

# Design de experiências

J. ROBERT ROSSMAN E MATHEW D. DUERDEN

Prefácio de B. JOSEPH PINE II



Do original em língua inglesa  
*Designing experiences*  
Copyright © 2019 by J. Robert Rossman  
e Mathew D. Duerden  
Direitos desta tradução adquiridos por Summus Editorial

Editora executiva: **Soraia Bini Cury**  
Tradução: **Carol Colfield**  
Preparação: **Samara dos Santos Reis**  
Capa: **Nuts**  
Projeto gráfico: **Crayon Editorial**  
Diagramação: **Natalia Aranda**

**Summus Editorial**  
Departamento editorial  
Rua Itapicuru, 613 – 7ª andar  
05006-000 – São Paulo – SP  
Fone: (11) 3872-3322  
<http://www.summus.com.br>  
e-mail: [summus@summus.com.br](mailto:summus@summus.com.br)

Atendimento ao consumidor  
Summus Editorial  
Fone: (11) 3865-9890

Vendas por atacado  
Fone: (11) 3873-8638  
e-mail: [vendas@summus.com.br](mailto:vendas@summus.com.br)

Impresso no Brasil

---

---

# SUMÁRIO

---

---

|  |    |
|--|----|
| PREFÁCIO .....                         | 7  |
| APRESENTAÇÃO À EDIÇÃO BRASILEIRA ..... | 13 |
| INTRODUÇÃO .....                       | 19 |

## **PARTE UM • Entendendo a experiência**

|  |    |
|--|----|
| 1. EXPLORANDO A EXPERIÊNCIA E O DESIGN DE EXPERIÊNCIAS. .... | 27 |
| 2. O QUE DEFINE UMA GRANDE EXPERIÊNCIA? .....                | 45 |
| 3. ESTRUTURA DOS TIPOS DE EXPERIÊNCIA. ....                  | 67 |

## **PARTE DOIS • O *toolkit* do designer de experiências**

|  |     |
|--|-----|
| 4. A <i>EXPERIENCESCAPE</i> . ....                                 | 101 |
| 5. DESIGN <i>THINKING</i> APLICADO AO DESIGN DE EXPERIÊNCIAS. .... | 127 |
| 6. O DESIGN DA JORNADA DA EXPERIÊNCIA. ....                        | 145 |
| 7. PONTOS DE CONTATO E TRANSIÇÕES .....                            | 167 |

## **PARTE TRÊS • Criando ótimas experiências:**

### **refinamentos e exemplos**

|   |     |
|---|-----|
| 8. AS HISTÓRIAS QUE CONTAMOS: INCORPORANDO DRAMA<br>ÀS SUAS EXPERIÊNCIAS. ....                            | 195 |
| 9. TÉCNICAS PARA O REFINAMENTO DE EXPERIÊNCIAS .....  | 211 |
| 10. APLICANDO O DESIGN DE EXPERIÊNCIAS AO DESENVOLVIMENTO<br>DE PRODUTOS E À ESTRATÉGIA CORPORATIVA ..... | 245 |

|                        |     |
|------------------------|-----|
| REFLEXÕES FINAIS. .... | 267 |
| NOTAS .....            | 271 |

---

---

## PREFÁCIO

---

---

*B. Joseph Pine II*

CONHECI MAT DUERDEN EM 2017, no evento thinkAbout, que meu sócio Jim Gilmore e eu organizamos anualmente há mais de vinte anos. Alguns colegas da Universidade Brigham Young haviam participado no ano anterior, e um deles se juntou a Mat naquele que seria nosso último evento em Cleveland. Foi Mat quem nos trouxe a novidade: graças aos esforços de todos, a BYU havia mudado o nome de seu programa de “Departamento de Gerenciamento de Recreação” para “Departamento de Design e Gerenciamento de Experiência”! Foi a primeira universidade dos Estados Unidos a promover o reconhecimento total da importância do design e do gerenciamento de *experiência*.

Este livro, escrito por Mat e seu colega Bob Rossman, é o primeiro que conheço concentrado totalmente em apresentar um conjunto de ideias, princípios e estruturas dessa modalidade de design que, quando aplicado, resulta em vivências intencionalmente concebidas e ambientadas de forma envolvente. Agora, para ser sincero, ainda estou ansioso para conhecer o autor principal, mas, com base no que você lerá aqui, posso afirmar que Bob entende do assunto. Curiosamente, no primeiro capítulo, em que Bob e Mat discutem a aplicação do design de experiências do *usuário*, do *cliente* e de *serviço*, eu já esperava que eles orientassem o leitor a aplicar o design de experiências da *experiência*, pois esse deve ser o foco: as vivências reais que as

peças têm. Como meu sócio Jim e eu procuramos deixar claro em nosso livro *The experience economy*, as experiências são uma oferta econômica distinta, tão distinta dos serviços quanto os serviços são dos bens. Elas utilizam os bens como adereços e os serviços como palco, para envolver cada indivíduo de forma inerentemente pessoal e, assim, criar uma memória — sua marca registrada.

Ao orientar os designers de experiências a transformarem isso em realidade, Bob e Mat destacam três fatores que considero fundamentais na área: ser intencional, orquestrar os elementos e planejar o tempo.

Os autores introduzem o conceito de intencionalidade logo no início da obra. As pessoas têm muitas vivências não planejadas ao longo da vida, e as empresas, com frequência, oferecem experiências concebidas ao acaso ou mesmo sem qualquer planejamento. No entanto, para ter êxito na economia da experiência atual, é fundamental ser muito intencional naquilo que está encenando, ou seja, saber exatamente o que deseja que seus convidados — os clientes da experiência — vivenciem, a fim de engajá-los e criar essa memória.

Neste livro, os autores aplicam de forma produtiva os conceitos de micro e macroexperiências, em que o design intencional das primeiras — o sequenciamento deliberado de elementos envolventes — soma-se à segunda, abarcando as fases de expectativa (antes), participação (durante) e reflexão (depois). Em *The experience economy*, discutimos essa intencionalidade em seu nível mais alto por meio do conceito de um tema — o princípio organizador que permite que você, como designer, determine o que deve ou não fazer parte da experiência, encenando-a de maneira coesa, de tal forma que todas as vivências micro se conectam para formar, definir e encadear a macro. (Um aparte: vale destacar que um livro que considera os

proprietários da Buc-ee's — rede texana de postos de combustíveis e lojas de conveniência — mestres da intencionalidade, especialmente no que se refere às experiências nos banheiros de seus estabelecimentos, merece ser apreciado! Mas é preciso estar no Texas para entender isso.)

É possível perceber esse foco na intencionalidade na definição do conceito apresentada por Mat e Bob: “O processo de orquestrar *intencionalmente* os elementos da experiência para oferecer aos participantes oportunidades de cocriar e manter interações que conduzam aos resultados desejados tanto pelos participantes quanto pelo designer”. E é justamente aí que surge o segundo fator-chave mencionado anteriormente: a orquestração. Embora Jim Gilmore e eu costumemos usar o termo *encenar*, sempre entendemos que *orquestrar* e inclusive *coreografar* também se aplicam, pois cada um desses termos descreve como essa intencionalidade se reflete no design de todos os aspectos — do ambiente às sugestões positivas dispostas nesse espaço (bem como a ausência de sugestões negativas, muitas vezes de forma evidente), passando por tudo o que os funcionários fazem para garantir que cada convidado esteja totalmente engajado, criando essa memória. Tudo isso é o que Bob e Mat, de forma conjunta e prática, chamam de *experiencescape*, ou paisagem da experiência.

O terceiro fator é algo que só compreendi plenamente alguns anos após a publicação de nosso livro, em 1999: design de experiências é, em essência, design de tempo. Cada microexperiência ocorre dentro de um tempo específico; orquestrar a duração e a sequência das micro permite que elas se acumulem ao longo do tempo, conduzindo os convidados por meio de uma linha temporal que, por fim, resulta na macro; ao fazer tudo isso intencionalmente, você cria o drama que deseja criar — e ser — no mundo.

De fato, adoro constatar que, no capítulo 8, os autores discutem a estrutura dramática e apresentam o diagrama de Freytag, algo que também acrescentamos à edição atualizada de *The experience economy*, em 2011. O diagrama de Freytag — criado no século XIX pelo alemão Gustav Freytag, teórico do desempenho — é algo que até hoje é ensinado a alunos de teatro para que compreendam e adotem o drama. Essa estrutura orienta a planejar o tempo, permitindo montar uma sequência de eventos que se acumulam, ganham intensidade, atingem o clímax e, em seguida, se dissipam ao terminar. Sem o drama, a sequência perde o impacto, pois praticamente não há nada acontecendo. Ah, mas com o drama, uma vivência intencionalmente planejada envolve totalmente cada convidado, deixando nele o resíduo da memória. Drama é o design do tempo bem-feito.

A propósito, foi por isso que também passei a desprezar o termo *experiência do cliente*, pois, da forma como é comumente empregado, resume-se a tornar as interações com os clientes agradáveis, fáceis e convenientes. As experiências verdadeiramente diferenciadas, entretanto, devem ser memoráveis, pessoais e reveladas ao longo do tempo — em outras palavras, devem ter drama.

Ser conveniente é a antítese de oferecer uma experiência como produto econômico distinto, pois significa passar *menos* tempo com os clientes em vez de fazer que eles valorizem o tempo que passam com você e queiram prolongá-lo. Agradável, fácil e conveniente são características de *serviço*. Elas são ótimas quando o que se deseja é prestar um serviço que proporcione aos clientes um tempo bem empregado. Contudo, planejar vivências consiste em oferecer um tempo bem aproveitado — e, para isso, terá de, intencionalmente, orquestrar microexperiências ao longo de todo o tempo que os clientes passam com você — elaborar o design do drama do tempo — para produzir a macroexperiência de um envolvimento autêntico.

Para fazer isso da melhor forma, recomendo que você siga as orientações de Bob e Mat em *Design de experiências*. Você colherá os frutos nas vivências que oferecer, nos negócios e na vida.

B. JOSEPH PINE II

Cofundador da Strategic Horizons LLP

Autor de *The experience economy*, *Authenticity*, *Mass customization*,  
e *Infinite possibility: creating customer value on the digital frontier*



---

---

# APRESENTAÇÃO À EDIÇÃO BRASILEIRA

---

---

*Um resgate necessário*

“ATENÇÃO” É O ENVOLVIMENTO cognitivo e emocional que temos diante de uma situação, um acontecimento ou um objeto; trata-se, em suma, da ligação dos nossos sentidos com um momento. Assim, exceto quando está meditando ou dormindo (e há controvérsias sobre o segundo caso), você está com a atenção voltada para alguma coisa.

Neste sentido, a atenção humana é um fluxo contínuo, ininterrupto, que se entrelaça intimamente com o tempo, com a própria vida. O tempo está passando, a vida está acontecendo e nossas memórias, histórias, identidades, visões de mundo e noções de realidade estão sendo construídas a cada instante. E tudo isso depende de onde está a nossa atenção, em que ela se fixa, que elementos sensíveis ganham relevo a ponto de conquistarem (capturarem?) nossa atenção.

A tese da “economia da atenção”, termo cunhado em 1971 pelo economista, psicólogo e cientista político estadunidense Herbert Alexander Simon, ajudou a normalizar o fato de que a atenção passou a ser uma mercadoria. Quem nunca ouviu variações da ideia de que, atualmente, diante da — real — sobrecarga de informação e de estímulos da vida contemporânea, a atenção é o “recurso”, “bem” ou “ativo” mais escasso?

Desde então, nesses mais de 50 anos, testemunhamos a globalização econômica, a popularização da internet, o advento

das redes sociais, uma pandemia e, agora, o crescimento das inteligências artificiais, todos fenômenos tectônicos que transformaram radical e definitivamente a paisagem global — inclusive o equilíbrio geopolítico, os mercados, o mundo do trabalho, as relações interpessoais em todos os âmbitos, as subjetividades e a própria racionalidade contemporânea. Enfim, vivemos em outro mundo.

Porém, de lá para cá, esse processo apenas se aprofundou e ganhou velocidade, ou seja, não só a economia da atenção sobreviveu incólume a esse mais de meio século de transformações disruptivas como está mais atual do que nunca, tanto que continua sendo *buzzword*. A atenção está na moda. E, com ela, a experiência, que é justamente o resultado da consciência que temos (ou não) dessa atenção.

“Experiência” também é uma *buzzword* há bastante tempo. Mas, diferentemente da sua antecessora “atenção”, ela se feriu bem mais no tiroteio da História. Palavrinha surrada, tem atravessado uma jornada e tanto, usada do jeito errado e abusada com sentidos errôneos em situações erradas. Enfim, termo e conceito acabaram se desencontrando.

O termo surgiu como tendência, em 1999, com a publicação do clássico *The experience economy*, de Joe Pine e James Gilmore, dois anos depois do lançamento da seminal campanha *Priceless*, da Mastercard, ícone maior da economia da experiência. Virou moda, ficou nos *rending topics* da publicidade e do marketing durante toda a década de 2000 com o “marketing de experiência” até virar meme e, mais tarde, chegar ao fundo do poço como esquete do Porta dos Fundos: “Antes era um *hot dog*, agora é uma experiência”.

Claro que essa derrocada do conceito não foi à toa. A tese original de *The experience economy* realmente defende que a complexidade crescente dos mercados e das relações de consumo

impuseram o acréscimo de uma nova camada — experiencial — aos produtos e serviços, a fim de agregar valor às ofertas das marcas, o que, conseqüentemente, aumenta o *ticket* e a rentabilidade. Afinal de contas, a ideia é exatamente que experiências não têm preço.

O que aconteceu, no entanto, foi que a relação original de causalidade da tese acabou sendo invertida: muitas marcas, em vez de acrescentarem uma camada robusta de experiência às suas propostas — que contasse com um olhar apurado, um *frame* bem definido, uma intencionalidade coerente, um claro valor percebido, enfim, empatia, autenticidade e um design de experiência completo e bem-feito —, simplesmente aumentaram os preços de suas ofertas e tentaram compensar com um *storytelling* cativante. O truque deu certo algumas vezes — por pouco tempo — e deu errado tantas outras, mas essa insistência colaborou para jogar o nome da experiência na sarjeta.

Definitivamente, não é aí que ela merece estar!

Desde que nos entendemos por gente, o que nos define não são os produtos ou serviços que consumimos, mas as experiências que vivemos: dos rituais ancestrais à interação cotidiana com tecnologias modernas, cada vivência deixa um traço na nossa memória, nos molda como indivíduos e forja a maneira como interpretamos o mundo e agimos nele.

Por essas e outras, era necessário um resgate amplo, completo e definitivo que fizesse a experiência voltar a ocupar um espaço na prateleira de cima das percepções do mercado, das marcas e dos diversos *stakeholders*, que, afinal, têm sua atenção “capturada” e sua vida impactada — e construída — por experiências o tempo todo.

E é exatamente aí que reside a importância deste livro: Bob e Mat resgataram o conceito do design de experiências, colocando-o acima de qualquer suspeita.

Nesta obra fundamental, eles recolocam alguns conceitos básicos nos seus devidos trilhos e propõem uma definição própria de experiência, insistindo que, se queremos tratar de um tema, é essencial conhecê-lo em toda a sua complexidade.

Mais importante, os autores detalham um processo de design de experiências estruturado, completo e amplamente contextualizado no mercado e nas tendências de consumo atuais. Eles mostram com clareza — e muita generosidade — como tornar possível o desenho de experiências com técnica, intencionalidade, propósito e estratégia, apresentando métodos, *frameworks* e ferramentas que nos permitem aplicar os conceitos com segurança.

Este livro consolida uma teoria do design de experiências. Não é pouca coisa.

Para compor o corpo de conhecimento dessa área fundamentalmente multidisciplinar, eles bebem em fontes como design gráfico e de produto, *branding*, arquitetura, psicologia, UX design, turismo, design *thinking*, neurociências, artes plásticas, tecnologia e planejamento estratégico, entre tantas outras. Tudo isso torna a obra imperdível para quem quer se aventurar pelas quebradas do design de experiências.

No Brasil, o mercado de experiência de marca segue pujante, tendo movimentado cerca de R\$ 110 bilhões apenas no ano passado, segundo dados do Anuário Brasileiro de Live Marketing 2024-2025. Além disso, a perspectiva é de crescimento, seguindo as tendências de experiências imersivas, festivalização dos eventos, experiências sensoriais, o avanço das tecnologias — inclusive as IAs — e as mudanças radicais nos hábitos de consumo: as pessoas estão cada vez mais saturadas do excesso de informações e estímulos, menos fiéis a marcas e mais atentas a propósito, sustentabilidade e valor efetivo das ofertas.

Nesse cenário tão desafiador, entendemos que é necessário elevar ainda mais o nível da discussão sobre design de experiências

no Brasil, tratando não apenas de afastar as marcas e agências cada vez mais da vulgarização da “experiência” de décadas passadas, como também — e sobretudo — de introduzir e provocar uma reflexão mais ampla e completa sobre essa disciplina.

Queremos acrescentar a uma prática de mercado já sofisticada uma teoria ao mesmo tempo sólida e acessível que possa iluminar e retroalimentar essa prática para melhorá-la, além de conectar a comunidade brasileira do design de experiências em torno de uma referência que dê conta da complexidade da sociedade e do consumidor atual.

Por tudo isso, a primeira edição brasileira desta obra é um legítimo divisor de águas na busca da acepção original do conceito de “experiência”, aquela que brinda consumidores, usuários, convidados ou simplesmente participantes com momentos verdadeiramente notáveis, memoráveis, significativos e, quiçá, transformadores.

O design de experiências intencional, estruturado e com um olhar atento reinventa a disputa pela atenção das pessoas, convertendo o “sequestro” de atenção cometido com recursos duvidosos em uma prática consciente, volitiva, consensual, leal e com impactos extraordinários para todos os envolvidos.

Vamos nos preparar para aplicar o design de experiências com o máximo do seu potencial para desenhar o tempo com delicadeza, sofisticação e maestria, fazendo que cada momento valha a pena. Até porque — não custa lembrar — o tempo não é reembolsável.

LEANDRO DUARTE E RODRIGO MARTINS  
Sócios-fundadores da Nuts  
junho de 2025

---

---

# INTRODUÇÃO

---

---

*Obrigado por se juntar a nós!*

NOS ÚLTIMOS VINTE ANOS, muito se tem escrito sobre a importância das experiências para indivíduos e organizações. Pense em como e por que elas são importantes para você pessoalmente. Talvez procure preencher sua vida com vivências positivas. Também é provável que procure empresas que, além de lhe oferecerem bens e serviços, proporcionem grandes experiências. Quando morava no Texas, Mat dirigia alguns quilômetros a mais para fazer compras em seu supermercado favorito, o H-E-B, mesmo havendo outros estabelecimentos mais próximos de sua casa. Ele fazia isso de bom grado em virtude da superioridade da experiência proporcionada pelo H-E-B.

Em uma economia cada vez mais pautada pela qualidade das experiências oferecidas, as organizações que criam ambientes excepcionais para clientes e funcionários prosperam e as que não o fazem se tornam obsoletas. Boas experiências atraem e retêm clientes e funcionários fiéis, enquanto as ruins os afastam ou não alcançam a fidelização.

Uma verdade comercial amplamente adotada pode, de fato, ser vista no uso constante da palavra “experiência” por uma grande variedade de empresas, do slogan da Adobe “Faça da experiência o seu negócio” à promoção da Delta Airlines “a experiência Delta”, todos falam sobre experiência. O que achamos surpreendente é que, embora a palavra esteja sendo bastante

usada, há pouquíssima orientação disponível sobre como criar vivências de modo sistemático.

Consideramos necessário um livro que estabeleça claramente um processo para planejar experiências do início ao fim. Não basta reconhecer a lucratividade dessas iniciativas ou suas valiosas contribuições para os indivíduos e a sociedade; para atuar nesse campo, é essencial saber planejá-las. O livro que você tem em mãos, *Design de experiências*, representa nosso esforço para preencher essa lacuna.

#### POR QUE NOS INTERESSAMOS POR EXPERIÊNCIAS

Juntos, nós, os autores, acumulamos mais de 40 anos de atuação na concepção e oferta de vivências educacionais e de lazer. Ambos temos doutorado em estudos de lazer e trabalhamos como líderes diretos, supervisores e gerentes de organizações cujo objetivo era proporcionar momentos significativos nessa área. O lazer é o padrão-ouro do design de experiências porque esse tipo de atividade é escolhido livremente e tem motivação intrínseca. Ao projetar excelentes experiências de lazer, você logo descobre que está em uma *joint venture* com seus participantes. Se as opções desenvolvidas não se encaixarem na percepção dos participantes sobre o que o lazer significa para eles, procurarão rapidamente outro lugar. Temos plena convicção de que as lições que aprendemos nesse campo e as ferramentas que desenvolvemos para projetá-las têm relevância para todos os contextos de design de experiências. Temos grande satisfação em fazer parte desse setor emergente e em ver o trabalho que apreciamos por tantos anos ser aplicado de forma mais ampla.

Bob concluiu a graduação em Gestão em Turismo e Lazer na Universidade de Indiana. Em seu primeiro emprego, no Village

of Oak Park, em Illinois, ele era responsável pela operação de eventos especiais. Os planos que ele recebeu eram, basicamente, listas de verificação dos suprimentos necessários e informações sobre a programação. Não havia nada sobre o que deveria acontecer com os indivíduos em consequência da participação nesses eventos. Ele começou a pensar sobre quais seriam as experiências únicas que ele esperaria se estivesse participando de um deles e o que seria necessário para garantir que elas ocorressem. Em seguida, desafiou sua equipe a fazer o mesmo. Eles passaram a gostar de pensar dessa forma, e isso se tornou um procedimento operacional padrão. Aprenderam primeiro a identificar o que pretendiam e, mais tarde, a planejar os encontros, as interações e a encenação necessários para produzir essas experiências. Desde seu primeiro cargo no Oak Park, Bob tem dedicado sua carreira a desenvolver e refinar técnicas para realizar essa proposta básica.

Mat começou a pensar no assunto ao descer os rios Main Salmon e Middle Fork of the Salmon, situados na região central de Idaho. Durante o ensino médio e a faculdade, trabalhava como guia em passeios de cinco a sete dias por corredeiras para a empresa de *rafting* de seu pai. Com frequência, notava mudanças significativas no comportamento e nas relações dos participantes durante a viagem. O estresse se dissipava, as pessoas riam e conversavam mais umas com as outras, e alguns que começavam a viagem como estranhos logo desenvolviam importantes relações de amizade. Ao observar essas e outras mudanças positivas, Mat começou a se perguntar por que a viagem de vários dias pelo rio as estimulava. Seria o magnífico cenário natural, a natureza fisicamente desafiadora das atividades ou a desconexão da sociedade e da tecnologia? Essa reflexão sobre as experiências no rio acabou o conduzindo por um caminho de pesquisa, ensino e prática focado nessa questão e em seu design.



Não existe uma obra amplamente aceita que defina os conceitos fundamentais do design de experiência, fundamente esses conceitos na bibliografia das ciências sociais e forneça ferramentas pragmáticas e úteis para tal fim. Ao escrever este livro, fizemos o possível para integrar algumas de nossas ferramentas favoritas às percepções e abordagens colhidas de alguns dos principais pensadores contemporâneos e históricos do conceito de experiência, como Joe Pine, Jim Gilmore, Martin Seligman, Tom e David Kelly, Chip e Dan Heath, Mihaly Csikszentmihalyi, Daniel Kahneman e Walt Disney. As técnicas apresentadas nestas páginas são sólidas e não apenas lhe possibilitarão criar novas experiências como também desconstruir, analisar e replanejar as existentes.

Compreender os fenômenos sociais e psicológicos que impulsionam as experiências o ajudará a melhor concebê-las. Não se preocupe, não nos aprofundamos muito na teoria, apenas o bastante para mantê-lo no caminho certo para que planeje aquelas que as pessoas considerarão envolventes. A maior parte do livro trata de técnicas específicas que usamos e ensinamos aos alunos há mais de 25 anos. Também integramos o design *thinking* como uma excelente abordagem para inserir a inovação no processo geral do planejamento de vivências. Temos convicção de que você considerará esses tópicos muito práticos na execução do seu trabalho.

Queremos agradecer a diversas pessoas que nos ajudaram, de várias maneiras, a dar vida a esta obra. Em primeiro lugar, agradecemos às nossas famílias e, especialmente, às nossas esposas, Linda Rossman e Chenae Duerden, respectivamente, pelo apoio que nos deram tanto na escrita deste livro quanto ao longo de nossa carreira. Tivemos excelentes alunos de graduação, como Sydney Burgess, Catherine Gardiner e Madie Smith, que comentaram as primeiras versões da obra. Vários de nossos colegas acadêmicos, como o dr. Gary Ellis, da Universidade Texas A&M,

a dra. Barbara Schlatter, da Universidade Estadual de Illinois, e o corpo docente do Departamento de Design e Gestão de Experiências da Universidade Brigham Young, influenciaram nossa maneira de pensar sobre o tema e contribuíram com valiosos *insights* durante a elaboração deste livro. Temos certeza de que eles encontrarão aqui algumas das ideias que trocaram conosco durante as discussões. A obra está melhor graças à generosa participação deles.

Queremos agradecer a B. Joseph Pine II por seus esforços pioneiros para chamar a atenção para a economia da experiência e por ter gentilmente aceitado escrever o prefácio. Também somos gratos a Myles Thompson, editor da Columbia Business School Publishing, que acreditou em nós e em nosso projeto desde o início. Ele e Brian Smith nos ajudaram muito a aprimorá-lo e concluí-lo. Por fim, nossa gratidão a você, que reservou um tempo para ler estas linhas. Desejamos boa sorte em seus empreendimentos de design de experiência.

J. ROBERT ROSSMAN (BOB)  
MATHEW D. DUERDEN (MAT)

---

---

## PARTE UM

---

---

### Entendendo a experiência

ATUALMENTE, TODOS QUEREM FAZER parte da economia da experiência. Acrescenta-se o termo como adjetivo a quase tudo (por exemplo, experiências gastronômicas, de *check-in*, de *onboarding* de funcionários). No entanto, o simples fato de acrescentar o termo não transforma algo em uma oferta automaticamente valiosa. Nesta seção, examinaremos os conceitos centrais desse campo e desenvolveremos definições fundamentadas, porém pragmáticas — ferramentas que profissionais da área poderão empregar para orientar seu trabalho. Nossa análise da psicologia da experiência o ajudará a entender a natureza comportamental desse fenômeno e o que torna marcantes certas vivências. Por fim, apresentamos um esquema que as classifica do prosaico ao transformador, preparando-o para um design de experiências abrangente e intencional. Esta seção aprofundará sua compreensão desse universo e fornecerá a base necessária para criar experiências imersivas e envolventes.

---

---

# CAPÍTULO 1

---

---

## Explorando a experiência e o design de experiências

O QUE AS SEGUINTEs empresas têm em comum?

- USAA
- Costco
- Ritz Carlton
- JetBlue
- H-E-B
- Amazon
- Apple
- Netflix

Trata-se de um grupo diversificado de organizações. Algumas vendem produtos, enquanto outras prestam serviços. A razão pela qual elas estão na lista é que cada uma ostenta o título de líder em diversos setores do Net Promoter Score® (NPS) de 2018.<sup>1</sup> O NPS é uma ferramenta de medição desenvolvida por Fred Reichheld, da Bain & Company, para avaliar o grau de fidelidade à marca do cliente.<sup>2</sup> A pontuação é calculada pedindo aos clientes que respondam, em uma escala de 0 a 10, à pergunta: “Qual é a probabilidade de você recomendar a [empresa] a um amigo ou colega?” Se os clientes responderem com um 9 ou 10, eles são promotores; se a resposta estiver entre 0 e 6, são detratores. Em seguida, deduz-se a porcentagem do total de detratores