al.* (2019) e Bhushan (2019) reforçam que os profissionais de turismo e hospitalidade precisam adotar abordagens multidimensionais, dado que as tarefas de hoje não se limitam ao tratamento linear de sequências operacionais. Enquanto a abordagem linear trata de sequências, as não lineares tratam das conexões, possibilitando que o profissional visualize as relações entre os diferentes aspectos do seu trabalho e possam propor inovações capazes de transformar a vida das pessoas.

O aspecto educação e formação profissional foi um dos mais presentes nos estudos identificados nesta RSL, indicando que a abordagem do DT precisa ser trabalhada no nível da aprendizagem para a formação de profissionais mais preparados para a resolução de problemas complexos da indústria do turismo. Entre as diversas conclusões do estudo de Hughes e

Moscardo (2019), uma trata da necessidade de se adotar métodos como o DT nos cursos de formação em turismo, de forma que os alunos sejam estimulados a pensarem cenários desejáveis e para poderem desenvolver habilidades em gestão do conhecimento, pensamento sistêmico, cooperação, coordenação e aprendizagem ao longo do processo de formação.

Wan *et al.* (2019), em seu estudo “*Using design thinking as an educational tool for conceptualizing future smart hotel guest experiences*”, aplicaram o DT no processo de formação de alunos de turismo, cujos resultados indicaram a relevância desta abordagem para exploração de problemas relacionados ao setor do turismo e hospitalidade, e como ferramenta para tomada de decisões. No entanto, também concluíram que apenas fornecer orientações e instruções de como aplicar os métodos do DT não são suficientes, é preciso nutrir uma mentalidade projetista e alcançar a competência em DT, por meio do estímulo de tentativa e erro.

Bhushan (2019), afirma que a indústria da hospitalidade evoluiu nas últimas décadas e se tornou complexa e multidimensional e que, em resposta a isso, a educação e a pesquisa em hospitalidade e turismo tornaram-se intersetoriais e interdisciplinares. Para este autor, o profissional de turismo moderno deve ter uma atitude de tomada de decisão e pensar como um *design thinker*.

O estudo mais relevante que aborda o DT no processo de formação de profissionais de turismo entre os selecionados nesta RSL, é o de Sándorová *et al.* (2020), intitulado “*Design thinking - a revolutionary new approach in tourism education?*”. Neste estudo, os autores testaram a abordagem do DT em três cursos do Programa de Estudos de Turismo Regional em Nitra na Eslováquia, cujos resultados indicam que os alunos, por meio do DT, se mostraram mais ativos, cooperativos e criativos do que quando utilizado métodos tradicionais de ensino.

Sándorová *et al.* (2020), apontam que o DT é uma ótima ferramenta para ensinar habilidades do século XXI, pois possibilita que os participantes resolvam problemas encontrando e classificando as informações, colaborando com outras pessoas e repetindo suas soluções com base no mundo real, através de experiências autênticas e *feedback*. Como conclusão, o estudo apontou que o DT pode ser considerado não apenas como uma solução eficiente e criativa de problemas no desenvolvimento de produtos turísticos, mas também tem potencial como método de ensino, melhorando o pensamento criativo e o trabalho em equipe.

Outro aspecto identificado nos estudos, que relaciona o uso do DT na área de turismo, trata de gestão e sustentabilidade. Em seu estudo, Scuttari, Pechlaner e Erschbamer (2020), exploram o DT como uma ferramenta cognitiva para abordar os paradoxos da sustentabilidade no planejamento espacial de um atrativo turístico na Itália. Segundo estes autores, a partir das

perspectivas da economia da experiência de Pine & Gilmore (1999), os turistas estão cada vez mais sendo reconhecidos como cocriadores dos espaços turísticos, e métodos de *design* orientados para serviços de experiência, tornaram-se proeminentes no planejamento sustentável do turismo. Da mesma forma, Hughes e Moscardo (2019) utilizaram do DT para analisar práticas atuais de gestão do turismo e identificar pontos de contato críticos que impactam nas decisões da estratégia de gestão de destinos turísticos.

Bhushan (2019) afirma que as empresas de turismo e hospitalidade estão enfrentando mudanças contínuas e sem precedentes. Isso requer uma busca contínua por novos métodos e ferramentas para lidar com um ciclo de vida mais curto do produto, rivalidade intensa, problemas de diferenciação de produtos, ciclos econômicos, competitividade global e mudanças sociais, consciência demográfica, psicográfica e ambiental. Segundo este autor, métodos convencionais baseados exclusivamente na contração contínua de custos e aumento de eficiência são limitados e tendem a levar a resultados problemáticos e perda de competitividade a longo prazo para os negócios. Portanto, é necessário pensar conceitualmente e criticamente novos métodos, como *design* estratégico, gestão de *design*, DT e *design* orientado para inovação como formas de encontrar ordem no caos externo.

3.2.2 Análise a partir das perguntas da pesquisa

As perguntas desta pesquisa foram fundamentais para o alcance do objetivo proposto, e suas respostas são discutidas no contexto de cada uma delas.

D) Como o DT tem sido abordado nos estudos relacionados ao turismo?

A partir da análise, identificou-se 4 principais abordagens. A primeira e mais expressiva diz respeito ao uso do DT como técnica/ferramenta/método ou abordagem para exploração de ameaças e oportunidades, problemas presentes ou futuros, sendo mais utilizado em relação à sua primeira fase, imersão (CHENG *et al.*, 2014; HORODYSKI; FERNANDES; GÂNDARA, 2015; LUB *et al.*, 2016; BREHM; KRIŽAJ; POHJOLA, 2017; ALTUKHOVA; VASILEVA; GROMOVA, 2018; HUGHES; MOSCARDO, 2019; WAN *et al.*, 2019). Por outro lado, o DT também tem se feito presente em estudos de turismo como ferramenta de gestão (PAMFILIE; CROITORU, 2018; LALICIC *et al.*, 2020), e método de condução para projetos inovadores (LIM; PARK, 2016; BHUSHAN, 2019), o que consiste nas fases de ideação e prototipação do DT, além de poder ser abordado como um modelo mental, ferramenta

cognitiva (SÁNDOROVÁ *et al.*, 2020; SCUTTARI; PECHLANER; ERSCHBAMER, 2020), no qual o indivíduo consegue ter uma percepção de todo o processo do DT.

II) Que técnicas do *Design Thinking* têm sido mais utilizadas nos estudos de turismo e seus objetivos?

Apenas 5 estudos descreveram as técnicas do DT empregadas nas pesquisas, tais técnicas identificadas foram: mapa de empatia, mapa de *stakeholders*, *persona*, *shadowing*, pesquisa *desk*, jornada do cliente e prototipagem (HORODYSKI; FERNANDES; GÂNDARA, 2015; LUB *et al.*, 2016; LIM; PARK, 2016; ALTUKHOVA; VASILEVA; GROMOVA, 2018; PAMFILIE; CROITORU, 2018), grande maioria relacionada às fases de imersão e ideação do processo em DT.

III) Que vantagens ou benefícios o uso dessa abordagem pode gerar no turismo?

Identificou-se que os maiores benefícios do uso do DT em estudos de turismo dizem respeito à sua contribuição para identificação de oportunidades e compreensão de determinado fenômeno, além de ser eficaz para exploração de cenários futuros ideais (HORODYSKI; FERNANDES; GÂNDARA, 2015; ALTUKHOVA; VASILEVA; GROMOVA, 2018; PAMFILIE; CROITORU, 2018; HUGHES; MOSCARDO, 2019; WAN *et al.*, 2019; LALICIC *et al.*, 2020). Também, auxilia na melhoria dos serviços de experiência, contribui para a garantia de vantagem competitiva dos destinos turísticos (CHENG *et al.*, 2014; BREHM; KRÍŽAJ; POHJOLA, 2017), possibilita gerar diferenciação centrada no cliente, promove a geração de novos *insights*, e auxilia na proposição de inovações para o setor (LUB *et al.*, 2016; BHUSHAN, 2019), além de estimular a criatividade, cooperação e competitividade (BHUSHAN, 2019; SÁNDOROVÁ *et al.*, 2020).

3.3 CONSIDERAÇÕES DA RSL

A RSL teve o propósito de analisar estudos relacionados à abordagem do DT na área de turismo, utilizando uma revisão sistemática da literatura. Constatou-se que o tema ainda é recente e pouco explorado, mas que tem ganhado espaço no campo científico, gerando base para futuros estudos. Outra constatação, é de que não foi evidenciado nas bases pesquisadas, a

partir das *strings* de busca utilizadas, outra revisão sistemática relacionando os dois temas, sendo, provavelmente, esta pesquisa a primeira a considerar esta metodologia acerca do tema.

Evidenciou-se nos estudos, que a abordagem do DT pode ser aplicada no contexto do turismo, tanto para identificação de oportunidades, quanto para resolução de problemas atuais e perspectivas futuras, uma vez que possui um foco centrado no ser humano, e este por vezes se apresenta na condição de turista, consumidor do produto turísticos que os destinos dispõem.

Em grande parte dos estudos, a adoção do DT no processo de formação de profissionais de turismo, foi defendida como tendência, que precisa ser considerada nos cursos de turismo para que estes profissionais tenham habilidades do *design* na resolução de problemas e mudanças que o setor de turismo enfrenta. Considerando que o turismo é baseado em experiências, a adoção de técnicas do DT se faz necessária e pode auxiliar no processo de inovação dos serviços de turismo, gerando experiências e garantindo dessa forma, a vantagem competitiva do destino.

Por fim, observou-se uma lacuna nos estudos a respeito do uso do DT de forma integral, ou seja, com adoção de todas as fases da abordagem (descoberta, interpretação, ideação, prototipagem e iteração), visto que todos os estudos analisados consideraram apenas fragmentos da abordagem e não sua totalidade. Sendo esta então, uma oportunidade de estudos futuros, com vistas a compreender todos os desafios da implementação de cada etapa no contexto da indústria do turismo, que é constantemente forçada às mudanças em virtude de diversos aspectos da globalização.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo apresenta a metodologia de pesquisa adotada para a realização desta pesquisa. Para Dencker (1998, p.18), metodologia pode ser entendida como “a maneira correta como se realiza a busca de conhecimento e o que fazemos para adquirir o conhecimento desejado de maneira racional e coerente”. Trata-se das formas, procedimentos, ferramentas e caminhos de se fazer ciência (DEMO, 1985).

Dessa forma, no intuito de responder ao problema de pesquisa, estruturou-se este capítulo em três momentos. O primeiro classifica a pesquisa; o segundo aos instrumentos de coleta de dados e o terceiro trata da apresentação das técnicas empregadas.

4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, com aplicação da pesquisa de campo e classifica-se como um estudo de caso, no qual o objeto de investigação foi o Complexo Turístico Itaipu.

O estudo de caso, conforme Zambello (2018), ajuda a estabelecer respostas para fenômenos mais localizados e específicos, além de intentar, geralmente, à orientação de decisões a serem tomadas. Já a pesquisa de campo, segundo Gil (2008), caracteriza-se por uma interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer com base nos dados coletados, e que segundo Prodanov e De Freitas (2013), é indicada quando se busca conseguir informações ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta ou hipótese.

Em relação ao caráter exploratório da pesquisa, Alves-Mazzotti e Gewandszjder (2002) afirmam que esta não se preocupa em verificar teorias, podendo o problema tornar-se mais amplo, ou até mesmo ser definido como uma questão relevante que venha intrigar o pesquisador e sobre a qual as informações existentes são insuficientes, e esse, tem por finalidade esclarecer, desenvolver e modificar conceitos e ideias. Para Gil (2008), seu uso objetiva proporcionar uma visão geral e aproximativa acerca de determinado fato.

Quanto a abordagem qualitativa, Prodanov e De Freitas (2013), afirmam que, esta tem o ambiente como fonte direta dos dados, e que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

4.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Considerando os objetivos desta pesquisa, foram utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados: a) pesquisa bibliográfica e documental; b) revisão sistemática da literatura e c) técnicas da abordagem do *Design Thinking*.

4.2.1 Pesquisa bibliográfica e documental

A pesquisa bibliográfica é, conforme Köche (2015), o levantamento de um conhecimento já disponível, a partir das teorias publicadas em livros ou congêneres para compreender um problema objeto de investigação. “Trata-se do primeiro passo em qualquer

tipo de pesquisa científica, com o fim de revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo ou experimentação” (DE MACEDO, 1995, p.12).

Neste estudo, a pesquisa bibliográfica e documental foi utilizada com o objetivo de compreender as questões relativas ao turismo de experiência, DT e inovação, bem como para entender um pouco o contexto da organização objeto de estudo desta pesquisa, e como os clientes avaliam os serviços prestados por ela.

4.2.2 Revisão Sistemática da Literatura (RSL)

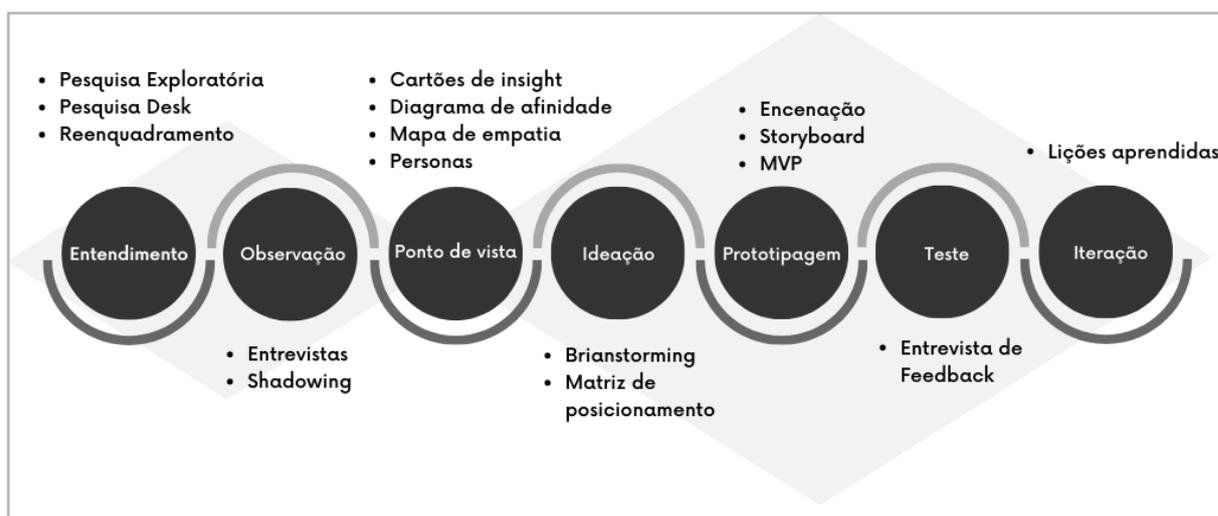
Conforme Biolchini *et al.* (2005), trata-se de uma metodologia específica, para reunir e avaliar evidências disponíveis a respeito de determinado tema, onde o processo de pesquisa é feito de forma sistemática, possibilitando que outros pesquisadores possam reproduzi-la.

Neste estudo, a RSL teve por objetivo, identificar de que formas a abordagem do DT tem sido considerada nos estudos do turismo e suas principais contribuições.

4.2.3 Técnicas da abordagem do DT.

Considerando os objetivos desta pesquisa, aplicou-se todas as sete etapas do DT com as técnicas de cada etapa mais apropriadas para o contexto desta pesquisa conforme apresentado no esquema da Figura 6.

Figura 6. Etapas e técnicas empregadas no DT no contexto do CTI.



Fonte: o autor, adaptado de Vianna (2012) e Echos (2018).

A partir da Figura 6, pode-se visualizar todas as sete etapas do processo de DT

inseridas no modelo do duplo diamante do processo de *design*, bem como as respectivas técnicas empregadas em cada etapa no contexto desta pesquisa. A descrição de cada uma, conforme a MJV Team (2020), é apresentada a seguir:

- A. **Pesquisa Exploratória:** trata-se de uma pesquisa de campo preliminar que contribui para o entendimento do contexto a ser trabalhado em determinado projeto, fornecendo insumos para a definição dos perfis dos usuários, e ajudam na elaboração dos temas a serem investigados na Pesquisa *Desk*. Se caracteriza pelo emprego de observação participante, oriunda da antropologia social, possibilitando um entendimento do comportamento dos usuários, além de gerar empatia.
- B. **Pesquisa *Desk*:** Também conhecida como pesquisa secundária, consiste em analisar informações já disponíveis no mercado, fornecendo referências das tendências nacionais e internacionais sobre o assunto a ser explorado. Apresenta como vantagem a economia de tempo, esforço e dinheiro.
- C. **Reenquadramento:** Esta técnica almeja examinar problemas ou questões não resolvidas em uma empresa sob diferentes perspectivas e diversos ângulos. Pressupõe reuniões de alinhamento estratégico entre a equipe que conduzirá o projeto de DT e o demandante do projeto, nas quais se busca a desconstrução das crenças e suposições, quebrando seus padrões de pensamento e afastando os paradigmas do ambiente a ser pesquisado.
- D. **Entrevistas:** Trata-se de uma pesquisa de campo realizada com as pessoas que interagem de alguma forma com o universo do problema a ser explorado. Seu objetivo é captar informações sobre como as pessoas agem, o que falam, o que pensam e como se sentem, possibilitando assim uma imersão profunda no problema, identificando padrões e oportunidades.
- E. ***Shadowing*:** É o acompanhamento do usuário sem interferência do pesquisador ao longo de toda sua jornada de interação com o produto ou serviço. Seu objetivo é captar e registrar como se comportam, como reagem e que emoções os usuários expressam enquanto a interação acontece.
- F. **Cartões de *Insight*:** São reflexões embasadas em dados coletados em todas as técnicas

anteriores, e transformadas em cartões com as seguintes informações: i) Título; ii) Tema; iii) Fato; iv) Fonte, e; v) Desafio relacionado ao tema. Esses cartões podem ser muito úteis para aplicação das demais técnicas, e etapas, possibilitando à equipe de projeto sempre consultá-los de forma rápida quando necessário.

Figura 7. Exemplo de Cartões de *Insight*.

Fonte: MVJ Team (2020).

- G. **Diagrama de afinidade:** Trata-se de uma técnica empregada para identificar padrões e inter-relações entre os dados registrados nos cartões de *insight*. Sua proposta é realizar o agrupamento dos dados com base em afinidade, similaridade, dependência ou proximidade.
- H. **Mapa de empatia:** Trata-se de uma ferramenta visual que permite analisar e descrever aspectos comportamentais e o contexto de vida do cliente. Com esse recurso é possível desenhar detalhadamente o cenário, os pensamentos, as ações, os problemas e as necessidades do seu público-alvo. A estrutura desse mapa é formada por quatro quadrantes que se dividem em questões como: i) O que pensa e sente? ii) O que escuta? iii) O que fala e faz? e, iv) O que vê? A partir dessa análise é possível responder: Quais são as dores e necessidades?

Figura 8. Mapa de Empatia.

Nome: _____ Idade: _____

The diagram is an Empathy Map template. At the top, there are fields for 'Nome' and 'Idade'. In the center is a simple line drawing of a person's head in profile, facing right. The map is divided into six sections by dashed lines radiating from the center:

- Top:** 'o que PENSA E SENTE?' with sub-questions: 'Como a persona se sente em relação ao mundo?', 'Quais as suas preocupações?', 'Quais são os seus sonhos?'.
- Left:** 'o que OUVE?' with sub-questions: 'Quais pessoas e ideias influenciam a persona?', 'Quais suas marcas favoritas?', 'Quais produtos de comunicação consome?'.
- Right:** 'o que VÊ?' with sub-questions: 'Como é o mundo em que a persona vive?', 'Como são seus amigos?', 'O que é mais comum no seu cotidiano?'.
- Bottom:** 'o que FALA E FAZ?' with sub-questions: 'Sobre o que sua persona costuma falar?', 'Ao mesmo tempo, como age?', 'Quais seus hobbies?'.
- Bottom-Left:** 'quais são as DORES?' with sub-questions: 'Do que sua persona tem medo?', 'Quais suas frustrações?', 'Que obstáculos precisa ultrapassar para conseguir o que deseja?'.
- Bottom-Right:** 'quais são as NECESSIDADES?' with sub-questions: 'O que é sucesso para sua persona?', 'Onde ela quer chegar?', 'O que acabaria com seus problemas?'.

Fonte: MJV Team (2020).

- I. **Personas:** Possibilita a identificação de arquétipos ou personagens ficticiais, concebidos a partir da síntese de todas as informações coletadas sobre o usuário do produto ou serviço.
- J. **Brainstorming:** Técnica utilizada para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo, a respeito das questões relevantes que nasceram durante as fases de imersão e de análise e síntese.
- K. **Matriz de posicionamento:** É uma ferramenta de análise estratégica das ideias geradas na etapa de ideação. O objetivo deste recurso é apoiar o processo de decisão, a partir da comunicação eficiente dos benefícios e desafios de cada solução, de modo que as ideias mais estratégicas sejam selecionadas para serem prototipadas.
- L. **Encenação:** É uma simulação improvisada de uma situação, que pode representar desde a interação de uma pessoa com uma máquina até um simples diálogo entre pessoas para encenar aspectos de um produto ou serviço.
- M. **Storyboard:** É uma representação visual de uma história através de quadros estáticos,

compostos por desenhos, colagens, fotografias ou qualquer outra técnica disponível.

- N. **MVP**: Significa Produto Mínimo Viável (*minimum viable product*), e diz respeito à versão mais simples com o mínimo possível de recursos, capaz de entregar a principal proposta de valor da ideia que visa atender uma necessidade, sendo este possível de ser testado e validado antes do lançamento da versão final do produto ou serviço, evitando desta forma, desperdícios e garantindo maior aceitação.
- O. **Pesquisa de *Feedback***: Esta técnica consiste na obtenção de percepções dos usuários acerca da solução prototipada. Geralmente é feita em formato de entrevista.
- P. **Lições aprendidas**: Trata-se de uma técnica aplicável para qualquer tipo de projeto e diz respeito à qualidade e melhoria contínua. Contribui para que eventuais erros sejam mitigados em projetos futuros, ou no ciclo de melhoria do projeto em questão. Na prática, busca em síntese responder os principais problemas enfrentados no projeto, que recomendações podem ser feitas para melhoria futura deste ou outro projeto, e quais variações ele sofreu.

Todas as técnicas supracitadas foram aplicadas no Complexo Turístico Itaipu em diferentes projetos, o relato de experiência desta aplicação é apresentado na sexta seção deste trabalho.

5. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO OBJETO DE INTERVENÇÃO

O presente capítulo caracteriza e contextualiza o objeto de estudo e divide-se em dois subcapítulos. O primeiro, aborda a relação entre a Itaipu Binacional com a atividade turística desde suas primeiras visitas, enquanto o segundo diz respeito à gestão e operação da atividade turística na Itaipu sob a responsabilidade do Complexo Turístico Itaipu.

5.1 ITAIPU BINACIONAL E SUA RELAÇÃO COM O TURISMO

Localizada em um trecho de fronteira entre Brasil e Paraguai, no Rio Paraná, e com mais de 2,7 bilhões de MWh produzidos desde o início de sua produção, Itaipu Binacional, eleita pela Associação Norte Americana de Engenheiros Civis, uma das sete maravilhas do

mundo moderno, é a maior hidrelétrica do mundo em produção de energia acumulada (ITAIPU, 2021). Para fins de comparação, o montante de energia já produzido seria suficiente para abastecer o mundo todo, sozinha, por mais de 43 dias (ITAIPU, 2020).

O início de toda grandiosidade de Itaipu se dá em 1973 mediante a assinatura do Tratado de Itaipu, instrumento jurídico que consolidou uma série de estudos técnicos para o aproveitamento hidroelétrico do Rio Paraná, no trecho entre Guaíra e Foz do Iguaçu. Um ano depois é criada, em 17 de maio de 1974, a empresa Itaipu Binacional, com o objetivo de gerir a construção da usina, que teve início em janeiro do ano seguinte, entre as cidades de Foz do Iguaçu no Brasil e Hernandarias no Paraguai (ITAIPU, 2021).

A construção da usina, impulsionou um rápido crescimento demográfico e urbano, sobretudo com a chegada de milhares de trabalhadores e suas famílias (CURY; RODRIGUES, 2011). Estima-se que em Foz do Iguaçu, apenas nos primeiros dez anos de construção, a população da cidade tenha crescido em torno de 300%, passando de 34 mil para 136 mil habitantes (ITAIPU, 2014).

Ainda que já houvesse atividade turística na cidade, em virtude do Parque Nacional do Iguaçu e da Ponte Internacional da Amizade (ITAIPU, 2014), somente no início dos anos 80, a infraestrutura turística da cidade começou a ser montada, em grande parte com apoio técnico e financeiro da Itaipu (SOUZA, 2002). Esses investimentos se fizeram necessários, pois as diversas notícias sobre a construção de Itaipu nas mídias da época, atraíram cada vez mais turistas para a região, a fim de ver pela última vez Sete Quedas, e ver de perto a grande obra, consolidando o turismo como uma nova força intrínseca na hidrelétrica de Itaipu, promovendo assim o avanço de populações temporárias, modificando e criando a identidade do lugar, agora como uma cidade turística (CURY; RODRÍGUEZ, 2011).

Antes mesmo das obras serem concluídas, Itaipu já recebia visitantes, sendo a primeira visita oficial registrada em 15 de abril de 1976, quando foram recepcionados 27 integrantes do Clube de Engenharia do Rio de Janeiro (TURISMO ITAIPU, s.d). Assim, em 1977, três anos após o início da construção do reservatório, é feita a primeira contagem de visitantes, totalizando 16.251 pessoas naquele ano (CURY; RODRÍGUEZ, 2011). Desde então, o número de turistas de Itaipu cresceu exponencialmente, tendo recebido mais de 1,025 milhão de visitantes em um único ano, em 2019 (ITAIPU, 2019).

Em 2003, alinhando sua atuação a programas institucionais que contemplassem ações de responsabilidade socioambiental e desenvolvimento regional, Itaipu ampliou sua missão, considerando o desenvolvimento turístico entre suas metas. Logo, o Parque Tecnológico Itaipu, foi criado para atuar como instrumento estratégico no alcance do desenvolvimento proposto

pela Itaipu Binacional, em sua região de influência, direcionando seus esforços para a consecução da missão da Itaipu (PTI, 2021).

5.2 O COMPLEXO TURÍSTICO ITAIPU - CTI.

Desde 2007, o Parque Tecnológico Itaipu - PTI é responsável pela gestão e operação do Turismo em Itaipu, sendo então o Complexo Turístico Itaipu - CTI, a área da empresa com infraestrutura e mão de obra para atendimento aos visitantes da usina. O modelo de gestão turística do CTI, focado em sua autossustentabilidade e em oferecer experiências turísticas aos visitantes, é referência em contribuição com o desenvolvimento regional. Os recursos obtidos com a atividade turística pagam a operação do CTI, garantindo os empregos diretos de cerca de 250 pessoas. Parte deste recurso é destinado ao Fundo Iguazu, que promove e divulga o turismo na região. Já o resultado financeiro, é destinado ao Fundo Tecnológico, administrado pelo PTI, que mantém ações voltadas para ciência, tecnologia, cultura, educação, empreendedorismo, turismo e transformação social (PTI, 2021).

Desde que passou a ser administrado pelo PTI, o turismo em Itaipu, foi reconhecido com importantes títulos na área (TURISMO ITAIPU, s.d), a saber:

- A. “Os 10 mais no Turismo” na categoria Atração Turística Nacional, 2007;
- B. Melhores Práticas do Turismo. Passeio “Circuito Especial”, eleito uma das “Melhores Práticas dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional, 2010;
- C. “Top de Marketing ADVB” na categoria Hotelaria, Turismo e Cultura, 2013;
- D. “Prêmio Braztoa de Sustentabilidade, 2015;
- E. “Excelência e Inovação do Turismo da Organização Mundial do Turismo - OMT, na categoria Pesquisa, Tecnologia e Inovação, 2016;

Atualmente o Complexo Turístico Itaipu conta com cinco opções de passeios, e suas características são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2. Passeios ofertados no CTI.

	<p>Itaipu Panorâmica</p> <p>Passeio guiado por monitor em até três idiomas, realizado em ônibus panorâmico, que percorre toda a área externa da barragem, com duração aproximada de 1h10.</p>
	<p>Itaipu Especial</p> <p>Passeio guiado por monitor em até três idiomas, realizado em micro-ônibus com capacidade limitada de 27 pessoas por horário. Percorre toda área externa e dá acesso a áreas internas da barragem e casa de máquinas, com duração aproximada de 2h</p>
	<p>Itaipu Refúgio Biológico</p> <p>Passeio guiado por monitor em até três idiomas, realizado no Refúgio Biológico Bela vista, no qual os visitantes percorrem trilhas meio à mata e ao zoológico Roberto Ribas Lange, explorando a flora e fauna local. Duração aproximada de 2h30</p>
	<p>Itaipu Ecomuseu</p> <p>Passeio auto guiado, no qual o visitante acessa o acervo memorial do desenvolvimento da cidade e da construção de Itaipu, além de ser um espaço de tecnologia e educação. Tempo de duração livre.</p>
	<p>Itaipu Iluminada</p> <p>Passeio guiado por sistema de áudio-guia trilingue, que percorre toda a área externa da barragem iluminada, além de oferecer um espetáculo musical e de iluminação no Mirante Central. Duração aproximada 2h, operado sextas e sábados.</p>

Fonte: autor com base em Turismo Itaipu (2021).

Do início das visitas em Itaipu, no ano de 1977 até o final de 2020, o total de visitas registradas supera 24 milhões, sendo deste total, mais de 8 milhões registradas somente nos últimos dez anos, de 2010 a 2020 (ITAIPU BINACIONAL, s.d)

6. RELATO DA EXPERIÊNCIA DA APLICAÇÃO DO *DESIGN THINKING* NO COMPLEXO TURÍSTICO ITAIPU

Considerando o segundo objetivo específico desta pesquisa, este capítulo se dedica a relatar a experiência da aplicação do DT no processo de inovação em turismo de experiência do CTI. Tal aplicação se deu no período compreendido entre os meses de agosto de 2020 e novembro de 2021. Participaram diretamente do processo de aplicação, compondo a “Equipe de Projeto”, 8 colaboradores de diferentes cargos, tais como: 1 Analista de desenvolvimento humano; 1 Analista de Tecnologia; 1 Assistente de Infraestrutura e espaços; 1 Analista de Marketing; 1 Coordenador de Vendas; 1 Analista administrativo; 1 Gerente de negócios, e; 1 Estagiário.

6.1 INTERVENÇÃO PRELIMINAR. EM BUSCA DE NECESSIDADES E OPORTUNIDADES.

Com o intuito de preparar as pessoas da organização que estariam de alguma forma envolvidas com a aplicação do método, e para entender o problema a ser explorado, elaborou-se um *workshop* de dois encontros com a equipe de projeto.

O primeiro encontro teve por objetivo apresentar a abordagem do DT e discutir as “dores” da organização, na busca por um problema que pudesse ser abordado. O problema definido pela equipe foi:

“Em que poderíamos inovar no contexto dos serviços que o CTI oferece?”.

Ainda neste primeiro encontro, a técnica de pesquisa exploratória foi aplicada com o intuito de identificar as forças e fraquezas a respeito do problema. Em *post its*[®] cada participante registrava suas percepções acerca de três perguntas:

- 1) Em que poderíamos inovar no contexto dos serviços que o CTI oferece?
- 2) O que estamos fazendo para sermos uma empresa inovadora?
- 3) O que os concorrentes estão fazendo melhor que nós?

Ao fim dos registros, iniciava-se uma rodada de compartilhamento do registro seguida de um momento para discussões, comentários e esclarecimentos. Após a rodada de discussões, os participantes tinham mais uma rodada para definir quais registros eram consensos entre o grupo.

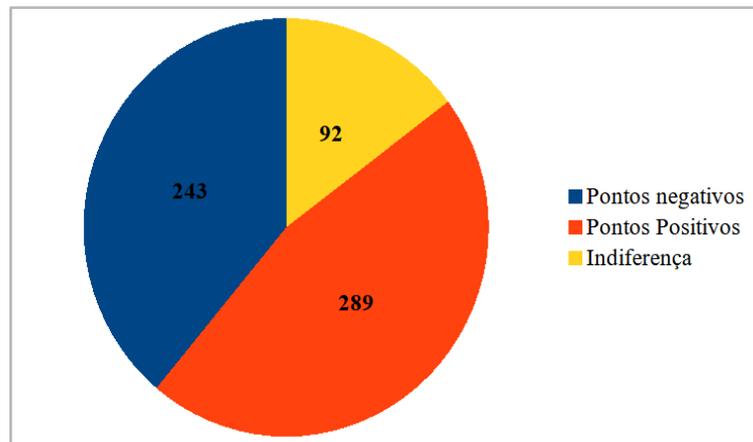
No intervalo entre o primeiro e o segundo encontro do *workshop*, com o intuito de coletar percepções passadas dos clientes, aplicou-se a técnica de Pesquisa *Desk*. Para esta técnica, uma análise foi realizada de um total de 624 avaliações capturadas nas seguintes fontes: TripAdvisor; Caixa de Sugestões; Relatórios de Pesquisa de Cliente Oculto e Pesquisa de Campo. O recorte temporal de análise considerou o período de janeiro de 2019 a agosto de 2021. A respeito dos passeios, foram considerados apenas as avaliações das visitas “Itaipu Panorâmica”, “Itaipu Ecomuseu” e “Itaipu Refúgio Biológico”, pois os passeios “Itaipu Especial” e “Itaipu Iluminada” encontravam-se suspensos desde o início da pandemia, período em que esta pesquisa foi realizada.

Todas as avaliações foram lidas e separadas em três grupos considerando os critérios

abaixo listados, já o resultado dessa divisão por grupo é apresentado na Figura 9.

1. Pontos positivos - Avaliações com elogios, que indicam expectativa atendida ou superada, com relatos de boas emoções em relação à experiência vivida;
2. Pontos Negativos - Avaliações com reclamações, que indicam expectativa não atingida, com relatos de insatisfação a respeito da experiência vivida;
3. Indiferença - Avaliações que não indicam com clareza a percepção do visitante a respeito da experiência vivida.

Figura 9. Resultado das avaliações por grupo.



Fonte: autor (2021).

Após separadas em grupos, elas foram então categorizadas conforme o contexto da avaliação. Os resultados são apresentados no Quadro 3.

Quadro 3. Síntese da análise das pesquisas de satisfação por categoria.

Pontos Positivos	Pontos Negativos	Indiferença
<ul style="list-style-type: none"> ● Atendimento ● Organização ● Experiência ● Infraestrutura 	<ul style="list-style-type: none"> ● Infraestrutura ● Logística ● Informações ● Sinalização ● Atendimento ● Preços ● Experiência 	<ul style="list-style-type: none"> ● Experiência ● Roteiros ● Produtos e Serviços ● Acessibilidade ● Logística

Fonte: autor (2021).

Já no segundo encontro, os resultados da Pesquisa *Desk* foram apresentados de forma aprofundada, possibilitando que o grupo ampliasse a visão acerca do problema na perspectiva dos clientes, e então ocorreu a aplicação da técnica de Reenquadramento. Novamente, cada participante registrava suas percepções, na sequência uma rodada de compartilhamento, discussões e uma rodada final para reescrever o consenso do grupo. A síntese das técnicas de Pesquisa Exploratória e Reenquadramento é apresentada no Quadro 4.

Quadro 4. Síntese das técnicas de Pesquisa Exploratória e Reenquadramento.

Pergunta	Pesquisa Exploratória	Reenquadramento
1) Em que poderíamos inovar no contexto dos serviços que o CTI oferece?	<ul style="list-style-type: none"> ● Interatividade ● <i>Marketing</i> ● Tecnologias ● Experiência dos Visitantes ● Modelo de Gestão ● Comunicação ● Parcerias ● Processos Administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Desenvolvimento e integração da equipe ● Experiências para os visitantes ● Infraestrutura ● Canais de relacionamento ● Posicionamento de Marca
2) O que estamos fazendo para sermos uma empresa inovadora?	<ul style="list-style-type: none"> ● Momentos para discutir Inovação ● Comunicação humanizada ● Analisando o cenário ● Autonomia sobre serviços ● Novos produtos ● Investindo em acessibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> ● Discutindo reais necessidades ● Identificando oportunidades ● Priorizando o olhar para inovação
3) O que os concorrentes estão fazendo melhor que nós?	<ul style="list-style-type: none"> ● <i>Marketing</i> ● Facilidade de contratações ● Comunicação com o cliente ● Disponibilidade de recursos ● Usando novas ferramentas ● Investindo em novas tecnologias 	<ul style="list-style-type: none"> ● São menos burocráticos para algumas questões ● Mais ágeis na tomada de decisões ● Se posicionam e aparecem mais no mercado.

Fonte: autor (2021).

A partir da troca de informações e percepções, a equipe de projeto reenquadrou os dados em três categorias para uma abordagem mais aprofundada nas etapas seguintes. As categorias escolhidas e suas principais dores foram:

- a) Inovação em Processos: Burocratização dos processos; informações para tomada de decisões e integração da equipe.
- b) Inovação em Experiências: Limitações de recursos; capacidade de carga e modelo de operação.
- c) Inovação em Marketing: Canais de relacionamento; posicionamento de marca e vendas.

Uma vez categorizadas e reenquadradas as informações, aplicou-se uma análise de presente e futuro, a partir de entrevistas com os membros da equipe de projeto. A proposta foi coletar o máximo de informações a partir de duas perguntas:

- 1) Como você avalia a situação presente?
- 2) Qual seria o cenário ideal?

Para cada uma das categorias a síntese dos resultados é apresentada no Quadro 5.

Quadro 5. Análise presente e futuro.

Categoria	Onde estamos	Onde queremos chegar
Processos	- Os processos adotados no CTI são os mesmos adotados por todas as áreas da FPTI. No entanto, nota-se algumas dificuldades com alguns processos, haja visto que a atividade do turismo sofre constantes mudanças influenciadas pelo mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomia em alguns processos, tais como de compras e contratações para atendimento das demandas do CTI. - Desenvolvimento de tecnologias para obtenção e controle de informações. - Sistematização dos processos manuais. - Criação de modelos ágeis de tomada de decisões e de elaboração de projetos, gestão do conhecimento, capacitações e riscos.
Marketing	- O CTI atua em parceria com agências de receptivo em formato de comissionamento. No entanto, enfrenta restrições para comissionamento de guias autônomos, além das restrições de divulgação na cidade e outros canais.	<ul style="list-style-type: none"> - Atuar em parceria com outros atrativos para venda dos passeios. - Flexibilizar políticas de comissionamento para aumentar as vendas dos atrativos. - Atuar ativamente na divulgação dos passeios em <i>outdoors</i> e demais mídias físicas e virtuais, com uma comunicação menos institucional.

continua

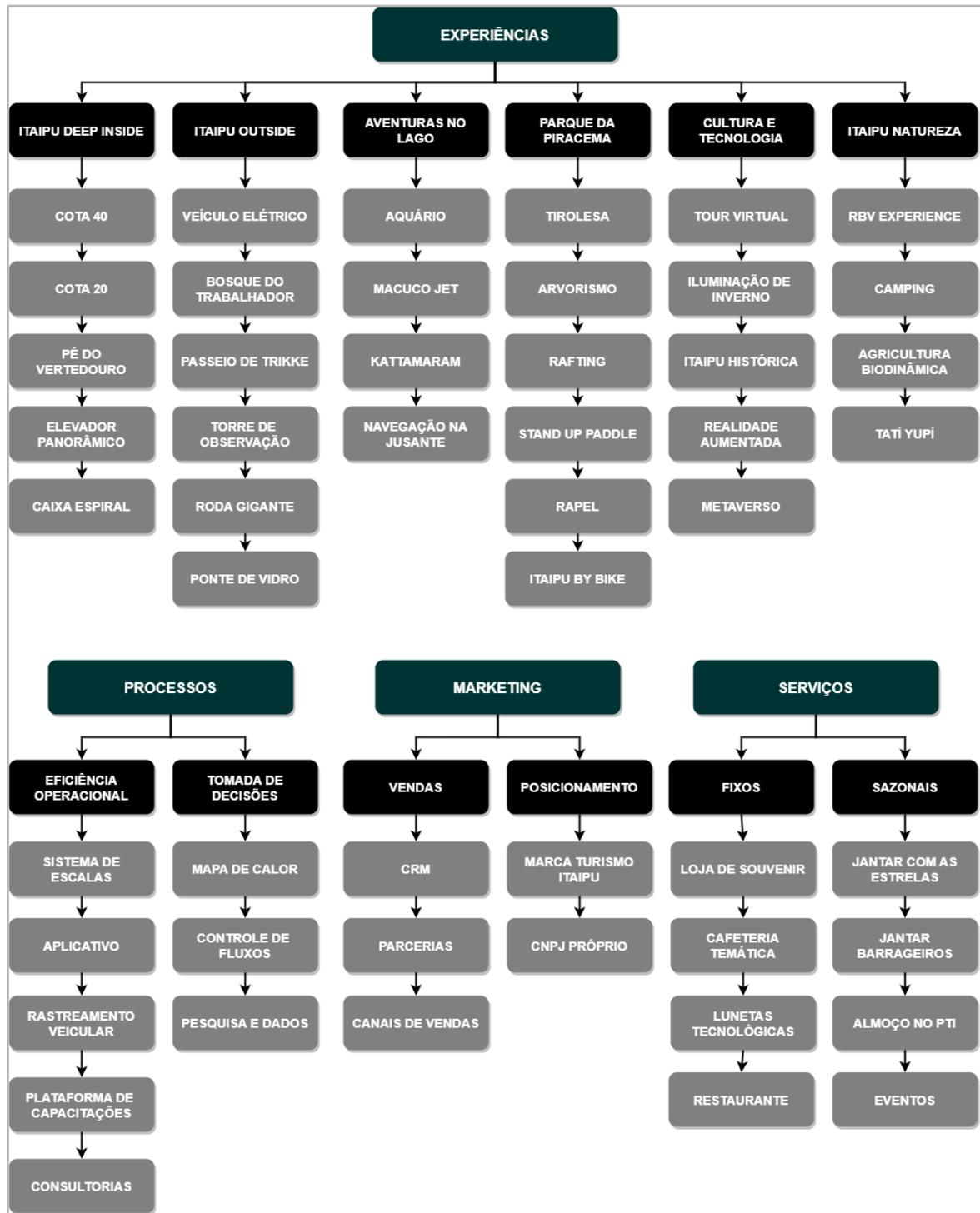
Quadro 5. Análise presente e futuro (continuação).

Categoria	Onde estamos	Onde queremos chegar
Experiências	<ul style="list-style-type: none"> - Atualmente contamos com 5 opções de passeios, embora já tenhamos tido mais, além de diversos projetos que iniciaram e foram suspensos. - A visita Itaipu Panorâmica é o carro-chefe do CTI com a maior capacidade de carga, seguido do Ecomuseu. - O passeio que oferece a maior experiência é o Itaipu Especial, mas que conta com diversas restrições de acesso. Serviços de alimentação e <i>souvenir</i> são terceirizados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar todo o potencial turístico das áreas da usina, ampliando o catálogo de passeios. - Resgatar projetos descontinuados, oferecer passeios de Ecoturismo, e mais opções de visitas com tempo livre, proporcionando experiências de <i>slow tourism</i>, conexão com a natureza e o espaço visitado. - Criar roteiros de visitas personalizáveis para cada público de acordo com tempo disponível, perfil do visitante e interesse. - Assumir os serviços de alimentação e lojas de <i>souvenir</i>, de forma que se tenha gestão sobre a linha de produtos e preços, possibilitando promoções, aumento de receita e desenvolvimento de fornecedores. - Operar e comercializar grandes eventos temáticos nas áreas de visitação. - Inserir serviços de experiência aos visitantes, tais como aplicativos, lunetas, cursos técnicos entre outros.

Fonte: autor (2021)

As entrevistas contribuíram para o entendimento de situações e problemas percebidos pela equipe, e para a imersão preliminar de oportunidades e futuros desejáveis. Diante disso, aplicou-se a técnica de “*brainstorming*” no intuito de materializar possíveis soluções no contexto de cada categoria. Na sequência, as técnicas “cartões de *insight*” e “diagrama de afinidade” foram aplicadas para agrupamento das ideias em propostas e depois, segmentadas por temáticas definidas pela Equipe do Projeto. O uso combinado das técnicas resultou em uma ideação preliminar, com 51 ideias agrupadas em 12 propostas, segmentadas em 4 categorias (Experiências; Processos; Marketing e; Serviços), conforme apresentado na figura 10.

Figura 10. Resultado da ideação preliminar.



Fonte: autor (2021).

Durante a aplicação da técnica de “diagrama de afinidade”, observou-se que algumas ideias caberiam dentro de uma nova categoria, denominada pela equipe de projeto como “serviços”. Na sequência são apresentados os contextos para cada grupo de ideias.

6.1.1 Experiências

6.1.1.1 Itaipu *Deep Inside*

Consiste numa proposta de projeto que contempla a exploração de novos roteiros turísticos nas áreas mais incríveis do interior da usina, tais como Cota 40, Pé do Vertedouro e Caixa Espiral, além de melhorar a experiência dos visitantes e o fluxo interno com um elevador panorâmico e outras soluções.

6.1.1.2 Itaipu *Outside*

Contempla novas experiências de passeios nas áreas externas da barragem, além de novas formas de mobilidade, entretenimento e contemplação.

6.1.1.3 Aventuras no lago

Contempla novas estruturas de visitação e serviços em locais com vista privilegiada da barragem, além da inserção de novos passeios de aventura para o aproveitamento do potencial turístico do reservatório.

6.1.1.4 Parque da Piracema

Estruturação de passeios de ecoturismo na área conhecida como Parque da Piracema. Atividades como *rafting*, canoagem, tirolesa, arvorismo e pedal podem ser atrativas e o local já tem potencial e infraestrutura parcial para tais atividades.

6.1.1.5 Cultura e tecnologia

Combina elementos de história e tecnologia, por meio de inovações que possibilitem interações entre o visitante com o contexto do espaço visitado, promovendo conhecimento.

6.1.1.6 Itaipu Natureza

Contempla a estruturação de experiências de *slow tourism* e contato com a natureza de

forma imersiva, aproveitando o potencial do Refúgio Biológico Bela Vista.

6.1.2 Processos

6.1.2.1 Sistema de escalas

Objetiva a sistematização dos processos de elaboração e controle de escalas, de forma que se otimize tempo, e mão-de-obra.

6.1.2.2 Aplicativo

O desenvolvimento de um aplicativo para os visitantes poderá, além de garantir uma melhor experiência de visitação, possibilitar que roteiros de passeios autoguiados sejam elaborados ou otimizados.

6.1.2.3 Rastreamento veicular

A sistematização de frota do Complexo Turístico Itaipu já é uma necessidade de longa data, conforme apontado pela equipe de projeto. Logo, poder acompanhar em tempo real o local onde os ônibus estão, possibilita que o processo de tomada de decisões, sobretudo em períodos de alta temporada, seja mais ágil e assertivo, reduzindo impactos na experiência dos visitantes e otimizando a logística.

6.1.2.4 Mapa de calor

A operação do turismo apresenta diversas oscilações durante o dia, e se considerarmos que alguns passeios apresentam limitações de vagas, ter controle em tempo real da contagem de pessoas circulando pelo Complexo Turístico Itaipu é importante para que ações imediatas sejam tomadas, e para gerar banco de dados para planejamento da operação.

6.1.2.5 Controle de fluxos

Estruturar modelos de operação e processos que possibilitem o controle imediato de fluxos de forma que os visitantes não percam muito tempo em filas, comprando ingressos ou

para obter informações, pode garantir uma experiência pré-consumo muito satisfatória.

6.1.2.6 Pesquisa e dados

Objetiva otimizar o processo de obtenção e tratamento de dados para gestão. Ferramentas de *Business Intelligence* ou ainda digitalização de formulários de pesquisa de satisfação se fazem necessárias para que se trabalhe com dados de forma mais segura e ágil.

6.1.2.7 Plataforma de Capacitações

O Complexo Turístico Itaipu possui muito *know-how* em prestação de serviços de excelência, portanto o desenvolvimento de uma plataforma para capacitação de equipe e disseminação do conhecimento com o público externo, são formas de inovar na gestão do conhecimento e capazes de agregar valor para a instituição.

6.1.2.8 Consultorias

Sendo referência em Gestão e Operação de Turismo na região, o Complexo Turístico Itaipu pode começar a atuar como consultor em novos negócios turísticos pelo Brasil, sobretudo na área de Turismo Sustentável, inovação ou gestão da qualidade.

6.1.3 Marketing

6.1.3.1 Marca Turismo Itaipu

Utilizar o Turismo Itaipu como marca para comercialização de linha de produtos, campanhas publicitárias e outros. Realizar o registro da marca Turismo Itaipu e trabalhar com branding, gerando reputação de marca e *status* de confiança.

6.1.3.2 CRM

Implantação de métodos e sistemas modernos de Gestão do Relacionamento com o Cliente (CRM - *Customer Relationship Management*) para captação, qualificação e relacionamento com o cliente, aumentando o *Net Promote Score* e outras KPI's.

6.1.3.3 Parcerias

Inovar por meio de parcerias que não se restrinjam às agências de turismo receptivo, buscando parcerias com outros atrativos de forma que se trabalhem conjuntamente na divulgação, vendas de passeios e distribuição de demanda. Também é viável considerar parcerias com universidades para o desenvolvimento de pesquisas, com *startups* para o desenvolvimento de soluções tecnológicas, entre outras possibilidades.

6.1.3.4 Canais de vendas

Entendendo que contar com apenas um site de vendas de ingressos já não é suficiente, a proposta busca inserir os passeios do Complexo Turístico Itaipu em mais vitrines virtuais, plataformas multicanais e aplicativos.

6.1.3.5 CNPJ próprio

Transformação do Complexo Turístico Itaipu em empresa privada prestadora de serviços para Fundação PTI-BR e Itaipu Binacional, de modo a se ter menos burocracia nos processos de compras, contratações, parcerias e captação de recursos de editais.

6.1.4 Serviços

6.1.4.1 Loja de *Souvenir*

Assumir o serviço e trabalhar com linhas de produtos temáticos dos passeios, trabalhar com lançamento de produtos, promoções e comercialização em loja virtual.

6.1.4.2 Cafeteria temática

Oferecer aos visitantes um serviço de cafeteria como uma experiência que alcance as emoções se conectando com os espaços visitados através de *storytelling* e conceitos.

6.1.4.3 Jantar com as estrelas

Possibilidade de tematizar eventos nas futuras instalações do novo Polo Astronômico, oferecendo experiência de jantar iluminado pelos astros em noites de lua cheia com aulas de céu.

6.1.4.4 Jantar Barrageiros

Oferecer um serviço de jantar após a realização do passeio Itaipu Iluminada, no restaurante do barrageiros, onde funcionava o refeitório dos trabalhadores na época da construção, entregando dessa forma, uma experiência completa de entretenimento, lazer e alimentação.

6.1.4.5 Almoço no PTI

Entendendo que conhecer o PTI é um desejo de muitos visitantes, esta proposta objetiva combinar uma visita pelo PTI com parada para almoço em algum dos restaurantes instalados dentro do parque.

6.1.4.6 Eventos

Otimizar a comercialização dos espaços do Complexo Turístico Itaipu para eventos.

6.1.4.7 Lunetas tecnológicas

Otimizar o serviço de observação de longo alcance através da modernização das lunetas, agregando recursos de realidade aumentada e outros recursos de interação.

6.1.4.8 Restaurante

Assumir o serviço de restaurante ou ainda construir outros espaços de alimentação que promovam experiências e aumento de receitas.

6.2 REDEFININDO O PROBLEMA

Diante de todas as informações já levantadas e das limitações desta pesquisa, fez-se necessário discutir com a equipe de projeto, sobre qual categoria seria dado um foco maior para aplicação das demais técnicas. Logo, considerando os objetivos desta pesquisa, e o consenso entre a equipe de projeto, optou-se por focar a aplicação na categoria “experiências”.

Por consequência, a equipe de projetos redefiniu a pergunta problema da investigação em: *O que podemos melhorar nos passeios que ofertamos?*

Conforme já descrito anteriormente, em virtude da pandemia, a análise das experiências considerou apenas os três passeios em operação durante o período da intervenção, Itaipu Panorâmica, Itaipu Ecomuseu e Itaipu Refúgio Biológico.

6.3 DIAGNÓSTICO A PARTIR DA APLICAÇÃO

A partir do novo problema definido, as técnicas “Pesquisa Exploratória”, “Entrevistas”, “*Shadowing*”, foram aplicadas igualmente com os mesmos critérios e o mesmo roteiro, conforme apresentado no Apêndice I, para os três passeios investigados. Já as técnicas “diagrama de afinidade” e “persona” foram aplicadas de forma conjunta com a equipe de projeto, enquanto a técnica “mapa de empatia” foi aplicada seguindo o modelo previamente apresentado na Figura 8.

A “pesquisa exploratória” buscou capturar as considerações dos visitantes a respeito dos passeios. A síntese é apresentada a partir de nuvens de palavras, uma representação visual da frequência e do valor de palavras, utilizado para destacar a ocorrência de um termo ou categoria específica dentro de uma fonte de dados. Logo, quanto mais vezes uma palavra-chave estiver presente em um conjunto de dados, maior esta aparecerá na nuvem. As nuvens de palavras foram geradas pela plataforma *Infogram*, a partir da compilação dos dados coletados na aplicação das técnicas supracitadas.

A respeito da Itaipu Panorâmica, a nuvem de palavras gerada é apresentada na Figura 11, e sintetiza os julgamentos dos visitantes em relação ao passeio.

Figura 11. Nuvem de palavras visita Itaipu Panorâmica.



Fonte: autor (2021).

Analisando a nuvem de palavras da Itaipu Panorâmica, pode-se observar que o passeio é, pela maioria, considerado necessário entre as opções disponíveis na cidade, ainda que possa melhorar em questões de preço, tempo de duração e conteúdo para abranger todas as faixas etárias. Expressões como “*De encher os olhos*” e “*inesquecível*” conotam emoções que podem significar que a experiência vivida ficará marcada positivamente na memória dos visitantes. A respeito do Itaipu Refúgio Biológico, a nuvem de palavras gerada é apresentada na Figura 12.

Figura 12. Nuvem de palavras Itaipu Refúgio Biológico.



Fonte: autor (2021).

Como pode-se notar, os destaques do Itaipu Refúgio Biológico, correspondem ao público para o qual esse passeio é melhor indicado, caracterizando-se como um passeio atrativo para toda família, onde inclusive as crianças podem tirar grande proveito. Do ponto de vista da

experiência, expressões como “*bom para se conectar*” e “*contato real com a natureza*” exprimem participação ativa e se relacionam com o domínio da evasão. Já as expressões como “*é nada além de um zoo*”, “*dispensável*”, “*esperava ver mais animais*” e “*poderia ser melhor*”, indicam que a experiência não foi satisfatória, e que há elementos a serem trabalhados para garantir a memorabilidade do passeio. Na sequência, a Figura 13, apresenta a nuvem de palavras do passeio Itaipu Ecomuseu.

Figura 13. Nuvem de palavras Itaipu Ecomuseu.



Fonte: autor (2021).

A partir das expressões destacadas na nuvem de palavras do Itaipu Ecomuseu, pode-se notar que o passeio é recomendado entre as opções disponíveis na cidade, ainda que possa interessar mais para quem gosta de história ou se envolver com a cultura local. Expressões como “*muito pequeno*” e “*pouco atrativo*” indicam oportunidades de melhoria para a dimensão estética, enquanto “*agrega conhecimento*” e “*conteúdo bom*”, estão ligados ao atendimento na dimensão educação.

De modo geral, é possível observar que as percepções dos visitantes, em relação aos passeios, são predominantemente positivas, no entanto, as de caráter negativo, indicam dores que podem ser mais bem aprofundadas a fim de que se tornarem oportunidades.

Essa primeira etapa do diagnóstico objetivou coletar e interpretar informações já existentes no banco de dados, a partir de registros espontâneos feitos pelos visitantes, o que contribui para uma visão mais ampla acerca do contexto investigado, levando a equipe do projeto a enxergar o problema sob a ótica do visitante na construção de novos cenários.

Buscando construir um diagnóstico mais detalhado, na sequência, as técnicas “*shadowing*” e “*entrevista*” foram aplicadas, seguindo o roteiro pré-definido apresentado no Apêndice I. Para cada passeio, foram aplicados 12 acompanhamentos de “*shadowing*” seguidos

de entrevistas. Posteriormente à reunião de todas as informações coletadas, as técnicas de “mapa de empatia” e “*personas*” foram então aplicadas.

Como resultado de todas essas técnicas, foi possível identificar, no âmbito das experiências, os pontos fortes e os pontos a melhorar em cada passeio, os sentimentos e sensações que estes despertam nos visitantes, as *personas* de cada visita e suas experiências em cada fase do consumo, além de estruturar cada elemento dos passeios no seu respectivo domínio da experiência turística, contribuindo assim para que a equipe do projeto pudesse elaborar estratégias de melhorias no âmbito das experiências turísticas que o CTI oferece.

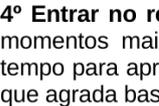
As Figuras 14, 15 e 16, apresentam os momentos mais marcantes dos passeios Itaipu Panorâmica, Itaipu Refúgio Biológico e Itaipu Ecomuseu, respectivamente.

Figura 14. Momentos mais marcantes do passeio Itaipu Panorâmica.

	<p>1º Passar no topo da barragem</p> <p>Passar no topo da barragem, é apontado como o momento mais marcante do passeio por possibilitar uma vista privilegiada de toda a extensão da barragem, pela condição de entender a grandeza do vertedouro e a imensidão do lago. A curva depois do vertedouro possibilita uma das vistas mais incríveis de toda a usina. Ainda no topo da barragem os visitantes se encantam com uma vista incrível do horizonte onde se vê as duas cidades vizinhas, Foz do Iguaçu e Ciudad Del Este. É ainda o ponto que mais desperta sentimentos, de euforia e frio na barriga, e a vontade de registrar em fotos e vídeos.</p>
	<p>2º Passar pelos condutos forçados</p> <p>Passar em frente dos condutos forçados é apontado como um dos momentos mais marcantes do passeio porque o tamanho dos condutos vistos de perto impressionam ainda mais. O barulho de água e máquinas ouvido daqui é vibrante. Os visitantes quase esquecem de olhar pro outro lado, porque os condutos realmente impressionam. É muito comum nesse ponto as pessoas filmarem ou tentarem mudar de lado no ônibus aqui, tentando pegar um ângulo mais privilegiado desse lugar incrível.</p>
	<p>3º Parada no Mirante Central</p> <p>No mirante central é onde se tem uma vista mais panorâmica de grande parte da usina, e também onde há mais elementos para fotos tais como pannel do barrageiro, escultura do barrageiro, moldura do instagram, e claro o próprio cenário de fundo que é a barragem. Por ser uma parada com maior tempo de duração, é mais comum ver aqui os visitantes procurando o monitor pra tirar dúvidas e pedir informações. Nesse ponto é exibido o filme institucional, que atrai a atenção de quase todos os visitantes. A interação do barrageiro virtual também tem despertado o interesse dos visitantes, o que por vezes chega a promover certa aglomeração ao redor. Serviços como de foto digital, cafeteria e souvenir também dividem a atenção dos visitantes. Mas nota-se que para desfrutar de tudo que o espaço oferece, o tempo de parada não é suficiente.</p>

Fonte: autor (2021).

Figura 15. Momentos mais marcantes do passeio Itaipu Refúgio Biológico.

	<p>1º Ver a onça: esse é considerado o momento mais marcante do passeio, sobretudo quando a onça que está no recinto é a melânica, pois a grande parte dos visitantes relatam nunca terem visto uma onça parda ou ainda sequer tinham conhecimento dessa variação genética.</p>	
	<p>2º Ver as Harpias: esse momento é também um dos mais marcantes da visita e geralmente seus destaques enfatizam a beleza do animal, o tamanho do recinto, o "grito" e o voo da harpia. Evidenciando a importância dos sentidos na construção de situações memoráveis.</p> <p>3º Fazer o plantio: Essa atividade de caráter participante, é citada pela grande maioria dos visitantes como o momento mais memorável da visita. Para além do plantar, o contexto todo de levar a planta até o viveiro florestal e depois ver um exemplar da planta já crescida elucida um ciclo de início, meio e fim dessa atividade que em sua totalidade se conecta e faz sentido para as pessoas.</p>	
	<p>4º Entrar no recinto das aves: A sensação de entrar num recinto é apontado com um dos momentos mais marcantes do passeio, principalmente por ter menos explicações e mais tempo para apreciar e fotografar as aves. É citado como "um momento mais livre" do passeio, que agrada bastante os visitantes.</p>	

Fonte: autor (2021).

Figura 16. Momentos mais marcantes do passeio Itaipu Ecomuseu.

<p>1º CIÊNCIA NA ESFERA: Desde sua implantação o recurso Ciência na Esfera tem surpreendido muitos visitantes. Em praticamente todas as avaliações positivas do passeio, a Ciência na Esfera é citada como um dos melhores e mais marcantes momentos da visita ao Ecomuseu. Do ponto de vista técnico, esse recurso possibilita tratar diversos assuntos, que quando bem apresentados pelos monitores podem agregar muito na experiência dos visitantes.</p>	
<p>2º MAQUETE DE VIDRO: O espaço da maquete da bacia do Paraná 3 é também comumente apontado como um dos pontos marcantes da visita. Sobretudo por possibilitar uma melhor compreensão da dimensão da área cuidada pela Itaipu. Além disso garante fotos bem legais, sendo comum ver os visitantes sentarem ou deitarem pra fazer fotos.</p>	

Fonte: autor (2021).

Para a elaboração das *personas*, utilizou-se o modelo proposto por Pine e Gilmore (1999), da divisão da experiência a partir das fases de consumo, sendo elas: pré-consumo; consumo; e pós-consumo. O detalhamento das *personas* de cada passeio é apresentado nas Figuras 17, 18 e 19.

Figura 17. Persona Itaipu Panorâmica.

CRIS

Perfil
É um indivíduo multigênero, predominantemente adulto com uma ampla diversificação etária entre 30 e 50 anos, que viaja com a família e se mantém no destino por 4 dias. Costuma viajar sempre que tem um tempo livre, pesquisa antes sobre os passeios disponíveis e escolhe os passeios por disponibilidade de tempo considerando as fotos, vídeos e avaliações do passeio no processo de decisão.

Pré-Consumo
Compra seu ingresso no próprio CRV, e já realiza o passeio com algum conhecimento sobre o que vai encontrar. Viaja com frequência, e busca vivenciar momentos de descontração e aprender coisas novas. Ao escolher a visita, espera andar no ônibus aberto, encontrar o vertedouro com as comportas abertas e tirar muitas fotos.

Consumo
Considera os espaços muito limpos e organizados, se encanta com o atendimento recebido pelos colaboradores e se surpreende com a grandiosidade da Usina, que promove orgulho por ter sido construída por brasileiros e paraguaios. Para Cris, passar em frente a aos condutos, passar no topo da barragem e a parada na mirante central são os momentos mais incríveis do passeio.

Pós-consumo
Ficou muito impressionada com a quantidade de água do reservatório e com o tamanho do vertedouro visto de cima. Contudo, considerou a visita muito rápida. Gostaria de ter tido mais tempo nas paradas, e acredita que uma parada no topo da barragem para contemplar o lago agregaria ainda mais na experiência. Cris considerou esse passeio indispensável pra quem vem à cidade, vai recomendar e pretende voltar para realizar a visita na área interna da usina.

Fonte: autor (2021).

Figura 18. Persona Itaipu Refúgio Biológico.

DANI

Perfil
Indivíduo multigênero, predominantemente adulto com uma diversificação etária entre 20 e 40 anos, que viaja em família ou amigos e se mantém no destino por 5 dias. Costuma viajar durante as férias ou feriados, busca se informar sobre os passeios quando já está no destino e escolhe os passeios por disponibilidade de tempo e por identificação com o atrativo.

Pré-consumo
Compra seu ingresso no próprio CRV, e realiza o passeio posteriormente à visita panorâmica ou com ingresso já comprado para esta. Viaja com certa frequência, e busca emoção, aventura e descobrir coisas novas. Ao escolher o Refúgio Biológico, espera ver muitos animais, adquirir novos conhecimentos e tirar muitas fotos.

Consumo
Considera os espaços muito limpos e organizados, se encanta com o atendimento recebido pelos colaboradores e se surpreende com conhecimento dos monitores. Sente que o lugar transmite responsabilidade e cuidado com o meio ambiente. Para Dani, plantar uma árvore, entrar no recinto das aves, ver a harpia e ver a onça-pintada foram os momentos mais incríveis do passeio.
Ficou encantada ao ver inúmeras capivaras soltas durante o trajeto, e surpresa ao saber que elas são os maiores roedores do mundo e que podem pesar até pouco mais de 80 kg. Considerou muito nobre o projeto de reflorestamento e de reprodução de animais em cativeiro. Sentiu pena de saber os motivos pelos quais alguns animais estavam sendo mantidos em cativeiro, e ficou admirada com a exuberância das harpias e da onça-pintada melânica, Dani não fazia ideia dessa variação genética em onças-pintadas.
Dani considerou muito rico o vasto conhecimento do monitor, contudo não conseguiu ouvir todas as informações porque em alguns momentos, preferiu tirar fotos e acabou ficando distante do guia.

Pós-consumo
Dani acredita que o passeio poderia ser mais livre, pois gostaria de ter mais tempo para admirar e fotografar os animais. Considerou o passeio agradável, e não percebeu o tempo passar, pretende recomendar esse passeio, sobretudo para quem tem criança.

Fonte: autor (2021).

Figura 19. Persona Itaipu Ecomuseu.

RAFA

Perfil
A persona do Ecomuseu, Rafa, é um indivíduo multigênero, predominantemente adulto, que viaja com a família, composta em média por 3 pessoas. Sua faixa etária encontra-se entre os 30 e 45 anos, permanecendo no destino por cerca de 4 dias. Costuma viajar sempre que pode tentando evitar os feriados prolongados. Busca se informar sobre os atrativos disponíveis na cidade antes de chegar no destino.

Pré-consumo
Compra seu ingresso no próprio CRV, e realiza o passeio posteriormente à visita panorâmica ou com ingresso já comprado para esta. Ao decidir realizar o passeio do Ecomuseu, busca diversão com a família e conhecer um pouco mais sobre a história da cidade e da construção da usina.

Consumo
Considera os espaços muito limpos e climatizados, se encanta com o atendimento recebido pelos colaboradores e se surpreende com conhecimento dos monitores. Sente que o lugar respira memória, conhecimento e cultura. Para Rafa, o Ciência na Esfera e a Maquete da BP3 foram os momentos mais marcantes da visita. Gostou da exposição do Santos Dumont e da réplica da unidade geradora, mas esperava ter encontrado mais informações sobre o acervo. Rafa gostou que o passeio era autoguiado e com tempo livre, pois gosta de visitar com calma todos os espaços, lendo as informações e tirando suas dúvidas com os monitores. Sentiu que haviam poucas placas com informações, mas se sentiu amparada pelo conhecimento dos monitores. Rafa reclamou que a internet no espaço era ruim, e que o sinal de 4g também não pegava bem, o que impediu que ela publicasse suas fotos na hora, ainda assim fez diversos registros para postar depois.

Pós-consumo
Rafa, considerou o passeio muito agradável, altamente recomendado para pessoas que gostam de histórias e de museus. Rafa não recomenda esse passeio para pessoas com pouco tempo disponível na cidade, pois é um passeio que demanda tempo e calma pra explorar tudo com qualidade.

Fonte: autor (2021).

Para aplicação do “diagrama de afinidade”, os elementos de cada passeio foram agrupados no contexto dos domínios da experiência turística de Pine e Gilmore (1999). As Figuras 20, 21 e 22, apresentam o resultado do agrupamento para a Itaipu Panorâmica, Itaipu Refúgio Biológico e Itaipu Ecomuseu, respectivamente.

Figura 20. Domínios da experiência turística Itaipu Panorâmica.

ENTRETER	<ul style="list-style-type: none"> • Anel de nivelamento (área de embarque); • Ônibus aberto; • Moldura foto Mirante do Vertedouro; • Letreiro Itaipu Binacional Mirante do Vertedouro; • Painel Poty; • Escultura Barrageiro Homem de Aço; • Filme institucional; • Moldura Instagram; • áudio guia; • Monitor do passeio. 	EDUCAÇÃO
ESTÉTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Capivaras no percurso; • Lago de descanso do canal da piracema; • Calotas de pressão; • Vertedouro; • Barragem de forma geral (144, túnel, 225); • Painel Poty; • Vista panorâmica da barragem; 	EVASÃO

Fonte: autor (2021).

Figura 21. Domínios da experiência turística Refúgio Biológico.

ENTRETER	<ul style="list-style-type: none"> • Carretinha; • Monitor do passeio; • Capivaras no percurso (desperta alegria); • Macacos soltos na mata; • Assistir o nadar das lontras • As harpias (voo, canto, tamanho) • Onça pintada (observar e esperar que ela se aproxime do vidro pra interagir). 	EDUCAÇÃO
ESTÉTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Anel de nivelamento (área de embarque); • Capivaras no percurso (compondo o cenário); • Vista das torres de transmissão; • Visual das trilhas, plantas, placas; • Infraestrutura (banheiros, bebedouros, recintos); • Ver de perto o viveiro florestal; • A beleza do reservatório visto do Portinho; • A limpeza do lugar; • O cuidado com os animais; 	EVASÃO
	<ul style="list-style-type: none"> • Monitor do passeio; • O que é o Refúgio Biológico e porque foi criado; • Como plantar uma árvore; • De onde veem os animais do RBV; • O que é Piracema; • O que Itaipu tem feito a respeito da flora; • O que Itaipu tem feito a respeito da fauna; • Curiosidades sobre alguns animais; 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Atividade de plantio (colocar a mão no substrato, pegar o tubete, cobrir a semente, fotografar/filmar); • Andar pela trilha e sentir a vibe da natureza; • Explorar livremente o recinto das aves; • Monitor do passeio. 	

Fonte: autor (2021).

Figura 22. Domínios da experiência turística Itaipu Ecomuseu.

ENTRETER	<ul style="list-style-type: none"> • Ciência na esfera; • Réplica do eixo da turbina; • Exposições; • Depoimentos dos barrageiros; 	EDUCAÇÃO
ESTÉTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Expografia; • Sinalização; • Jardinagem; • Limpeza; • Climatização dos ambientes internos; • Iluminação dos ambientes internos; • Maquetes; 	EVASÃO
	<ul style="list-style-type: none"> • Ciência na esfera; • Coleções arqueológicas; 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Ciência na esfera; • Maquete da bacia do Paraná 3 	

Fonte: autor (2021).

Estruturar os elementos de cada passeio, conforme sua dimensão da experiência, possibilitou visualizar aspectos que podem ser mais bem trabalhados para a formatação de uma experiência que agregue ainda mais valor e se conecte com todos os públicos, possibilitando que o visitante transite entre elementos de participação ativa e passiva, por vezes absorvendo informações e por outras de forma imersiva no ambiente.

Diante de todas essas informações, a equipe de projeto se reuniu para discutir estratégias de melhorias para cada passeio, levando em consideração as necessidades e oportunidades identificadas nas etapas anteriores. Por decisão do grupo, só foram consideradas

estratégias que pudessem ser trabalhadas de imediato, ou aquelas para as quais o recurso não fosse uma restrição. O resultado dessa discussão é apresentado no Quadro 6.

Quadro 6. Estratégias para a melhoria dos passeios.

PASSEIOS	ESTRATÉGIAS
Itaipu Panorâmica	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar o tempo de permanência nas paradas ou tempo livre; - Readequar o speech dos monitores para todos os públicos; - Estudar uma parada que contemple a vista do reservatório; - Inserir recursos de realidade aumentada no Mirante do Vertedouro; - Melhorar a atratividade da área de embarque do passeio; - Inserir músicas e informações de segurança nos ambientes; - Manter monitores ou barrageiros nas paradas para interações; - Encurtar o vídeo institucional; - Desenvolver um aplicativo da visita; - Inserir um <i>backdrop</i> na área de desembarque para fotos finais com os monitores;
Itaipu Refúgio Biológico	<ul style="list-style-type: none"> - Readequar o roteiro de visitação: - Melhorar a sinalização dos espaços para que o visitante tenha mais autonomia durante sua visita, não dependendo exclusivamente do monitor para obter informações; - Inserir mais experiências ativas como a do plantio durante a trilha; - Inserir painéis com informações na área de embarque; - Readequar o <i>speech</i> dos monitores para todos os públicos; - Inserir uma parada para contemplação do canal da piracema, capivaras, calotas de pressão; - Inserir no passeio alguma oficina prática; - Ter opção de passeio autoguiado; - Disponibilizar outros meios de transporte até o Refúgio; - Promover interação dos visitantes com o monitor durante o trajeto; - Providenciar um kit com elementos de educação ambiental para trabalhar com as crianças.
Itaipu Ecomuseu	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a sinalização dos espaços, sobretudo do acervo; - Inserir áudio guia ou ainda <i>QRs Codes</i> para obter mais informações sobre os espaços; - Melhorar a internet nas áreas internas do Ecomuseu; - Inserir telas com vídeos em alguns espaços para demonstrar como algumas coisas funcionavam no período das obras; - Prover um espaço para alimentação no local; - Inserir mais elementos interativos como as telas da maquete do BP3;

Fonte: autor (2021).

A partir da aplicação das técnicas, foi possível elaborar um panorama da experiência ofertada em cada um dos três passeios. Ainda que com aspectos predominantemente positivos, ficam evidentes as oportunidades de melhorias que podem, em algum momento, ser exploradas objetivando entregar ainda mais experiências memoráveis aos visitantes.

No que diz respeito aos domínios da experiência turística de Pine e Gilmore (1999), os passeios Itaipu Panorâmica e Itaipu Ecomuseu promovem mais elementos de entretenimento

e estética, o que significa dizer que a participação do visitante se dá de forma passiva, ou seja, trata-se de uma resposta aos elementos capazes de promover algum tipo de satisfação, ou pela imersão contemplativa proporcionada pelo visual do espaço visitado. Em ambos os casos, notam-se poucos elementos que envolvem os visitantes de forma ativa, nas dimensões educação e evasão.

Do ponto de vista do passeio Itaipu Refúgio Biológico, nota-se uma distribuição equilibrada dos elementos de contato e interação nos quatro quadrantes dos domínios da experiência, de forma que se promovam participações passivas e ativas, com mais oportunidades de ficar presente positivamente na memória dos visitantes.

Dada por concluída a etapa de diagnóstico, seu resultado foi apresentado à gestão do CTI para validação da entrega, e tomadas de decisões futuras, bem como para autorização dos trabalhos com aplicação de uma intervenção final.

6.4 INTERVENÇÃO FINAL DO DESENVOLVIMENTO À ENTREGA

Uma vez levantadas todas as informações até aqui, fez-se necessário escolher qual ideia seria levada para as etapas de prototipagem, teste e iteração. Por consequência do cenário afetado pela pandemia e pelas limitações de recursos para projetos, alinhado à decisão da gestão e em acordo com a equipe de projeto, optou-se por dar continuidade à aplicação das demais etapas para a ideia “Itaipu *by bike*” do eixo Parque da Piracema.

A proposta inicial do passeio Itaipu *by bike*, apresentada na etapa de ideação de oportunidades a partir da aplicação da técnica de brainstorming, contemplava a utilização de espaços potenciais e até então inutilizados para exploração turística ao entorno da área caracterizada como “parque da piracema” (estrutura de Itaipu, criada na década de 80, para conexão e migração dos peixes do leito do rio paraná ao reservatório). Além do potencial da área, levou em consideração ainda, a carência de passeios que utilizassem formas alternativas de deslocamento ante as convencionais, como ônibus, vans e automóveis de pequeno porte. Somados a estes fatores, a ideia trazia consigo, uma possibilidade de ampliação da oferta e atendimento à demanda crescente pela prática de ciclismo, atenuada durante a pandemia.

A ideia, uma vez apontada e entendida como aplicável para consecuio das demais etapas, ainda que sem garantia de que fosse resultar em um passeio, de fato, foi expandida para o desenvolvimento das demais etapas do processo em DT, no qual as técnicas de “Pesquisa Exploratória” e “Pesquisa *Desk*” foram aplicadas na busca por identificar potenciais interessados na prática de ciclismo em espaços turísticos, bem como restrições e oportunidades

para a viabilização do passeio nas áreas internas da Itaipu Binacional, além de outras informações relevantes que pudessem agregar na elaboração do projeto. O resultado dessas técnicas, contribuiu para a fundamentação e justificativas do projeto, a seguir.

Apresentação: *O projeto Itaipu By Bike nasce em meio à pandemia provocada pelo Covid-19, como uma forma de oportunizar uma visita à usina de Itaipu de forma alternativa, sem aglomerações, mais ativa e sustentável com a utilização de bicicletas como meio de transporte.*

Notou-se no período de pandemia, que esse meio de transporte no Brasil registrou aumento de 118% somente entre junho e dezembro de 2020, segundo apontado pela Associação Brasileira do Setor de Bicicletas.

O projeto visa incentivar a retomada do turismo na Itaipu, num primeiro momento como uma forma de lazer para moradores da cidade, com suas próprias bicicletas e equipamentos de segurança, e num segundo momento estudar a viabilidade da disposição desse circuito como um passeio turístico para venda. (Texto extraído do Termo de Abertura de Projetos Itaipu By Bike - Complexo Turístico Itaipu, 2021).

Justificativas: *Considerando o momento pelo qual estamos enfrentando com a pandemia, propor formas alternativas de transporte que evitem aglomeração, somado a práticas de lazer que melhoram a condição de saúde das pessoas se fazem necessárias.*

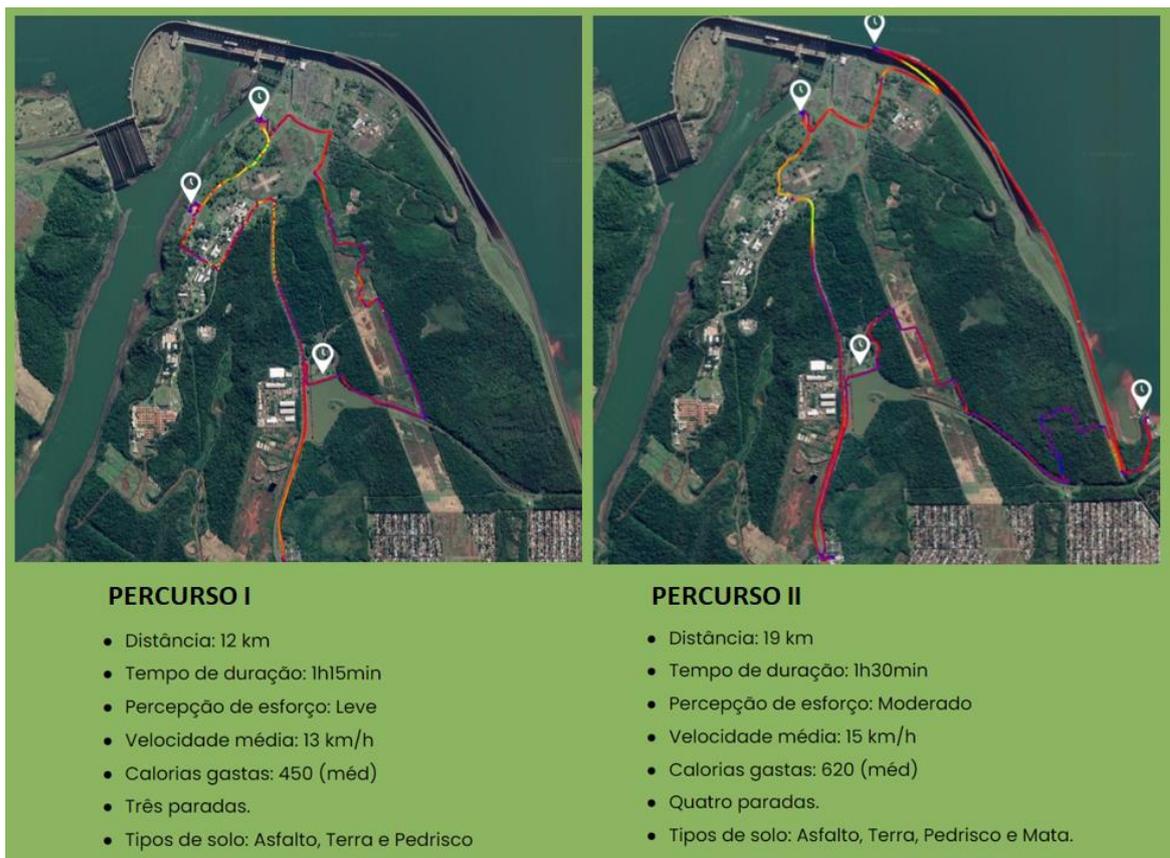
No município de Foz do Iguaçu, cada vez mais se observa um crescimento nos grupos de ciclismo, no próprio Complexo Turístico Itaipu, diversos funcionários já utilizam esse como o principal meio de transporte de suas casas até o trabalho. Além disso, a Itaipu Binacional tem feito diversos investimentos em ciclovias ligando vários bairros, e muito em breve concluirá o projeto Vila A Inteligente, que contará com outras opções sustentáveis de mobilidade.

Outro motivo pelo qual esse projeto se faz necessário, se sustenta na política da qualidade do Complexo Turístico Itaipu que objetiva “Oferecer experiências turísticas incríveis, planejadas e sustentáveis” em que, andar de bicicleta pela usina seria uma forma de interação ativa com o espaço visitado, gerando conexão e sentimentos com o local, e sustentável no sentido de promover menos impactos no ecossistema.

Em tempos como este que estamos vivendo, todo e qualquer tipo de promoção, incentivo e apoio aos cuidados com a saúde é bem-vindo. A criação de um passeio que possa auxiliar, de alguma forma, no combate à redução de certos riscos que agravam a Covid-19, justifica este projeto. (Texto extraído do Termo de Abertura de Projetos Itaipu By Bike - Complexo Turístico Itaipu, 2021).

Na sequência, entrevistas foram realizadas com colaboradores da Itaipu Binacional que tinham autorização para pedalar pelas áreas da usina, de modo a identificar possíveis roteiros, riscos e restrições para operação de uma visita turística. As informações levantadas contribuíram para a prototipação de dois possíveis roteiros, apresentados na Figuras 23, que foram posteriormente testados com um grupo de 9 pessoas.

Figura 23 - Percursos Itaipu By Bike



Fonte: autor (2021).

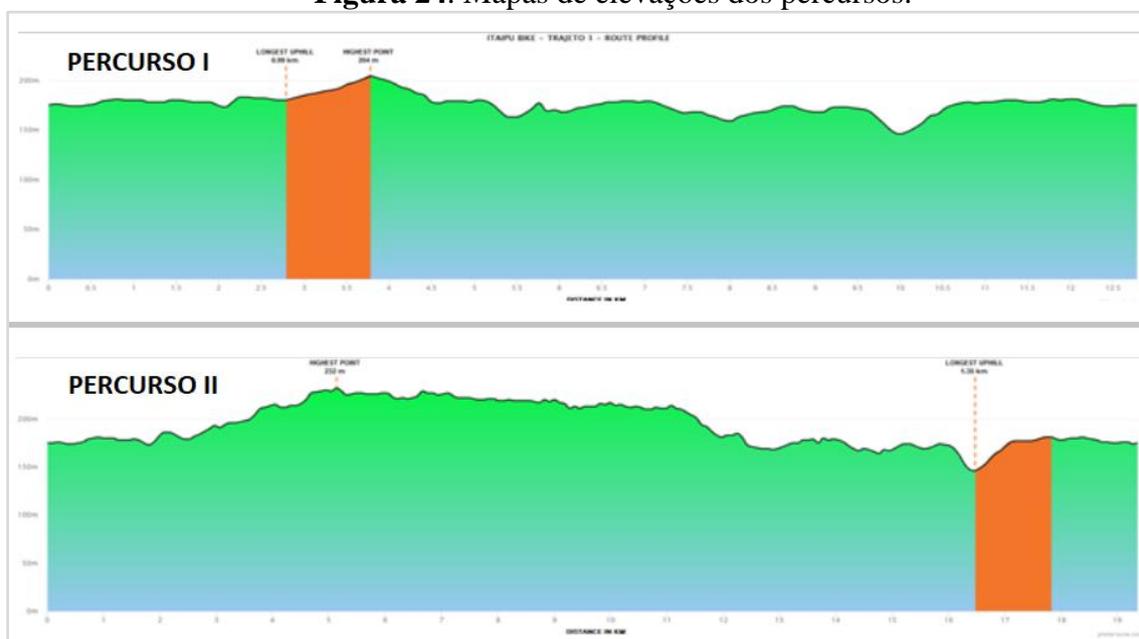
Para a realização dos testes de percurso, o aplicativo *Plotaroute*[®] foi utilizado para extração de dados acerca de cada proposta, conforme apresentado no Quadro 7.

Quadro 7. Dados técnicos dos testes de percurso.

Dados técnicos	Percurso I	Percurso II
Distância total percorrida	12,78 km	19,35 km
Subidas	5,40 km (42,2% do trajeto)	7,92 km (40,9% do trajeto)
Descidas	4,95 km (38,7% do trajeto)	7,74 km (40,0% do trajeto)
Trecho plano	2,43 km (19% do trajeto)	3,69 km (19,1% do trajeto)
Ponto mais baixo	141 m (em 8,28 km)	146 m (em 16,47 km)
Ponto mais alto	204 m (em 3,78 km)	232 m (em 5,13 km)
Subida mais íngreme	em 10,26 km	em 4,59 km
Descida mais íngreme (com uso de freio)	em 5,76 km	em 16,20 km
Tempo total	1 h 35 min	2h 10 min

Fonte: autor (2021).

Já a Figura 24, apresenta o mapa de elevações de cada percurso, extraído após realização dos testes.

Figura 24. Mapas de elevações dos percursos.

Fonte: autor com base em *Plotaroute*[®] (2021).

Após concluídos os testes de percurso, uma entrevista de *feedback* foi aplicada com os participantes para coletar percepções e avaliar cada proposta. De forma unânime, os entrevistados consideraram o Percurso II mais atrativo para praticantes de ciclismo, sobretudo

pela diversidade de solos que o trajeto contempla. No entanto, para ser comercializado como um passeio, o grupo apontou a necessidade de sinalização na trilha, a retirada de alguns galhos e troncos caídos no trecho de mata, e maior tempo para contemplação durante as paradas.

Do ponto de vista operacional, identificou-se a necessidade de o passeio contar com um veículo de reboque acompanhando durante o percurso, para eventuais resgates, bem como da disponibilização de ambulância para atendimento de ocorrências. Por exigência da segurança institucional da Itaipu Binacional, todos os visitantes que realizarem o passeio precisam ter seus dados registrados no sistema de ingresso, e, portanto, a solução adotada para otimizar esse processo foi disponibilizar um formulário *online* para o preenchimento no ato da reserva.

Após todos os ajustes, o passeio foi novamente testado, desta vez com funcionários do Parque Tecnológico Itaipu, selecionados de forma a garantir diversidade de faixa etária, sexo e estatura, bem como praticantes e não praticantes de esportes.. O objetivo, foi avaliar a percepção dos ciclistas, diante das melhorias feitas, e validar o produto para lançamento no mercado.

Constatou-se nesse teste, que para atendimento de grupos de ciclistas com mais de 20 pessoas, se fará necessário alocar mais um monitor para acompanhar o passeio, dando suporte aos ciclistas sempre que necessário e, sobretudo, para garantir que as pessoas com maior dificuldade não fiquem sozinhas, afastadas do grupo.

Sem mais observações, o grupo avaliou o passeio, a partir do *Net Promote Score* (NPS), com a nota 9, o que significa que as pessoas certamente promoverão este passeio.

A Figura 25, apresenta um registro fotográfico do passeio teste, durante as instruções de segurança do passeio, ainda no Centro de Recepção de Visitantes, enquanto a Figura 26 apresenta o registro do entardecer no Mirante Central, uma das paradas do passeio.

Figura 25. Orientações de segurança para o teste Itaipu *By Bike*.



Fonte: acervo Turismo Itaipu (2021).

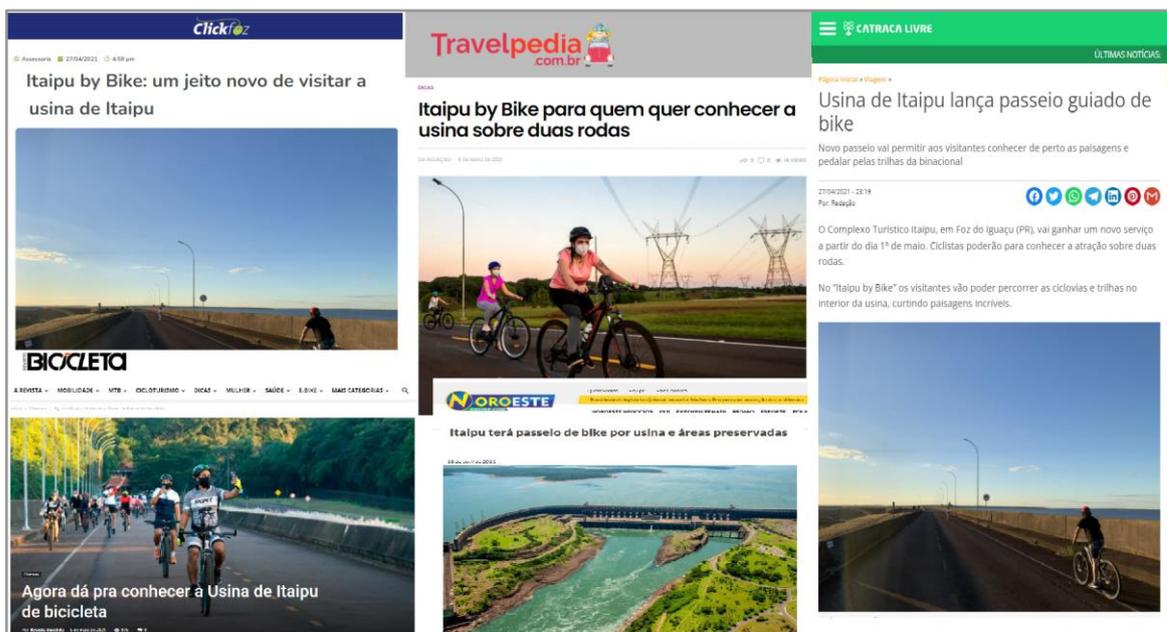
Figura 26. Teste de passeio Itaipu *By Bike* - Parada no Mirante Central.



Fonte: acervo Turismo Itaipu (2021).

Uma vez concluídos todos os testes e ajustes, o passeio foi lançado, com uma estratégia de divulgação nas redes sociais do próprio Turismo Itaipu, em jornais locais e em outros veículos de informação da região. Uma breve clipagem dessa divulgação é apresentada na Figura 27.

Figura 27. Divulgação Itaipu *By Bike*.



Fonte: autor (2021).

O lançamento do passeio foi divulgado no final de abril de 2021 para ter início no dia 1 de maio de 2021, e na mesma semana de lançamento, todas as vagas do mês de maio foram ocupadas antes mesmo da realização do primeiro passeio, o que fez com que a operação tivesse sua capacidade de carga ampliada para 50 pessoas por horário.

Um mês após o lançamento do passeio, uma pesquisa de cliente oculto foi contratada para avaliar o passeio de forma geral, desde o processo de reserva até a finalização da visita, os resultados são demonstrados no Quadro 8.

Quadro 8. Pesquisa de Cliente Oculto Itaipu *By Bike*.

1. Avaliação Geral - Requisitos Técnicos				
Requisitos Técnicos	Pontuação Máxima possível	Pontuação Obtida	% de Requisitos Cumpridos	Faixa de desempenho
Atendimento	3500	3450	99%	Excelência
Apresentação Pessoal	600	600	100%	Excelência
Infraestrutura	1900	1900	100%	Excelência
Experiência	30	29	97%	Excelência
Total	6030	5979	99%	Excelência

2. Avaliação Geral - Exclusivamente do Passeio				
Requisitos Técnicos	Pontuação Máxima possível	Pontuação Obtida	% de Requisitos Cumpridos	Faixa de desempenho
Atendimento	1400	1350	96%	Excelência
Apresentação Pessoal	200	200	100%	Excelência
Infraestrutura	1200	1200	100%	Excelência
Experiência	15	14	93%	Excelência
Total	2815	2764	98%	Excelência

3. Resultado Final - Net Promoter Score	
De modo geral, em uma escala de 0 a 10 qual a probabilidade de recomendar esse passeio para um parente ou amigos?	Escala de 0 a 10
	10
	Promotor

Fonte: Turismo Itaipu elaborado por Instituto Polo Iguassu (2021).

Como última técnica do processo, aplicou-se uma avaliação de lições aprendidas sobre o projeto. Participaram dessa técnica toda a equipe do projeto, e seus resultados são demonstrados no Quadro 9.

Quadro 9. Lições aprendidas Itaipu By Bike.

		RELATÓRIO DE LIÇÕES APRENDIDAS	
PROJETO / AÇÃO: ITAIPU BY BIKE			
PLANEJAMENTO			
DESCRIÇÃO	RESPOSTA	CONSEQUÊNCIA	O QUE PODERIA TER SIDO FEITO DIFERENTE?
O projeto ou ação final foi entregue conforme o acordado (escopo/requisitos/especificações)?	Sim	O projeto foi executado conforme o planejado	
Houve desvios entre os prazos realizados e programados?	Não	Os prazos foram respeitados conforme o planejado	
Houve desvios entre os custos efetivos e os contratados?	Não	Os custos foram de acordo com o previsto	
Os desvios poderiam ter sido evitados?	Não se aplica	-	-
Os resultados propostos foram alcançados?	Sim	Com base nas pesquisas realizadas após o passeio, concluímos que o resultado foi satisfatório	
Eventos inesperados ocorreram?	Não	Todos os eventos estavam mapeados como risco do projeto	
O apoio entre as partes envolvidas foi satisfatório?	Sim	Todas as partes envolvidas contribuíram satisfatoriamente	
Houve problemas de comunicação?	Não	Toda comunicação se deu conforme o planejado	
Os fornecedores entregaram seus produtos / serviços em conformidade com o acordado?	Sim	Todos os prazos e requisitos técnicos foram cumpridos conforme especificado no Termo de Referência	
Houve mudanças no escopo do projeto após o início da execução?	Parcialmente	O número de vagas do passeio foi ampliado de 30 para 50 por horário em virtude da demanda	A divulgação do passeio poderia ter sido feita ainda durante as etapas de testes para averiguar a demanda pelo mesmo e já lançar o passeio com mais vagas.
Houve mudanças no escopo do serviço após o início da execução?	Não	Não houveram mudanças de escopo	
LIÇÕES APRENDIDAS			
DESCRIÇÃO	RESPOSTA		
O que faremos da mesma forma em projetos ou ações futuras?	Vamos novamente testar com o público interno primeiro antes de testar com o cliente final.		
O que faremos diferente em projetos ou ações futuras?	Tentaremos testar o passeio em condições extremas de clima e com a capacidade de carga máxima para mapear e planejar ações para mitigar riscos		
O que sabemos hoje, e que não sabíamos antes do projeto?	Há muito mais demanda do que havíamos imaginado que teria		
Que recomendações devem ser feitas para melhorar projetos futuros?	Pensar formas de mensurar a demanda antes mesmo do início da operação, para avaliar se a capacidade de carga planejada é condizente com a demanda de público.		
ÍNDICE DE SUCESSO DO PROJETO			
89,00%			

Fonte: autor (2021).

A avaliação de lições aprendidas revelou que a implantação do projeto ocorreu de acordo com o planejado, com um índice de sucesso de 89%, o que indica que houve poucos

desvios ou necessidades de mudanças. Conforme o método utilizado pelo CTI, para avaliação de sucesso de projetos, índices superiores a 81% indicam execução satisfatória.

7. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO *DESIGN THINKING* NO COMPLEXO TURÍSTICO ITAIPU

Considerando o terceiro objetivo específico desta pesquisa, esta seção dedica-se a apresentar a avaliação da aplicação do *Design Thinking* no Complexo Turístico Itaipu.

Buscando compreender o nível de aceitação da abordagem por parte da Equipe de Projeto, durante o período de aplicação do DT no CTI, elaborou-se um questionário com 7 afirmações com as quais cada um dos 8 membros da equipe avaliaria, por meio de uma escala Likert de 5 pontos, conforme a seguinte legenda:

- (5) Completamente verdade;
- (4) Quase completamente verdade;
- (3) Em parte verdade;
- (2) Quase totalmente falso;
- (1) Totalmente falso.

Quadro 10. Resultado da avaliação do DT no CTI.

AFIRMAÇÕES	NOTA MÁXIMA	NOTA OBTIDA	(%) ACEITAÇÃO	MÉDIA
1. NÃO TIVEMOS DIFICULDADE COM A APLICAÇÃO DA ABORDAGEM NA ORGANIZAÇÃO	40	37	92,5%	4,6
2. O DT PROPORCIONOU A CO-CRIAÇÃO NA RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS NO CTI	40	36	90,0%	4,5
3. O DT FOI EFICAZ PARA COMPREENDER EM PROFUNDIDADE O UNIVERSO DO PROBLEMA	40	35	87,5%	4,4
4. O USO DAS TÉCNICAS DO DT POSSIBILITARAM A IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO NO CTI	40	36	90,0%	4,5
5. O USO DO DT POSSIBILITOU UM DIAGNÓSTICO DETALHADO DO NEGÓCIO	40	37	92,5%	4,6
6. O DT É UMA ABORDAGEM APLICÁVEL À INOVAÇÃO EM TURISMO DE EXPERIÊNCIA	40	35	87,5%	4,4
7. CONSIDERO ADOPTAR O DT PARA TODOS OS FUTUROS PROJETOS NO CTI	40	38	95,0%	4,8

Fonte: elaborado pelo autor (2021).

Conforme demonstrado no Quadro 10, para cada afirmação, a nota máxima possível a ser obtida corresponde ao total de respondentes (oito) multiplicado pela nota máxima da escala (5), o que resultou para cada uma das afirmações quarenta pontos. Já a coluna Nota Obtida,

corresponde à soma das notas atribuídas por cada membro em suas avaliações individuais, enquanto o percentual de aceitação corresponde ao cálculo de Nota Obtida dividida pela Nota Máxima Possível. Por consequência, extrai-se na última coluna a média das notas avaliadas por cada membro.

Diante do exposto, observa-se que para todas as afirmativas, a nota média ficou superior a 4 (quase completamente verdade), o que indica que os resultados da aplicação surtiram o efeito esperado satisfatoriamente, com destaque para o percentual de aceitação da afirmação n.º 7 que foi de 95% com nota média de 4.8. Entendendo que cada membro da equipe de projeto possui uma função distinta dentro do CTI, considerar que 95% deles pretendem adotar o DT integral ou parcialmente em futuros projetos, evidencia a característica multifacetada, descrita por Brown (2008), que a abordagem tem para resolução de problemas complexos de qualquer natureza.

A partir das respostas pode-se concluir que a equipe de projetos não teve dificuldades com a aplicação da abordagem na organização, com percentual de aceitação de 92,5% e nota média 4.6, confirmando o que defende Melo e Abelheira (2015), que o DT é uma abordagem fácil e intuitiva.

O uso do DT possibilitou um diagnóstico detalhado do negócio, com aceitação de 92,5%, tendo dado condições para o levantamento de informações aprofundadas e relevantes para a tomada de decisões e projetos futuros. Essa é uma das vantagens do DT, a profundidade com a qual se obtém diversas informações sob diversas perspectivas, contribuindo para um processo de inovação mais assertivo e orientado para geração de valor (VIANNA, 2012).

Entre as respostas, uma que cabe destaque, diz respeito à afirmação n.º 2, cuja nota média foi de 4.5. Aqui cabe esse destaque, pois até a realização deste estudo, a equipe de projeto nunca atuara com um método para cocriação, ou seja, os projetos eram desenvolvidos de forma individual e centralizada, com pouco envolvimento de terceiros e sem procedimentos definidos. Logo, pode-se concluir que a adoção da abordagem na perspectiva da equipe de projeto, orientou para um trabalho participativo e resolutivo, por ser uma ferramenta que empodera e encoraja a experimentar (MOOTEE, 2013).

A equipe também considerou, com uma taxa de aceitação de 90%, que o uso das técnicas do DT possibilitou a identificação de oportunidades de inovação no CTI, assim como também julgaram, com aceitação de 87,5% que o DT foi eficaz para imersão no universo do problema, podendo ser considerada uma abordagem aplicável à inovação em turismo de experiência.

Com o objetivo de compreender melhor os impactos da aplicação do DT no CTI, durante a avaliação final, uma pergunta aberta foi dirigida à equipe de projeto. Cada integrante da equipe de projeto, aqui denominados Membros de 1 a 8, responderam individualmente, e suas respostas são apresentadas no Quadro 11.

Quadro 11. Principais contribuições segundo a equipe de projeto.

Quais foram as maiores contribuições da abordagem em DT no contexto do CTI?	
Respondente	Resposta
Membro 1	<i>Possibilitou o trabalho em equipe, fez com que todos contribuíssem para a resolução do mesmo problema, fez as pessoas pensarem fora da caixa e ir a campo. Todas as técnicas foram muito válidas e trouxeram resultados satisfatórios.</i>
Membro 2	<i>Ampliou o olhar dos colaboradores para inovação, para as experiências dos visitantes, e melhorou muito o ambiente de trabalho, pois todos se sentiram integrados no processo. Acredito que a continuidade dos trabalhos poderá promover uma mudança na cultura do CTI, envolvendo cada vez mais pessoas no processo criativo para inovação.</i>
Membro 3	<i>Acredito que a maior contribuição foi o diagnóstico de experiência, porque ele trouxe muitas informações úteis para serem considerados em futuros projetos, e também para entender quais são nossas principais fraquezas e oportunidades.</i>
Membro 4	<i>Sem dúvida o trabalho em grupo! Como analista de desenvolvimento, acredito que o futuro ideal se constrói em grupos, e essas técnicas facilitam a participação de todos.</i>
Membro 5	<i>Todos se entregaram muito durante esse projeto, foi muito legal entender todas as etapas do processo, e entender que uma coisa pode dar errado várias vezes até se chegar no ideal. Tivemos como resultado o lançamento de um novo passeio que está sendo um sucesso, e imagino que usando os métodos tradicionais, não teríamos chegado no mesmo resultado.</i>
Membro 6	<i>As informações levantadas, as oportunidades de inovação, o próprio passeio do Itaipu By Bike que surgiu a partir da experimentação da abordagem.</i>
Membro 7	<i>O modelo dessa abordagem que é em grupo, que leva as pessoas a campo, que faz testar, que admite erros, foi muito gratificante. É uma metodologia que eu pretendo levar para todos os projetos que eu me envolver.</i>
Membro 8	<i>Os resultados obtidos, a abordagem colaborativa, os conhecimentos que a equipe adquiriu e podem ser empregados em vários contextos e atividades.</i>

Fonte: autor (2021).

Diante das respostas, pode-se perceber que para além dos resultados da aplicação das técnicas da abordagem em DT, uma das principais contribuições presente na maioria das respostas, diz respeito à facilitação do processo de trabalho colaborativo, ou cocriação como descreve Brown (2008). Ao considerar o cenário pós-aplicação, pode-se inferir que o conhecimento das técnicas, doravante, servirá para envolver de forma colaborativa cada vez mais pessoas nos estudos e projetos futuros no contexto do CTI.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central deste estudo foi avaliar os resultados e contribuições da aplicação do *Design Thinking* como um método para projetos de inovação em turismo de experiência no Complexo Turístico Itaipu. Logo, para atender esse objetivo, realizou-se uma revisão sistemática da literatura com o propósito de identificar como o DT tem sido abordado nos estudos de turismo.

Esse levantamento, que contou com uma análise de treze artigos aceitos diante das condições estabelecidas no protocolo da RSL, foi crucial para perceber que o DT ainda é pouco explorado no contexto do turismo, além de ser recente, cujas primeiras impressões identificadas na RSL datam de 2014. No entanto, entre os estudos identificados, constata-se que a aplicação em DT no contexto do turismo é relevante e que sua aplicação pode se dar com distintas finalidades, seja na estruturação de projetos, como um método para a formação de profissionais em turismo e hospitalidade, além de ser uma abordagem possível para estudos em experiências turísticas. Cabe ressaltar, que após concluída a RSL, um estudo de 2012 de autoria de Horodyski, Manosso e Gândara sobre o consumo de *souvenirs* e a experiência turística de Curitiba, foi localizado por meio de outras ferramentas de buscas, e que, portanto, considera-se o primeiro identificado nesta pesquisa a abordar o DT no contexto do turismo.

Na sequência, levando em consideração a carência de uma abordagem metodológica que pudesse orientar o processo inovativo em experiências turísticas no CTI, e sendo esta uma das principais “dores” da organização no cumprimento de sua política da qualidade, este estudo propôs o emprego das sete etapas do DT como um método no processo de inovação em turismo de experiência no CTI, para o qual, estruturou-se uma equipe multidisciplinar com oito membros para a aplicação das sete etapas do DT, e que envolveu também a participação de diversos turistas e outros membros da equipe, em etapas de levantamento de dados, testes e validações, o que se viabilizou pela natureza da abordagem que propõe o processo de cocriação

com os indivíduos no centro do processo, o que até a realização desta pesquisa, nunca tinha sido feito no contexto dos projetos de inovação do CTI.

Como identificado na revisão bibliográfica, uma das principais características do DT, é sua proposta de resolução focada no ser humano, que proporciona o desenvolvimento de empatia por meio da interação entre todas as pessoas envolvidas direta ou indiretamente com determinado projeto. Ademais, o uso dessa abordagem, agregada às técnicas de inovação e de pesquisas etnográficas e em profundidade, resultam ao projeto diversos *insights* para a identificação de oportunidades e o desenvolvimento de múltiplas soluções.

A partir da aplicação no CTI, o uso das técnicas do DT, possibilitaram identificar pontos fortes e fracos do ambiente interno, uma análise em profundidade do cenário presente e uma projeção de cenário ideal futuro, que resultaram em 51 oportunidades de inovação em quatro eixos estruturantes: Experiências; Processos; *Marketing* e; Serviços. Diante de tantas possibilidades, para consecução deste estudo, uma destas oportunidades identificadas, o Itaipu *By Bike*, foi selecionada para ser desenvolvida, o que resultou na criação de um novo atrativo turístico para o CTI. Sob uma perspectiva na ótica dos 4ps da inovação (produto, processo, posição e paradigma), podemos afirmar que a aplicação do DT contribuiu para entrega de um novo produto, viável e aceito pelos usuários, para um novo processo de criar inovações, na estratégia de posição do atrativo frente aos demais da cidade, e na promoção da quebra de paradigmas com a adoção de novos métodos e de cocriação.

Do ponto de vista do turismo de experiências, frente ao novo perfil de turistas que tem como motivação de consumo a possibilidade de vivenciar experiências turísticas únicas e memoráveis, faz-se cada vez mais necessário, investir na criação de serviços mais personalizados como estratégia para diferenciação e competitividade. Neste sentido, a aplicação do DT no CTI resultou num diagnóstico técnico detalhado da configuração experiencial de três passeios, Itaipu Panorâmica, Itaipu Refúgio Biológico e Itaipu Ecomuseu, que dentre outras coisas, cabe destacar a identificação dos momentos mais memoráveis, a definição das *personas*, e os domínios da experiência mais presentes em cada passeio. Essas informações poderão servir para a adoção de estratégias futuras, tanto de comercialização quanto de customização e inovações.

A respeito da avaliação dos resultados e contribuições da abordagem, sob a ótica da equipe de projeto, a abordagem em DT se aplica aos projetos de inovação em experiências turísticas no CTI, com taxa de aceitação média geral de 90%, bem como pretendem adotá-la para projetos de diferentes contextos no escopo da organização.

Para além do sucesso do passeio “Itaipu *By Bike*”, uma das principais contribuições da experimentação do DT no CTI, diz respeito ao trabalho colaborativo e a troca de conhecimentos, uma vez que, tem se feito cada vez mais necessário, envolver e capacitar profissionais em abordagens inovadoras, que promovam o desenvolvimento de competências de forma conjunta. Neste sentido, o DT pode servir tanto como um método que auxilia no gerenciamento de um processo inovativo, quanto na mudança da cultura e nos meios de produzir inovação nas organizações. No entanto, não se pode afirmar que a sua aplicação em outros atrativos terá o mesmo sucesso obtido no CTI, mas certamente contribuirá muito para um resultado mais assertivo, sobretudo se aplicado na íntegra. Cabe ressaltar ainda, que esta pesquisa buscou avaliar a aplicabilidade do DT e suas contribuições no processo de inovação em experiências turísticas, o que não significa que esta abordagem seja a única possível para a promoção de inovações com foco em experiências e turismo.

Conclui-se deste modo, que o DT pode ser utilizado como método ou abordagem para inovação em turismo de experiência no Complexo Turístico Itaipu, sendo capaz de servir como guia para futuros projetos em diferentes contextos, sobretudo por se tratar de um processo flexível e de fácil compreensão, podendo ser aplicado por qualquer pessoa mediante conhecimento das técnicas, pelo seu potencial para a identificação de oportunidades e geração de ideias, por sua natureza colaborativa com foco no ser humano, e pela sua capacidade de responder com soluções para problemas complexos.

REFERÊNCIAS

- Altukhova, N. F., Vasileva, E. V., & Gromova, A. A. (2018, June). Design thinking in the marketing research on tourism experience. In *Financial and Economic Tools Used in the World Hospitality Industry: Proceedings of the 5th International Conference on Management and Technology in Knowledge, Service, Tourism & Hospitality 2017 (SERVE 2017), 21-22 October 2017 & 30 November 2017, Bali, Indonesia & Moscow, Russia* (p. 73). CRC Press.
- Alves-Mazzotti, A. J., & Gewandsznajder, F. (2000). O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. In *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa* (pp. 203-203).
- Ambrose, G., & Harris, P. (2016). *Design thinking: Coleção design básico*. Bookman Editora.
- Ansarah, M. D. R. (2001). Teoria geral do turismo. *Turismo: como aprender, como ensinar*, 2, 11-36.
- Barbieri, J. C. e Álvares, A. C. T. (2003). Inovações nas organizações empresariais. In J. C.
- Becattini, G. (1999, June). Flourishing small firms and the re-emergence of industrial districts. In *Proceedings of the 44th World Conference-Innovation and Economic Development: The Role of Entrepreneurship and SMEs, Italy* (pp. 20-23).
- Beni, M. C. (2011). *Globalização do turismo: megatendências do setor ea realidade brasileira*. Aleph.
- Bessant, J., & Tidd, J. (2019). *Inovação e Empreendedorismo*. 3ª Edição.
- Bessant, J., Tidd, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação*. Porto Alegre, 3.
- Bhushan, S. (2019). Design thinking in hospitality education and research. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*.20193434082.

Bichara, L. A. D. C. (2013). Sistemas Inovativos Locais, Inovação e Competitividade: As contribuições do Estado na ampliação da competitividade de micro e pequenas empresas: o Caso do Parque Tecnológico Porto Digital Tese.

Binkhorst, E. (2006, May). The co-creation tourism experience. In *XV international tourism and leisure symposium, Barcelona* (pp. 1-13).

Biolchini, J., Mian, P. G., Natali, A. C. C., Travassos, G. H. (2005). Systematic review in software engineering. Technical report, RT-ES 679/05 System Engineering and Computer Science Dept., COOPE/UFRJ.

Bonini, L. A., & Sbragia, R. (2011). O modelo de design thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. *Gestão e Projetos: GeP*, 2(1), 3-25.

Brehm, L., Krizaj, D., & Pohjola, P. (2018). Generalizing of the EDIT model for non-tourism domains. *Academica Turistica-Tourism and Innovation Journal*, 10(2). doi: 10.26493/2335-4194.10.205-211.

Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard business review*, 86(6), 84.

Brown, T. (2020). *Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Alta Books.

Bukowitz, W. R. (2013). Fidelity Investments: adopting new models of innovation. *Strategy & Leadership*.

Cardoso, A. P. (1992). As atitudes dos professores e a inovação pedagógica. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 26(1), 85-99.

_____. (1997). Educação e inovação. *Millenium*.

Carvalho, H. G. D., Reis, D. R. D., & Cavalcante, M. B. (2011). Gestão da inovação.

Caron, A. (2007). 4. InOVAÇÃO SOCIAL e O pApel dA IndÚStRIA. *FIEP–Federação das Indústrias do Estado do Paraná*, 9.

Cheng, J., Xi, L., Ye, J., & Xiao, W. (2014, June). The research of regional culture characteristics of tourism commodities based on cross-cultural experience. In *International Conference on Cross-Cultural Design* (pp. 24-34). Springer, Cham. doi: 10.1007/978-3-319-07308-8_3.

Chesbrough, H. (2012). Open innovation: Where we've been and where we're going. *Research-Technology Management*, 55(4), 20-27.

Christensen, C. M. (2019). *O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. M. Books Editora.

Cooper, R., Junginger, S., & Lockwood, T. (2009). Design thinking and design management: A research and practice perspective. *Design Management Review*, 20(2), 46-55.

Cury, M. J. F., & Rodríguez, A. G. (2011). El desenvolvimiento de la actividad turística en la presa hidroeléctrica de Itaipu Binacional: un territorio en una sociedad transfronteriza. *Rotur: revista de ocio y turismo*, (4), 139-160.

de Freitas Coelho, M. (2017). Viagens de brasileiros: um modelo de relações entre experiência turística memorável, mindfulness, transformações pessoais e bem-estar subjetivo.

de Lacerda, L. L. L., de Almeida Cunha, C. J. C., & Biz, A. A. (2021). Liderança para Inovação nos Setores de Hospitalidade e Turismo: Revisão Integrativa da Literatura/Leadership for Innovation in Hospitality and Tourism: Integrative Literature Review. *ROSA DOS VENTOS-Turismo e Hospitalidade*, 13(1).

de Lima Andrade, J. R. (2001). Comportamento do consumidor e escolha do produto turístico. *Revista Turismo em Análise*, 12(1), 7-19.

De Macedo, N. D. (1995). *Iniciação à pesquisa bibliográfica*. Edições Loyola.

Demo, P. (1985). *Introdução da Metodologia. São Paulo: Atlas.*

Dencker, A. D. F. M. (1998). *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo.* Futuro.

Design Council . (2015) The Design Process: What is the Double Diamond? Design Council. Disponível em: <<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>>. Acesso em: 22 de junho de 2021.

Design Culture. (2018). O que é o design thinking? Entenda tudo em 7 etapas. Design Culture. Disponível em: <<https://designculture.com.br/o-que-e-o-design-thinking-entenda-tudo-em-7-etapas>>. Acesso em: 22 de junho de 2021.

Druker, P. (2008). *Inovação e Espírito Empreendedor. 1ª. Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus.*

Dias, R., & de Aguiar, M. R. (2002). *Fundamentos do Turismo: conceito, normas e definições.* Alínea.

Duarte, J. (2015). *Ferramentas Design Thinking: 25 técnicas para o dia a dia.* GP4US. Disponível em: <<https://www.gp4us.com.br/tecnicas-ferramentas-design-thinking-1/>>. Acesso em 22 de junho de 2021.

Echos, Escola de Design Thinking. (2016). *Design Thinking: Inovação Social.* Ebook. Escola de Design Thinking. Disponível em: <<https://escoladesigntinking.echos.cc/blog/2016/10/toolkit-de-inovacao-social-atualizado-aprenda-como-impactar-positivamente-a-sociedade/>> Acesso em: 22 de junho de 2021.

_____ (2018). O que as 7 fases do Design Thinking têm a ver com as fases da vida? Escola de Design Thinking. Disponível em: <<https://escoladesigntinking.echos.cc/blog/2018/06/o-que-as-7-fases-do-design-thinking-tem-a-ver-com-as-fases-da-vida-2/>>. Acesso em 22 de junho de 2021.

Figlioli, A. (2013). Capítulo 5-A organização baseada em inovação. In *Gestão da Inovação e Empreendedorismo* (pp. 79-102).

Fratucci, A. C. (2014). Turismo e território: relações e complexidades. *Caderno Virtual de Turismo*, 14(1), 87-96.

Gândara, J. M. G., Gimenes, M. H. S. G., & Mascarenhas, R. G. (2009). Reflexões sobre o Turismo Gastronômico na perspectiva da sociedade dos sonhos. *Segmentação do mercado turístico—estudos, produtos e perspectivas*. Barueri: Manole, 4-27.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.

Goeldner, C. R., Ritchie, J. R. B., & McIntosh, R. W. (2002). Turismo: princípios, práticas e filosofias. Trad. Roberto Cataldo Costa.

Guzmán, S. J. M., Júnior, A. V., & dos Santos, I. J. (2015). Turismo de experiência: uma proposta para o atual modelo turístico em Itacaré–Bahia. *Cultur-Revista de Cultura e Turismo*, 5(1), 98-113.

Grünewald, R. D. A. (2003). Turismo e etnicidade. *Horizontes antropológicos*, 9(20), 141-159.

Hall, M. C., & Williams, A. (2008). *Tourism and innovation*. Routledge.

Horodyski, G. S., Manosso, F. C., & Gândara, J. M. G. (2012). O consumo de souvenirs e a experiência turística em Curitiba (PR). *Caderno Virtual de Turismo*, 12(3).

Horodyski, G. S., Fernandes, D. L., & Gândara, J. M. G. (2015). Tourists experiences in souvenir shops at the destination Curitiba-Brazil. *Investigaciones Turísticas*, (10), 170-201.

Hughes, K., & Moscardo, G. (2019). ICT and the future of tourist management. *Journal of Tourism Futures*. doi: 10.1108/JTF-12-2018-0072.

Itaipu Binacional. (2014): 40 anos de Itaipu transforma Foz em um dos maiores municípios do Paraná. Sala de Imprensa Itaipu Binacional. Disponível em: <<https://www.itaipu.gov.br/sala-de-imprensa/noticia/40-anos-itaipu-transforma-foz-em-um-dos-maiores-municipios-do-parana>> Acesso em: 09 de junho de 2021.

_____. (2019). Turismo de Itaipu fecha o ano com mais de 1.025 milhão de visitantes. Sala de imprensa Itaipu Binacional. Disponível em: <<https://www.itaipu.gov.br/sala-de-imprensa/noticia/turismo-de-itaipu-fecha-o-ano-com-mais-de-1025-milhao-de-visitantes-novo-re>> Acesso em: 07 de junho de 2021.

_____. (2020). Nova marca. Itaipu produz energia para iluminar o mundo por 43 dias. Sala de imprensa Itaipu Binacional. Disponível em: <<https://www.itaipu.gov.br/sala-de-imprensa/noticia/nova-marca-itaipu-produz-energia-para-iluminar-o-mundo-por-43-dias>> Acesso em: 07 de junho de 2021.

_____. (2021). Tratado que permitiu construção da Usina de Itaipu completa 48 anos. Sala de Imprensa Itaipu Binacional. Disponível em: <<https://www.itaipu.gov.br/sala-de-imprensa/noticia/tratado-que-permitiu-construcao-da-usina-de-itaipu-completa-48-anos>> Acesso em: 07 de junho de 2021.

_____. (s.d). Perguntas frequentes. Sala de Imprensa Itaipu Binacional. Disponível em: <<https://www.itaipu.gov.br/sala-de-imprensa/perguntas-frequentes>> Acesso em: 07 de junho de 2021.

_____. (s.d). Prêmios Itaipu. Itaipu Binacional Homepage. Disponível em: <<https://www.itaipu.gov.br/institucional/premios>> Acesso em: 07 de junho de 2021.

_____. (s.d). Itaipu Binacional. Estatísticas. Disponível em: <<https://www.itaipu.gov.br/turismo/estatisticas#:~:text=De%201977%20a%202020%2C%20mais,n%C3%BAmero%20de%20visitantes%20por%20pa%C3%ADs.>> Acesso em 10 de agosto de 2022.

Ideo. Hcd (2009). *Human Centered Design*: Kit de ferramentas. EUA. Disponível em: <<http://www.ideo.com.>> Acesso em: 20 mar.2021.

Junior, P. C. R., de Aquino Guimarães, T., & de Faria Bilhim, J. A. (2013). Escala de orientação para inovação em organizações públicas: estudo exploratório e confirmatório no Brasil e em Portugal. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 10(1), 257-277.

Juliani, J. P., de Castro Vieira, D., Medeiros, D., & Juliani, D. P. (2016). Design thinking como estratégia de inovação em bibliotecas. *Informação & Informação*, 21(3), 101-123.

Kelley, T. (2005). *The ten faces of innovation: IDEO's strategies for beating the devil's advocate & driving creativity throughout your organization*. Crown business.

Kim, J. H., Ritchie, J. B., & McCormick, B. (2012). Development of a scale to measure memorable tourism experiences. *Journal of Travel research*, 51(1), 12-25.

Knutson, B. J., & Beck, J. A. (2004). Identifying the dimensions of the experience construct: development of the model. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 4(3-4), 23-35.

Köche, J. C. (2015). *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa*. Vozes.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*, 12e.

Krippendorf, J. (1989). *Sociologia do turismo: para uma nova compreensão do lazer e das viagens*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Lalicic, L., Marine-Roig, E., Ferrer-Rosell, B., & Martin-Fuentes, E. (2021). Destination image analytics for tourism design: an approach through Airbnb reviews. *Annals of Tourism Research*, 86, 103100.

Lemos, C. (2009). Inovação na era do conhecimento. *Parcerias estratégicas*, 5(8), 157-180.

Liem, A., & Brangier, E. (2012). Innovation and design approaches within prospective ergonomics. *Work*, 41(Supplement 1), 5243-5250.

Lim, C., & Park, J. (2016). DIGITAL OMOTENASHI PROJECT: A TOURISTS' APPLICATION DESIGN BY A DESIGN THINKING APPROACH. In *Pacific Asia Conference On Information Systems (PACIS)*. Association For Information System.

Lockwood, T. (2010). *Design thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value*. Simon and Schuster.

Lopes, A. S. (2020). Gestão e turismo: o desafiador processo de inovar.

Lu, Y. C., Matui, N., & Gracioso, L. (2019). Definição da inovação no âmbito da pesquisa brasileira: uma análise semântica. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 17, e019023-e019023.

Lub, X. D., Rijnders, R., Caceres, L. N., & Bosman, J. (2016). The future of hotels: The Lifestyle Hub. A design-thinking approach for developing future hospitality concepts. *Journal of Vacation Marketing*, 22(3), 249-264. doi: 10.1177/1356766715623829.

Martin, R., & Martin, R. L. (2009). *The design of business: Why design thinking is the next competitive advantage*. Harvard Business Press.

Martins, A.R.Q. *et al.* (2014). Design Thinking como ferramenta para inovação nos negócios. Anais do VIII Workshop Empredesur.

Mazaro, R. (2012). Sistemas Regionais de Inovação em Turismo e Contexto da Experiência: Uma Abordagem Conceitual. *IX Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo*.

Melo, A., & Abelheira, R. (2015). *Design Thinking & Thinking Design: Metodologia, ferramentas e uma reflexão sobre o tema*. Novatec Editora.

Moesch, M. (2002). **A produção do saber turístico**. 2ed. São Paulo: Contexto, 2002.

MJV, Team, (2020). Ferramentas de Design Thinkign: como usá-las para resolver problemas complexos. MJV Innovation BLOG. Disponível em: <<https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/ferramentas-de-design-thinking-como-usa-las-para-resolver-problemas-complexos/>>. Acesso em: 22 de junho de 2021.

Mondo, T. S., Talini, M. C., & Fiates, G. G. S. (2016). A qualidade de serviços em atrativos turísticos de Florianópolis à luz da teoria do turismo de experiência. *Revista de Turismo Contemporâneo*, 4(2).

Mootee, I. (2013). *Design thinking for strategic innovation: What they can't teach you at business or design school*. John Wiley & Sons.

Mossberg, L. (2007). A marketing approach to the tourist experience. *Scandinavian journal of hospitality and tourism*, 7(1), 59-74.

Mozota, B. B. (2003). Using design to build brand value and corporate innovation. *Design Management Institute, Boston*.

Nascimento, I., Maia, A. F., & de Oliveira Dias, P. O. (2012). A experiência como produto turístico: a emoção e a sensação do novo e diferente. *Revista Turismo: estudos e práticas*, 1(2).

Netto, A. P., & Gaeta, C. (2010). *Turismo de experiência*. Senac.

Netto, A. P. (2005). *Filosofia do turismo: teoria e epistemologia*. Aleph.

_____. (2017). *O que é turismo*. Brasiliense.

OCDE. Manual de OSLO. (2004). Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Tradução da Financiadora de Estudos e Projetos. Paris.

Oh, H., Fiore, A. M., & Jeoung, M. (2007). Measuring experience economy concepts: Tourism applications. *Journal of travel research*, 46(2), 119-132.

Oliveira, L. F. G., Gilbert, B., & Villas Bôas, G. D. K. (2013). Oportunidades para inovação no tratamento da leishmaniose usando o potencial das plantas e produtos naturais como fontes de novos fármacos.

OMT. Organização Mundial Do Turismo. (2001). Introdução ao turismo. Trad. Dolores Martins Rodriguez Córner. São Paulo: Roca, 2001.

Pamfilie, R., & Croitoru, A. G. (2018). Better brand management through design thinking. *Amfiteatru Economic*, 20(12), 1029-1039. 20183365075.

Panrotas, (2019). Turismo responde por 8,1% do PIB Brasil. Panrotas Homepage. Disponível em: <https://www.panrotas.com.br/mercado/economia-e-politica/2019/03/turismo-responde-por-81-do-pib-brasil-veja-dados-globais_162774.htm> Acesso em: 13 de junho de 2021.

Pärttö, M., Saariluoma, P. (2012). Explaining failures in innovative thought processes in engineering design. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 442-449.

Pedron, M., & Horodyski, G. S. (2012). Turismo de experiência nos parques urbanos de Curitiba-PR. *IX Seminário da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Turismo-ANPTUR. Universidade Anhembi Morumbi-São Paulo.*

Peirce, C. S. (1975). Classificação dos signos. *PEIRCE, CS Semiótica e filosofia. São Paulo: Cultrix, EdUSP*, 93-114.

Pezzi, E., & Santos, R. J. (2012). A experiência turística e o turismo de experiência: aproximações entre a antropologia e o marketing. *Seminário de pesquisa em turismo do Mercosul*, 7, 1-13.

Pezzi, E. (2014). Turismo e experiência: um estudo sobre as dimensões da experiência memorável em Gramado-RS.

Pezzi, E., & Vianna, S. L. G. (2015). A Experiência Turística e o Turismo de Experiência: um estudo sobre as dimensões da experiência memorável. *Revista Turismo em Análise*, 26(1), 165-187.

Pine, B. J., & Gilmore, J. (1999). *The experience economy: work is theatre and every business a stage*, Harvard.

Pinheiro, T., Alt, L. (2018). *Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade*. Alta Books Editora.

Portal Do Governo. (2019). Turismo tem faturamento recorde de R\$ 136,7 bilhões em 2019. Portal do Governo. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/viagens-e-turismo/2019/10/turismo-tem-faturamento-recorde-de-r-136-7-bilhoes-em-2019>> Acesso em: 13 de junho de 2021.

Porto, G., Dias, A., Figlioli, A., Campello, C., Cicconi, E., Costa, P., ... & Jose, F. (2014). *Gestão da inovação e empreendedorismo*. Elsevier Brasil.

Prodanov, C. C., & de Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição*. Editora Feevale.

PTI. (s.d). Transparência - Planejamento Estratégico. Parque Tecnológico Itaipu Homepage. Disponível em: <<https://pti.org.br/pt-br/transparencia>> Acesso em: 7 de junho de 2021.

_____. (s.d). Complexo Turístico Itaipu. Parque Tecnológico Itaipu Homepage. Disponível em:<<https://www.pti.org.br/pt-br/cti>> Acesso em: 7 de junho de 2021.

Ramos, D. M., & Costa, C. M. (2017). Turismo: tendências de evolução. *PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP*, 10(1), 21-33.

Ribas, R., Matos, R. E. S. (2002). Universidade Federal De Minas Gerais. Análise da relação turismo e desenvolvimento em municípios de Minas Gerais. 2002.116 f.:Dissertação (mestrado) - UFMG, Departamento de Geografia.

Rodrigues, A. A. (1997). *Turismo e espaço: rumo a um conhecimento transdisciplinar*. São Paulo: Editora Hucitec.

Ruffo, R. (2019). Design Thinking: Conheça a metodologia inovadora e saiba como aplicá-la. Desired, o blog, 16 set. 2019. Disponível em: <<https://escoladesignthinking.echos.cc/blog/2019/09/guia-design-thinking/>> Acesso em: 20 de junho de 2021.

Sampaio, R. F., Mancini, M. C. (2007). Estudos de revisão sistemática: Um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, v.11.1, p. 83-89.

Santos, A. J. C., Abreu, I. B., Costa, S. D., Boahid, L. C. M., & Pereira, R. D. C. P. (2012). Turismo e experiência: inovação e criatividade na feira da Praia grande em São Luís–MA. *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade-IX SEGeT*.

Sándorová, Z., Repáňová, T., Palenčíková, Z., & Beták, N. (2020). Design thinking-A revolutionary new approach in tourism education? *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 26, 100238.doi: 10.1016/j.jhlste.2019.100238

Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (2007). The 12 different ways for companies to innovate. *IEEE Engineering Management Review*, 35(1), 45-45.

Schluter, R. G. (2003). *Metodologia da pesquisa em turismo e hotelaria*. São Paulo: Aleph.

Schumpeter, J. A. (1963). *Capitalismo, socialismo y democracia* (No. 04; HX72, S3 1963.).

Scuttari, A., Pechlaner, H., & Erschbamer, G. (2021). Destination design: A heuristic case study approach to sustainability-oriented innovation. *Annals of Tourism Research*, 86, 103068.

Shute, V. J., & Becker, B. J. (2010). *Innovative assessment for the 21st century*. New York, NY: Springer.

Silva, E. M. C., & Trentin, F. (2019). Turismo de Experiência: L ‘Arte Ceccato Vila Flores. *Caderno Virtual de Turismo*, 18(3).

Smith, W. L. (2006). Experiential tourism standards: the perceptions of rural tourism providers. *International Journal of Services and Standards*, 2(3), 273-285.

Soares, T. C. (2009). Características do Turismo de Experiência: Estudos de caso em Belo Horizonte e Sabará sobre inovação e diversidade na valorização dos clientes. *Minas Gerais–UFMG*.

Solano, D. (2018). As 7 etapas do design thinking para empreendedores. Doitarts blog. Disponível em: <<https://doitarts.com/conceitos/as-7-etapas-do-design-thinking-para-empreendedores/>> Acesso em: 22 de junho de 2021.

Souza, E. B. C. (2002). “Estado: produção da região do Lago de Itaipu – turismo e crise energética.” Tese de Doutorado, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Presidente Prudente.

Stal, E., Nohara, J. J., & de Freitas Chagas Jr, M. (2014). Os conceitos da inovação aberta e o desempenho de empresas brasileiras inovadoras. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 11(2), 295-320.

Stickdorn, M., & Schneider, J. (2014). *Isto é design thinking de serviços: fundamentos, ferramentas, casos*. Bookman Editora.

Swarbrooke, J., & Horner, S. (2002). *O comportamento do consumidor no turismo*. Aleph.

Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da inovação-5*. Bookman Editora.

Tigre, P. B. (2006). *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro. Campus/Elsevier, 282.

Tironi, L. F., & Cruz, B. D. O. (2008). Inovação incremental ou radical: há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da PINTEC.

Tonini, H. (2009). Economia da experiência: o consumo de emoções na “região uva e vinho”. *Revista brasileira de pesquisa em turismo*, 3(1), 90-107.

Trigo, L. G. G. (2010). A viagem como experiência significativa. *Turismo de experiência*, 21-41.

Trott, P. J. (2012). *Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos*. Bookman Editora.

Tschimmel, K. (2012). Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. In *ISPIM Conference Proceedings* (p. 1). The International Society for Professional Innovation Management (ISPIM).

Tung, V. W. S., & Ritchie, J. B. (2011). Exploring the essence of memorable tourism experiences. *Annals of tourism research*, 38(4), 1367-1386.

Turner, V. (1986). Dewey, Dilthey, and drama: An essay in the anthropology of experience. *The anthropology of experience*, 8.

Turismo Itaipu. (s.d): Visitantes. Turismo Itaipu homepage. Disponível em: <<https://www.turismoitaipu.com.br/pt/visitantes>> Acesso em: 7 de junho de 2021.

Tussyadiah, I. P. (2014). Toward a theoretical foundation for experience design in tourism. *Journal of Travel Research*, 53(5), 543-564.

Van de Meene Ruschmann, D. (1992). Turismo sustentado para preservação do patrimônio ambiental. *Revista Turismo em Análise*, 3(1), 42-50.

Vianna, M. (2012). *Design thinking: inovação em negócios*. Design Thinking.

Zambello, A. V., Soares, A. G., Tauil, C. E., Donzelli, C. A., Fontana, F., & Chotolli, W. P. (2018). Metodologia da pesquisa e do trabalho científico. *Penápolis-SP: Funep*.

Zatori, A. (2013). Tourism experience creation from a business perspective. *Budapest: Corvinus University NIVERSITY of Budapest*.

Zurlo, F. (2004). Della relazione tra strategia e design: note critiche. *Design multiverso: appunti di fenomenologia del design*. Milano, Edizioni POLI. design, 89-98.

Wan, C. B., Lee, K. S., Leung, D., & Park, S. (2019). Using Design Thinking as an Educational Tool for Conceptualizing Future Smart Hotel Guest Experiences. *e-Review of Tourism Research*, 17(3).

Wohlin, C., Runeson, P., Höst, M., Ohlsson, M. C., Regnell, B., & Wesslén, A. (2012). Systematic literature reviews. In *Experimentation in software engineering* (pp. 45-54). Springer, Berlin, Heidelberg.

APÊNDICES

APÊNDICE I. ROTEIRO DE INVESTIGAÇÃO PARA AS TÉCNICAS: PESQUISA EXPLORATÓRIA; SHADOWING E ENTREVISTAS.

QUADRO 1 - PESQUISA EXPLORATÓRIA
a) Do ponto de vista da experiência. Quais as considerações dos visitantes a respeito do passeio?
b) Para que público esse passeio é mais atrativo?
c) Que aspectos impactam de forma negativa esse passeio?
QUADRO 2 - SHADOWING (O que observar?)
Sexo
Faixa etária
Quantas pessoas acompanhando?
Estética do ambiente do passeio (limpeza, aglomeração, quantidade de pessoas)
Como o visitante se comporta durante o passeio (interagindo, concentrado, disperso)
O visitante pergunta curiosidades sobre o passeio?
O visitante demonstra encantamento com o local?
O visitante presta atenção nas informações passadas pelo guia?
O visitante tira fotos de quais ambientes do passeio?
O visitante ficou mais tempo que o normal em algum ambiente?
O visitante faz algum elogio ou reclamação durante o passeio?
O visitante questiona algo específico em relação às informações passadas pelo guia?
O visitante se mantém próximo do guia ou se mantém distante mais focado no ambiente?
Como o visitante interage com os elementos de experiência do passeio? De forma passiva, observando, ou ativamente participando da experiência?
QUADRO 3 - ENTREVISTA
a) O que motivou sua viagem pra Foz?
b) Como ficou sabendo do passeio?
c) Você vai ficar quantos dias na cidade?
d) Com que frequência você viaja?
e) Que outros passeios você já fez na cidade?
f) Você já havia feito esse passeio antes?
g) Como ou onde você adquiriu seu ingresso?
h) O que você achou do passeio?
i) Você pode mencionar sensações/emoções que teve durante o passeio?
j) Conte um pouco do que viu durante o passeio e como você se sentiu?
k) Que momentos do passeio foram mais marcantes pra você?
l) Que momentos do passeio foram menos marcantes pra você?
m) O que mais chamou sua atenção neste passeio?
n) O que você acha que poderia melhorar no passeio?
o) Você achou interessante e suficiente as informações passadas pelo guia?
p) O que achou do atendimento dos funcionários desde sua chegada no CRV?
q) Você pretende recomendar esse passeio a outras pessoas?
r) Se você tivesse a oportunidade de fazer esse passeio novamente, você faria?
s) O que você mudaria nesse passeio?
t) Você aprendeu algo com esse passeio? Se sim, o que?