5º SEMIC SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA ESPM
São Paulo | 27 de outubro de 2016 | ISSN 2358-2138

IMAGINEERING E *DESIGN THINKING* NO DESENHO DA EXPERIÊNCIA DO VISITANTE DA *DISNEYLAND*

Giovanna Iazzetti Veronezi[1]
ESPM-SP

Prof. Dr. Guilherme Mirage Umeda[2]
ESPM-SP

Resumo

O *design thinking* tem sido um tema cada vez mais presente, tanto na literatura especializada quanto na grande imprensa. Os métodos e técnicas preconizados pelos autores mobilizam e aprofundam modos de pensamento típicos do profissional do design, ampliando seu uso para situações diversas. Neste estudo, comparamos o *design thinking* com alguns princípios que guiam a equipe de *imagineers* da Walt Disney Company, responsáveis pela concepção dos ambientes dos parques temáticos da empresa. Observação *in loco* e entrevistas com funcionários complementam a pesquisa bibliográfica. Demonstra-se que a ambientação da *Disneyland* é pensada de um modo próximo ao que defende o *design thinking*, revelando um olhar projetual para a narrativa proposta pelo cenário.

Palavras-chave: Design thinking; Imagineering; Walt Disney Company.

1. Introdução

O conjunto de produtos e serviços que envolvem – e extrapolam – o contato de um consumidor com os complexos turísticos da Walt Disney Company (WDC) é tido como um dos mais claros exemplos da oferta de experiências no marketing (KOTLER; KELLER, 2006, p.8). Há, por parte da organização, uma tentativa de transcender os aspectos tangíveis de seus produtos e de seus ambientes, trazendo ao visitante uma experiência de imersão condizente com o universo de fantasia que originou e continua justificando a empresa. Por entender a importância da direção de arte em diversos pontos de contato, WDC adotou o conceito de *Imagineering*.

Esta pesquisa visou investigar os princípios que guiam o *Imagineering* na concepção dos espaços temáticos da *Disneyland*, buscando as convergências deste

[1] Estudante de graduação em Design da ESPM-SP. E-mail: giovanna.veronezi@acad.espm.br.
[2] Professor do curso de graduação em Design da ESPM-SP. E-mail: gumeda@espm.br.

modo de atuação da WDC com os conceitos hoje em dia trabalhados sob o nome de *design thinking*. O principal objetivo desta pesquisa é debater possíveis relações entre o *design thinking* – entendido como conjunto cognitivo de atividades ou ferramentas utilizadas para os desafios projetuais – e a prática do *Imagineering* desenvolvida pela Disney no desenho das experiências de seus visitantes.

2. Metodologia

Os tipos de pesquisa que compuseram o processo investigativo deste estudo foram principalmente as análises de tipo bibliográfico e de campo. Esta última foi realizada por meio de uma visita à *Disneyland*, na Califórnia (EUA) em abril de 2016. A pesquisa de campo foi realizada sob uma matriz qualitativa, entendendo-se a *Disneyland* como objeto de investigação. Por meio de observações no parque *Disneyland* e entrevistas *in loco* com guias turísticos do parque, foram analisados os espaços temáticos do parque, buscando-se evidências visuais dos métodos de concepção dessas áreas.

A observação direta foi focada sobre elementos visuais, gráficos, arquitetônicos, botânicos, decorativos, olfativos e interativos. Foram observados os elementos, tanto individualmente, quanto inseridos no contexto, e que história eles pretendem contar. Uma observação detalhada do ambiente pode evidenciar os modos de organização da experiência do visitante.

As entrevistas foram realizadas nos locais de trabalho dos respondentes, gravadas e posteriormente transcritas para facilitar o processo de análise. Nessa etapa da pesquisa, foi proposto um roteiro semiestruturado de questões, visando ao mesmo tempo garantir que as informações essenciais à pesquisa fossem obtidas, mas dando liberdade ao respondente para acrescentar aspectos não previstos pela pesquisadora.

3. *Design thinking* como metodologia projetual

O *design thinking* é entendido na literatura, principalmente, de duas formas: uma delas, como o exercício do design extremamente focado no produto/projeto orientado para o consumidor, ou seja, soluções para satisfazer suas necessidades e fomentar seus desejos (BROWN, 2008); e a outra como método de processo, ou

seja, uma metodologia contínua e iterativa que deve acompanhar o designer em todas as etapas do processo de criação (AMBROSE; HARRIS, 2010).

Tim Brown (2008) afirma que "design thinking converte necessidade em demanda [...; é] uma abordagem centrada no aspecto humano destinada a resolver problemas e ajudar pessoas e organizações a serem inovadoras e criativas". O designer deve focar não somente nos valores próprios da marca, como também nos valores dos usuários finais, que defendem e usufruem de um produto ou serviço.

Já Gavin Ambrose e Paul Harris (2010) defendem que o design thinking é o processo que transforma um *briefing* ou um requerimento em uma solução ou produto final. Tendo isso em vista, o objetivo dos autores é apresentar uma análise geral sobre a forma que o d*esign thinking* está presente em cada fase do processo de criação do design. Por meio de observação e estudo detalhado de trabalhos contemporâneos, eles expõem o modo com que o designer encontra soluções e as resolve.

Adriana Melo e Ricardo Abelheira (2015) definem *design thinking* como ferramenta, ou metodologia, assim como Ambrose e Harris (2010). Eles defendem que o *design thinking* resolve problemas complexos, cuja fronteira de definição não é nítida, e os caminhos para solucionar não estão óbvios. Além disso, o processo gera inovação, pois explora o lado criativo e é extremamente focado no consumidor e em uma experiência significativa.

4. A experiência do consumidor como modelo econômico

Joseph Pine II e James H. Gilmore (1998), em artigo clássico do campo teórico do marketing, afirmam que uma "experiência" somente ocorre quando "uma empresa intencionalmente utiliza os serviços como palco e bens como adereços, para envolver os clientes de forma individual e criar um evento memorável" (PINE II; GILMORE, 1998, p. 154, tradução nossa).

Nessa perspectiva, as experiências não estariam restritas à prestação de serviços, mas também estariam presentes nas relações estabelecidas entre consumidores, produtos tangíveis e marcas. Assim, Schmitt (1999) define o Marketing Experimental a partir de quatro características: Foco em Experiência do Consumidor; Foco no Consumo como uma Experiência Holística; Consumidores como seres Racionais e Emocionais; e Métodos e Ferramentas Ecléticos.

Pine II e Gilmore (1998), por sua vez, determinam as características de experiências por si só, definindo duas dimensões possíveis de se pensar quando se trata de experiência do consumo. Uma delas é a "Participação do Consumidor", em que essa participação pode ser passiva ou ativa. A segunda dimensão, ou característica de experiências, para Pine II e Gilmore (1998) é a "Conexão", a ligação entre consumidores e o evento ou performance.

Morris B. Holbrook e Elizabeth C. Hirschman (1992), para explicar o que seriam experiências, defendem um conceito de Intervenção no Sistema responsivo do consumidor, separando-o em três categorias: afetivo; cognitivo; e comportamental. De acordo com Holbrook e Hirschman (1982), o comportamento do consumidor não pode ser explicado eficientemente por uma "perspectiva do processamento de informações". Pesquisas convencionais negligenciam uma fração significativa da experiência do consumidor. A compreensão aprofundada sobre o consumidor podem beneficiar uma visão ampliada sobre o experiência de consumo. Os autores acreditam que a perspectiva de processamento de informações não deve ser abandonada, apenas suplementada e enriquecida com uma perspectiva experiencial.

5. Walt Disney Imagineering: experiência do cliente e *design thinking*

A Walt Disney Company (WDC) é uma das mais bem sucedidas organizações em mobilizar as experiências de consumidores ao redor do mundo (WDC, 2012). A intensidade afetiva com que os visitantes de seus parques e consumidores de seus produtos recebem as ofertas da empresa demonstram um poder de mobilização típico das experiências, no sentido atribuído por Pine II e Gilmore (1998). Por essa razão, optamos por lançar o olhar sobre o design da experiência na visita ao parque *Disneyland*, buscando assim evidências de um pensamento projetual nas soluções de produto, serviço e ambientação desenvolvidos pela companhia.

De acordo com a empresa (WDC, 2012), ela tem como objetivo operacional ser uma das líderes em produção e entrega de entretenimento e informação. Carillo (2012) descreve os cinco segmentos de mercado que a WDC criou para distribuir entretenimento: *Media Networks*; *Walt Disney Studios; Disney Consumer Products*; *Disney Interactive*; por fim, *Parks and Resorts* – segmento onde a WDI (*Walt Disney Imagineering*), divisão foco deste trabalho, atua.

A WDC (2012) tem como bússola a relação empresa-consumidor. Ela afirma que a interação existente por meio de conteúdos, entretenimento e experiência é um aspecto privilegiado pela empresa, jamais devendo ser negligenciada.

Para melhor entender a filosofia da companhia, deve-se, antes, compreender o pensamento do homem que fundou a WDC. Linetsky (2007) relata que Walt Disney, em parceria com seu irmão Roy, sempre defenderam que a máxima atenção deveria ser dada aos mínimos detalhes para fazer a diferença na experiência do consumidor e no sucesso do negócio. Desde os primeiros *cartoons,* até o desenvolvimento de um novo tipo de parque de diversão, o processo sempre é o mesmo: "uma visão é criada como meio de comunicar benefícios; liderança é exibida para criar empolgação, comprometimento e envolvimento; e um processo é posto em ação" (LINETSKY, 2007, tradução nossa). Observando o processo de Walt Disney, pode-se dizer que ele é uma espécie de ascendente do *design thinking*, na acepção de Tim Brown (2008).

Linetsky (2007) identificou nove princípios que conduzem a filosofia de Walt Disney, e mais tarde da WDC: saiba o que você valoriza e por que; demonstre coragem para liderar; lute por perfeição e não comprometa a qualidade; dinheiro é um meio, e não um fim; exceda as expectativas do consumidor; crie experiências valiosas por meio de design de negócios; mentes criam valor, então trate-as com respeito; deixe que a criatividade faça o trabalho por você; e pense profundamente em todas as direções. Esses princípios nortearam a WDC até sua atual posição de mercado e dá base à filosofia/missão mais básica e pura da WDC e WDI: criar algo mágico para os visitantes (THE IMAGINEERS, 2014).

Cabe aqui destacar o importante papel que o *Walt Disney Imagineering*, WDI, tem na gestão das experiências dos visitantes dos parques do grupo. No final dos anos 1940, Walt Disney ficava cada vez mais afeito à ideia de criar seu próprio parque de diversões, mas não obtinha o apoio financeiro e operacional necessário. Em 1952, Walt Disney seguiu adiante com o seu planejamento sem o resto da empresa, e criou a WED Enterprises Inc., trazendo consigo alguns *Imagineers* dos estúdios de animação Disney e os escondendo em celeiros vazios para trabalhar no parque (DISNEY INSTITUTE, 2013). As pessoas que projetaram a *Disneyland* estavam acostumadas com a linguagem da animação; trouxeram deste campo o apego aos

cenários, compreendendo-os como parte integral e essencial do parque desde o início. O parque seria uma espécie de filme vivo. É esse grupo pioneiro que deu origem à WDI.

A *Walt Disney Imagineering* é a divisão de design e desenvolvimento da WDC. Ela é responsável pela construção e concepção das áreas temáticas da empresa. WDI une a imaginação e criatividade com tecnologia de última geração com o objetivo de criar experiências inesquecíveis para seus consumidores. A força e poder do Imagineering devem-se à sua equipe globalizada e dinâmica de profissionais criativos e técnicos, que criam novas formas de entretenimento a partir do legado Disney de contar histórias.

5.1 A "magia prática"

O Disney Institute (2013) define a "magia prática" como a energia que movimenta a WDC. A magia prática é composta por cinco pontos críticos de atuação (denominados pela empresa de "magia"), e todas eles giram em torno de um conceito básico: atendimento de qualidade, ou seja, superar as expectativas dos consumidores e prestar atenção aos detalhes.

A magia prática é um ciclo divido em: A Magia do Atendimento, seguida pela Magia do Elenco, A Magia do Cenário, A Magia do Processo e por fim, A Magia da Integração. No artigo, discutiremos apenas a Magia do Cenário, foco da pesquisa de campo.

As empresas, necessariamente, transmitem mensagens aos clientes por meio do cenário nos quais operam. O cenário pode ser responsável por aspectos físicos e psicológicos do atendimento de qualidade, pois ele diz muito sobre a qualidade do produto e serviço e sobre o preço que o consumidor está disposto a pagar. Tudo influencia e comunica algo ao cliente.

Marty Sklar, vice-presidente do conselho da WDI, criou um conjunto de princípios conhecido internamente como "Os dez mandamentos do Mickey", para que os cenários sempre traduzissem e concretizassem os valores, padrões e o tema de atendimento Disney. Esses princípios dialogam diretamente com temas presentes nas atuais discussões no campo do design, em particular *do design thinking*. Dentre eles, julgamos importante destacar os seguintes:

> I. Conheça seu público: antes de criar um cenário, deve-se desenvolver um sólido entendimento sobre seu usuário;
> II. Evite contradições, mantenha a identidade: cada detalhe e cada cenário devem sustentar e estender a missão e a identidade organizacional;
> III. Cada grama de atenção proporciona uma tonelada de prazer: proporcione o maior valor aos clientes, criando um cenário interativo que lhes dê a oportunidade de exercitar todos os seus sentidos.

5.2 Metodologia de projeto do design na WDI

O principal conceito utilizado para o design da *Disneyland* é direto: todos os elementos dentro de um ambiente devem contribuir para contar uma história. Como *Disneyland* tem a intenção de ser um show, os sentidos dos convidados teriam que ser desenvolvido por meio de uma narrativa visual. A arte de criar essas experiências, como já visto antes, é "*The Art of The Show*", e é uma expressão que se aplica a todas as etapas do processo de criação.

Uma outra parte importante do processo de criação é relativa aos próprios convidados, chamada "*Liking the Guests*", ou seja, gostar dos visitantes. Os *Imagineers* devem se colocar no ponto de vista dos *guests*, além de considerar e defender seus interesses. Esse princípio pode ser considerado a etapa de Pesquisa, para o *design thinking*, para Gavin Ambrose e Paul Harris (2010).

Um segundo fundamento importante para o *Imagineering* na criação de projetos chama-se "*Creative Intent*" (PROSPERI, 2016), no qual se estabelecem os objetivos criativos de um projeto. Os designers devem concretizar o que deve ser alcançado pelo projeto é o que o designer deseja criar para seu público. Essa etapa pode ser considerada, também, uma parte do briefing, da definição de objetivos.

Após ter o "*Creative Intent*" definido, parte-se para o "*Brainstorming*". Todas as ideias são ouvidas e aceitas. Esse é o princípio conhecido na WDI como *Blue Sky*, onde "o céu é o limite". Assim, *Imagineers* devem mergulhar em um mundo já existente, explorá-lo e entender seus detalhes, para que, assim, um mundo novo, imersivo e familiar possa ser criado.

"*Attention to Detail*" é essencial na criação de um projeto para os *Imagineers*. John Hench (2009) acredita que são os menores detalhes que produzem uma boa experiência visual e são a maior força da Disney. Detalhes funcionam juntos perfeitamente para criar uma atmosfera intrigante e convidativa.

"*Theming*" seria a tematização, o aprofundamento em um determinado tema ou mundo. Significa garantir que a história do projeto é entregue de maneira

clara e consistente, e assim, a experiência é acrescida. É, basicamente, escolher os detalhes certos para dar suporte ao tema ou história e assegurar que todos os elementos dentro do projeto se encaixam.

"*Storyboards*" são grandes tabelas utilizadas para postar ideias, delimitar pontos da história essencial para um projeto. Assim, o resultado final pode ser visualizado em sua totalidade, e os designers podem assumir possíveis erros e sugerir opções. "*Storyboards*" podem ser entendidos como a parte de experimentação do *design thinking*, pois é nessa fase que as possibilidades são exploradas, modificadas e aprimoradas. "*Storyboards*" também podem ser utilizados na fase de *brainstorm* e idealização de um projeto.

"*Plussing*" pode ser traduzido, nas palavras de Gavin Ambrose e Paul Harris (2010) e Tim Brown (2008), como uma etapa de aprendizado: absorve-se tudo o que foi feito até aquele momento e define-se o que pode ser aprimorado, tanto para aquele mesmo projeto quanto para projetos futuros.

6. *Disneyland*: observação em campo dos provedores de experiência

Neste capítulo, são comentadas algumas das observações feitas em campo na *Disneyland*, associadas a informações advindas das entrevistas com funcionários *in loco*. Ao mesmo tempo, realiza-se um cruzamento dessas observações com a literatura sobre *design thinking*, buscando suas possíveis relações com o processo do *imagineering*.

O parque é dividido em áreas temáticas, chamadas de "*lands*". Apesar da repetição dos tipos de mobiliários, atrações e estabelecimentos ao redor do parque, cada *land* adapta seus equipamentos de modo a compor uma narrativa visual que é própria ao seu tema. Portanto, é por meio desse esforço de ambientação que a WDI consegue dar corpo a um parque que é, ao mesmo tempo, coeso em termos da qualidade da experiência, mas internamente diversificado quanto à atmosfera de cada área temática.

6.1 Main Street U.S.A.

A Main Street U.S.A. é a primeira área que o visitante se depara ao entrar no parque e foi construída para ser a "maneira perfeita de começar o dia na Disneyland" (IMAGINEERS, 2008). É uma evocação ao espírito americano e às

cidades do começo do século XX, mais especificamente, Marceline, em Missouri, cidade onde Walt Disney passou sua infância. Imagineers (2008) afirmam que a Main Street U.S.A. é baseada muito mais nas memórias de Walt Disney sobre Marceline do que em como a cidade era de fato na época. Eles chamam isso de "realidade aumentada", um recurso utilizado para provocar sentimentos (no caso, nostalgia), ao mesmo tempo que dialoga com o historicamente correto. Cabe destacar que realidade aumentada aqui é usada de um modo diferente das tecnologias que têm se evidenciado a partir da interação entre as tecnologias móveis e o ambiente físico do usuário.

A área temática simula, de fato, uma cidade america de décadas atrás. A arquitetura vitoriana situa, rapidamente, o visitante no tempo e espaço. Detalhes que suportam essa ideia são: janelas e seus toldos característicos e charmosos; veículos; e edificações que provam a funcionalidade e atividade da cidade (prefeitura, cinema e lojas características da época).

Main Street U.S.A. tem o objetivo criativo de recriar Marceline a partir das memórias de Walt Disney e imergir o *guest* naquele cenário. A *land* tem o intuito de parecer uma cidade viva e funcional, e portanto, todas as lojas, restaurantes e atrações, tanto da área externa quanto interna funcionam para reforçar uma mesma história e funcionam dentro da mesma estética visual, apesar dos elementos contarem histórias menores e menos complexas correlacionadas. Isso representa dois estágios do *design thinking*: um deles é a o processo empático de entendimento do consumidor, ou seja, entender o que requer para o visitante estar imerso e acreditar no contexto criado. Porém, como esse conceito já foi consagrado pelos *Imagineers*, o *design thinking* considera esse estágio o do ponto-de-vista, que é a visão que a companhia têm sobre a experiência do usuário, e funciona a partir dessa visão.

6.2 Adventureland

A Adventureland recria a era dos grandes exploradores e lugares de grandes aventuras. O grande desafio para os Imagineers (2008) foi definir a face estética de "Aventura", afinal, é um termo bastante abrangente que pode ter diversos significados para diferentes pessoas. Então, criar o conceito de uma *land* que transparecesse "Aventura" para todo o tipo de público foi trabalho exclusivo

dos Imagineers. Uma das soluções encontradas foi via paisagismo, dispondo-se plantas que transparecessem a exuberância de terras desconhecidas e remotas.

Uma vez que várias ideias vêm à cabeça quando se pensa em “aventura”, a Adventureland, intencionalmente, recria diversos temas e cenários. Assim, "The Enchanted Tiki Room" conta uma história e situa-se em um tempo e espaço diferente que "Indiana Jones Adventure". O primeiro passa-se no Havaí, e o segundo em um sítio arqueológico asiático, portanto, é a combinação desses locais que criam uma atmosfera de aventura e serve de pano de fundo para as histórias que o local quer contar. Apesar de estarem submetidos a uma mesma unidade visual e funcionarem como um todo, seus detalhes contam histórias completamente diferentes, e seus cenários são totalmente independentes, que funcionam como protagonistas em um mesmo pano de fundo.

Durante a viagem de abril, Adventureland foi a única que apresentou evidências visuais da etapa de prototipação do *design thinking*, um restaurante (sem nome) que era um meio termo entre Quick e Full Service. A companhia já havia passado por uma fase de entendimento, ou seja, viram uma abertura entre pessoas que querem comida rápida, porém querem comer melhor, ou com talvez, mais mordomia. E assim, uniu-se com o ponto-de-vista, que é o que os *Imagineers* acreditam que seus convidados querem e precisam, e passou para a fase de prototipação, alocada em uma área de descanso do parque, sem muito movimento ou utilidade.

6.3 Frontierland

Essa área do parque celebra o espírito pioneiro americano. Representa a maravilha, a coragem e a busca pelo desconhecido. Imagineers (2008) alegam que Frontierland pode ser considerado o mais nobre manifesto americano, pois é uma homenagem aos americanos que desbravaram o oeste em vagões e carroças. Frontierland também foi construído a partir das memórias de Walt Disney. O que define Frontierland em seu conceito são os detalhes. Elementos gráficos fixados na parede que conferem aos visitantes um senso de tempo e lugar da cidade rústica onde estão situados. O uso desses elementos gráficos é parte importante da ambientação, e serve como plano de fundo para contar histórias, através de seu

conteúdo. É um ambiente mais rústico e adverso, assim como no deserto americano.

Assim como Adventureland, a área foi construída a partir de várias influências, e possui diversos temas, todos eles ligados ao folclore americano. Assim, é possível afirmar que suas atrações, restaurantes e lojas contam histórias que funcionam independentes da história de *background*, mas unidas pela mesma história visual. Por outro lado, é similar a Main Street U.S.A., pois tem o objetivo de simular uma cidade e as atividades e culturas da época.

Aqui foi percebido que os produtos estão dispostos do personagem mais velho ao mais novo. O mais velho encontrando-se no canto superior esquerdo, e o mais novo no canto inferior direito. Isso, claramente, passou por um processo de entendimento do consumidor e do momento de consumo, para a prototipação e testes, o que consagrou um ponto-de-vista, e levou a experimentação, agora já concluída. E, assim, virou regra em todas as lojas da *Disneyland* e possivelmente de outros parques e resorts da companhia também.

6.4 Critter Country

Critter Country já integrou a Frontierland, como uma parte de uma aldeia indígena, mas os administradores do parque perceberam que a *land* havia se tornado a versão fantasiosa do gênero da fronteira americana (IMAGINEERS, 2008). Ao ser separada, a área foi primeiro rebatizada de Bear Country. A área foi posicionada estrategicamente para contar uma história (Imagineers, 2008), pois o "caminho natural" para que o visitante chegue ao Critter Country é através de New Orleans Square, seguindo Rivers of America, a leste. Então a sensação é que ele estaria deixando a cidade, passando pela vegetação que limita o caminho, até chegar ao bayou country. Isso mostra que as *lands*, entre si, também se estruturam narrativamente diante dos visitantes da Disneyland.

A área tem a maioria das edificações e estruturas de madeira do parque, levando o visitante diretamente a um cenário caipira e do campo. Esculturas de madeira, placas, grades, lojas, tudo remete à mesma paisagem do campo. Percebe-se que os elementos gráficos são bastante cartunescos, e a paleta de cores utilizada na área é mais viva, puxada para tons terrosos, avermelhados e alaranjados. Nesse caso, a *land* é a protagonista, enquanto as atrações, lojas e

restaurantes, assim como elementos visuais, funcionam como pano de fundo e suporte para a fantasia que a *land* relata. O visitante, mesmo na fila ou dentro de uma atração ou estabelecimento, nunca se desconecta inteiramente do conteúdo da *land*.

6.5 New Orleans Square

Essa área do parque é uma ode ao charme de New Orleans. New Orleans Square está adjacente a Frontierland, e os Imagineers (2008) consideraram o "encaixe perfeito", pois enquanto Frontierland representa o espírito pioneiro americano em seu ápice, New Orleans Square representa o espírito francês, alegre e sofisticado, da cidade. New Orleans Square fica localizado bem à frente de Rivers of America, fazendo alusão ao Rio Mississipi.

A recriação da cidade portuária conta com diversos elementos para contar sua história. Com as casas, portões, grades, luminárias, todas fiéis ao estilo francês, mantém uma atmosfera clássica e elegante.

6.6 Fantasyland

Fantasyland é o coração e a alma do parque, pois a fantasia sempre foi o elemento-chave para a criação e desenvolvimento do mesmo. A área remete a diversos contos de fada e é o lugar em que o "faz de conta" se torna realidade. As inspirações para a criação nesses espaços são Reinos distantes e aventuras fantasiosas, onde "janelas para a infância" e "felizes para sempre" acontecem todos os dias (IMAGINEERS, 2008).

A ambientação e o paisagismo da Fantasyland remetem às cidades europeias, que é o cenário da maioria dos contos de fadas clássicos. Todas as edificações remetem à época e ao imaginário das histórias infantis. O objetivo da *land* é, principalmente, recriar momentos dos filmes da Disney e ter apelo à criança que existe dentro de cada um dos visitantes. O caráter nostálgico faz com que todos os *guests* revivam a infância e o "faz de conta" parece algo crível. A área é a representação de um livro de contos de fadas, cheio de personagens, detalhes, e texturas, como Walt Disney planejou que fosse (IMAGINEERS, 2008).

Nessa *land,* foi percebida um recurso já em fase de experimentação e aprendizado, de acordo com o *design thinking*. Chama-se "Memory Pass", que é

visto em outros locais do parque, mas em Fantasyland é, de fato, mais presente. É um passe que o convidado compra, e isso lhe dá direito a todas as fotos tiradas no parque, baixadas automaticamente em seu celular. Essa ferramenta já está funcionando normalmente, e isso significa que já passou por uma fase de entendimento, criou-se um ponto-de-vista sobre o assunto, assim partiu para a fase de prototipação, em que provavelmente houveram alguns ajustes, para ser implantada e experimentada pelos convidados do parque.

6.7 Tomorrowland

Tomorrowland é a visão dos *Imagineers* e uma pequena amostra do que o futuro seria conforme a concepção da época. E para os Imagineers (2008), Tomorrowland deveria transparecer uma visão instigante, otimista e fiel às habilidades que Walt Disney achava que iriam se desenvolver, baseado na indústria moderna e na tecnologia que despontava na época.

Assim, a ambientação da área como um todo deve-se ao estilo dos produtos do design industrial moderno. Portanto, as estruturas são *clean*, usando pouca ornamentação supérflua, mas os pequenos detalhes e acabamentos mudam dependendo da aplicação da paleta de cores e do material utilizado. As cores principais utilizadas são branco – pois branco é duradouro, eterno e não sai de moda (IMAGINEERS, 2008) – além de prata e azul, geralmente aplicados em superfícies metalizadas. Fica claro que a maior inspiração estética de ambientação para a Tomorrowland é o "Space Age Design", que vigorou entre os anos de 1950 e 1960.

Tomorrowland, entretanto, não tem o objetivo de parecer uma cidade futurística funcional e atuante, mas ela simula a estética e algumas ferramentas de um tempo futuro imaginário. As edificações estão sob a mesma unidade visual, apesar de que cada uma delas contar histórias não correlacionadas, e cada uma delas tem uma personalidade e características individuais.

6.8 Mickey's Toon Town

Imagineers (2008) relatam que a ideia central para essa parte do parque originou dos cartuns de curta duração que definiam o Walt Disney Studio, no começo de sua história. Embora a área não tenha incorporado um tema concreto,

da mesma maneira que as outras *lands,* "Mickey's Toontown" se encaixa dentro da Disneyland, pois retrata os filmes da época, quando cada um dos personagens tinha um traço de personalidade marcante que interagia através de um tipo de humor peculiar, sempre havendo uma natureza em comum entre as histórias contadas.

Desde a paisagem das montanhas e a alusão ao letreiro de Hollywood em que se lê Toontown até os elementos que formam a cidade com paredes quebradas, objetos caídos, portas falantes e vários outros elementos da área estabelecem uma relação de afinidade com quem mora ali. A arquitetura é toda alongada ou achatada para remeter às técnicas utilizadas na animação para mostrar um personagem em movimento, conta Imagineers (2008). Isso significa que as construções dessa área do parque também são consideradas personagens. O charme da área é que os visitantes são capazes de ver elementos cotidianos.

Essa área do parque foi criada com o intuito de ilustrar um bairro onde os personagens clássicos da Disney moram, trabalham e coexistem. A *land* captura um espírito excêntrico onde tudo é possível e que os animadores da Disney incorporam nos cartuns há mais de oito décadas. Todos os elementos dessa área contam uma história de maneira humorística e criativa.

7. Considerações finais

Este trabalho teve o objetivo de apresentar a metodologia e as ferramentas utilizadas pelos *Imagineers* para criar ambientes na *Disneyland* e o papel do *design thinking* como algo ativo e contínuo na busca de soluções e propostas inovadoras. Ambos foram analisados separadamente e simultaneamente para relacionar e tangenciar os processos, buscando encontrar suas semelhanças e diferenças.

A partir de estudos sobre a metodologia do *design thinking,* apresentamos como suas aplicações são orientadas aos produtos e serviços. Assim, foi possível analisar as etapas e/ou ferramentas que buscam recursos eficazes para que mais pessoas possam experimentar e aprender a partir de uma solução. Para Tim Brown (2008) *design thinking* é uma evolução do design para algo mais abrangente que engloba todos os aspectos da atividade de design para causar mudanças mais profundas, duradouras e impactantes. Para Ambrose e Harris (2008) é uma metodologia rígida, com diversas etapas a serem seguidas para se alcançar o

melhor resultado possível. Os demais autores consultados tendem a acreditar em um equilíbrio entre as duas.

Paralelamente, foi desenvolvida uma pesquisa relacionada à WDC a partir dos princípios e fundamentos da empresa englobando dados numéricos, filosofia, áreas de atuação, empresas parceiras, e empresas que pertencem a WDC, permitindo assim, um aprofundamento na WDI para melhor compreensão do seu contexto, da análise dos processos de criação e suas ferramentas.

A pesquisa de campo na *Disneyland* foi registrada a partir de fotografias e anotações sobre a lógica estética de cada *land* e sobre as histórias que estavam transmitindo e como elas se complementavam. Todas as áreas do parque foram observadas, levando em conta as atrações, restaurantes, lojas, quiosques, quiosques móveis e alguns banheiros, assim como a lógica de posicionamento e fluxo entre as áreas.

A catalogação dos elementos de "Storytelling", o livro "The Imagineering Field Guide to Disneyland" (THE IMAGINEERS, 2008) e perguntas aos *Cast Members,* foram essenciais para a compreensão dos elementos estéticos e conceituais, bem como o contexto histórico e a sua representatividade na construção da *Disneyland.* Perceberam-se semelhanças entre a linha de pensamento e metodologia dos processos de criação, pois ambos são ativos, interativos e contínuos. Não há necessariamente um fim para um projeto e o aprendizado obtido em seu desenvolvimento pode facilitar na evolução de futuros projetos.

Podemos perceber que muitas das ferramentas, etapas e princípios utilizados pelo *design thinking* também são utilizadas pela WDI na ambientação dos parques. Porém, enquanto o *design thinking* foi fundamentado a partir de estudos, implementações e experimentos, os *Imagineers* criaram sua "própria metodologia e ferramentas", baseando-se nos valores da empresa e na necessidade de novos projetos. Muitos *Imagineers* e membros do staff da WDC não conhecem o termo *design thinking*, mas ao mesmo tempo, desenvolvem soluções partindo de fundamentos similares, assim validando o estudo do *design thinking*.

Referências

AMBROSE, Gavin; HARRIS, Paul. **Design thinking**. Lausanne: AVA, 2010.
BROWN, Tim. Design thinking. **Harvard Business Review**, jun. 2008, p. 86-92.

CARILLO, Carlos; CRUMLEY, Jeremy; THIERINGER, Kendree. **The Walt Disney Company:** A Corporate Strategy Analysis. 2012. Disponível em: <http://robins.richmond.edu/documents/cases/WaltDisney.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2015.

DISNEY INSTITUTE (Org.). **O jeito Disney de encantar os clientes:** do atendimento excepcional ao nunca parar de crescer e acreditar. Estados Unidos: Editora Saraiva, 2014.

HENCH, John. **Designing Disney**: A Walt Disney Imagineering Book. New York: Disney Editions, 2009.

HOLBROOK, Morris B; HIRSCHMAN, Elizabeth C.. **The Experiential Aspects of Consumption Fantasies, Feelings and Fun.** 1982. Disponível em: <http://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/221953/mod_resource/content/1/Holbrook_Hirshman_1982_-_Experiential_aspects_of_consumption.PDF>. Acesso em: 10 fev. 2016.

IMAGINEERS. **The Imagineering Field Guide to Disneyland:** An Imagineer's Eye Tour. Califórnia: Disney Editions, 2008.

IMAGINEERS. **The Imagineering Workout:** Exercises to Shape Your Creative Muscles. Nova Iorque, Eua: Disney Editions, 2008.

KERZNER, Harold. Disney: Imagineering Project Management. **Project Management & Business Conference**, 2014. Disponível em: http://www.drharoldkerzner.com/disney-imagineering-project-management/. Acesso em: mai. 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUIPER, Gabrielle; SMIT, Bart. **Imagineering**: innovations in the Experience Economy. Wallingford (UK): CABI, 2014.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. 2a ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LINETSKY, Barry L.. **Walt Disney And His Business Philosophy In Action.** 2007. Disponível em: <http://tspg-consulting.com/printpages/disneybizphilo2.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2016.

PINE II, Joseph; GILMORE, James. Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review**, jul./ago. 1998, p. 97-105.

PROSPERI, Louis. **The Imagineering Pyramid**. USA: Theme Park Press, 2016.

SCHMITT, Bernd. **Journal of Marketing Management.** 1999. Disponível em: <file:///Users/11411108/Downloads/experiential marketing - schmitt.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2016.

WALT DINEY IMAGINEERS (WDI). **Walt Disney Imagineering.** Nova Iorque, EUA: Disney Editions, 2014.

WALT DISNEY COMPANY AND AFFILIATED COMPANIES. **Standards of Business Conduct.** 2012. Disponível em: <https://ditm-twdc-us.storage.googleapis.com/Standards-of-Business-Conduct-Ethical-Standards.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2015.

WALT DISNEY IMAGINEERING. **Walt Disney Parks and Resorts.** 2012. Disponível em: <http://cdn.aboutdisneyparks.com/sites/default/files/report/file/Walt Disney Imagineering Fact Sheet_Jan 2014.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2016.