

Experiência de consumo: as sensações no processo de compra no ponto de venda físico e no ponto de venda virtual

Lidiane Camiloti*

Natália Luz**

Raquel Pisetta***

Resumo

O presente artigo buscou compreender de que forma as sensações interferem na experiência de compra de um produto no ponto de venda físico e no ponto de venda virtual. O objetivo foi identificar as experiências percebidas pelos usuários no processo de compra em ambos os ambientes, e para isso, a metodologia utilizada foi por meio de entrevistas em profundidade e observação *in loco* aliada ao *think aloud*. Os resultados mostraram que o *design* e a emoção nem sempre são identificados pelo usuário, mas as sensações experienciadas interferem de forma significativa no processo de compra. A pesquisa realizada permite concluir que as emoções não devem ser vistas como uma consequência nesse processo, mas algo que deve ser projetado pelo *designer*.

Palavras-chave: Emoção. *Design*. Experiência.

1 INTRODUÇÃO

As sociedades atuais estão muito mais miscigenadas e o emocional tem papel fundamental no delineamento do perfil do consumidor; a emoção é um forte apelo para persuadi-lo a comprar um produto, uma ideia. Em meio a tantas ofertas, os consumidores já não compram somente por impulso, por preferência, por proximidade, adequação ou modismo, há muitos outros fatores emocionais além dos serviços que as empresas agregam aos seus produtos. Neste artigo serão abordados os conceitos de emoção a partir do tema *Emotion Design*, desenvolvido por Donald Norman, analisando que grau de relevância tem o tema no processo de emoção e cognição quando inserido em ambientes de compra físico e virtual. Apresenta-se, inicialmente, a fundamentação do tema e suas principais características, seguida de alguns princípios conceituais básicos da teoria da emoção. Discute-se o grau de relevância da integração desses conceitos, focalizando-os no processo de cultura projetual para o desenvolvimento de ambientes que proporcionem experiências positivas para os usuários. Nesse caso, será analisado especificamente o espaço da Livraria Cultura de Porto Alegre, por ser um ambiente que disponibiliza o processo de compra virtual e também oferece um espaço especial no ambiente de compra físico, sendo possível, a partir disso, analisar a experiência tanto na loja física, localizada no *Shopping Bourbon Country*, quanto no *site*.

A utilização estratégica de elementos sensoriais no ambiente do ponto de venda permite a criação de diferentes atmosferas, que possibilitam projetar experiências a serem vivenciadas nesse ambiente. A formação de atitudes do consumidor e o estabelecimento de vínculos e significados possuem conexão com o *design* de experiência. O presente artigo busca identificar fatores que

* Mestranda pela Escola de Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos; coordenadora do Curso de Design da Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), *Campus* de São Miguel do Oeste; Rua Oiapoc, 510, Bairro Agostini; lcamiloti@gmail.com

** Mestranda pela Escola de Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos; Arquiteta e Urbanista; Rua Jarci Cândido dos Reis, 38, Bairro Menino Deus, Santo Antônio da Patrulha, RS; natalialuz.arq@gmail.com

*** Mestranda pela Escola de Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos; Publicitária; rapublicidade@gmail.com

constituem a atmosfera do ponto de venda, caracterizando o *design* de experiência e a construção de emoções dos usuários nesses ambientes.

Para tal, a metodologia da pesquisa fundamenta-se na seleção de ambientes que exploram questões ligadas ao comportamento no espaço físico e virtual. Em seguida, é realizada uma análise qualitativa dessas propostas a partir de alguns critérios também desenvolvidos pela pesquisa de campo, na qual foram entrevistadas 20 pessoas das mais diversas profissões, para analisar ambos os ambientes da Livraria Cultura.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 CONCEITUANDO EMOÇÃO

Em geral, o termo emoção tem sido utilizado para designar diversos estados afetivos como sentimentos, humor e traços de personalidade. Entretanto, cada termo se refere a um estado afetivo específico e com características distintas. A literatura geralmente divide em duas as abordagens que distinguem os estados afetivos. Eles podem ser diferenciados por características observáveis, como intensidade e também pelas condições que os originam. Esta identifica dois aspectos importantes dos estados afetivos: a intenção (intencional – não intencional), se o estado é relacionado ou não a um objeto em particular, um estímulo; e a duração (aguda – temperamental), se tem início e fim bem definidos no tempo, ou se faz referência a uma disposição mais ou menos persistente, em que essas fronteiras são indefinidas (DESMET, 2002).

Essas características distinguem as emoções dos outros estados afetivos e as tornam o foco dos estudos que relacionam afeto e *design*. O foco na emoção não implica que os outros estados afetivos sejam menos importantes ou estejam ausentes. Os diversos estados influenciam-se entre si. De acordo com Desmet (2002), a intensidade da emoção depende de quanto se está exaltado antes da situação, pois a excitação momentânea aumenta as reações emocionais subsequentes. Assim, as decisões tomadas quando em bom humor podem não ser as mesmas que seriam tomadas em mau humor.

Norman (2009) começou seus estudos em *design* com ênfase na dimensão cognitiva na concepção do objeto. No entanto, seus estudos mais recentes na área da psicologia do *design* levam a considerar a dimensão emocional como fator predominante na sua concepção, na interação e na tomada de decisão. O autor defende que embora a análise cognitiva da usabilidade e função seja importante, a análise afetiva também é, pois a sustentação de um bom *design* estará cada vez mais baseada nas necessidades dos usuários, ou seja, na compreensão do uso, na facilidade de execução das tarefas, e por oferecer na interação prazer e satisfação.

A emoção e a cognição estão integradas quando se faz uma escolha. O ser humano não escolhe objetos apenas pela forma ou função, mas também pelo significado que o objeto proporciona. Para Norman (2009), a escolha do produto depende da ocasião, do contexto, e, acima de tudo, do humor, ou seja, a escolha do *design* depende do estado de espírito. O autor afirma que os objetos atraentes que funcionam melhor são aqueles em que o indivíduo, ao interagir com o objeto, está se sentindo bem, assim se mostra mais flexível a novas experiências e desafios ou menos tenso e ansioso ao encontrar obstáculos, conseguindo soluções alternativas para ultrapassá-los. Como cita o autor, consumimos não somente pela função dos produtos, mas pelo significado e espírito em que nos encontramos. Esses itens refletem tanto nos ambientes virtuais quanto físicos. É preciso criar uma experiência favorável para gerar o consumo.

2.2 DESIGN E EMOÇÃO

Uma parte dos estudos em *design* e emoção tem se focado no desenvolvimento de modelos para descrever a relação emocional indivíduo/produto, contribuindo tanto para as decisões durante o projeto quanto para o desenvolvimento de ferramentas de auxílio (identificação, medição) ao processo de *design*. Entretanto, esses modelos encontram-se ainda em suas primeiras gerações, necessitando de aprofundamentos para possibilitarem um projeto bem estruturado (PERSON, 2003). Com base nos níveis de processamento das informações no cérebro, Norman (2009) aponta que o *design* atua em três níveis: visceral, comportamental e reflexivo.

- a) *Design* visceral – Aborda as características do produto que estimulam os sentidos. É relacionado com o impacto inicial dos produtos;
- b) *Design* comportamental – Abrange os aspectos relacionados ao uso, à experiência com o produto. O bom *design* comportamental compreende quatro componentes: a função, que especifica a atividade em que o produto foi desenvolvido para realizar; a compreensibilidade, que envolve a compreensão no uso; a usabilidade, que trata da facilidade de uso; e o senso físico, que abrange as características como textura, peso e superfície;
- c) *Design* reflexivo – Trata dos significados dos produtos ou de seu uso. Aborda as relações de longo prazo, cultura, satisfação em possuir, exibir ou usar e sobre a identidade da pessoa quanto ao produto.

Os fatores internos e externos geram um conjunto de alternativas na busca de informações, conforme estudos de Blackwell, Miniard e Engel (2005). No momento da escolha do consumidor, o que pesa são os atributos, entendidos como características ou condições que possam ser comparativas. Estes podem ser influenciáveis ou determinantes. O peso que o consumidor confere a cada atributo é indispensável para o sucesso de um projeto de *design*. O reconhecimento de necessidades, a busca por informações, a avaliação das possíveis alternativas, a compra e por fim a avaliação pós-consumo são etapas que podem ser identificadas nesse processo.

De acordo com Desmet e Hekkert (2002) os produtos podem ser interpretados de três formas, de acordo com a influência da emoção:

- a) Produtos como objetos – Os produtos são avaliados em termos de sua atração. Esta, por sua vez, é computada com referência às atitudes ou gostos. As atitudes referem-se às características do produto em si, como tamanho, forma, entre outras;
- b) Produtos como agentes – Os produtos são interpretados em razão do impacto presumido que tem nas pessoas ou sociedades. Em alguns casos, por serem resultado de um projeto, o *designer* ou a companhia podem ser interpretados como agentes. Os agentes são avaliados em termos de louvor, que fazem referência aos padrões. Estes, por sua vez, constituem-se dos credos, normas ou convenções que uma pessoa tem. Aprova-se o que obedece esses padrões e desaprova-se o que os conflitam;
- c) Produtos como eventos – Os produtos são avaliados em termos de desejo. O desejo é computado em referência às metas. Avalia-se em desejáveis quando se antecipa que os produtos irão facilitar as metas e indesejáveis quando irão interferir. As emoções que entram nessa categoria resultam da inclinação das pessoas em antecipar um futuro uso ou posse de um produto.

Desmet (2003) apresenta outra perspectiva: o modelo multicamadas de emoções em produtos. Este divide as emoções em cinco classes:

- a) Instrumentais – Os produtos são vistos como instrumentos que prometem facilitar ou obstruir as metas. Cada vez que se vê um produto, seu uso ou posse é antecipado, as experiências de uso e consequências de possuí-lo são previstas. Essas antecipações são baseadas nas informações transportadas pelo produto em si (aparência, preço, embalagem), como também no conhecimento sobre o tipo de produto e sua marca;
- b) Sociais – Os produtos são julgados com os mesmos padrões e normas sociais que se aplicam às pessoas. Nesse sentido, eles são avaliados em termos de sua legitimidade. Os objetos das emoções sociais são essencialmente agentes. Estes podem ser o produto em si, ou um agente associado, como o *designer*, um usuário típico, ou o impacto presumido que ele possa causar na pessoa ou sociedade;
- c) Estéticas – Os produtos são avaliados por suas características físicas como aparência, gosto, cheiro, tato e sons. Esses aspectos dos produtos podem encantar ou ofender os sentidos. Eles são avaliados em termos de sua atração, cujas referências são as atitudes. Quando a atração é baseada nas características do produto em si, como forma, tamanho, ou detalhes particulares, tem-se como resultado uma disposição de (des)gostar do modelo, generalizável para outros produtos da categoria. Entretanto, a disposição de (des)gosto pode ser restrita a um produto específico. Nesses casos, resulta de um prévio uso ou posse desse exemplar em particular;
- d) De surpresa – São originadas quando qualquer produto, ou aspecto do produto, é avaliado como não habitual, repentino ou inesperado. Porém, uma vez familiarizado com o aspecto insólito do produto, ele não mais evocará surpresa. Assim, essas emoções geralmente acontecem apenas uma vez. Essa categoria difere-se das anteriores por não ser relacionada com um tipo particular de referência. Em vez disso, a surpresa ocorre quando há um (des) emparelhamento de qualquer referência, seja uma meta, padrão ou atitude;
- e) De interesse – Envolve aspectos relacionados à falta/presença de estímulos. Os produtos que evocam emoções de interesse são avaliados em termos de desafio e promessa. Eles fazem rir, estimulam, motivam a alguma ação ou pensamento criativo, trazem alguma pergunta ou necessitam de uma exploração mais aprofundada. Podem evocar emoções como inspiração e fascinação.

O mapeamento dos modelos de *design* e emoção mostra que a aproximação entre ciências cognitivas e *design* tem trazido benefícios concretos e contribuído de maneira significativa no estabelecimento de novas fronteiras para este.

Os atributos percebidos como prováveis benefícios, capazes de influenciar a compra e a criação de valores, contribuem para o *designer* compreender e aplicar melhor as ferramentas de composição visual. Este, como mediador, segundo Niemeyer (2008, p. 49) “[...] trata da materialização de significados e emoções.” A autora acrescenta que “[...] cada vez mais os produtos desempenham um papel expressivo na construção de um estilo de vida do ser humano contemporâneo.” O foco do *designer*, então, é a interação da eficiência com a significação, com as qualidades mais hedonistas dos produtos, em que as experiências positivas e prazerosas fazem parte do contexto.

Com base nos autores citados, compreende-se que quanto mais o *designer* for sensível às questões dos consumidores e competente para tratá-las, mais será possível o desenvolvimento de projetos de ambientes que possam interagir com as pessoas do modo emocional pretendido. Os sentimentos resultam do julgamento de uma experiência direta com o objeto ou evento, em que as pessoas simplesmente gostam do que é fácil de usar e que tenha boa estética, pois a experiência interfere diretamente no seu processo de decisão.

2.3 DESIGN DE EXPERIÊNCIA

O *design* para a experiência atua no cotidiano, englobando os aspectos culturais e contextuais que envolvem os indivíduos e suas formas de se relacionarem com os objetos. Estes são entendidos como o ponto de partida para a construção de um conjunto de relações que dão forma a um sistema social no qual experiências podem emergir a todo o momento. Não se trata de enxergar os objetos como instrumentos facilitadores na execução das tarefas do dia a dia, mas pensar as relações entre objetos e indivíduos de maneira mais ampla para além da questão de uso, cuidando de outras instâncias e formas de apropriação possíveis.

Nesse contexto, Manzini e Meroni (2005) ressaltam que projetar a experiência significa projetar uma situação, de forma não apenas a estabelecer os limites nos quais a experiência se realiza, mas também objetivando fomentar sua realização. Projetar uma experiência significa, portanto, projetar-lhe as situações, predispor-lhe as condições. Não se trata assim, de projetar apenas objeto, um lugar ou serviço, mas juntamente com estes, um contexto ambiental e cultural definido (MANZINI; MERONI, 2005, p. 90).

Os autores complementam ainda que a experiência não deve ser um fato de rotina e tem caráter transformador em uma determinada situação, sendo sempre um fato extremamente pessoal, e, portanto, não programável. Entretanto, é possível predispor-lhe às condições de modo que se realize. Por isso, é mais correto falar em *design* para a experiência do que em *design* da experiência. No desenho das formas possíveis de apropriação de um objeto, foca-se no contexto social e ambiental que este ocupa, propondo-se projetá-lo e melhorá-lo, com particular atenção para um aspecto que Manzini e Meroni (2005) chamam de coenvolvimento afetivo. Dessa forma, tal teoria induz a considerar o inteiro contexto no qual ocorre a relação com o objeto como um elemento fundamental para um total envolvimento, fomentando-se assim a experiência. De acordo com os autores, diferentemente de outros processos de *design* cujo foco gira em torno do objeto, pensar o *design* para a experiência significa pensar o todo que compõe o sistema o qual culmina na experiência, em que os objetos e o caráter mediador e de interação são apenas alguns aspectos a serem projetados por ele.

Assim, o *design* para a experiência propõe questionar o funcionalismo como vertente norteadora absoluta na concepção de objetos, rompendo com o modelo de cotidiano limitador e desenhando-o para além da vivência, por meio do fomento e da exploração de experiências. No mapeamento de algumas dessas tendências contemporâneas de maneiras a conceber, o *design* para a experiência emerge, assim, propondo uma nova abordagem de envolvimento com o objeto. Abrange um agrupamento de trabalhos embasados em conceitos e prática muito próximos que buscam explorar em diversas maneiras o fomento de experiências a partir dos produtos desse *design*.

Configurar um espaço para a experiência pressupõe a criação de uma atmosfera coerente com os conceitos a serem trabalhados. Elementos sensoriais inseridos nesse espaço podem contribuir na consolidação de uma determinada atmosfera, aumentando sua atratividade, principalmente se os elementos reforçam vínculos existentes ou permitem o estabelecimento de novos vínculos. O conceito de experiência como uma oferta econômica capaz de agregar valor a um produto ou serviço (PINE; GILMORE, 2003) permite qualificar o momento de consumo e contribuir na formação de atitude do consumidor. O *design* estratégico possibilita a criação de sentido, consolidando significados para o sistema/produto ofertado. Esse processo deve fazer com que o produto tenha algum sentido para quem o consome, desperte alguma emoção.

Diversos aspectos contribuem para a caracterização do espaço, permitindo que seja explorado com o intuito de criar atmosferas que podem influenciar a percepção do consumidor e seu comportamento. Nos estudos de Miller (2002), verificou-se a ideia de que não há como projetar

a experiência em si. Projeta-se uma série de condições e trabalha-se com uma probabilidade, mas cada usuário traz a sua própria bagagem cultural e terá sua própria percepção, gerando uma experiência de consumo e de produto individual. Por ter esse caráter, a experiência é algo que não pode ser controlado, mas é possível estabelecer relações entre os elementos de composição e os consumidores. Ao desenvolver um projeto para um ambiente comercial, utilizam-se estrategicamente as ferramentas do *design* e projeta-se uma atmosfera, uma experiência e/ou um serviço. O objetivo é influenciar as emoções do usuário por meio da manipulação dos elementos tangíveis. As qualidades sensoriais formais e as qualidades comportamentais podem ser estruturadas e controladas a fim de estimular determinadas emoções.

Por intermédio do *design* estratégico, é possível conduzir os processos de forma que a situação vivenciada pelo usuário esteja de acordo com o que se deseja produzir. Aspectos intangíveis não devem ser desconsiderados em projetos de ambientes comerciais, pois agregam valor ao cenário e estão associados com aspectos lúdicos e potenciais de entretenimento que uma experiência de compra pode proporcionar.

2.3.1 Conceito de atmosfera

A atmosfera de uma loja é um termo criado inicialmente por Kotler (1973, 1974, p. 50) para descrever as qualidades sensoriais especiais dos pontos de venda, muitas vezes projetadas para evocar respostas específicas nos consumidores. Baker (1986) foi o primeiro a usar e definir o termo "atmosfera" como uma estrutura intencional e controlada de estímulos do ambiente, determinando três categorias de tipologias que compõem a atmosfera: fatores ambientais, de projeto e sociais.

O termo atmosfera engloba fatores perceptíveis capazes de influenciar o comportamento de compra. No conceito de sistema produto apresentado por Celaschi e Deserti (2007) e ampliado na visão do *design* estratégico (ZURLO; CAUTELA, 2008), o ponto de venda caracteriza-se como um elemento de comunicação do projeto fundamental nesse sistema proposto. O ambiente comercial tem se destacado como um componente estratégico que permite diferenciar e posicionar as marcas dos varejistas, além de proporcionar uma experiência que reforce as percepções a respeito do produto a adquirir ou da qualidade do serviço prestado.

A experiência do usuário no ponto de venda pode ser valorizada por seu aspecto funcional, em que os consumidores encontram o produto desejado, recebem um serviço pretendido ou adquirem uma informação necessária; mas a compra também pode gerar valor a partir de uma experiência quando gera gratificação pessoal, englobando aspectos mais intangíveis e emocionais. Um dos primeiros modelos desenvolvidos conceituando a influência do ambiente nas respostas emocionais dos clientes foi apresentado por Russell e Mehrabian (1976). Os autores dizem que estímulos físicos presentes em um determinado ambiente aliados à personalidade dos usuários influenciam diretamente estados emocionais destes, e conseqüentemente seu comportamento. O prazer de estar em um determinado ambiente é um dos estados emocionais que reflete o comportamento de aproximação ou afastamento entre os usuários de uma loja, e este comportamento está relacionado ao desejo de permanecer ou não no ambiente, de explorar o meio e movimentar-se nele. Também a excitação, que se trata do grau em que a pessoa se sente alerta, estimulada ou ativa no ambiente, segundo os autores, é um estado de reação emocional que serve para medir o comportamento de aproximação ou afastamento dos usuários em relação ao ambiente. Nesse caso, os usuários não se sentem à vontade em ambientes nos quais se percebem características que inibem ou constroem a tarefa de compra.

A psicologia ambiental traz conceitos que auxiliam na compreensão das respostas que os indivíduos apresentarão diante dos cenários. Segundo Zeithaml e Bitner (2003), as características físicas dos ambientes influenciam algum estado interno do consumidor, que, por sua vez, influencia

o seu comportamento no cenário. Os usuários reagem de modo cognitivo, emocional e psicológico ao seu entorno físico, de maneira única e interdependente. A inserção de fatores estéticos inovadores na composição de uma vitrine de loja de *shopping* permite constante renovação e reciclagem.

3 CONCLUSÃO

Embora este estudo esteja em fase inicial, a análise dos dados indica que, no ambiente de compra de livros, seja no virtual ou físico, um número muito pequeno dos entrevistados aborda a emoção como o principal item de decisão. O que se configura como um dado relevante tanto no ambiente físico quanto no virtual, é o fato de o usuário visualizar o *design* como principal fator positivo e ao mesmo tempo negativo, que precisa ser revisto pela empresa.

O *design* e a emoção nem sempre são identificados pelo usuário, mas a funcionalidade e agilidade dos sistemas são avaliadas como um diferencial nesse tipo de ambiente. Com essa pesquisa, foi possível concluir que as emoções não devem ser vistas como uma consequência, mas como algo que o *designer* deve constantemente procurar; algo que deve vir antes mesmo do projeto, o que também não significa que a funcionalidade está em segundo lugar. Se as emoções representam um papel tão importante na experiência do usuário, evocar essas emoções no ambiente físico e virtual da Livraria Cultura pode ser a grande inovação desse setor. Uma alternativa a essa proposição é relacionada essencialmente à maneira em que o usuário percebe esse ambiente e como se sente quanto a ele. Essa percepção é realizada com os sentidos, responsáveis pelo acesso ao conhecimento perceptivo e à maneira pela qual o usuário se relaciona com os outros e com o mundo. A realidade percebida tem sempre efeitos e reações emocionais correspondentes às experiências particulares de cada pessoa. Pode-se afirmar que os objetos evocam emoções, que nossas escolhas são guiadas pela emoção, e, portanto, que é grande a importância do estudo da emoção para o campo do *Design*.

Abstract

This article seeks to understand how the sensations interfere with the experience of buying a product at the physical point of sale and point of sale virtual. The goal is to identify the experiences perceived by users in the buying process in both environments, and for that the methodology used was interviews and on-site observation coupled with the think-aloud. The results showed that the design and emotion are not always identified by the user, but the sensations experienced significantly interfere in the purchasing process. The research shows that emotions should not be viewed as a consequence of this process, but should be designed by the designer.

Keywords: Emotion. Design. Experience.

REFERÊNCIAS

BAKER, J. The role of the environment in marketing services: the consumer perspective. In: JONH A. CEPEIL et al. (Ed.). **The services challenge**: integrating for competitive advantage. Chicago: American Marketing Association, 1986. p. 79-84.

CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design e Innovazione**: Strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Milão: Carocci, 2007.

DESMET, P. M. A. A Multilayered Model of Product Emotions. **The Design Journal**, UK, v. 6, n. 2, p. 4-13, 2003.

_____. **Designing Emotions**. Delft: Universidade Tecnológica de Delft, 2002.

DESMET, P. M. A.; HEKKERT, P. The basis of product emotions. In: GREEN, W.; JORDAN, P. (Ed.). **Pleasure with Products, beyond usability**. London: Taylor & Francis, 2002. p. 60-68.

KOTLER, P. Atmospherics as a marketing tool. **Journal of retailing**, n. 49, p. 48-61, 1973-1974.

MANZINI, E.; MERONI, A. Il design dei servizi per l'innovazione della filiera delle produzioni locali di qualità: piattaforme innovative per l'intermediazione alimentare. In: CONGRESSO ITALIANO DI SCIENZA E TECNOLOGIA DEGLI ALIMENTI - CISETA, 8., 2005, [S.l.]. **Anais...** forthcoming.

MEHRABIAN, A. **Public Spaces and Private Spaces: The Psychology of Work, Play and Living Environments**. New York: Basic Books, 1976.

MILLER, Daniel. **Teoria das Compras**. São Paulo: Nobel, 2002.

NIEMEYER, Lucy. Design Atitudinal. **Design, Ergonomia e Emoção**. Rio de Janeiro: Mauad X; FAPERJ, 2008.

NORMAN, Donald. **Design Emocional: por que adoramos (ou detestamos) os objetos do dia a dia**. Rio de Janeiro: Rocco, 2009.

PERSON, O. **Usability is not enough: the first underline of a functional model for describing emotional response towards products**. Trondheim: The Norwegian University of Science and Technology (NTNU), 2003.

PINE, Joseph; GILMORE, James. **O Espetáculo dos Negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ZEITHAML V. A.; BITNER M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZURLO F. C.; CAUTELA. **Design for management: new ways for decision making**, Conference Proceedings, International DMI Education Conference, Design thinking: New challenges for Designers, Managers, Organizations; ESSEC Business School, Cergy-Pointoise, France, 2008.