

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
CENTRO DE EXCELÊNCIA EM TURISMO
MESTRADO PROFISSIONAL EM TURISMO

COCRIAÇÃO E EXPERIÊNCIAS TURÍSTICAS:
UM ESTUDO EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE TURISMO DO
BRASIL

JUREMA CAMARGO MONTEIRO

BRASÍLIA

2016

JUREMA CAMARGO MONTEIRO

**COCRIAÇÃO E EXPERIÊNCIAS TURÍSTICAS:
UM ESTUDO EM CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE TURISMO DO BRASIL**

**Dissertação de Mestrado Profissional
apresentada ao Centro de Excelência em
Turismo da Universidade de Brasília,
como requisito parcial para obtenção de
título de mestre em turismo.**

Orientadora: Profa. Dra. Helena Araújo Costa

BRASÍLIA

2016

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

CM775c Camargo Monteiro, Jurema
COCRIAÇÃO E EXPERIÊNCIAS TURÍSTICAS: UM ESTUDO EM
CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE TURISMO DO BRASIL / Jurema
Camargo Monteiro; orientador Helena Araújo Costa. --
Brasília, 2016.
103 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em
Turismo) -- Universidade de Brasília, 2016.

1. Turismo. 2. Cocriação. 3. Experiência. 4.
Distribuidoras de turismo. I. Araújo Costa, Helena,
orient. II. Título.

É concedida à Universidade de Brasília permissão para reproduzir cópias desta dissertação e emprestar ou vender tais cópias, somente para propósitos acadêmicos e científicos. A autora reserva outros direitos de publicação e nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito da autora.

Jurema Camargo Monteiro

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
CENTRO DE EXCELÊNCIA EM TURISMO

Cocriação e experiências turísticas:

Um estudo em canais de distribuição de turismo do Brasil

Jurema Camargo Monteiro

Dissertação de mestrado profissional submetida ao Centro de Excelência em Turismo da Universidade de Brasília, como parte dos requisitos necessários para a obtenção de título de Mestre em Turismo, área de concentração desenvolvimento, políticas públicas e gestão no turismo.

Aprovada por:

Profa. Dra. Helena Araújo Costa
(Orientadora)

Prof. Dr. Antônio Isidro da Silva Filho
(Avaliador interno)

Prof. Dr. Vinicius Nobre Lages
(Avaliador externo)

Brasília, 19 de fevereiro de 2016.

*Ao Vinícius, à Janaína e ao Jorge, meus grandes
companheiros de viagem.*

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que me ajudaram neste bordado:

Helena, pelo seu tempo, orientação, dedicação e motivação em todos os momentos;

Vini, Cuca e Cucão, pela forma linda como me ensinam a viver melhor e pelo amor que compartilhamos todos os dias;

Meu pai e a minha mãe, pelo amor e cuidado com minha educação;

Meus irmãos e minha grande família, que mesmo distantes representam muito na minha trajetória;

Francisca, pelo apoio logístico e todo carinho e cuidado com minha família, permitindo que eu encontrasse paz em muitos momentos dessa jornada;

Meus irmãos de coração, Alexandra, Ana Laura, Chris, Cris, Daniela, Diego, Eliane, Flavinho, Jaque, Paola, Paulinho, Sara, Simone e Tati, por tudo que representam em minha vida e porque estarão sempre perto, ainda que só no coração;

Meus queridos amigos que me acompanham e sempre me incentivam em meus desafios;

Colegas do mestrado, em especial Adelaide, Andréa e Fernanda, pela companhia e bons momentos;

Irene e David Bouças, pelo carinho, ajuda na escrita e suporte metodológico;

Mariana Aldrigui e Eduardo Sanovicz, pelo apoio na seleção, início dessa viagem;

Hotel Urbano e Cia Eco, pela abertura, confiança e oportunidade de conhecê-las um pouco mais;

ABAV e BRAZTOA, pelas informações e apoio;

Professores do CET e de toda UnB, pelo exemplo e pela troca de experiências,

MUITO OBRIGADA!

O mais importante do bordado

É o avesso

É o avesso

O mais importante em mim

É o que eu não conheço

O que eu não conheço

(MARIA BETHÂNIA)



RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar como a cocriação é aplicada por empresas de distribuição do turismo na comercialização de produtos e serviços que têm como finalidade proporcionar experiências ao turista. Cocriação é entendida neste estudo como a interação entre o consumidor e o produto e/ou serviço a ser adquirido em um processo que gere valor para os envolvidos. A pesquisa fundamentou-se teoricamente em uma discussão acerca do turismo e da cocriação, na perspectiva da economia de serviços e da experiência, da inovação e da tecnologia. Metodologicamente, o trabalho consiste em uma pesquisa exploratório-descritiva com abordagem qualitativa. Realizou-se um estudo de caso de caráter comparativo no qual foram combinadas uma pesquisa bibliográfica e um levantamento de campo com entrevistas semi-estruturadas junto a gestores de duas empresas de distribuição do setor de turismo, sendo uma operadora e uma agência de viagens. Os resultados permitiram identificar os elementos e passos da cocriação que, resumidamente, relacionam: a empresa, suas atividades e seus empregados, aos produtos e serviços oferecidos e aos processos de gestão. Verificou-se que a operadora apresenta-se como uma empresa de grande porte, atacadista, e em seu trabalho evidencia-se que a cocriação está relacionada à valorização da tecnologia. Sua visão de empresa está centrada no produto e mais relacionada à geração de maior valor de troca - preço. Já a agência de viagens é uma empresa de pequeno porte, varejista, que valoriza o diálogo com seu cliente, alinhando-se à visão de empresa centrada no consumidor, gerando maior valor de uso - experiência. Foi possível comparar a aplicação da cocriação por ambas as empresas: para a operadora a experiência do turismo está associada à alta intensidade de tecnologia, porém com baixa intensidade de cocriação; na agência a experiência está associada a alta intensidade de cocriação, com restrições quanto a intensidade de tecnologia. Pode-se concluir que a agência apresenta maior presença de cocriação frente à operadora.

Palavras Chaves: turismo, cocriação, experiência, distribuidoras de turismo.

ABSTRACT

This dissertation aims to investigate how tourism distribution companies in the market of products and services, which provide experiences to the tourist, apply the co-creation. In this paper, co-creation is understood as the interaction between the consumer and the product and/or service to be acquired within a valuable process for both sides. The research is theoretically founded in a discussion regarding tourism and co-creation, in an economy of services and experiences, innovation and technology perspective. As to the methodology, the study consists in an exploratory and descriptive research with a qualitative approach. We carried out a comparative case study, in which a bibliographical research was combined with a field survey with semi-structured interviews with the managers of two tourism sector distribution companies, one a tour operator and the other a travel agency. The results allowed us to identify the elements and steps of co-creation, which, in brief, relates the company, its activities and employees to the products and services provided and to the management processes. It has been noticed that the tour operator presents itself as a large-scale company and wholesaler; through its work is evident that the co-creation is related to the valorization of technology. Its company vision is centered in the product and it is more associated with a higher creation of exchange value – price. On the other hand, the travel agency is a small-scale company and retailer, which values the dialogue with the client, aligning its company vision centered in the consumer, generating higher value in use – experience. It was also possible to compare the application of the co-creation between the two companies. To the tour operator, the tourism experience is associated with a high intensity of technology; however, a low intensity of co-creation. In the travel agency, the experience is associated with the high intensity of co-creation, with restrictions regarding the intensity of technology. It may be concluded that the agency presents a higher co-creation presence than the tour operator.

Key Words: tourism, co-creation, experience, tourism distributors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Turismo e cocriação: dimensões e relações

Figura 2: Progressão de valor econômico

Figura 3: Fases da prestação e consumo de serviços

Figura 4: Natureza do consumo de bens físicos e de serviços e o papel do marketing

Figura 5: Centralidade do consumidor

Figura 6: Sistema de turismo

Figura 7: Cadeia produtiva do turismo

Figura 8: Matriz de expansão de valor convencional por meio da cocriação

Figura 9: Cocriação= interação + valor

Figura 10: Matriz de valor da experiência de turismo

Figura 11: Matriz de valor da experiência de turismo aplicada ao estudo de caso

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Levantamento em periódicos sobre os temas da pesquisa

Quadro 2: Características da cocriação

Quadro 3: Caracterização dos entrevistados

Quadro 4: Relação do roteiro de entrevistas x objetivos do trabalho

Quadro 5: Perfil das empresas pesquisadas

Quadro 6: 1º passo – Oportunidades para cocriação

Quadro 7: 2º passo – Competências para cocriação

Quadro 8: 3º passo – Base para a cocriação

Quadro 9: 4º passo – Meios para a cocriação

Quadro 10: Características da cocriação nas empresas pesquisadas

Quadro 11: Evidências das entrevistas em relação à categoria Interação/meios

Quadro 12: Evidências das entrevistas em relação à categoria Interação/estratégias

Quadro 13: Evidências das entrevistas em relação à categoria Valor

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABETA - Associação Brasileira das Empresas de Turismo de Aventura

ATTA - *Adventure Travel Trade Association*

BRAZTOA–Associação Brasileira das Operadoras de Turismo

CET/UnB - Centro de Excelência em Turismo da Universidade de Brasília

CRM – *Customer relationship managment*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

MTUR – Ministério do Turismo

OMT – Organização Mundial do Turismo

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	17
1.2 JUSTIFICATIVA	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 ECONOMIA DE SERVIÇOS, DA EXPERIÊNCIA E SUAS RELAÇÕES COM O CONSUMIDOR.....	21
2.1.1 Da prestação de serviços à economia da experiência	25
2.1.2 Mudanças nas relações de consumo e o impacto no comportamento do consumidor	31
2.2 TURISMO: INOVAÇÃO E TECNOLOGIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E NA EXPERIÊNCIA	36
2.2.1 Inovação em serviços e design de experiências: um caminho para a cocriação ...	45
2.2.2 Influências da tecnologia na experiência turística	48
2.3 COCRIAÇÃO NO TURISMO	53
3 METODOLOGIA	66
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	66
3.2 EMPRESAS PESQUISADAS	67
3.3 RESPONDENTES DA PESQUISA	69
3.4 COLETA DE DADOS.....	70
3.5 ANÁLISE DE DADOS	71
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	73
4.1 ELEMENTOS E PASSOS DO PROCESSO DE COCRIAÇÃO.....	73
4.2 O PROCESSO DE COCRIAÇÃO NAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	80
4.2.1 Interação: meios e estratégias para a cocriação	81
4.2.2 Valor: formas de oferta e atributos do <i>design</i> para a cocriação	87
4.3 COMPARAÇÃO DA COCRIAÇÃO NAS EMPRESAS PESQUISADAS	90
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICES	105

1 INTRODUÇÃO

O ponto de partida que inspira esta reflexão tem como referência o contexto da sociedade em rede e seus impactos socioeconômicos. Nessa sociedade, os mercados se apresentam interdependentes, o que é fundamental para a economia capitalista, porque significa ter o capital interconectado. Da interconexão, surge o conceito de sociedade da informação, aquela na qual a geração, o processamento e a transmissão de dados se tornaram a principal fonte de produtividade e de poder, pressupondo a presença de uma ligação entre distintas economias. Tal interconexão reforça a produtividade, meio que leva à lucratividade. Essa constitui a verdadeira razão dos investimentos em tecnologia e do crescimento da produtividade (CASTELLS, 1999).

Tal entendimento reforça a ideia de que a humanidade vive tempos de relações intensas em diversas esferas, entre as quais as sociais e comerciais, tendo em vista a intensidade e o volume de informações disponíveis em diferentes ambientes e níveis. O turismo não passa alheio a tais transformações estruturais da sociedade, e é com esse olhar que se pretende iniciar a reflexão aqui proposta acerca da cocriação no turismo, mais especificamente da comercialização relacionadas às experiências de suas atividades.

Um resgate histórico dos processos de produção levam à compreensão de que a humanidade evoluiu acumulando os avanços conquistados em cada época, ou seja, passou de uma economia tradicional (sociedade baseada na produção de matérias-primas) para uma economia de mercado (sociedade industrial), posteriormente para uma economia mista (sociedade de prestação de serviços) e, mais recentemente, para o que se conhece como economia da experiência (“sociedade dos sonhos”). Essa economia é representada pelo conceito defendido por Pine e Gilmore (1999), segundo o qual os consumidores, na atualidade, buscam, em suas transações, vivências que espelhem seus desejos e permitam sua maior interação com todo o processo de prestação de serviços. A constatação da evolução das formas de consumo e de produção e as características da atualidade são favoráveis ao fenômeno do turismo. Suas atividades se caracterizam por serem de prestação de serviços e, acima de tudo, quando voltadas para o lazer, estão diretamente relacionadas ao imaginário do consumidor.

Desse ponto de vista, um campo de maior aproximação entre consumidor e fornecedor, ampliando as oportunidades de interação e de percepção de valor, gera a

experiência que, quando comercializada, movimentada a economia. Infere-se, portanto, que para atingir objetivos nesse sentido, empresas são desafiadas a inovar o *design* e a entrega de seus produtos e serviços.

De maneira geral, o termo inovação remete automaticamente ao uso das tecnologias da informação e comunicação como se isso fosse suficiente para determinar um melhor atendimento ao consumidor, deixando de lado outras questões que estão implicadas nesse processo, como o *design* do próprio negócio e a forma de realizá-lo. Entre as mudanças observadas na relação de consumo, está a transformação da visão sobre o consumidor, de pessoa passiva para pessoa ativa em suas decisões.

É nessa perspectiva que a interação entre empresa e consumidor ganha outra dimensão: a da participação efetiva desse em todas as etapas do negócio para a geração de valor. A interação e a geração de valor são os elementos que compõem a cocriação, conceito recente utilizado pelas ciências da gestão que, assim como a experiência, vem apresentando aspectos importantes da relação entre fornecedor e consumidor. Tais aspectos podem ser úteis às empresas em sua forma de gestão dos negócios e como diferencial competitivo. Afinal, a cocriação é a relação entre o consumidor e o produto e/ou serviço a ser adquirido de forma a valorizar sua participação durante todo o processo, a ponto de gerar valor (PRAHALAD, 2008). Assim reiterando, **cocriar** contempla duas partes principais, coexistentes e indissociáveis: **interação e geração de valor** (grifo da autora).

Ainda que a interação possa se dar de outras maneiras, não necessariamente intermediadas por tecnologias, reconhece-se que a interação entre consumidores e empresas é amplamente facilitada pela tecnologia, pelo fato de ela intensificar a comunicação em termos de ampliação e de rapidez. Daí a necessidade de um olhar para tais tecnologias a fim de compreender seu funcionamento, aplicação e influências. Já a geração de valor é relevante principalmente por representar uma das medidas de realização dos desejos do consumidor, bem como por justificar a centralidade desses como sujeito ativo, protagonista de suas experiências. Esse aspecto também ajuda a compreender a possibilidade de aumento da competitividade entre as empresas, por ser um elemento que favorece sua diferenciação na melhoria de resultados.

A noção de cocriação pode ser aplicada a diversas áreas do mercado, embora ainda não se ache amplamente explorada nos campos das ciências e da gestão. A relação entre cocriação e turismo vem sendo discutida em alguns estudos, especialmente na literatura

internacional, como se pode verificar em Mathis *et al.* (2016), Neuhofer *et al.* (2013), Cabbidu *et al.* (2013), Birkhorst (2006), Tussyadiah e Fesenmaier (2009), entre outros. E nesse sentido, considerando que o turismo se relaciona com a economia de serviços e essa com a economia da experiência, a cocriação pode aproximar a relação entre elas, porque contribui para ampliar e valorizar a interação com o consumidor nos negócios.

O tema mostra-se interessante tendo em vista que, como prestação de serviços, as atividades turísticas contam com a presença do consumidor durante todo seu processo e sua centralidade na experiência. A tecnologia surge como um aliado na ampliação da interação e em um estudo recente Neuhofer *et al.* (2014) propuseram uma reflexão sobre a intensidade de cocriação e de tecnologia para justificar o posicionamento de empresas na geração de valor na experiência turística. Nessa experiência, identificam-se oportunidades de vivências com maior ou menor interação do consumidor e de maior ou menor uso da tecnologia para esse fim. Como exemplo, tem-se: a simples compra de um bilhete aéreo por um *website* na internet ou uma viagem de lazer repleta de vivências, entre outras atividades que permitem um maior envolvimento do consumidor na decisão e no consumo dos serviços escolhidos.

Por entender que as recentes mudanças no comportamento do consumidor e nas formas de comercialização afetam diretamente o setor, é necessário refletir sobre inovações que possam colaborar para a gestão das empresas. A cocriação representa uma delas, na medida em que proporciona, teoricamente, a melhoria da geração de valor aos negócios.

Para melhor exemplificar a relação entre os temas cocriação e turismo, foi elaborada a figura 1 que possibilita também traduzir o problema de pesquisa que guia este trabalho.

Figura 1: **Turismo e cocriação: dimensões e relações**



Fonte: elaborado pela autora (2015)

Como apontado nessa figura, o turismo se relaciona com a cocriação porque suas atividades configuram uma prestação de serviços que por meio da inovação podem se transformar em experiência. A experiência, por sua vez, possibilita ampliar os processos de interação que geram valor a todos os envolvidos. Sendo assim, chegou-se a pergunta de pesquisa que orienta este trabalho: **Como se dá a cocriação nas empresas de distribuição do turismo na comercialização de experiências turísticas?**

1.1 OBJETIVOS

Objetivo Geral:

Visando responder a esta pergunta, tem-se o seguinte objetivo geral:

- Analisar de que maneira ocorre a cocriação é aplicada por empresas de distribuição do turismo na comercialização de experiências turísticas.

E como objetivos específicos:

- Discutir, teoricamente, a relação entre turismo e cocriação considerando as perspectivas da economia de serviços e da experiência, bem como aspectos ligados à inovação em serviços e tecnologias;
- Caracterizar as empresas pesquisadas e identificar nessas os passos e elementos envolvidos no processo de cocriação;
- Comparar a aplicação da cocriação em duas empresas de distribuição de turismo – uma operadora e uma agência de viagens - de forma a verificar suas semelhanças, diferenças e implicações.

1.2 JUSTIFICATIVA

O trabalho de quase 20 anos na gestão de empresas de turismo, públicas e privadas, foi oportuno para se observar muitas mudanças no comportamento de empresas e consumidores no setor. Tais mudanças foram amadurecendo o desejo genuíno de organizar as informações em uma dissertação de mestrado, para contribuir com a pesquisa acadêmica e com a gestão de empresas do setor e auxiliar a reflexão sobre os próximos passos profissionais desta pesquisadora. Entre essas mudanças, estão a “desintermediação” (compra

direta com o fornecedor) na prestação de serviços turísticos e o crescimento da influência da tecnologia nessas relações, entre outras (BRAZTOA, 2015).

Nessa ótica, o presente estudo pode ser justificado por três principais argumentos: 1) a limitação de literatura sobre o tema nas pesquisas acadêmicas no Brasil; 2) a importância do assunto para organizações de turismo; 3) a existência de trabalhos publicados no exterior sobre o tema, que trazem a possibilidade de uma verificação empírica no Brasil.

A respeito da literatura sobre o tema nas pesquisas acadêmicas no Brasil, percebe-se uma escassa produção relacionada aos temas centrais da pesquisa. A afirmativa se dá em virtude de um levantamento realizado em seis periódicos nacionais¹ de referência para a pesquisa acadêmica sobre turismo, hospitalidade e lazer (Quadro 1). A partir de uma pesquisa acerca dos conceitos de cocriação, tecnologia e geração de valor, isoladamente e combinados entre si, no período entre 2013 e 2015, notou-se que apenas “tecnologia” apresenta alguma produção. Ainda assim, tendo em vista a abrangência do tema e o objeto dos artigos encontrados, vale uma ressalva, pois os trabalhos encontrados atendem a objetivos distintos entre si. Os demais temas não foram mencionados nos artigos e veículos pesquisados.

Quadro 1 – Levantamento em periódicos sobre os temas da pesquisa

Periódico	Artigos	Temas
Caderno Virtual de Turismo	7	Tecnologia
Revista do Observatório de Inovação do Turismo da FGV	1	Tecnologia
Turismo Visão e Ação	4	Tecnologia
Turismo em Análise	10	Tecnologia
Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo	8	Tecnologia
Revista Cenário	3	Tecnologia

Fonte: a autora, 2015.

No que se refere à importância do assunto para organizações de turismo, as práticas de cocriação de experiências, especialmente as facilitadas pela tecnologia, são realizadas em diversas indústrias. Porém, sua aplicação no turismo é limitada, conforme afirmam Neuhofer *et al.* (2013). Trabalhos recentes têm sido publicados sobre o tema, buscando avançar em sua compreensão. Um exemplo é o estudo recentemente publicado por Mathis *et al.* (2016) em que os autores objetivam entender as dimensões da cocriação de experiência no contexto do

¹ Caderno Virtual de Turismo, Revista do Observatório de Inovação do Turismo da FGV, Turismo Visão e Ação, Turismo em Análise, Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo e Revista Cenário.

turismo e seus efeitos sobre o comportamento do consumidor, tais como a satisfação da experiência, a satisfação do consumidor e sua fidelidade para com o provedor de serviços. O estudo apresenta-se como um avanço nas pesquisas relacionadas ao tema, às quais esta dissertação pretende se somar, já que seus resultados podem auxiliar os prestadores de serviços no estabelecimento de programas e de políticas internas que deem suporte à implementação de processos de cocriação de experiências.

Isso permite compreender que o presente estudo pode contribuir para organizações de turismo, visto que há expectativa de que a incorporação desses processos poderia melhorar a geração de valor para a experiência do turismo, além de possibilitar a aceleração da distribuição da informação, a redução de custos, a melhoria da eficiência e a ampliação da interatividade da cadeia produtiva, segundo Buhalis (2003). Dessa forma, entende-se que investir em pesquisas pode ampliar o entendimento sobre o tema aplicado ao setor, de forma a aumentar as possibilidades de incrementar a competitividade das empresas, com foco na melhoria da experiência dos clientes e de seus próprios resultados.

Quanto à existência de trabalhos publicados no exterior sobre o tema, que trazem a possibilidade de uma verificação empírica no Brasil, do ponto da gestão estratégica para os setores público e privado, a inovação tem papel fundamental para o ganho de competitividade do setor de turismo, o que reforça a importância do estudo, pois se entende que, devido às possibilidades associadas a sua aplicação, a cocriação está relacionada à inovação de processos. O Ministério do Turismo (MTUR) firmou, em 2015, um termo de cooperação com o Ministério da Ciência, Inovação e Tecnologia e com Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), visando à criação de bolsas no país e no exterior, para fomento a uma rede de observatórios, fomento à pesquisa, estímulo ao empreendedorismo, apoio ao desenvolvimento de tecnologias da informação e difusão do conhecimento por meio de publicações e eventos. Para o ex-ministro do turismo Vinícius Lages, “a inovação representa a chance de um grande ganho em eficiência e qualidade na oferta turística brasileira” (MTUR, 2014, p.1).

A inovação é uma das apostas para melhorar a competitividade do turismo nacional. A competitividade vem sendo adotada como uma diretriz central em diversas análises econômicas nacionais e internacionais em diferentes setores. Ancorados nesse conceito, o MTUR e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) realizam, desde 2008, um monitoramento sobre um índice de competitividade do turismo nacional com

objetivo de auxiliar gestores públicos e a iniciativa privada na gestão de suas atividades em 65 destinos turísticos brasileiros. Tal estudo, que conta com 13 dimensões e 60 variáveis, parte do conceito de que a competitividade permite ao destino desenvolver e aprimorar sua capacidade de gerar negócios. Compreende-se que os destinos podem se autoanalisar, visando à identificação de seus pontos fortes e fracos e suas contribuições para o planejamento e desenvolvimento de vantagens competitivas. Os resultados indicam que, de maneira geral o Brasil, que tinha nota 52,1 no índice em 2008, avançou para nota 60 em 2015, evoluindo positivamente, apesar de ter se mantido no nível 3, ou seja, intermediário em uma escala de 1 a 5 (FGV; SEBRAE; MTUR, 2015).

Em se tratando de um mestrado profissional, acredita-se que o conhecimento gerado pelas pesquisas seja relevante, na medida em que produz conhecimentos que podem ser absorvidos pelo setor produtivo, os quais, somados a outros indicadores, como o apontado pelo relatório do Índice de Competitividade do Turismo Nacional, podem auxiliar gestores e empresários em suas análises e planejamento, facilitando a tomada de decisão frente a projetos que envolvam a geração de valor para o turismo. Uma das aplicações possíveis deste trabalho é oferecer elementos a gestores que possam fazer uma melhor alocação de recursos de desenvolvimento de produtos, treinamentos em recursos humanos e uso de tecnologia, favorecendo a interação com seus clientes e uma maior geração de valor na experiência turística. Além disso, os resultados podem contribuir com a comunidade acadêmica para sua reflexão e posteriores desdobramentos e novos estudos, apontados na conclusão, considerando-se que conforme já demonstrado, a pouca literatura especializada existente no Brasil.

O trabalho encontra-se estruturado em três capítulos, separados da seguinte forma: primeiro, a fundamentação teórica, que permite uma discussão dos temas centrais turismo e cocriação com a economia de serviços, da experiência, a inovação e tecnologia; segundo, a metodologia, seção na qual se descreve a pesquisa de campo no que diz respeito a sua abordagem, unidades, técnicas de coleta e análise de dados; terceiro, a apresentação de resultados e respectiva análise, no qual se discutem os dados empíricos coletados frente à literatura abordada. Por fim, apresentam-se as considerações finais acerca do trabalho, bem como suas limitações e sugestões para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica permite a identificação de conceitos relevantes para a compreensão do tema desta pesquisa. São abordados conceitos relacionados à economia de serviços e à da economia da experiência para entender as diferentes formas de produção e as mudanças ocorridas no consumo. Em seguida, destaca-se o turismo, objeto central desta pesquisa, para traçar um panorama que possibilite sua compreensão como um fenômeno. Tal entendimento exige uma discussão a respeito da influência das inovações no *design* e na entrega de produtos. A abordagem da tecnologia tem como intuito demonstrar seu papel na interação entre fornecedor e consumidor, interação essa que constitui um dos elementos da cocriação. Enfim, busca-se interligar a cocriação com as experiências turísticas, tema que fecha este referencial.

2.1 ECONOMIA DE SERVIÇOS, DA EXPERIÊNCIA E SUAS RELAÇÕES COM O CONSUMIDOR

Entre as mudanças socioeconômicas contemporâneas, está o crescimento da economia de serviços que avança para uma economia da experiência, diferente da anterior, uma economia tradicionalmente baseada apenas na manufatura e em produtos (BENI, 2004; NEUHOFER *et al.*, 2014; BUHALIS, 2003). Enquanto a economia da manufatura envolve grande variedade de atividades humanas, como a produção industrial que transforma matérias-primas em bens ou produtos acabados em grande escala, a economia de serviços, como o nome indica, envolve serviços que facilitam “as transações econômicas, seja proporcionando os insumos essenciais ao setor manufatureiro, seja permitindo efeitos ‘para frente e para trás’ na cadeia produtiva, contribuindo para a expansão de polos e desenvolvimento”. Por isso, serviços são conhecidos como “fatores chaves e intermediários aos produtos” (KNIGA, 1961). Nesse sentido, “serviços são a cola que mantém integrada qualquer economia, são as indústrias que facilitam todas as transações econômicas e a força propulsora que estimula a produção de bens” (KON, 1999, p. 64).

A economia de serviços surgiu, basicamente, a partir da década de 80 (século XX), quando se passou a observar um aumento do interesse em sua produção, principalmente nos países desenvolvidos. Quando surgiu, o setor de serviços era chamado de residual, comparativamente ao global da economia. Serviços eram vistos, após as considerações das

atividades primárias e das secundárias, como de “inerente menor produtividade”. Na economia moderna, eles desempenham um papel econômico fundamental, não havendo atividades básicas ou atividades improdutivas ou residuais (KON, 1999). Porém,

O papel e a natureza das atividades de serviços vêm sofrendo mudanças consideráveis a partir da recente reestruturação produtiva das empresas e das economias mundiais e particularmente com o apoio da inovação tecnológica. [...] As tecnologias da informação e das comunicações têm conduzido à industrialização dos serviços, no que se refere aos relacionamentos entre fornecedor e consumidor, acarretando novas modalidades ou formas modificadas de serviços, como, entre outros exemplos, as verificadas nas atividades bancárias e turísticas via telefone. Como característica destas mudanças resultantes da dinâmica da reestruturação dos serviços, é possível observar-se alguns aspectos relacionados às transformações na produção dos serviços, no produto, no consumo e nos mercados, que acabam por requerer uma reformulação de conceitos [...] (KON, 1999, p. 65, 67).

O setor de serviços tem sua importância aumentada cada vez mais dentro da economia. É uma área bastante heterogênea que inclui empresas de grande porte e pequenas firmas e é fundamental para a criação de empregos em todo o mundo (SILVA *et al.*, 2006). Nos países industrializados, a importância do setor de serviços é expressa pelo percentual de seu crescimento entre décadas. Em países desenvolvidos, há muito tempo, o setor de serviços responde por mais de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) ou do total do nível de empregos, havendo países em que essa porcentagem se aproxima mais de 100% do que de 50% (GRÖNROOS, 2003). Em 2013, na França, esse indicador chega a 78,5%; na Alemanha, a 68,4%, e nos Estados Unidos, a 77,7% (BANCO MUNDIAL, 2013). No Brasil, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014), só de 2003 a 2013, a participação dos serviços no PIB nacional saltou de 64,7% para 69,4%. O destaque do setor na economia nacional reforça a importância do estudo das atividades que o compõem, suas características e consequências.

Serviços podem ser entendidos como atividades econômicas oferecidas de uma parte a outra. São também desempenho, relacionado ao tempo e ao resultado esperado. Implicam um intercâmbio de valor entre essas partes, vendedor e comprador, em um mercado. De maneira geral, os serviços incluem elementos tangíveis, mas são os elementos intangíveis que “dominam a criação de valor em desempenho de serviços”. A intangibilidade inclui dimensões mentais e dimensões físicas: as mentais não são facilmente visualizadas nem compreendidas; as físicas não podem ser tocadas nem experimentadas (LOVELOCK, 2011, p. 21).

Para Grönroos (2003), definições dessa natureza são reducionistas, porque se atêm apenas aos componentes mais simples da troca (fornecer um serviço por um valor certo), negligenciando aspectos que podem envolver diretamente o consumidor e o prestador de serviços (benefícios adicionais não incluídos no valor acertado), além da troca direta. Esses benefícios adicionais são considerados “serviços ocultos” e se encontram, na maioria das vezes, implícitos no desempenho. Grönroos (2003) explica que, quando eles são orientados para o consumidor, contribuem para que ele deixe de considerar o fornecedor uma opção alternativa e passe a buscá-lo sempre que necessário. Portanto, serviços não cobráveis são componentes que contribuem para a criação de vantagem competitiva. Porém, raramente os próprios gestores os veem como serviços e, dessa forma, não os projetam nem os gerenciam como aspecto de aprimoramento de valor.

Segundo Grönroos (2003), serviços são um processo no qual os clientes participam de sua produção, pelo menos até certo ponto, e têm um valor central produzido por meio das interações entre vendedor e comprador. São inerentes aos serviços as seguintes características: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade ou simultaneidade, impossibilidade de estoque e de transferência de propriedade.

De forma sucinta, sobre essas características, pode-se dizer (GRÖNROOS, 2003; LOVELOCK, 2011; LAS CASAS, 1991):

- Intangibilidade: “característica mais importante de um serviço”, porque sua prestação é percebida de forma subjetiva. Por isso, muitas vezes serviços são referidos por consumidores como experiência, segurança, confiança e outros;
- Heterogeneidade: explicada pelo fato de um determinado serviço prestado a um cliente não representar o mesmo quando prestado a outro. Essa característica é tida como uma das que criam mais problemas de gerenciamento, no que diz respeito a manter a qualidade uniforme da prestação de serviços;
- Inseparabilidade: a produção e o consumo se dão ao mesmo tempo. Por isso, o desempenho do profissional é relevante, porque também se torna objeto da comercialização. Existem três elementos decisórios e importantes nesse sentido: estratégia (definição do próprio serviço), pacote (definição da oferta) e sistema de serviços (entrega);
- Simultaneidade: o processo de prestação de serviços e consumo ocorre ao mesmo tempo. É a oportunidade de um prestador de serviço mostrar-se eficiente ou

especialista em sua atividade. “O fato de a prestação de serviços estar intimamente ligada ao desempenho da empresa exige uma capacidade antecipada e treinamento”;

- Impossibilidade de estoque: devido às características de intangibilidade e simultaneidade é impossível haver estoque na prestação de serviços;
- Intransferência de propriedade: a prestação de serviços não inclui propriedade, porque eles são representados pelo desempenho, por processos. Propriedade pode ser o que resulta dele, como um bilhete aéreo;
- São processos: consistem em uma série de atividades as quais, na maioria das vezes não contam com o controle antes de o serviço ser realizado e consumido;
- Clientes participam de sua produção, até certo ponto no mínimo: o cliente participa do processo “como um recurso de produção”;
- Valor central produzido por meio das interações entre vendedor e comprador: o valor da prestação de serviços advém do acesso a uma variedade de elementos geradores (intangíveis) em vez da transferência de propriedade.

Os serviços podem ser categorizados de diversas formas. Lovelock (2011) apresenta uma delas, com base nos tipos de prestação:

- Serviços de locação de bens: quando se tem a oportunidade de usar um bem físico por tempo limitado ao invés de possuí-lo. Exemplo: barcos, *time-sharing*, fretamento de aeronaves;
- Locação de espaços e locais delimitados: quando se obtém o uso de uma porção delimitada de um espaço maior. Exemplo: um assento de avião ou uma mesa de um restaurante;
- Locação de mão-de-obra e experiência: quando os consumidores contam com a mão-de-obra de terceiros para tarefas que não se sentem aptos a cumprir sozinhos. Exemplo: limpeza do hotel, consultoria em viagens;
- Acesso a ambientes físicos compartilhados: em troca de um valor monetário os consumidores adquirem o direito de compartilhar o uso do ambiente (interno e/ou externo) com outros clientes. Exemplo: hotéis, campos de golfe, parques temáticos;
- Acesso a sistemas e redes e seu uso: quando o consumidor aluga o direito de uso e participação de uma rede específica. Exemplo: serviços públicos, bancos, seguros.

A categorização não é restritiva, ou seja, é comum que, na prestação de serviços, estejam envolvidas diferentes categorias, como no caso da comercialização de viagens, pois o consumidor utiliza de mão-de-obra, experiência, bens, espaços delimitados, ao mesmo tempo ou separadamente. Dentro desta categorização, o turismo pode ser situado em todas as categorias.

Ainda no sentido de compreender a classificação da prestação de serviços, Las Casas (1991), considerando o esforço do consumidor na obtenção de serviços, apresenta uma classificação relativa ao consumo: serviços de conveniência, de escolha e de especialidade:

- De conveniência: é quando o consumidor não se detém na procura do prestador de determinado serviço por não identificar diferenças perceptíveis entre eles;
- De escolha: quando um mesmo serviço tem custos diferenciados conforme a qualidade e o tipo;
- De especialidade: são os altamente técnicos, fazendo com que o consumidor demande o esforço possível para conseguir o serviço.

Como resultado da forma de se prestar, cada serviço e a relação entre produtor e consumidor podem ser únicos. Essa característica difere o estudo entre produtos e serviços e faz com que a mensuração de conceitos econômicos básicos, como valor agregado – aquele valor adicional dos serviços após sua transformação no processo – e produtividade–, resultado da capacidade de produzir – seja dificultada (KON, 2004).

Entre as características mencionadas, está a intangibilidade, destacada por sua relevância. Tal subjetividade evidencia um conceito fundamental para o entendimento da prestação de serviços na atualidade, que é a economia da experiência.

2.1.1 Da prestação de serviços à economia da experiência

Jensen (1999), referindo-se à evolução da sociedade, explica que sua história teve início com a sociedade agrícola, na qual o valor econômico eram as *comodities* (materiais extraídos da natureza). Depois, vieram a sociedade industrial, tendo como valor econômico os produtos industrializados, e a sociedade da informação, que tem como valor econômico os serviços, em cuja perspectiva se configura a sociedade emocional que tem como valor econômico as experiências. Jensen (1999) esclarece que a agricultura e indústria não vão desaparecer, o que muda é o foco com o qual os produtos vão ser observados, ou seja, as

mercadorias (materiais) são comercializadas com história, tendo um valor simbólico agregado. Enquanto as mercadorias materiais estão associadas à tecnologia, ao pragmatismo, ao racionalismo, ao conforto físico e à inteligência racional, as mercadorias com valor simbólico são relacionadas à inteligência emocional, às histórias, valores, conforto espiritual e às emoções.

Carneiro (2014), em uma revisão da literatura, explica que, especificamente, a emoção não se refere a sentimentos de tristeza, de alegria, de solidão ou outros, mas sim, a sensações proporcionadas pelo sentir, pelo enxergar, pela sensibilidade de perceber mais, de intuir, de criar e de identificar sempre mais sobre algo.

Depreende-se, assim, que as sensações podem ser desencadeadas por mercadorias com valor simbólico, como um resultado da experiência relacionada com o consumo delas. Etimologicamente, a experiência pode ser definida como a ação de experimentar, sendo essa identificada como conhecer pelo sabor, provar, sentir, gozar. De acordo com o dicionário informal, experiência significa experimentar algo através dos sentidos existentes no ser humano.

Em se tratando de sentidos e dadas suas características de subjetividade, a experiência remete a uma reflexão sobre o imaginário. Historicamente, pode-se dizer que a produção científica relacionada ao imaginário está baseada em três autores: Marx, que relaciona diretamente o imaginário à formação ideológica; Durkheim, que demonstra a associação entre as estruturas sociais, as representações coletivas e o modo como essas estabelecem a coesão social, e Weber, que mostra o sentido que os atores sociais atribuem a suas ações. Soma-se a esses autores a contribuição da psicologia mostrando que o imaginário é uma atividade mental necessária ao ser humano (SELL, 2009), realizada por imagens.

Imagens são construções “baseadas em informações obtidas pelas experiências visuais anteriores”. Assim, há uma relação lógica entre a imagem que se obtém do concreto e o pensamento. A imagem de um objeto não é o referido objeto, mas sim, um aspecto do que se sabe sobre esse objeto (LAPLANTINE; TRINDADE, 1997, p. 10). As imagens são dinâmicas, se reconstróem e se superpõem.

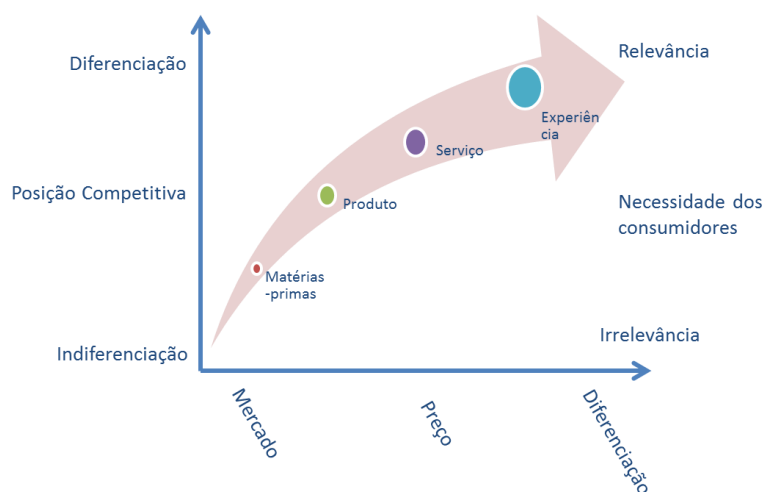
Dessa forma, o imaginário, constituído de imagens, está em constante transformação, isto é, ele se modifica sempre que o olhar sobre o real também se modifica (SIQUEIRA; SIQUEIRA, 2011). “As imagens, qualquer que seja o regime a que pertencem, em contato com a duração pragmática (aspectos da vida prática) e com os acontecimentos, organizam-se

no tempo, ou melhor, organizam os instantes psíquicos numa ‘história’ ”(DURAN, 1993, p. 76). A organização de instantes em histórias pode representar a experiência.

O imaginário sai do campo das belas-artes, no qual inicialmente posicionou-se, para um campo de domínio da vida social. Suas relações se ampliam e se aproximam das ciências da gestão. Essas reflexões e expansões auxiliam e fazem emergir formas de trabalho que conduzem a sua utilização de maneira cada vez mais elaborada e sofisticada, tais como as ciências da gestão e o marketing moderno (SELL, 2009), que influenciam diretamente os processos de gestão.

Nesse contexto, para Kjærgaard-Jensen (2015, p. 3), vive-se uma transição e uma conexão entre experiências individuais e causas globais, no sentido de que promove a libertação de modelos preestabelecidos e traz a oportunidade de se repensar o mundo, substituindo a comunicação focada em preços e produtos “por universos mentais e narrativas que passam a ativar valores e inspirar o consumidor”; para Carneiro (2014, p. 52), a economia vivencia a mudança de uma cultura de posses (negócios, materiais), para uma cultura de acessos, na qual a perspectiva imaterial dos produtos propicia maior vantagem do que a perspectiva material (figura 2). Uma economia pautada na experiência e nas emoções “vem crescendo no modo em que produtos e serviços são criados e comercializados.”

Figura 2: **Progressão do valor econômico**



Fonte: Adaptado pela autora de Pine e Gilmore (1999)

Em decorrência disso, surge a expressão “economia da experiência”, que Kjærgaard-Jensen (2015, p.2) define como “a modalidade da economia onde a experiência do consumidor constitui a totalidade ou parte do valor criado para o cliente”.

O conceito de economia da experiência foi desenvolvido por Pine e Gilmore (1999) e é relativamente novo para as ciências da gestão. Mas a ideia não é nova, pois em 1971, Alvin Toffler apresentou uma noção de indústria experimental, “voltada a atender consumidores com tendência a destinar boa parte dos seus salários para viver experiências impressionantes.” Isso porque a maioria dos produtos e serviços estão se tornando *commodities*, devido à tecnologia envolvida em sua produção e consumo, aumentando a competição e as expectativas sobre eles. Com isso, os consumidores “estão propensos a valorizarem mais a experiência obtida do que os atributos dos produtos e serviços consumidos” (PENSADOR MERCADOLÓGICO, 2015, p. 2).

Para Pine e Gilmore (1999), o conceito de economia da experiência consiste na criação de experiências e emoções que o **consumo** de determinado produto/serviço propicia, criando oportunidade de **vivências individualizadas** e, desta forma, **singulares** (grifo da autora).

Esses autores identificam a experiência representa como uma forma não articulada de resultado econômico, isto é, diferente dos tradicionais conceitos de oferta e de demanda com base em valores apoiados, apenas, na relação menor custo e menor preço. Essa forma é diferente dos resultados até então perseguidos pelo mercado, como o lucro financeiro somente; é um resultado que vai ao encontro de aspectos como atendimento a uma demanda exigente e menos fiel, visando mais do que o lucro financeiro. Apesar de sua abordagem subjetiva, a economia da experiência está associada à “cultura do consumo”, ou seja, a “cultura do capitalismo”. Ao abordar o consumo, os autores dão a entender que, na adoção dos princípios da economia da experiência, os atores passam a usar uma linguagem quase lúdica para apresentar seus produtos e serviços. Porém, na realidade, trata-se de uma estratégia que reforça os princípios do capitalismo de produção, acumulação e consumo.

Para Kjærgaard-Jensen (2015, p. 2), a economia da experiência difere da economia de serviços, porque esses respondem a uma necessidade prática a ser resolvida, no âmbito público ou privado, enquanto a “experiência está mais relacionada com a ativação de valores e histórias e ideias transformadoras.” A economia da experiência é considerada a quarta fase da

economia global ou quarta onda, após a agrária, a industrial e a economia de serviço. Esse autor define a experiência como

Ativar e trazer, pela vivência de algo, valores fundamentais, compartilhados e positivos para toda a vida de uma pessoa — que é muito mais do que um consumidor. Há muitas maneiras de sentir isso: através de comunicação, produtos, serviços, eventos e todos os pontos de contato possíveis *on/offline*. O serviço é um dos *touchpoints* possíveis da experiência (KJÆRGAARD-JENSEN, 2015, p. 3).

Inferese, assim, que a questão não é desassociar essa nova economia do sistema capitalista atual, mas entender melhor o que e como serão comercializados e consumidos esses serviços.

Na perspectiva da economia da experiência, vale citar que, para Lovelock (2011), a entrega do serviço consiste em uma série de eventos vivenciados pelos consumidores sob a forma de desempenho. O teatro, então, surge como uma metáfora para serviços e criação de experiências. Acrescentar elementos que ampliem o uso dos sentidos é uma forma identificada para melhorar as experiências. Isso implica a reelaboração de um mesmo produto e/ou serviço, utilizando novos aspectos que podem influenciar a conquista do cliente, ou seja, busca-se a inovação como forma de diferenciar produtos já estabelecidos (PINE; GILMORE, 1999).

Trata-se de uma progressão do valor econômico, baseado na compreensão do quão a posição competitiva, os preços e as habilidades da empresa para servir a seus consumidores são ampliados por meio da experiência. As organizações devem estabelecer valores na mente de seus consumidores não só com a prestação de excelentes serviços, mas com memoráveis experiências. Essa mudança do olhar da experiência desafia as empresas a transformarem o valor monetário de seus produtos e/ou serviços porque introduz outras variáveis intangíveis como emoções, prazer, satisfação. É necessário saber elaborar preços, valor sobre algo intangível e, principalmente, saber apresentar esse novo produto e/ou serviço a consumidores ávidos por novas experiências (PINE; GILMORE, 1999; LEMOS, 2005).

Nessa economia, “valor é o que fica na memória” e serve para ilustrar o objeto da economia da experiência desenvolvida por Pine e Gilmore (1999), segundo os quais cada negócio fechado com o cliente precisa ser um evento memorável, e essa memória (experiência) é o que se configurará como produto da transação. Segundo a ideia de que o mundo dos negócios é um palco, os produtos e serviços são apenas objeto de cena, e o que

efetivamente cria valor são as experiências pessoais do consumidor. Na perspectiva da metáfora do palco,

a aplicabilidade da economia da experiência no dia-a-dia das empresas deverá contemplar a trama correta (estratégia), o elenco apropriado (pessoal) e o *script* de ação (processos). Todos os demais departamentos oriundos da metáfora de uma peça teatral devem “participar” da produção da experiência revelando o teatro que existe em cada negócio e deixando que cada um estabeleça o seu palco de atuação, inclusive o cliente, que aproveita experiências para evoluir, crescer culturalmente, improvisar e reformar-se dando tal valor às experiências que não se importa em pagar um preço *premium* [...] este (é) o momento de assimilação da progressão de valor econômico, por seu potencial valor agregado, apontando sua capacidade de comportar e gerar riqueza e distinção entre aqueles que a promovem (COELHO *et al.*, 2015, p. 7).

O valor econômico disso não é só a conquista ou a fidelização do cliente, mas a valorização de um produto por conta da transformação de sua condição em especial para um determinado cliente. O ato de construção de uma experiência se extingue, porém seu efeito não; ao contrário, permanece na memória. Tal pensamento pode ser aplicado ao turismo porque entende-se que a viagem é um processo que tem início muito antes de sua efetiva prestação de serviços. A pesquisa por informações de um destino e a identificação da rede de serviços associadas a ele, entre tantos outros itens, fazem parte de uma construção que está associada à experiência em si ou, mais especificamente, ao consumo dessa experiência.

Baudrillard (1981) afirma que o consumo não se dá, apenas, para atender necessidades e desejos; ele também permite a compra de símbolos que representem um estilo. Para o autor, o consumo se dá por interesses alheios ao indivíduo e predeterminados pelo marketing, responsável pela criação da simbologia. Atualmente, existem estudos econômicos e de marketing, segundo os quais clientes são movidos por razões emocionais, além das racionais (SWARBROOKE; HORNER, 2002). Dessa forma, também se pode analisar o conceito de economia da experiência como uma oportunidade de maior interação do consumidor no processo, visto que a emoção é algo particular de cada indivíduo.

Essa ideia mostra que é possível tornar tangíveis as emoções. Porém, a forma de fazê-lo ainda testa empresas em diferentes setores. A valorização do protagonismo do consumidor é destaque quando se trata de analisar o conceito de experiência, que tem seu significado associado a diferentes visões, variando muito em função da área de pesquisa: antropologia, sociologia, psicologia, entre outros (NEUHOFER *et al.*, 2013).

Na economia da experiência, entende-se que o consumidor pague para passar algum tempo participando de uma série de eventos memoráveis (PINE; GILMORE, 1999). Com isso, busca-se satisfazer outros desejos além dos materiais, busca-se a emoção. Como afirma Binkhorst (2006, p.3), “consumidores agora buscam mais autenticidade e esperam um equilíbrio na experiência e seus papéis como co-criadores de experiência e valor”.

2.1.2 Mudanças nas relações de consumo e o impacto no comportamento do consumidor

Entender como as pessoas tomam decisões, bem como o que determina sua satisfação após o consumo, é ponto chave para a discussão sobre a prestação de serviços. Hawkins *et al.* (2007) afirmam que o estudo do comportamento do consumidor envolve o conhecimento de indivíduos, grupos ou organizações e o processo que eles usam para selecionar, obter, usar e dispor de produtos, serviços, experiências ou ideias para satisfazer necessidades e o impacto que esses processos têm sobre o consumidor e a sociedade.

Como se vê, trata-se de iniciativas que envolvem primordialmente a gestão, com base na noção de “era do cliente”², assim explicada por Royer e Santos (2010, p. 74):

“Atualmente, estamos vivendo o momento em que uma força vinda do consumidor está mudando o mercado. Consumidores querem voltar ao status de clientes, no sentido de serem tratados como indivíduos, com suas necessidades específicas entendidas e atendidas”.

Nesse sentido, esses autores apresentam quatro passos que podem contribuir para uma gestão de relacionamento com o cliente. São simples de implementação e podem ser utilizados como *checklist* por qualquer empresa e em qualquer área de negócio:

- (1) Identificar os clientes – conhecê-los individualmente com um maior número de informações possível;
- (2) Diferenciar os clientes - pelo nível de valor para a empresa e pelas necessidades que dos produtos e dos serviços de sua empresa, priorizando os esforços para aproveitar o máximo os clientes de maior valor e personalizar o comportamento da empresa, com base nas necessidades individuais os clientes, respectivamente;

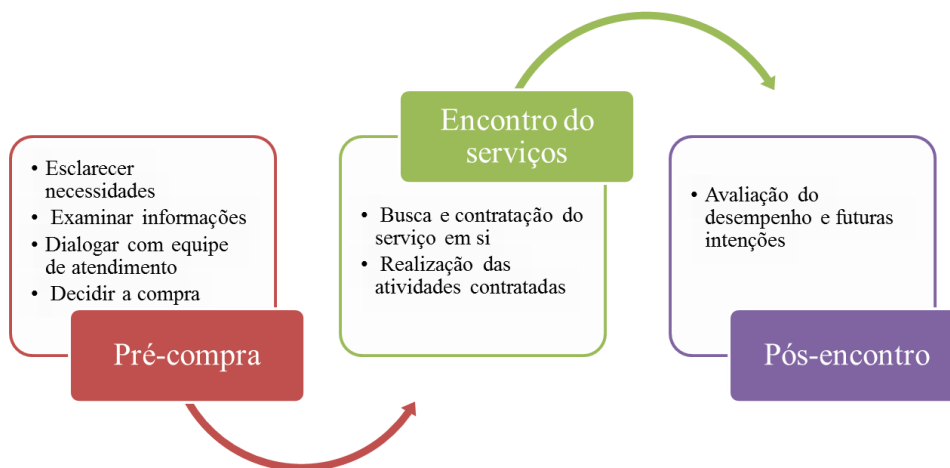
²Eras anteriores vivenciadas pelo mercado: de massa – “A era da produção em massa emergiu após a II Grande Guerra e teve o seu apogeu nos anos 50 e 60. O cliente transformou-se em consumidor, revelando, pela própria natureza do nome, um distanciamento no relacionamento”; era da segmentação – “Na década de 70 proliferaram as técnicas de segmentação de mercado, permitindo o esforço de marketing a grupos de consumidores mais homogêneos; era do nicho – “Nos anos 80 o mercado foi repartido em grupos cada vez menores de consumidores, onde cada grupo tinha necessidades e desejos específicos a serem satisfeitos” (ROYER; SANTOS, 2010, p. 2)

(3) Interagir com os clientes – melhorar a eficiência e a eficácia na interação com os clientes, não apenas buscando meios econômicos e automatizados de interação, mas principalmente o mais útil para obter informação sobre eles e fortalecer as relações.

(4) Personalizar aspectos do comportamento dos funcionários para melhorar a interação com os clientes – a empresa deve se adaptar às necessidades individuais expressas pelo cliente, o que pode significar uma customização dos produtos ou customização das opções oferecidas “ao redor” do produto (o que se pode entender como *design* do produto). “Os produtos devem ser capazes de tratar um cliente particular de forma diferente, de acordo com o que aquele cliente disse durante uma interação com a área de vendas” (ROYER; SANTOS, 2010, p.77, 78).

Da parte do consumo propriamente, na prestação de serviços, segundo Lovelock (2011), ele ocorre por meio de processos complexos (principalmente por incluir as características de simultaneidade, intangibilidade, heterogeneidade e outra) que podem ser divididos em três fases principais: pré-compra, encontro do serviço e pós-encontro (figura 3).

Figura 3: **Fases da prestação e consumo de serviços**



Fonte: elaborado pela autora (2016) com base em Lovelock (2011)

Na fase da pré-compra, etapa sob a qual este trabalho foca sua atenção em função da natureza das distribuidoras de turismo, está a tomada de consciência da necessidade de consumo. Nela busca-se esclarecer as necessidades, explorar soluções e identificar serviços e

fornecedores alternativos, examinar informações próprias e de terceiros (folhetos, anúncios, sites, avaliações publicadas, comentários, redes sociais virtuais) e dialogar sobre as opções com a equipe de atendimento até a decisão da compra. Os principais conceitos envolvidos nessa fase são o despertar da necessidade, os atributos de busca, a experiência e a credibilidade e a geração de expectativas.

Na fase do encontro do serviço, o consumidor busca solicitar o serviço ao fornecedor escolhido ou inicia o autosserviço. Nesse momento, o conceito diretamente envolvido é o momento da verdade, ou seja: aquilo que foi pesquisado é real? (LOVELOCK, 2011).

Na revisão da literatura de Lovelock (2011), a prestação de serviços funciona como um sistema que integra marketing, operações e clientes. Com isso, cunhou-se o termo *servuction*, combinação de *service* e *production*, que nada mais é do que a descrição do ambiente físico de uma empresa, que é visível a seus clientes e das partes que, mesmo de maneira oculta, contribuem para a experiência.

Ainda nessa fase, Lovelock (2011) descreve o que ele chama de teorias de papéis e de roteiro, ou seja, a entrega do serviço consiste em uma série de eventos que os clientes vivenciam sob a forma de desempenho (ou atuação), o teatro apresenta-se como uma boa metáfora para os serviços e a criação de experiências por meio do sistema *servuction*.

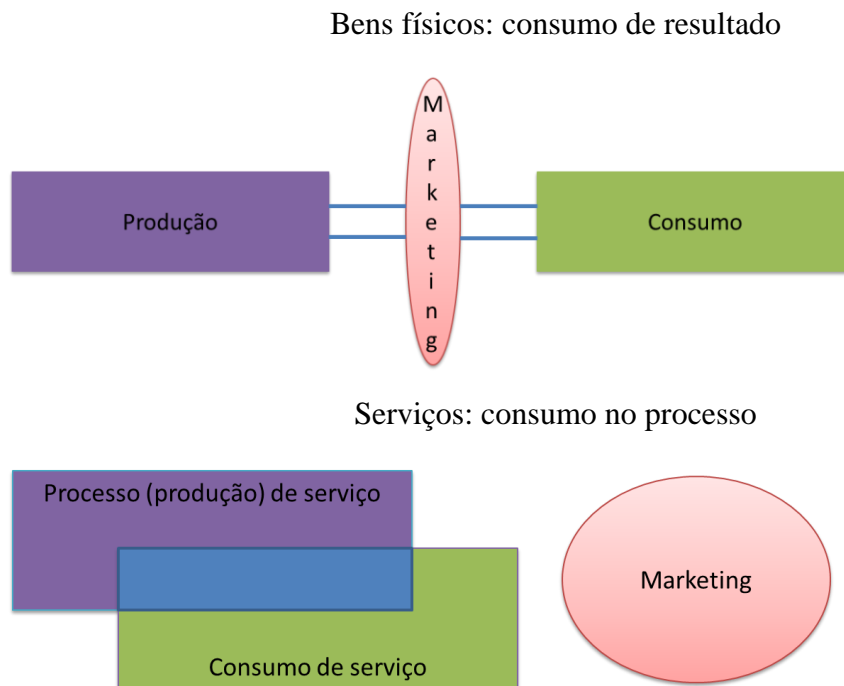
Por último, na fase do pós-encontro, o consumidor tem a oportunidade de avaliar o desempenho do serviço e suas futuras intenções em relação a esse desempenho. O conceito presente é o da confirmação ou negação das expectativas, a satisfação ou insatisfação com a experiência e a recompra.

Grönroos (2003, p. 23) afirma que o consumo de um serviço se refere ao consumo de um processo e não o de um resultado. Os consumidores, quando envolvidos em um processo de produção de serviço, participam dele em maior ou menor grau, mas sempre em grau crítico. “Assim, o consumo do processo de serviço é uma parte crítica da experiência do serviço”.

Na figura 4, é possível identificar a diferença das relações de consumo de bens físicos e de serviços. No caso do consumo de bens físicos, a produção e consumo são separados um do outro. O marketing atua como elo entre as partes. Já no consumo de serviços, produção e serviços são simultâneos e permitem interações constantes entre consumidor e produto; o marketing representa um processo. Portanto, o consumidor, no

estudo de serviços, tem papel central e decisório, pois atua diretamente na produção, na percepção de valor e nos resultados para as empresas.

Figura 4: **Natureza do consumo de bens físicos e de serviços e o papel do marketing**



Fonte: Grönross (2003)

Um fator fundamental para se compreender a posição de destaque do consumidor hoje em dia é a mudança no paradigma dominante, descrita por Vargo e Lusch (2004). Os autores defendem uma transformação da lógica de produtos para a lógica de serviços. Inicialmente, considerava-se que os bens materiais e tangíveis relacionavam produtor e consumidor com poucas transações e interações. A mudança de enfoque propõe que, devido às características dos serviços (intangibilidade, produção simultânea ao consumo, impossibilidade de estoque, entre outras), o consumidor passe para o centro das organizações, pois é dele que partem os recursos, as informações e as demandas para os demais processos internos e externos às empresas.

Essa visão não significa apenas atentar para o consumidor e sim, obter colaboração e aprendizado com base nele para uma adaptação a suas necessidades dinâmicas e individuais. Essa noção abre espaço para o tema central deste trabalho: a cocriação. Nesse contexto, o

consumidor está sempre envolvido com a produção de valor e “a chave para a criação de valor é a cocriação da oferta mobilizando os consumidores” (VARGO; LUSCH, 2004, p. 11).

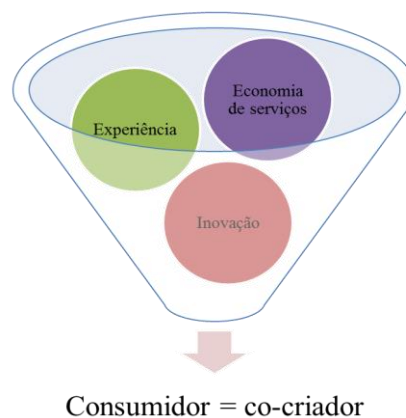
O valor é, então, um conceito fundamental no estudo da gestão das organizações. Pode-se dizer, segundo ITO *et al.* (2012) é que ele tanto está relacionado com as dimensões ao mesmo tempo internas e externas à organização, pois satisfaz às necessidades dos consumidores em termos de produtos e serviços, quanto está relacionado ao modo como a empresa concebe e operacionaliza suas estratégias.

Como marco inicial, as duas definições centrais de valor são: valor de uso, utilidade de uma coisa, relacionada aos atributos qualitativos de um bem, e valor de troca, que se refere ao preço, ou seja, às proporções quantitativas envolvidas nas trocas, que podem ser consideradas como valor convencional (ITO *et al.*, 2012).

A geração de valor é entendida como a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição deste produto (KOTLER, 2012; LEMOS, 2005). O valor também inclui toda a informação que flui entre as organizações, seus fornecedores, distribuidores e seus consumidores atuais e potenciais.

Para Vargo e Lusch (2004, p. 11), “o relacionamento dos fornecedores, a identidade da marca, os processos internos, a fidelidade do cliente e dos colaboradores dependem de muitas trocas de informações”. Com isso entende-se de que o consumidor ocupa lugar central na produção e nas inovações dos serviços, passando a ser partícipe e protagonista nesses processos, conforme se pode demonstrar na figura 5.

Figura 5: Centralidade do consumidor



Fonte: elaborado pela autora

A participação do consumidor no processo de prestação de serviços, a geração de experiência e a inovação são elementos presentes na atual composição da economia e, conseqüentemente, na produção do turismo, setor aqui sob análise. Fica evidente a transformação do papel do consumidor, que passa de um sujeito passivo que escolhia entre as opções de um cardápio oferecido pelas empresas, para um sujeito ativo, responsável por suas escolhas, que constrói as opções junto com a empresa. Daí seu papel de cocriador ou coprodutor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), inclusive nas atividades turísticas, principalmente no lazer.

Nessa perspectiva, o produto turístico vai representar tudo o que é consumido pela demanda, relacionado ao lazer dentro da cadeia turística ou ao que é ofertado pelas empresas de distribuição (COELHO *et al.*, 2015).

2.2 TURISMO: INOVAÇÃO E TECNOLOGIA NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E NA EXPERIÊNCIA

A reflexão acerca da economia de serviços serve como pano de fundo propício para se pensar no setor turístico, visto que o turismo é uma atividade fundamentalmente relacionada à prestação de serviços, pois envolve troca entre atores, criando valor e fornecendo benefícios. Estima-se que sua representatividade seja de 9% do PIB mundial e que 30% da exportação de serviços no mundo esteja relacionada ao setor (OMT, 2015).

Em 2014, ultrapassou-se a marca de um bilhão de passageiros internacionais em todo mundo, número muito superior ao movimento de 25 milhões de passageiros em 1950. A estimativa é de que, até 2030, 1,8 bilhão de passageiros sejam transportados. O setor ainda ampliou sua participação na geração de receitas e empregos. No mundo, em 2014, a receita foi da ordem de US\$ 1,245 bilhão (OMT, 2015). Com relação ao emprego, um em cada 11 empregos no mundo está relacionado, direta ou indiretamente, com o setor de turismo (OMT, 2015).

No Brasil, como mostram dados do Ministério do Turismo (MTUR), a receita gerada pelo turismo internacional quase triplicou no período entre 2003 e 2014, saltando de US\$ 2.479 milhões para US\$ 6.914 milhões (MTUR, 2015). Para o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), o turismo empregava, em 2013, três milhões de pessoas, o que representava 6,25% dos empregos formais do país (MTE, 2015).

Todavia, neste trabalho, entende-se turismo como algo além disso. Trata-se, ao mesmo tempo, de um setor, que transforma “matéria-prima” em produtos, e de um fenômeno social, pois envolve comportamentos, ações e situações observadas em determinadas sociedades, organizações e grupos (BOURDIEU, 1992). Trata-se, também, de um serviço e de uma experiência, pois possibilita a troca entre fornecedores e consumidores, ao mesmo tempo que abre espaço para as vivências individuais.

Esse painel teórico mais amplo, no qual se insere o turismo, serve como base para compreender a atividade turística como se pretende neste trabalho. Considera-se turismo como uma atividade plural, na medida que engloba seus destinos, e neles seus diversos atores, atividades (transporte, hospedagem, atrativos, entre outros) e suas múltiplas relações, na perspectiva de um funcionamento sinérgico. Por isso, segundo Costa (2013), não se pode reduzir a análise a um único modelo de produção, gestão ou consumo para não correr o risco de simplificar a interpretação de uma intrincada realidade.

A pluralidade está impressa tanto nas áreas do conhecimento quanto nas interfaces entre elas que se fazem presentes no turismo. Fica nítido que a atividade turística não é representada apenas por um único sistema, nem se ancora em uma única cadeia produtiva. Suas configurações se alteram de acordo com o tipo de turismo, segmento, local onde ocorre, etc. Portanto, dentro do mesmo destino existem muitos turismos, traduzidos em seus sistemas e cadeias produtivas, exatamente no plural (COSTA, 2013, p. 19).

A interação de seus vários elementos e a complexidade das relações do segmento turístico levam ao entendimento desse fenômeno como um sistema dotado de complexidade, no qual os elementos interagem entre si de maneira contínua e cada vez mais intensa.

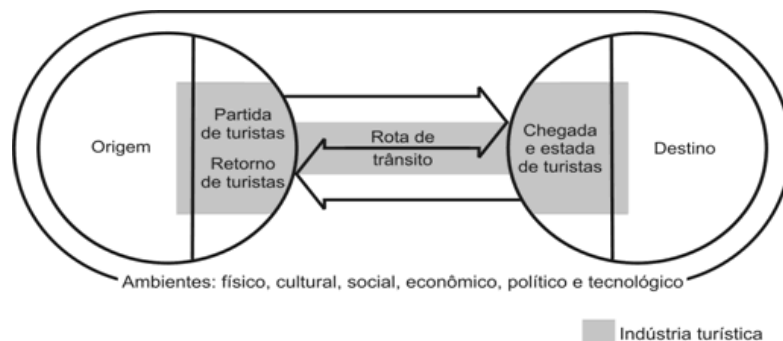
Sistema é, nessa perspectiva, o conjunto de elementos que interagem e se relacionam entre si e com seus ambientes. Uma possível leitura da evolução da teoria de sistemas que culminou com a concepção de sistemas complexos aponta mudanças que, resumidamente, transformaram sistemas fechados (que não interagem com o ambiente) em sistemas abertos (que interagem), relações unilineares (que consideram um só aspecto) em relações multidimensionais (diversos aspectos) e a simplificação (apenas unidades e interações) em complexificação (que compreende também incertezas, indeterminações, fenômenos aleatórios) (MORIN, 2011; PANOSSO NETO, 2005; COSTA; SOUTO MAIOR 2006; COSTA, 2013).

Autores como Beni (1998), Leiper (2003) e Hall (2001) dedicaram suas pesquisas e análises sobre o turismo considerando-o como um sistema aberto dotado de auto-organização, com grande variedade de elementos de diferentes hierarquias e não linearidade nas relações

(relações multidimensionais) (LOHMANN; PANOSSO NETO, 2008; COSTA; SOUTO MAIOR, 2006), o que leva a sua complexificação. Tal análise ancora-se na teoria da complexidade e permite um maior entendimento da atividade como um fenômeno social, gerador de experiências.

A fim de compreender o turismo como um sistema complexo e ao mesmo tempo, inserido na economia de serviços, da experiência e considerando a centralidade do consumidor, utiliza-se o exemplo de um sistema de turismo apresentado por Leiper (1990) (figura 6).

Figura 6: **Sistema de turismo**



Fonte: Leiper, 1990

Nessa figura, o sistema é identificado por cinco elementos, incluindo três geográficos: a chamada “Origem”, ou seja, o ambiente de partida dos turistas, as cidades de origem e suas infraestruturas; o “Destino”, que contempla a chegada e a permanência do turista; a “Rota de trânsito”, que nada mais é que a “indústria turística”. Além deles, compõem o sistema o turista e a indústria (LOHMANN; PANOSSO NETO, 2008). A experiência do turista ocorre desde a fase inicial (antes mesmo do início da viagem em si), passa pela fase do consumo e vai até a memória (aquilo que fica após a viagem, positiva ou negativamente).

É um sistema complexo, na medida em que corresponde ao que Morin (2011) define como tal, “um fenômeno quantitativo, devido à extrema quantidade de interações e de interferências entre um número muito grande de unidades”. Porém, ele compreende também incertezas, indeterminações e fenômenos aleatórios. A complexidade num certo sentido sempre tem relação com o acaso. Mas a complexidade não se reduz à incerteza, “é a incerteza no seio de sistemas ricamente organizados” (MORIN, 2011, p. 35).

À atividade turística, o descrito por Morin se aplica, pois o produto turístico é complexo e apresenta diversos estratos, uma vez que compreendem elementos tangíveis (camas de hotéis, assentos de avião, etc) e elementos intangíveis (atendimento de guias, informações, entre outros). Sua experiência pode variar de uma noite em um hotel para atender a uma reunião de negócios até uma viagem de um mês para um destino distante e desconhecido ao redor do mundo.

Conforme Swarbrooke (2002), o turista é parte do processo e atua diretamente no resultado de sua experiência. Seu humor, suas expectativas, seu comportamento, tudo está intrinsecamente relacionado ao que irá viver durante uma viagem. E por fim, sua experiência é altamente influenciada por fatores externos que passam muito além do controle do turista e dos próprios prestadores de serviços. Como exemplo, pode-se citar uma lua cheia na beira da praia que pode ampliar, e muito, a experiência de uma viagem de lua de mel.

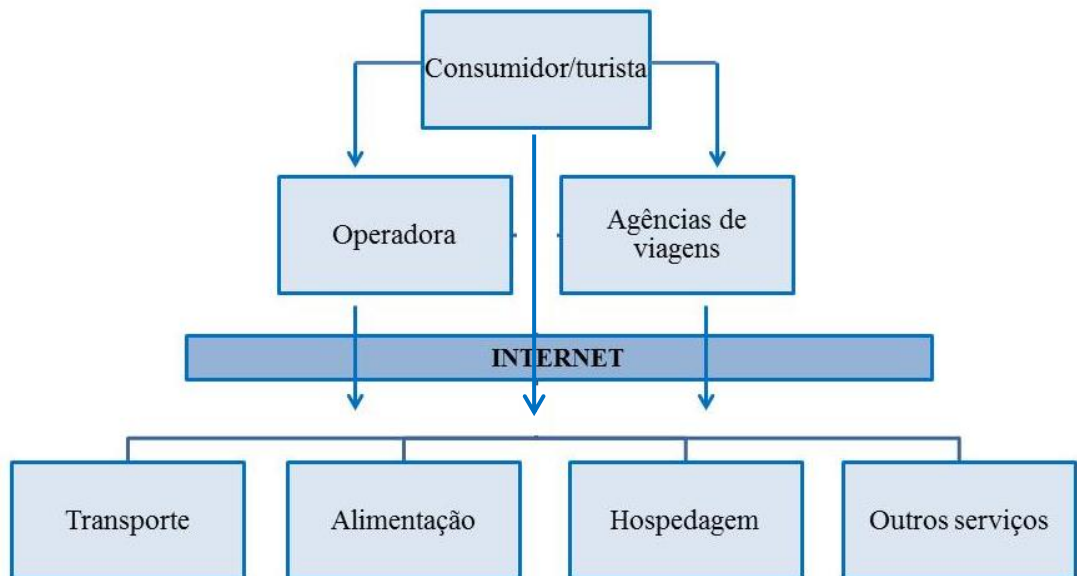
Para o turismo, a experiência constitui um novo modo de as empresas distribuidoras se articularem com os clientes, em meio às constantes mudanças de mercado, ao crescimento do uso da tecnologia e à satisfação das necessidades deles. Por isso, reconhecer a experiência como um modelo econômico diferente pode representar um ponto importante para o crescimento dos negócios relacionados a eles neste século XXI. É como “andar na contramão das teorias econômicas” que veem no desenvolvimento da tecnologia a causa para um déficit de mão-de-obra e crise no mercado nos próximos 15 anos. “[...] os negócios que entenderem esta nova relação com o cliente se protegerão das forças de comoditização, criando, portanto, um novo valor econômico” (COELHO *et al.*, 2015, p.6).

Em turismo, enxergar a economia da experiência como vantagem [...] significa preparar o negócio para adequação às mudanças de mercado e para a criação de modelos memoráveis de serviços/produtos que façam com que clientes não só se interessem pelo produto como paguem mais por desfrutar daquele momento. Turistas estão, de antemão, em uma posição receptiva para novos produtos e aparecem como fortes candidatos a experimentar novas formas de consumo. Apesar de a economia da experiência ser uma tendência reconhecidamente inexorável [...] salvo raríssimas exceções, as empresas ainda estão no processo de incorporação dos conceitos que as levem à busca de um diferencial que possa ser justificado como estratégia de *experience* (COELHO *et al.*, 2015, p.7).

Nessa perspectiva, corresponder às diversas variáveis tangíveis e intangíveis dos desejos do turista é tarefa a ser realizada pela cadeia produtiva. Entende-se cadeia produtiva como o conjunto complexo de atividades e serviços ligados a deslocamentos, visitas, transportes, alojamento, lazer, alimentação e circulação de produtos típicos para os turistas. A cadeia produtiva está relacionada com a produção, com os canais de distribuição, com a

logística e com a comercialização dessas atividades (COSTA; SOUTO MAIOR, 2006; COSTA 2013; LOHMANN; PANOSSO, 2008; TOMELIN; TEIXEIRA, 2005; BRAZTOA 2015) e pode ser ilustrada pela figura 7.

Figura 7: **Cadeia produtiva do turismo**



Fonte: Tomelin; Teixeira (2005), adaptado pela autora (2015).

Para facilitar a interpretação da figura 7, considera-se: na linha inferior, os diferentes insumos necessários ao abastecimento da cadeia: transporte, hotéis, restaurante, atrativos, entre outros; a internet, na linha do meio, uma rede mundial de computadores dispersos que trocam dados utilizando um protocolo comum e unindo usuários particulares e profissionais (LAUDON; LAUDON, 2010). Tem um papel fundamental nas relações estabelecidas entre os atores da figura. A constatação da necessidade de ampliar a velocidade de transferência de dados entre empresas e seus consumidores e a possibilidade de auxílio das ferramentas eletrônicas na gestão e comunicação são alguns dos motivos que justificam sua presença em destaque; na terceira linha, estão as empresas dos canais de distribuição no turismo: operadoras são empresas atacadistas que atuam no segmento de turismo, planejando, organizando e coordenando viagens por meio da contratação de diferentes fornecedores. Seus clientes são as agências de viagens e os consumidores finais (turistas); agências de viagens são empresas varejistas que atuam na distribuição de produtos turísticos ao consumidor final, podendo ou não atuar em segmentos específicos como corporativo ou lazer; na linha superior,

comandando a cadeia, encontra-se o consumidor final ou turista, para cuja satisfação se voltam todas as atividades do segmento. O consumidor ou turista é aquele que se utiliza dos serviços prestados pela cadeia e cujo comportamento é relevante para se avançar na gestão do setor (LOHMANN; PANOSSO, 2008; TOMELIN; TEIXEIRA, 2005; BRAZTOA 2015).

Sobre as empresas dos canais de distribuição, pode-se dizer que as organizações comerciais, que têm como objetivo servir a determinada população e disponibilizar produtos e serviços, naturalmente foram se especializando com o tempo. A complexidade da distribuição, as novas tecnologias, os processos de globalização e o aumento de opções oferecidas a clientes e consumidores possibilitaram o surgimento de novos formatos de varejistas e atacadistas (CAMAROTTO, 2009).

Segundo esse autor, o varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consista na venda de produtos ou serviços para o consumidor final. A atividade dos varejistas se dá por meio da construção de valor tanto para produtores quanto para consumidores finais, ou seja, os varejistas mais competitivos são aqueles que agregam mais valor dentro da cadeia de distribuição. Os atacadistas, por sua vez, negociam seus produtos em grandes quantidades e trabalham considerando o volume como seu maior ativo. Relaciona-se, usualmente, o conceito de atacado ao de bens físicos. Porém, é possível associá-lo também a serviços hoje em dia. A classificação de operadoras e agências de turismo em atacadista e varejista é pouco utilizada na literatura relacionada ao turismo, porém será bastante útil ao trabalho e suas análises.

Na cadeia produtiva, a relação multidimensional entre os elementos evolui de maneira dinâmica e constante que se revela como uma teia complexa da interconectividade que o turismo desenvolve na realização de suas atividades, entre as quais as empresas dos canais de distribuição em turismo (operadoras e agências de viagens) estão inseridas como elo fundamental entre o turista e a concretização de suas experiências.

O turismo é uma atividade que envolve a movimentação de pessoas e suas motivações. É comum ao setor, para fins acadêmicos e de gestão, relacioná-lo a segmentos de oferta ou demanda. De maneira bastante abrangente, pode-se categorizá-lo entre o turismo de lazer – aquele cuja experiência baseia-se no tempo livre, no prazer físico, emocional e social - e o turismo de negócios – aquelas viagens cujo objetivo é atender a compromissos profissionais (LOHMMAN; PANOSSO NETO, 2008), sendo o foco desta pesquisa mantido sobre o primeiro.

O turismo de lazer (incluindo as diversas modalidades, como de sol e praia, cultural e outras) pode englobar tanto a noção de massificação (quando se compra pacotes de viagem, por exemplo), como a noção de ser diferente e vivenciar a subjetividade (quando o consumidor busca a experiência turística e participa de sua criação). O lazer representa um contraponto à rotina de trabalho, entre outras, e implica três funções: descanso; divertimento, recreação e entretenimento; desenvolvimento. Segundo a definição de Lohmman e Panosso Netto (2008, p. 743),

Lazer é um conjunto de ocupações às quais o indivíduo pode entregar-se de livre vontade, seja para repousar, seja para divertir-se , recrear-se e entreter-se ou, ainda, para desenvolver sua informação ou formação desinteressada, sua participação social voluntária ou sua livre capacidade criadora, após livrar-se ou desembaraçar-se das obrigações profissionais, familiares e sociais.

Esse contraponto pode ser ampliado e melhor compreendido nas palavras de De Masi (2000), quando explica: a sociedade industrial, ao surgir (com a Revolução Industrial no século XVIII), baseava-se na noção de que se deveria produzir bens materiais suficientes para satisfazer às necessidades crescentes e de que a razão humana solucionaria todos os problemas, inclusive os emotivos (entre os quais se inserem os desejos). Depois, com a sociedade pós-industrial (por volta de 1950), veio o “sistema global, único” (com aspectos singulares como o avanço da tecnologia e os meios de comunicação de massa, entre outros), no qual se sobressaíram ideias como a de que o trabalho não pode ser cruel; as pessoas têm de ser liberadas do cansaço e desfrutar um lazer criativo. Com isso, o direito ao trabalho se contrapõe ao direito ao ócio.

Mas na sociedade pós-industrial, desenvolveu-se a padronização produtiva, trazendo como valor o desejo de as pessoas se sentirem iguais umas às outras e, por isso, adquirirem as mesmas coisas. Tudo era orientado para o produto, significando que as empresas produziam bens ou valores e, depois, os impondo à sociedade. Impõem-se desde geladeiras bens de consumo até modelos diversos (hábitos, modos, entre outros) com base em leis como: sincronização (encaixe simultâneo de atividades/necessidades), estandarização (padronização de produtos/serviços), maximização (aumento da produção), especialização (departamentalizações específicas), centralização (poder e saber concentrados). “Tudo isso resumido significa racionalização.” E as pessoas não aspiravam a algo diferente. “A fábrica expulsa tudo aquilo que não é ‘racional’: a dimensão emotiva, estética e, em parte também, a ética” (DE MASI, 2000, p.63).

Atualmente, entretanto, “a possibilidade de escolher entre produtos infinitamente variados alimenta o desejo, que é muito humano, de se sentir diferente de outros, em vez de igual”, ou seja, surge o valor da subjetividade que se opõe à massificação. E quando se associa a subjetividade à racionalidade, verifica-se que permanece o desejo de possuir muitos objetos, mas começa-se a se desejar também um tempo disponível para se usufruir deles. “Hoje, conquistado o que é racional, podemos voltar a valorizar sem temor também a esfera emotiva. Emoção, fantasia, racionalização e concretude são os ingredientes da criatividade. Para ser criativo, é essencial o cruzamento entre a racionalidade e a emotividade” (DE MASI, 2000, p.143-144). A emotividade é, então outro valor emergente.

O consumidor do turismo é o turista. Esse termo auxilia a encontrar referências que tragam limites para sua caracterização. Os turistas são consumidores sempre diferentes entre si, pois têm origens, experiências e expectativas pessoais diferentes e, com o passar do tempo, mudam de emprego, envelhecem, têm filhos, passam por novas experiências pessoais (SWARBROOKE, 2002).

De acordo com Montejano (1996), as características e condicionantes do turista para o consumo estão relacionadas a: motivações e necessidade dos clientes relacionados a seus segmentos de demanda; condicionantes variáveis como sexo, idade, ocupação, nível cultural; poder aquisitivo; moda ou influência social (família, amigos, meios de comunicação e publicidade); influência do vendedor e prestador de serviços turísticos; e o nível de satisfação dos produtos e serviços turísticos.

Ainda segundo o autor, é nessas características que se baseia o estudo da psicologia do consumo que se complementa com a psicologia do marketing, publicidade, relações públicas e a psicologia de vendas e da prestação de serviços turísticos. A base teórica da teoria da psicologia de consumo turístico é organizada nas seguintes fases: processo de informação quanto à motivação e à necessidade do turista sobre os produtos e serviços turísticos; reconhecimento de ter necessidade da viagem e suas atividades; motivação do cliente; aprendizagem desde a decisão de compra até o consumo e uso dos produtos e serviços; influências culturais e sociais.

Para Swarbrooke (2002), o comportamento do turista está associado a diferentes motivações, tais como: personalidade - gregários ou solitários, aventureiros ou cautelosos, confiantes ou tímidos; estilo de vida - motivações diferenciam pessoas preocupadas em estar

na moda ou com saúde ou que queiram fazer novos amigos; experiências anteriores - que podem ser positivas ou negativas; e imagem - como desejam ser vistos.

O comportamento do turista vem sendo objeto de estudo em diferentes campos da ciência: sociologia, psicologia, marketing, entre outros. Entre os diferentes estudos, destaca-se a publicação de Urry (1996, p. 16) que afirma:

Não existe um único olhar do turista. Ele varia de acordo com a sociedade, o grupo social e o período histórico. Tais olhares são construídos por meio da diferença. Com isso, quero dizer que não existe apenas uma experiência universal verdadeira para todos os turistas, em todas as épocas.

Para Urry (1996), existem dois tipos de olhar do turista: um “romântico”, que enfatiza a natureza, a paisagem, o bucólico, a introspecção; e o “coletivo”, que precisa de um grande número de pessoas para se desenvolver, pois as pessoas que estão vendo e são vistas é que dão sentido a esse tipo olhar. Para o autor a linha que norteia sua pesquisa é o estudo das transformações dos lugares e a padronização dos destinos.

Os fatores que determinam a escolha do turista podem ser relacionados a dois tipos: os determinantes e os motivadores. São considerados determinantes os que se referem aos facilitadores ou resistências que um indivíduo tem para viajar. Eles podem ser divididos em caráter externo ao turista (opinião de amigos, marketing, mídia, fatores políticos) e de âmbito pessoal (renda, saúde, compromissos familiares e profissionais), seu comportamento e suas atitudes. Já os fatores motivadores são aqueles que determinam as necessidades pelas quais as pessoas viajam. Podem ter caráter mais genéricos - quando se referem às motivações do indivíduo para tirar férias - ou mais específicos - quando o indivíduo tem determinados o local ou período da viagem (LOHMAN; PANOSSO NETO, 2008; SWARBROOKE, 2002).

Considerando-se o panorama da atualidade, no que diz respeito a mudanças de hábitos e comportamentos, é natural concluir que o perfil desse consumidor também mudou e vem sofrendo alterações. O perfil do novo turista também trouxe mudanças que podem ser vistas nos produtos de turismo disponíveis em agências e operadoras de viagens. As tradicionais viagens pré-formatadas, excursões, foram dando espaço cada vez mais a viagens sob medida. Diversos elementos tangíveis e intangíveis interferem diretamente na atualidade na experiência do consumidor no ato de se relacionar com determinada organização (NEUHOFER *et al.*, 2013) .

Nessa perspectiva, o significado da experiência turística está relacionado a múltiplas interpretações do social, do ambiente e das atividades que compõem a experiência global. O

turismo começa no ordinário, progride do comum para movimentos ampliados e retorna ao ordinário. Por isso, propõe-se o termo “momento turístico”, para designar os momentos ampliados da experiência, ou olhar do turista, para descrever o processo por meio do qual o turista objetiva e interpreta o lugar que visita (TUSSYADIAH; FESENMAIER, 2008).

Associando a noção do novo turista e da experiência turística ao trabalho das distribuidoras de turismo, retoma-se a perspectiva econômica do setor. A Skift, empresa com sede em Nova York que produz informação, dados, inteligência e notícias para profissionais do setor de turismo com objetivo de auxiliar na gestão e tomada de decisão do setor, lançou em julho de 2015, o documento intitulado “O futuro das viagens em 2020”. O relatório traz boas reflexões sobre o setor, seus consumidores e as tendências para os próximos anos. Segundo esse documento, a indústria de turismo é a maior do mundo e seus negócios envolvem hoje em dia, tecnologia e marketing. No que diz respeito ao consumidor, o relatório aponta para o surgimento de usuários precoces, fanáticos por marcas de tecnologia e *experts*. Ele sugere que as marcas devem estruturar seus negócios de modo a ajudar o viajante a se conectar com seu entorno e as pessoas próximas, mais do que apenas oferecer conectividade digital.

O material conclui afirmando que o futuro das viagens será conquistado por quem compreender os quatro “S” do conteúdo: *Smart*, inteligente; *Sharp*, direcionado; *Surgical*, preciso e *Strategic*, estratégico. O futuro aponta o uso da criatividade para ampliar a interseção da experiência do turista e o *design* das empresas e seus serviços. No contexto turismo e *design*, insere-se a inovação definida por Schumpeter (1961) como uma mudança proporcionada pela adição de um novo elemento ou a nova combinação de antigos elementos, devendo ser um fenômeno que possa ser reproduzido.

2.2.1 Inovação em serviços e design de experiências: um caminho para a cocriação

A inovação e o desenho de experiências e emoções aos consumidores ajudam a ampliação da competitividade e a geração de valor para as empresas do turismo, como afirmam Neuhofer *et al.* (2013).

A finalidade do *design* de experiências é “orquestrar experiências” que sejam funcionais, determinadas, envolventes, atraentes e memoráveis. Ele também inclui funções, contextos de uso, organização e o ambiente no qual os serviços são prestados, englobando

aspectos coesos, como “forma de cativar completamente o usuário”. “Se forem bem sucedidas e envolventes, elas são valiosas e significativas para os usuários” (FREIRE, 2009, p. 39).

O design de experiências é a criação de um espaço efetivo de contato com o usuário (para atingir um determinado objetivo) e de um contexto (inserindo-se no lugar características de apoio a esse propósito e de eliminação das características que os desabonam). Assim, considera-se como um ponto importante no design de experiências a tematização, que é apoiada por elementos de design coesos, de forma a cativar completamente o usuário (FREIRE, 2009, p. 40).

A inovação apresenta a capacidade das empresas de perceberem oportunidades e tirarem vantagens delas (TIDD, BESSANT E PAVITT, 2008). Trata-se de um conceito delimitado por um processo de busca, de descoberta, de experimentação, de desenvolvimento e de aplicação de novas técnicas a serviços e a processos em organizações (SCHUMPETER, 1961; GALLOUJ, 2011). Entende-se como inovação em serviço não somente uma inovação tecnológica, mas a criação de um novo conhecimento ou informação (SUNDBO; GALLOUJ, 1998). Para Barcet (2011), a inovação em serviços é uma mudança de perspectiva que implica uma nova maneira de olhar os papéis dos atores e mecanismos que criam valor, seguidos de uma mudança na identificação de resultados.

Por meio dela, as empresas passam a atender às exigências de eficiência e tempo de resposta dos consumidores, assim como a aumentar sua produtividade, a melhorar a qualidade do produto e/ou serviço e, principalmente a manter-se à frente da concorrência (SCHUMPETER, 1961).

Sundbo e Gallouj (1998) explicam que a inovação em serviços pode ser orientada pela necessidade do cliente (inovação “puxada”) ou pela percepção da organização de uma lacuna (inovação “empurrada”). Em ambos os casos, a interação com o consumidor é fundamental para o êxito da iniciativa. Para Chen *et al.* (2011), durante o processo de desenvolvimento de um novo produto ou serviço, diversas interações com o consumidor deverão ser realizadas, e vários *insights* e *feedbacks* ajudarão a atender melhor as necessidades do consumidor. A organização pode então construir uma rede de relacionamento e parceria que ajude a aproveitar a inovação e deixar clara a responsabilidade do consumidor no processo, o que pode ampliar a percepção de valor agregado.

A análise da inovação em produtos se torna mais direta, tendo em vista que se pode materializar os benefícios observados. Mas na área de serviços, devido à simultaneidade da produção e consumo, considera-se quase impossível a inovação de serviços desassociada do processo. Segundo Barcet (2010), a inovação em serviços pode ser implementada em dois

níveis: a) processo de integração de produtos e serviços, ou seja, a comercialização de produtos ocorre a partir de uma série de serviços agregados; b) serviço puro, aqueles que não incluem tecnologias ou produtos. No turismo, nota-se a integração de produtos e serviços, como a tecnologia da aviação civil para oferecer o deslocamento ou no setor hoteleiro em que oferece facilidades – como piscinas aquecidas e serviços de reservas *online* – a fim de propiciar maior satisfação na experiência ofertada aos clientes.

Um exemplo da relação da inovação e da experiência no campo do turismo é o projeto Economia da Experiência, desenvolvido entre 2006 e 2008 pelo MTUR em parceria com o SEBRAE. Inspirado nos conceitos defendidos por Jensen (1999) e Pine e Gilmore (1999), o projeto teve início na Região da Uva e Vinho no Rio Grande do Sul e, posteriormente, foi ampliado para outros quatro destinos brasileiros: Costa do Descobrimento/BA, Petrópolis/RJ, Bonito/MS e Belém/PA. A iniciativa considerava a tendência apontada pelos autores de que o turista deseja ser um protagonista de seus sonhos em suas viagens ao invés de um mero sujeito contemplativo. Para tal, o projeto mobilizou empresários das regiões na revisão da oferta, para a formatação de um “novo” produto turístico que pudesse traduzir para o visitante as culturas presentes nos destinos. Esse novo produto inclui, por exemplo, na região da uva e vinho no Rio Grande do Sul, a experiência desde a plantação e colheita até a degustação do produto, trazendo uma vivência autêntica do processo e que buscou traduzir um aperfeiçoamento dos elementos de consumo da região (TONINI, 2009).

Assim como no Projeto Economia da Experiência, a inovação pode ser vista no turismo também, por exemplo, com o surgimento do bilhete eletrônico para passagens aéreas ou com o fortalecimento de segmentos de destaque, como o atual turismo de base comunitária – compreende visitas a um lugar onde a comunidade está envolvida na apresentação dos seus “saberes” e “fazeres”, de seus moradores e patrimônios como atrações ou oferecendo um leque de mercadorias (produtos agrícolas ou artesanato) -, que constitui o elemento “turístico” (MTUR, 2008) representando, muitas vezes, inovações sociais.

Muitos fatores contribuíram para as transformações do setor de turismo. Mas destaca-se aqui a ampliação de fluxo - que permitiu a transformação do consumidor em um viajante mais experiente, com mais informações, desejos e expectativas - e a influência da tecnologia - que transformou todo o setor, especialmente a distribuição de produtos e serviços (BENI, 2003; BUHALIS, 2003).

Mais uma vez a presença do consumidor é reforçada e valorizada para que a inovação aconteça com sucesso, levando-o a assumir um papel central em todo processo de produção e consumo (VARGO; LUSCH, 2004; PRAHALAD, 2008). Essa centralidade dada ao consumidor (já abordada) o leva a uma responsabilização em relação a suas escolhas, bem como eleva a expectativa de que as empresas tenham processos que permitam dialogar e absorver demandas específicas destes coprodutores em que se transformaram os clientes. Como afirmam Vargo e Lusch (2004, p. 11), “a partir de uma visão centrada no serviço de marketing com um foco pesado em processos contínuos, o consumidor está sempre envolvido na produção de valor”. Seu envolvimento tem início em suas primeiras motivações de viagem, quando ele toma consciência de seus desejos de consumo - fase de pré-compra e encontro do serviço, segundo classificação de Lovelock (2011) adotada neste estudo - ; é um dos momentos em que a tecnologia pode auxiliar seu contato e interação com a cadeia produtiva.

2.2.2 Influências da tecnologia na experiência turística

O turismo, bem como outras áreas da economia e da sociedade, sofreu forte impacto das tecnologias, como afirmam Buhalis (2003), Beni (2003) e Neuhofer *et al.* (2013). A definição de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) pode tornar-se complexa tendo em vista que envolve toda sorte de *hardware, software, groupware, netware* e toda a capacidade intelectual para o desenvolvimento, a programação e a manutenção de equipamentos e de sistemas. Para Laudon e Laudon (2010), TIC é o nome dado ao conjunto de estruturas e bens tecnológicos que permitem a troca de informações entre indivíduos, organizações e sociedade como um todo. O segmento é amplo e poder abarcar desde designers a programadores, profissionais de marketing e mídias sociais. Os eletrônicos de consumo em massa são o ramo mais facilmente identificável das TIC, embora não sejam os únicos.

Para o objetivo deste trabalho, adota-se a síntese dos conceitos de Laudon e Laudon (2010), Buhalis (2003), Thomas (1998), Peppard (1993) e Runge-Earl (1988). Portanto, TIC são entendidas como o conjunto de ferramentas eletrônicas que facilitam o gerenciamento operacional e estratégico das organizações, possibilitando que elas monitorem suas informações, funções e processos, tanto quanto a sua comunicação com clientes e fornecedores, dando oportunidade para que atinjam sua missão e objetivos.

As TIC têm tido um papel crescente na sociedade, interligando pessoas e melhorando processos. Seus avanços são evidentes e vão desde a comunicação via internet entre pessoas e empresas até melhorias técnicas nas diversas áreas empresariais e científicas. Da mesma forma, a mídia – meios de comunicação e veículos, inclusive os digitais – também tem seu valor se aparecer como recurso, instrumento a serviço de outros processos. Independentemente de tais avanços e melhorias, é necessário lembrar que ambas, TIC e mídia, são ferramentas que potencializam o uso do tempo e do espaço em benefício do ser humano (BRAGA, 2004; RECUERO, 2011; BINELO, 2015).

Como descreve Ugarte (2008), o desenvolvimento das TIC surpreende pela velocidade e pela imposição de mudanças que trazem à sociedade. Segundo o relatório *Measuring the Information Society Report*, produzido pelo International Telecommunication Union (ITU, 2015), as mudanças, em sua grande medida, estão relacionadas a três diferentes temas, sendo eles: tecnologia, pessoas e organizações.

Em tecnologia, o futuro aponta o fortalecimento das plataformas de computação em nuvem - armazenamento de dados feito em serviços que podem ser acessados de qualquer lugar do mundo- e para o crescimento do software como serviço. O fluxo de inovações nas TIC transforma continuamente o mundo tradicional dos negócios. Exemplos incluem o surgimento da computação em nuvem e o crescimento de uma plataforma digital móvel de negócios, baseada em *smartphones* e *notebooks* – adoção de tecnologias móveis que permitem o acesso a dados e informações de maneira remota, e as redes sociais virtuais – redes de relacionamento na internet, sem nível hierárquico e autônomas (LAUDON; LAUDON, 2010).

No que diz respeito às pessoas, o citado relatório aponta as medidas de colaboração *online* e as redes sociais virtuais para melhorar a coordenação, colaboração e compartilhamento de conhecimentos. Quanto às organizações, fala-se na ampliação das aplicações da Web 2.0 pelas empresas e na cocriação do valor de negócios, ou seja, a fonte de valor dos negócios passa de produtos para soluções e experiências, e de recursos internos para redes de fornecedores e colaboração com os clientes, foco desta pesquisa. Alguns exemplos no turismo são: a *Airbnb*, *Fleety* e o *Couchsurfing*³, entre outros.

³*Airbnb*: serviço *online* que oferece acomodações em residências. Criado em 2008, o site www.airbnb.com.br, atualmente conta com uma oferta de cerca de dois milhões de acomodações em 190 países; *Fleety*: Iniciativa colaborativa para locação de automóveis. Criado em 2015, o site www.fleety.com.br está presente em Curitiba, Florianópolis e São Paulo. *Couchsurfing*: rede social que faz a ponte entre turistas que querem hospedagem grátis durante uma viagem e pessoas que gostariam de receber esses visitantes. Criado em 2003, o site couchsurfing.org tem cerca de um milhão de participantes em 180 países.

Em um relatório intitulado “O futuro das viagens”, a Skyscanner, uma das empresas líderes em distribuição de turismo *online* no mundo, apresenta o que seria um prognóstico para o setor relacionando as experiências de turismo e a tecnologia em suas diferentes fases, desde a descoberta pelo desejo de viajar, o planejamento, as reservas até a jornada, propriamente dita. De maneira ilustrada e exemplificada a empresa constrói cenários e faz apontamentos que indicam para uma conversão do mercado de viagens de massa para aplicativos semânticos com base na localização e no *Big Data* (análise de grandes volumes de dados), auxiliando na personalização de conteúdos e avanços como a Inteligência Artificial, bem como de dispositivos que acompanharão o viajante durante a jornada, como um agente de viagens digital personalizado e acessórios chamados *wearable* (que podem ser vestidos). Segundo sua presidente, “em um futuro próximo, iremos observar uma maior integração transversal dos sites de viagens e sites de redes sociais”.

Verifica-se, assim, que a tecnologia tem papel fundamental para o ganho de produtividade do setor de turismo, o que reforça a importância das TIC. Segundo estudo da PhocusWright (2014), as vendas *online* de turismo na América do Sul representam, hoje em dia, 13% do total comercializado, enquanto que nos Estados Unidos esse percentual atinge 40%. Tendo em vista a expansão do uso da internet no Brasil, pode-se notar o potencial de crescimento e geração de negócios que o setor oferece.

Do ponto de vista econômico, o comércio eletrônico gerou mais de US\$ 230 bilhões de receitas em 2009 no mundo. No Brasil, os números apontam para um resultado de R\$ 18,6 bilhões no primeiro semestre de 2015, dados 16% superiores ao mesmo período do ano anterior, segundo pesquisa da E-bit. Esses dados indicam e reforçam que a maneira de fazer negócios mudou, e isso está diretamente relacionado à inovação e a gestão de informações pelas empresas.

As inovações via TIC transformam também e continuamente a forma de se gerirem os negócios. Para Laudon e Laudon (2010, p. 39), a gestão eficiente das TIC permite alterar o fluxo de informações, substituindo as etapas sequenciais por tarefas que podem ser executadas simultaneamente e eliminando o atraso na tomada de decisão. Pode, inclusive, transformar a maneira como os negócios funcionam e impulsionar a criação de novos modelos de negócios. “Ao analisar os processos, é possível alcançar uma compreensão muito clara sobre como os negócios realmente funcionam”.

Retomando o conceito de TIC adotado nesse trabalho, destaca-se o papel da internet como mediadora das relações que se estabelecem entre diversos atores por força dos negócios.

A internet, inicialmente pensada como uma ferramenta para uso militar na década de 60, foi ampliando suas funcionalidades para universidades e cientistas, chegando a empresas e indivíduos (UGARTE, 2008). Enquanto o rádio, a TV e outros meios eram tratados como via única, a internet permitiu ampliar a comunicação de forma que qualquer pessoa com acesso a rede possa criar e compartilhar conteúdo com pessoas em todo mundo. O que antes se apresentava de maneira estática - um aparelho telefônico, um orelhão, um fax ou telex - evoluiu para comunicações via satélite, telefones móveis e aparelhos celulares até os atuais *smartphones*. O mesmo se deu com os computadores, que evoluíram dos tradicionais *desktops* para *tablets* de última geração (RECUERO, 2011).

Segundo Buhalis (2003, p.4), “o desenvolvimento da internet introduziu um conjunto de novas ferramentas com benefícios e mudanças para a sociedade e as organizações”, como resultado disso é possível ver a aceleração da distribuição da informação, a redução dos custos de transporte e comunicação, o aumento de eficiência e produtividade, a melhoria da eficiência de comunicação e coordenação, a melhoria e redução dos processos de tomada de decisão, e o suporte e interatividade entre *stakeholders*.

No ambiente de negócios, a amplitude da internet e suas ferramentas criaram uma nova realidade que deu espaço ao surgimento de um modelo de relacionamento. Tal modelo destaca a informação como ativo capaz de acrescentar valor a diferentes produtos e serviços (CASTELLS, 1999, SIGALA, 2009; GRETZEL; JAMAL, 2009; NEUHOFER *et al.*, 2015). As TIC também proporcionam a redução de custos de operação e de comunicação como a integração de sistemas operacionais, a maximização da eficiência, a redução de equipes de *back-office*, a redução de contatos pessoais e telefônicos e o acesso dos consumidores a informação direta, antes possível apenas por meio de intermediários (BUHALIS, 2003). Atualmente, a internet atinge usuários em todo mundo, chegando a residências em toda parte, independentemente de idade, condição social e da atividade das pessoas. Estima-se que no mundo sejam cerca de três bilhões de usuários (ITU). Somente no Brasil, são cerca de 120 milhões de pessoas conectadas (IBGE, 2014).

Diante disso, conclui-se que as TIC criaram um novo paradigma⁴ para a vida em sociedade e para o mercado de negócios, incluindo o setor de turismo, o qual exige mais flexibilidade, eficiência e rapidez para atender às demandas dos consumidores. Na perspectiva desse novo paradigma, devido à abrangência e a penetração das TIC, a troca de mensagens, o compartilhamento de conteúdo, entre outras atividades são rotinas diárias de milhares de pessoas e empresas hoje em dia. A evolução das TIC consolidou o modelo atual de redes sociais virtuais e essa forma de interação. Além disso, pode-se afirmar que se trata da “era da mobilidade” que permite a conexão em qualquer hora e local (RECUERO, 2011).

As redes sociais são redes de relacionamento sem nível hierárquico, nas quais cada participante tem autonomia para decidir sobre o conteúdo, sem a imposição de um grupo dominante; é um conceito que independe da internet. Embora intimamente relacionadas, redes sociais são diferentes de mídias sociais, definidas como a produção de conteúdo midiático (fotos, vídeos, músicas, peças publicitárias, entre outros). Segundo Recuero (2011), historicamente, as mídias sociais precedem a internet. Porém, associadas às redes sociais, influenciaram o próprio desenvolvimento, trazendo à tona um fenômeno relevante na atualidade, que são as redes sociais virtuais, exemplo: Facebook, Twitter, entre outros. As redes sociais virtuais, inicialmente dedicadas à troca de informações e de trabalhos acadêmicos, evoluíram para ambientes de relacionamentos pessoais e profissionais. O destaque das redes é permitir a aproximação de usuários com interesses comuns. As redes sociais virtuais e a web 2.0, com seu conjunto de aplicativos, criaram espaço para relacionamentos e colaboração (RECUERO, 2011; CABIDDU *et al.*, 2013), tornando-se ferramentas críticas para a dinamização e engajamento do consumidor na construção e no compartilhamento de suas experiências (NEUHOFER *et al.*, 2013).

O acesso imediato à informação provocou profundas mudanças de comportamento no consumidor que, por meio de um conjunto de *hardwares* e *softwares*, plataformas e aplicativos, ficou mais interconectado, resultando em relações mais significativas e a convergência de pessoas e tecnologias para algo mais personalizado para sua experiência (BENI, 2004; SWARBROOKE; HORNER, 2002; NEUHOFER *et al.*, 2013; BINKHORST, 2006; SIGALA, 2009; GRETZEL E JAMAL, 2009). Os avanços tecnológicos transformaram

⁴Conforme Kuhn (1975), paradigma são realizações que surgem com o progresso das ciências, são reconhecidas universalmente e proporcionam a criação de modelos de problemas e de soluções para uma comunidade científica. A ciência não se desenvolve pela acumulação de descobertas, mas sim pela ruptura com o processo anterior.

o perfil do consumidor, criando oportunidades para que ele participe de processos interativos diversos. Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 11) afirmam que “os consumidores se tornaram mais ativos e poderosos, e a criação tradicional de experiências foi submetida a uma forte transformação”.

No que diz respeito às TIC aplicadas ao turismo, a tecnologia revolucionou a distribuição e introduziu um processo de comunicação direta com o consumidor/turista, criando novos canais de comercialização (BUHALIS, 2003). As TIC assumem importante papel nessa área, pois ampliam de forma considerável a possibilidade de interação empresa e consumidor e facilitam o respectivo processo com a redução de tempo, custo, agilidade de comunicação, entre outros fatores (NEUHOFER *et al.*, 2013). Dessa interação dinâmica, surgiu um conceito que ficou conhecido como *e-tourism* – nova concepção do setor de turismo provida pelas oportunidades de expansão dos negócios geograficamente, em termos de marketing e operações (BUHALIS, 2003).

A ampliação do uso das TIC e seus impactos levaram Tussyadiah e Fesenmaier (2009, p. 8) a afirmarem que no cenário atual as novas tecnologias tem influência direta sobre as experiências de turismo, bem como o consumidor: “O avanço das TIC permite que as pessoas se beneficiem e usem as facilidades multimídias incluindo textos, *streamings* de vídeo e realidade virtual para fortalecer e gerar valor a suas experiências de turismo”. Essa geração de valor, nos últimos anos, vem sendo vista na perspectiva do conceito de cocriação que, por sua vez, encontra respaldo na economia da experiência e pode ser ilustrado da seguinte forma: “Na economia da experiência, valor é o que fica na memória”, como já dito.

2.3 COCRIAÇÃO NO TURISMO

A cocriação⁵ é a relação entre o consumidor e o produto e/ou serviço a ser adquirido, de modo que ele interaja de tal forma no processo que gere valor. Essa interação transforma o consumidor em um cocriador, juntamente com a empresa, e traz consigo a responsabilização pelo produto ou serviço consumido (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; PRAHALAD, 2008). Isso significa dizer, portanto, que cocriar valor em serviços não diz respeito apenas à

⁵Embora os textos de referência sobre o tema em língua inglesa tragam a expressão separada por hífen, no Brasil, o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, vigente a partir de 1º de janeiro de 2016, elimina o hífen entre o prefixo “co” e palavras iniciadas por consoantes e vogal. (Douglas Tufano. Disponível em: <www.sistemas.rei.unicamp.br/guiareformaortografica> p. 21). Porém, nas transcrições, será mantida a grafia original, tendo em vista a obrigação de sua literalidade.

customização desses, mas sim à percepção pela empresa da participação do consumidor, a fim de compreender as condições desejadas por ele e aquilo que efetivamente foi atendido e modificado em relação a essas condições. A cocriação é “a criação conjunta (interação) de valor com o consumidor. Não é somente a empresa tentando agradar o cliente” (COSTA, D., 2013, p.17).

Franco (2012, p. 2) explica a cocriação surgiu da “emergência de novos fenômenos interativos que estão impulsionando a transição da sociedade hierárquica para a sociedade em rede”. Assim, conforme Arbex *et al.*, (2013, p. 3), a cocriação representa um “fenômeno abrangente da cultura contemporânea e das relações estabelecidas em rede”, identificado nos âmbitos da empresa, do marketing, do *design* e nas relações do coletivo e da colaboração em massa. Nos negócios e no marketing, “significa criação de valor pela empresa e cliente para juntos obterem benefícios mútuos e inovação”; no *design*, “refere-se a qualquer ato de criatividade [...] que é compartilhado por duas ou mais pessoas em um ambiente organizacional”. Neste trabalho, a cocriação engloba esses dois focos, já que o tema em estudo, o turismo, representa uma área de negócios (“indústria do turismo”), e seus produtos podem ser desenhados segundo os desejos do consumidor.

Kristensson *et al.* (2008) definem cocriação como o alto nível de participação do consumidor na aquisição de um produto ou serviço, o que requer colaboração com o consumidor com o propósito de inovação. A cocriação, portanto, envolve o **diálogo** e aprendizado com o consumidor continuamente (grifo da autora).

Essa definição, adotada nesta pesquisa, deixa evidente que a prática da cocriação traz o consumidor para o centro da atenção das organizações, conforme se pode depreender da diferença que, em linhas gerais, Prahalad e Ramaswamy (2014) fizeram entre a visão centrada na empresa e nos produtos (tradicional) e a visão centrada no consumidor:

- Visão tradicional centrada na empresa: (1) o consumidor está fora do domínio da cadeia de valor; (2) a empresa controla onde, quando e como o valor é acrescentado à cadeia de valor; (3) o valor é criado em uma série de atividades controladas pela empresa antes do ponto de compra; (4) há um único ponto de troca, no qual o valor é extraído do cliente para a empresa;

- Visão centrada no consumidor: (1) o consumidor é uma parte integrante do sistema de criação de valor; (2) o consumidor pode influenciar onde, quando e como o valor é gerado; (3) o consumidor não precisa respeitar limites na busca de valor; (4) o

consumidor pode competir com empresas para extração de valor; (5) são múltiplos pontos de troca, nos quais o consumidor e a empresa podem cocriar valor.

Ainda explicando os pressupostos que levaram ao conceito de cocriação, Franco (2012, p. 8) discorre:

Co-criação não pode ser criação de indivíduos ajuntados arbitrariamente a partir de uma convocação externa que fixa um tema e não permite a emergência de outros temas, selecionados centralizadamente a partir de critérios pré-traçados, obrigados a seguir uma metodologia ou uma sequência de passos determinada, estabelecida *ex ante* à interação e estimulados com premiações conferidas a partir de modos de regulação que produzem artificialmente escassez (como a escolha de vencedores com a inevitável produção de vencidos). Co-criação é resultado de interação, quer dizer, de contínua adaptação mútua, de imitação e de verdadeira colaboração [...] um dos pilares da co-criação, a colaboração.

No ambiente empresarial, a colaboração é vista como o trabalho com os outros para alcançar metas explícitas e compartilhadas. O tema tem sido recorrente em artigos e livros científicos e quase toda pesquisa é baseada em observações pessoais e estudos de caso. De certa forma, há um consenso sobre a noção de que quanto mais “colaborativa” for a empresa, mais bem sucedida ela será porque alguns benefícios podem ser esperados (LAUDON; LAUDON, 2010):

- Produtividade: pessoas trabalhando juntas podem concluir uma tarefa complexa mais rápido do que trabalhando sozinhas. Haverá menos erros;
- Qualidade: pessoas trabalhando colaborativamente podem comunicar erros e tomam medidas corretivas de forma mais rápida do que quando trabalham sozinhas. Haverá uma redução no tempo de espera entre as unidades de produção;
- Inovação: pessoas trabalhando colaborativamente em grupos podem ter mais ideias inovadoras de produtos, serviços e administração do que o mesmo número de pessoas trabalhando sozinhas. Existem vantagens na diversidade do grupo e na “sabedoria das massas”;
- Atendimento aos clientes: pessoas trabalhando colaborativamente em equipes podem resolver problemas e questões relacionados aos clientes e de maneira mais eficiente do que se estivessem trabalhando sozinhas;
- Desempenho financeiro: como resultado de todos os outros benefícios, empresas colaborativas apresentam melhor desempenho em vendas, crescimento de vendas e lucratividade.

Porém, é um grande desafio para as empresas tornarem-se verdadeiramente colaborativas. A cultura empresarial do tipo “comando” e “controle” dominou a gestão de empresas até muito pouco tempo. Empresas nas quais a alta direção definia e mandava cumprir regras era o modelo vigente. Abrir espaço para a mudança e permitir a participação de todos os níveis hierárquicos, e também de seus consumidores, em seus processos decisórios, é algo contemporâneo; por isso o desafio (LAUDON; LAUDON, 2010). A colaboração – trabalhar com várias pessoas de forma cooperada - é, pois, fundamental para se alcançar a interação – agir reciprocamente.

Depreende-se disso, associado à visão de centralidade anteriormente descrita, que nem todas as empresas detêm as condições necessárias para vivenciar um processo de ampla interação, seja interna e externa, muito por conta de sua gestão tradicional, centralizada nela mesma ou no produto. A colaboração é um conceito atrelado também à centralidade do consumidor no processo de produção (VARGO; LUSCH, 2004). Se não houver ambiente de colaboração que permita a interação com o consumidor, o processo de cocriação já está comprometido. Segundo Ramaswamy (2009, p. 14), “A cocriação não significa, em sua natureza, ‘construa que eles virão’, mas sim ‘construa com eles e eles já estarão lá’”.

Nesse contexto, os princípios que regem a cocriação são quatro, conforme apresentam Ramaswamy e Gouillart (2010):

- 1) Nem todas as partes interessadas participam do processo de cocriação do cliente, salvo se esse processo produzir valor para elas também.

Para os indivíduos envolvidos, o valor pode ser psicológico (maior satisfação no trabalho, sentimentos de valorização, maior autoestima) ou econômicos (rendimentos mais elevados, a aquisição de competências, as oportunidades para avançar). Para as organizações, o valor é econômico (redução de custos, aumento da produtividade, o aumento das receitas, um ativo ou capital de base de menor dimensão) e, em alguns casos, a chance de fazer o bem social (RAMASWAMY; GOUILLART, 2010, p. 10).

- 2) A melhor forma de cocriar valor é concentrar-se nas experiências de todas as partes interessadas. A maioria das organizações se concentra na criação de valor econômico, mas cocriadores de sucesso se voltam para o fornecimento de experiências gratificantes para os consumidores, colaboradores, fornecedores e outras partes interessadas. “A chave para melhorar as experiências é deixar as partes interessadas desempenharem um papel central na concepção de como eles funcionam com o outro” (RAMASWAMY; GOUILLART, 2010, p. 11);

3) As partes interessadas devem ser capazes de interagir entre si. Na maioria das organizações, o trabalho é hierárquico e sequencial, causando perdas. A melhor abordagem é convidar todos os interessados a interagirem diretamente;

4) As empresas devem fornecer plataformas que permitam que as partes interessadas interajam e compartilhem suas experiências.

Para aplicar a ideia de cocriação nas empresas, Ramaswamy (2009) construiu sua teoria associando a cocriação a um processo que envolve a expansão do valor convencional, aquele habitualmente trabalhado pelas empresas. Para o autor, a integração com o consumidor cria milhões de oportunidades de aprendizado para as empresas, que passam a investir em suas equipes a fim de criar negócios com essas oportunidades. Para Ramaswamy (2009, p. 15):

Cocriação não é apenas um jogo de ganha-ganha: a ênfase na melhoria contínua, na comunicação entre atores, e no aprendizado, permite aos consumidores e empresas um jogo de “ganhe mais-ganhe mais” criando eficientemente um valor único.

Para facilitar a compreensão desse processo de cocriação, Ramaswamy (2009) criou uma matriz na qual apresenta os campos e os elementos por onde a cocriação pode fluir (figura 8).

Figura 8: **Matriz de expansão de valor convencional por meio da cocriação**



Fonte: Ramaswamy (2009), adaptado pela autora (2015)

Uma análise da matriz relacionada ao turismo possibilita o raciocínio sobre a relação do consumidor com os canais de distribuição (onde), que por meio de suas equipes (quem) permitem um diálogo entre os desejos identificados desses consumidores e suas redes que prestam os serviços a serem consumidos. O diálogo é necessário para que se crie espaço para a criação de novas experiências para os consumidores (por quê), que podem ser facilitados por TIC (como). Dessa relação, infere-se que a projeção de tal cenário seja propícia e adequada para análises contemporâneas da gestão do turismo, como forma de identificar inovações que permitam a ampliação dos resultados para o setor.

Apresentadas as áreas da empresa envolvidas na cocriação, Ramaswamy e Guillard (2010) citam os passos para a abordagem da cocriação, os quais são centrados na experiência das partes e na interação entre elas:

- a) Identificar todas as partes tocadas pelo processo (funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores, comunidades);
- b) Compreender e mapear as interações atuais entre as partes interessadas;
- c) Organizar oficinas em que as partes interessadas partilhem experiências e imaginem maneiras de melhorá-los;
- d) Construir plataformas para implementar ideias para novas interações e para prosseguir o diálogo entre as partes interessadas visando a novas idéias.

A cocriação, para Ramaswamy (2009), é ao mesmo tempo o caminho e o fim; é um ciclo contínuo no qual as empresas envolvem seus clientes, colaboradores, fornecedores, *stakeholders* em um processo de descobertas e de execução de novas oportunidades de criação de valor.

O conceito da cocriação não se aplica exclusivamente a áreas específicas de mercado, na medida em que mesmo a indústria e o comércio, em suas redes de relacionamento, pressupõem tanto a interação quanto a geração de valor. Porém, não se pode deixar de observar que no segmento de serviços esse conceito se encaixa mais positivamente auxiliando a percepção do consumidor quanto à experiência relativa ao serviço prestado. O turismo, como área de serviços, pode se beneficiar da aplicação desse conceito para fortalecer suas vantagens competitivas, ou seja, ser mais uma estratégia de criação de valor.

Em termos de evolução, para Chakrabarti e Ramaswamy (2013), a cocriação permite uma nova reflexão sobre a evolução da economia. Nessa perspectiva, a experiência de cada

indivíduo com o processo de cocriação é a base de um novo aparato econômico, que passa a desconsiderar empresas voltadas ao produto. A prática da cocriação pode demonstrar, segundo os autores, que conceitos econômicos fundamentais, como excedentes e eficiência, podem ser modificados, a fim de incorporar as experiências da cocriação, além de postular um princípio de vantagem cocriativa para orientar esse novo processo.

Em linhas amplas, o conceito de cocriação é associado a outros, podendo assemelhar-se a alguns ou não. Justificada como uma estratégia empresarial, a cocriação

é confundida frequentemente com *coworking* (ato de se trabalhar em conjunto, no mesmo espaço, independente das áreas da atividade), tomada às vezes como equivalente de *crowdsourcing* (canalização de desejos de solução de problemas e compartilhamento das respostas) e, em geral, concebida e emulada como um processo participativo conduzido por uma instância centralizada (FRANCO, 2012, p. 2).

Seu conceito também está relacionado ao da coprodução, sendo ambos recentes para os estudos da gestão. Porém, enquanto a cocriação é centrada em consumidores e tem sua aplicação mais relacionada com os estudos de marketing, a coprodução é centrada nas empresas e está mais associada à economia e administração (CHATHOTH *et al.*, 2013).

A cocriação está intimamente ligada ao uso, consumo, valor em uso (ou seja, o valor que ocorre no momento da utilização, consumo, ou experiência), e na premissa de que o valor pode ser determinado apenas pelo cliente. [...] Cocriação é o processo através do qual os clientes interagem com a empresa e geram sua própria experiência, que é a base para o valor e o futuro da inovação. Ela cria uma única experiência personalizada. A experiência da própria cocriação pode ser uma fonte de valor único para cada indivíduo. Em coprodução, o papel do cliente é relativamente passivo. Dentro da cocriação, os clientes são considerados como parceiros ativos no processo de produção. (CHATHOTH *et al.*, 2013, p. 13).

Outros conceitos ainda podem ser são associados ao de cocriação por semelhanças e diferenças, como o de customização. Segundo Kristensson *et al.*, (2008), na cocriação, o valor é gerado durante todo o processo e na customização, o valor é gerado somente durante a produção. Infere-se, portanto, que cocriação é um conceito mais abrangente do que o da customização, por permitir visualizar a participação do consumidor e a geração de valor em todas as etapas de um negócio.

Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 10) reforçam que cocriar é mais do que customizar, pois “cocriações personalizadas refletem as escolhas individuais para interagir em um ambiente de experiências que as empresas facilitam. Isso é mais do que um cardápio *a la carte* de uma empresa”. A cocriação, foco desta pesquisa, inclui a coprodução e a

customização, mas não se restringe a elas. Resta então diferenciar, em linhas amplas, o que é e o que não é cocriação.

No quadro 2, a seguir, encontram-se aspectos que distinguem a cocriação de linhas de ação que servem de base à prestação de serviços.

Quadro 2: Características da cocriação

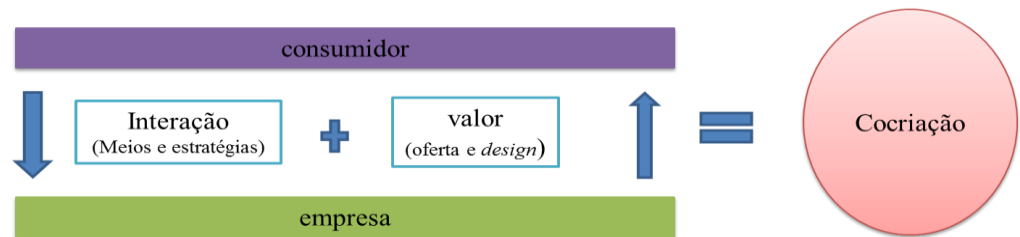
O que não é cocriação	O que é cocriação
Foco no consumidor	Criação conjunta de valor com o consumidor
Cliente tem sempre razão	Permitir que o cliente construa conjuntamente a melhor solução para suas necessidades/desejos
Bom serviço, atendimento abundante e mimos	Definição do problema comum e solução adequada
Transferência das atividades da empresa para o consumidor, <i>self-service</i>	Vivenciar o negócio com o consumidor em tempo real
Variedade de produtos	Variedade de experiências
Pesquisa de mercado meticulosa	Diálogo contínuo

Fonte: Adaptado de Prahalad e Ramaswamy (2004)

Considerando que o consumidor passou a ter papel central na relação entre produção e consumo e que sua atuação pode auxiliar a geração da experiência desejada, entende-se a relação positiva entre a cocriação e a geração de valor (BUHALIS, 2003; NEUHOFER *et al.*, 2013).

Nesse sentido, na figura 9, propõe-se uma interpretação conceitual dos elementos que representam a cocriação e suas relações com mercado e o consumidor. Elaborada com base em referências teóricas adotadas neste trabalho, a figura evidencia a presença de dois elementos equivalentes, simultâneos e indissociáveis na cocriação: interação e valor. A interação surge da necessidade de troca entre o consumidor e a empresa, fundamento para a cocriação. Dela é possível decompor outros dois temas: meios (formas e ações de comunicação) e estratégias (tecnologia, treinamento, entre outros). Do outro lado, encontra-se o elemento valor, composto pelos temas: oferta (aquilo que efetivamente a empresa comercializa) e atributos do *design* (aspectos tangíveis e intangíveis dos produtos/serviços). Da relação entre ambos, interação e valor, surge o conceito de cocriação. Esta proposição será utilizada como base para a verificação empírica deste estudo.

Figura 9: **Cocriação = interação + valor**



Fonte: a autora (2015)

Na linha de Neuhofer *et al.* (2013), Binkhorst (2006) e Tussyadiah e Fesenmaier (2009), pode-se lançar uma visão ampliada da aplicação do conceito de cocriação ao turismo, entendendo-o mais do que um serviço, como uma atividade na qual ao consumidor é possibilitada a oportunidade de participar ativamente do processo de produção e consumo. Disso se infere mais equilíbrio na coautoria do produto e/ou serviço consumido, ou seja, de suas experiências propriamente ditas.

Em um ambiente de turismo, ao participar na cocriação de uma experiência, o turista traz vários tipos de recursos como tempo, esforço, dinheiro e conhecimento. Através de interações e de assistência por parte do provedor de serviço, o valor é criado, e o turista torna-se então parte do produto, em oposição a um mero consumidor. Quanto mais o turista está envolvido no processo de cocriação com o tempo e esforço, mais é provável que ele tenha uma experiência positiva. Em um contexto do turismo, a experiência turística é considerada como uma percepção individual gerada no contexto das interações e integração de recursos. O elemento da experiência envolve o turista emocionalmente, fisicamente, espiritualmente e intelectualmente (MATHIS *et al.*, 2016, p.63).

Atualmente, no turismo, é possível que o cliente não só escolha a companhia aérea, como data, voo, assento, refeições, entre outros serviços, tudo isso facilitado por ferramentas eletrônicas que permitem a “personalização” da experiência. Porém, novas iniciativas para uma efetiva participação do consumidor podem levar as empresas a boas práticas de cocriação. Nesse sentido, Neuhofer *et al.* (2013, p. 549) indicam que:

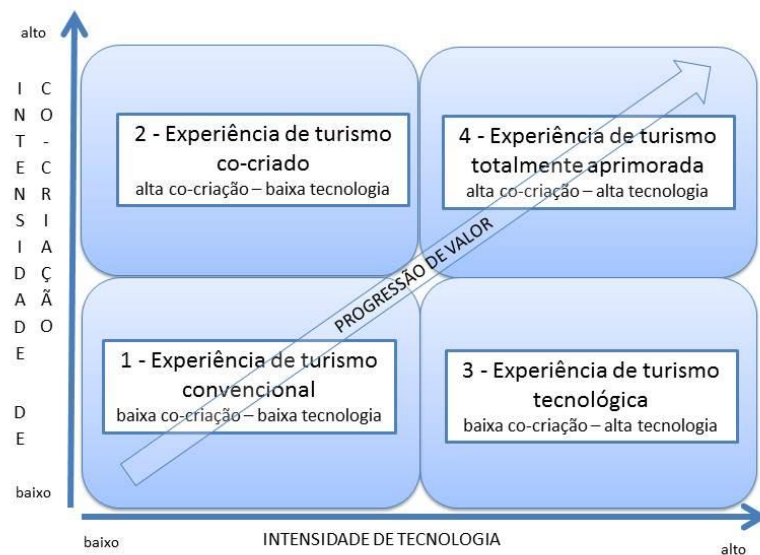
Como forma de crescimento das possibilidades de experiência no turismo, é fundamental que as organizações expandam seus negócios na esfera virtual para intensificar o engajamento, ampliar a experiência de cocriação e oferecer mais valor a seus consumidores.

A tecnologia permite uma comunicação mais fácil, porém não garante necessariamente a integração do cliente nos processos de modo a, efetivamente, cocriar uma experiência e, conseqüentemente, perceber maior valor. Para evoluir para uma experiência de cocriação com maior participação do consumidor é necessário aprofundar a interação *online* para que aconteça uma discussão apropriada (diálogo), e os resultados possam ser percebidos (NEUHOFER *et al.*, 2014). Ou seja, não basta que a aplicação de TIC exista para que se possa cocriar e, conseqüentemente, gerar valor. Isso é um meio para auxiliar que a cocriação ocorra.

Grönroos (2011) afirma que o valor é criado pelo usuário, único a experimentar o valor acrescentado, por isso, ele é que determina o que e quanto de valor é criado. Não pode haver valor sem o consumidor incorporar a oferta a sua vida.

Ainda nesse sentido, alinhando os conceitos aqui discutidos, Neuhofer *et al.* (2013) propuseram uma matriz que demonstra a progressão esperada do valor da experiência de turismo. Em seu modelo teórico, os autores apresentaram dois eixos principais: intensidade de cocriação e intensidade de tecnologia. Do cruzamento entre esses eixos, o estudo conceitual propõe dividir as experiências de turismo em quatro tipos distintos, conforme demonstrado na figura 10.

Figura 10: **Matriz de valor da experiência de turismo**



Fonte: Neuhofer *et al.* (2013), adaptada pela autora (2015)

Analisando os quadrantes da matriz, apresentam-se as quatro combinações propostas pelo modelo:

1) Experiência de turismo convencional: baixa cocriação - baixa tecnologia. Nesse caso, de acordo com os autores, a experiência é caracterizada pela centralidade da empresa que entrega produtos pré-formatados e encontra na sua maioria um consumidor predominantemente passivo. A experiência vivida indica que o consumidor tem baixo nível de envolvimento e interação com a cadeia produtiva durante a criação do produto/serviço, e o resultado é uma experiência apenas na fase final de consumo. Nesse exemplo a tecnologia não desempenha um papel central, nem na produção, nem no consumo. Desta forma, a geração de valor é considerada baixa para os consumidores. Um exemplo possível que ilustre essa experiência é uma excursão com data e serviços pré-definidos, sem possibilidades de ajustes, adquirida em uma agência de viagens presencialmente, porém tal exemplo indica as características da coprodução;

2) Experiência de turismo cocriado: alta cocriação – baixa tecnologia. Esse tipo de experiência envolve uma presença maior de espaço para a cocriação do consumidor, que permanece ativo em conjunto com a cadeia produtiva durante o processo da viagem, indicando sua maior centralidade. Consequentemente, entende-se que o valor percebido é maior. No entanto, existe uma falha na integração com a tecnologia, pois o consumidor deveria interagir com seus fornecedores utilizando as facilidades das TIC para criar o ambiente de cocriação. Esse quadrante revela que a cocriação e a tecnologia nem sempre estão, necessariamente atreladas. É explicitada a possibilidade de haver uma alta cocriação sem a mediação da tecnologia. Um exemplo poderia ser a reserva de um hotel por meio de sua central de atendimento com poucos recursos tecnológicos (pré-compra). Porém, durante sua hospedagem (encontro de serviço) o passageiro poderia experimentar de uma vivência com serviços exclusivos e únicos;

3) Experiência tecnológica no turismo: baixa cocriação – alta tecnologia. Nesse quadrante do modelo, o turista conta com uma experiência marcada pela forte presença do uso de tecnologia, porém com baixo envolvimento do consumidor, o que indica a predominância da empresa na construção do valor do produto/serviço a ser utilizado. Este modelo era predominante antes do desenvolvimento da web 2.0 e das redes sociais. Dessa forma, o nível de valor é moderado devido à lacuna de

envolvimento e das possibilidades de cocriação mais ativas por parte do consumidor. Mais uma vez, apresenta-se uma situação em que a cocriação e a tecnologia não apresentam uma relação diretamente proporcional. Nesse caso, ainda que exista muita tecnologia, ela pouco envolve o consumidor, ou seja, não o reconhece na centralidade do processo. Para ilustrar essa experiência, pode-se analisar a reserva de um hotel via *web*, sem as facilidades para identificação do perfil do turista e de suas necessidades, exemplo: apartamentos adaptados para portadores de necessidades especiais.

4) Experiência de turismo totalmente aprimorada e tecnológica: alta cocriação – alta tecnologia. De acordo com Neuhofer *et al.* (2013) esse seria o maior objetivo diante das possibilidades da experiência em turismo: criar condições para explorar o potencial das ferramentas tecnológicas e com elas construir canais de relacionamento com o consumidor que lhe deem o poder e a oportunidade de participar de todo o processo da viagem.

Esse último quadrante aponta o alto uso de recursos tecnológicos e reforça as oportunidades de cocriação para o consumidor. O cliente permanece ativo em todo processo, usando ferramentas tecnológicas, e interagindo com toda a cadeia produtiva. Neuhofer *et al.* (2013) referem-se a essa experiência como a que traduz a melhor forma de geração de valor no turismo, pois cria uma significativa inter-relação entre consumidor e o ambiente da experiência e gera mais satisfação, devido ao acesso e à disponibilidade de serviços. Um exemplo dessa experiência é a compra de uma viagem com serviços únicos (formulário para identificar perfil do consumidor, CRM – *customer relationship management* - com informações de viagens anteriores que auxiliem a seleção de serviços, trocas de mensagens eletrônicas para apresentação e definição dos serviços, entre outras interações antes da viagem em si. Além disso, o acompanhamento da viagem, por meio de publicações em redes sociais (entre outras ferramentas eletrônicas), ao mesmo tempo em que o serviço vai sendo prestado, possibilita o gerenciamento *online* dos serviços e eventuais ajustes.

Com a descrição dos quadrantes é possível entender que a geração de valor não está associada a apenas um dos eixos temáticos: cocriação ou uso de tecnologia. O valor vem do encontro entre essas variáveis e pode ser percebido de maneira distinta pelo consumidor, devido aos argumentos apresentados relativos ao imaginário de cada indivíduo. Os resultados indicam a valorização da experiência como um importante fator para o turismo. Segundo o

estudo existe uma relação de progressão positiva de percepção de valor com a implementação das TIC que valorizam a experiência.

Assim conclui-se a pesquisa bibliográfica proposta no primeiro objetivo desta dissertação. Instigada por essas questões é que este trabalho buscará identificar a forma como cocriação é aplicada por empresas de distribuição na comercialização de experiências turísticas.

3 METODOLOGIA

A descrição da metodologia utilizada neste estudo está dividida em quatro seções: a primeira é dedicada à apresentação do delineamento da pesquisa, sua abordagem, meios e fins. Logo após, apresentam-se as empresas pesquisadas com suas principais informações e características, seguindo para a descrição dos respondentes da pesquisa e fechando a seção com informações sobre a coleta e a análise de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa é classificada como exploratório-descritiva, pois seu objetivo é identificar e esclarecer seu objeto de estudo, além de descrever as características do fenômeno estudado. Segundo Richardson (1999) e Vergara (1998), a investigação exploratória é realizada em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e estruturado e se deseja conhecer o fenômeno. Já a descritiva expõe características de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza, não tendo compromisso de explicar tais fenômenos, embora sirva de base para tal explicação.

Para sua realização, foram identificadas empresas que servissem como casos de estudo de como a cocriação é aplicada na distribuição e comercialização de experiências turísticas, ou seja, tendo como foco a cocriação, buscou-se identificar nos resultados significados que expressassem, de alguma forma, sua aplicação. Optou-se pelo estudo de caso - investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o entorno não são claramente evidentes (YIN, 2010) - com duas empresas representantes de atores de distribuição de turismo, uma operadora e uma agência de viagens, tendo em vista a possibilidade de compará-las para atender aos objetivos propostos pela pesquisa.

O trabalho divide-se em duas etapas:

Pesquisa bibliográfica: ao realizar levantamentos em livros, artigos científicos de periódicos nacionais e internacionais, teses, dissertações, documentos disponíveis em *websites* e relatórios oficiais públicos e privados;

Empírica: com pesquisa de campo, voltada para obter informações no local diretamente nas empresas pesquisada.

A abordagem é qualitativa, pois buscou-se investigar os elementos que compõem a aplicação dos pressupostos da cocriação no turismo no cotidiano das relações entre empresa e consumidor no contexto atual da gestão das empresas. Segundo Richardson (1999), estudos que se utilizam da abordagem qualitativa podem descrever um problema e sua complexidade, bem como verificar particularidades expressas no comportamento dos indivíduos. Na perspectiva de Flick (2009), a pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas da vida. Segundo o autor, as narrativas precisam ser limitadas em termos locais, temporais e situacionais. A mudança social acelerada e a consequente diversificação das esferas de vida trazem novos contextos e perspectivas sociais. É necessário então abrir mão das metodologias dedutivas tradicionais – questões e hipóteses de pesquisa – para estratégias mais indutivas. Como neste estudo trabalha-se com conceitos ainda pouco aprofundados nas ciências e suas variáveis envolvem diretamente novas formas de interação e suas consequências, julgou-se adequada a escolha desta abordagem.

3.2 EMPRESAS PESQUISADAS

As empresas pesquisadas caracterizam-se como parte dos canais de distribuição de turismo descritos na figura da cadeia produtiva (figura 6). No Brasil, essa área é representada por duas entidades que agrupam as empresas separadamente por tipo de distribuição: a Associação Brasileira de Operadoras de Turismo (BRAZTOA) e a Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV).

A BRAZTOA reúne 91 empresas de operação em turismo, distribuídas entre: 20 de grande porte (mais de 100 funcionários), 20 de médio porte (de 50 a 99 funcionários), 46 de pequeno porte (de 10 a 49 funcionários) e 5 micro-empresas (de 1 a 9 funcionários). Segundo dados do anuário da entidade em 2015, o faturamento bruto das empresas associadas em 2014 foi de R\$ 11,87 bilhões, representando um aumento nominal do faturamento de 6,65% em relação ao ano anterior.

A ABAV tem, atualmente, 3.500 associados em todo Brasil, sendo que cerca de 13% estão concentrados no estado de São Paulo. A entidade aponta como um de seus desafios a construção de um “Big Data ABAV” que pretende reunir dados estratégicos de seus associados em um grande banco de dados. A ausência de maiores informações impossibilita dimensionar melhor o segmento, mas segundo dados do Cadastur, que é o cadastro oficial de

empresas registradas no MTUR, existem atualmente 19.543 operadoras e agências de viagens em funcionamento regular no Brasil (MTUR, 2016).

Para esta pesquisa, foram selecionados dois canais de distribuição: uma operadora e uma agência de viagens. As operadoras e agências de viagem desempenham um papel central na cadeia produtiva do turismo por realizarem atividades básicas para a movimentação e direcionamento de toda a cadeia, seja em relação aos fornecedores, seja para a formatação de viagens, ou seja, para viabilizar a distribuição dessas (BRAZTOA, 2015).

A opção de se trabalhar com uma operadora e uma agência de viagens justifica-se pelas suas características distintas no que se refere à gestão e a visão quanto ao consumidor. Os atacadistas negociam seus produtos em grandes quantidades e trabalham considerando o volume como seu maior ativo. A atividade dos varejistas se dá por das relações entre produtores e consumidores finais, os varejistas mais competitivos são aqueles que agregam mais valor dentro da cadeia de distribuição (CAMAROTO, 2009).

Com base nisso, visou-se observar comparativamente o perfil, o posicionamento e a estratégia de duas empresas de distribuição em turismo, de forma a auxiliar na construção de uma perspectiva crítica sobre suas formas de aplicação da cocriação na comercialização de experiências turísticas. Como este trabalho se volta para empresas de distribuição, conhecendo-se, teoricamente, a diferença entre os dois tipos, optou-se por pesquisar representantes de ambos os tipos para promover uma visão mais abrangente e com algum alcance de comparação que permitisse um olhar mais crítico sobre a temática proposta.

Como operadora, foi escolhido o Hotel Urbano, pelo fato de ser uma empresa com capital exclusivamente brasileiro, diferentemente de seus concorrentes diretos, como Decolar.com, Expedia.com e Booking.com, e também pelo intensivo investimento em tecnologia, o que a deixa em posição de destaque frente à concorrência. A empresa é jovem e de grande porte. Ela tem 5 anos de atividade, sede no Rio de Janeiro e conta atualmente com 650 funcionários. Trabalha com a operação própria de viagens para destinos nacionais e internacionais. Destaca-se por seu posicionamento frente a seus principais concorrentes de turismo e tecnologia (decolar.com, booking.com, entre outros). Recebeu, nos últimos anos, diversos prêmios por sua atuação, destacando-se: Prêmio Época/Reclame Aqui – categoria Turismo e Lazer, Prêmio Isto É – vencedora na categoria Relações com Funcionários, Prêmio 100 + Inovadoras, vencedor na categoria Serviços Diversos.

Como agência de viagens, foi escolhida a empresa Cia Eco. Em contraposição ao caso anterior, é uma empresa mais antiga no mercado e de porte pequeno. Tem 17 anos de atuação, sede em São Paulo, e conta com 15 funcionários que dedicam-se a venda de produtos próprios e de terceiros para destinos domésticos e internacionais. É a primeira agência de viagens brasileira a oferecer um Sistema de Fidelização online que garante vantagens exclusivas e uma rede social para os clientes trocarem dicas e experiências. É filiada à Associação Brasileira das Empresas de Turismo de Aventura (ABETA) e à *Adventure Travel Trade Association* (ATTA), que reúne as melhores empresas do mundo no segmento. A escolha ocorreu também pela facilidade de acesso da pesquisadora a sua e que apontava para uma posição de destaque frente à concorrência devido às suas estratégias de atendimento a clientes e posicionamento de mercado.

Ambas autorizaram a divulgação de seus nomes neste estudo.

3.3 RESPONDENTES DA PESQUISA

No Hotel Urbano, a pesquisa foi realizada com três pessoas que ocupam os seguintes cargos: vice-presidente comercial, gerente de marketing digital e *trade* e gerente sênior de relacionamento com clientes. Tais pessoas foram escolhidas para que se pudesse visualizar um panorama da empresa, com base em suas áreas de concentração: o vice-presidente, por ser um dos fundadores da empresa e por sua posição estratégica; os gerentes foram indicados pelo vice-presidente e atuam em áreas estratégicas para o tema desta pesquisa: relacionamento com clientes.

Na Cia Eco, a pesquisa foi realizada com a diretora, já que se trata de uma empresa de pequeno porte, e o conteúdo apurado seria suficiente e adequado ao objetivo da pesquisa.

Quadro 3: Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Empresa	Cargo	Tempo de empresa	Formação
HU1	Hotel Urbano	Vice-presidente comercial	4 anos	Economista
HU2	Hotel Urbano	Gerente de marketing digital e <i>trade</i>	2 anos	Publicitária
HU3	Hotel Urbano	Gerente sênior de relacionamento com cliente	2 anos	Comunicação social
CE1	Cia Eco	Diretora	17 anos	Educação física

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta foi realizada pela pesquisadora em visita ao Hotel Urbano, em 5 de outubro, no Rio de Janeiro, e com a empresa Cia Eco, por meio de telefone, no dia 15 de dezembro.

Como instrumento de coleta, foi utilizada uma entrevista semi-estruturada (Apêndice A). Para Richardson (1999), a entrevista semi-estruturada ou em profundidade permite que, ao invés de responder a uma pergunta, o entrevistado possa apresentar os aspectos mais relevantes de determinado problema: suas descrições de uma situação de estudo. Por meio de uma conversa guiada, pode-se obter informações detalhadas a serem utilizadas em uma análise qualitativa. Para estruturar tal etapa do projeto foram feitas perguntas abertas voltadas à fase de pré-compra e encontro de serviço nas empresas selecionadas.

O roteiro da entrevista contou com seis questões abertas, distribuídas da seguinte forma (quadro 4):

Quadro 4: Relação roteiro da entrevista x objetivos trabalho

Número pergunta	Objetivo da questão	Objetivo específico relacionado
1 ^a	Obter dados demográficos para efeito de caracterização das empresas, suas semelhanças e diferenças	Relaciona-se com o OE2 e serviu de base parcial para caracterização das empresas pesquisadas (item 4.1) e para possibilitar comparações relacionadas ao OE 3
2 ^a , 3 ^a e 4 ^a	Voltadas para aspectos administrativos e operacionais, buscando investigar, neles, formas de implementação da cocriação, num processo que envolve desde as orientações iniciais aos empregados até o atendimento ao consumidor;	Relaciona-se com o OE 2 e 3 e auxiliou para adaptar matriz de expansão de valor sugerida por Ramaswamy e análise de conteúdo (itens 4.2 e 4.3)
5 ^a	Dirigida à participação do consumidor na criação de sua experiência;	Relaciona-se com o OE 2 e 3 e serviu para fundamentar a análise de conteúdo (item 4.3)
6 ^a	Obter, por meio de uma explanação livre dos entrevistados sobre outros aspectos que considerassem relevantes declarar, dados que pudessem complementar as informações anteriores.	Relaciona-se com os OE 2 e 3 e somou informações às análises dos itens 4.1, 4.2 e 4.3.

Fonte: elaborado pela autora (2016)

3.5 ANÁLISE DE DADOS

O trabalho de análise de dados foi orientado pela metodologia descrita por Bardin (2011), como análise de conteúdo. Foi feita uma leitura da transcrição das entrevistas que permitiu um movimento contínuo da teoria para os dados e vice-versa até uma visualização da melhor estrutura para a análise dos dados.

O conteúdo das entrevistas foi inicialmente dividido conforme os elementos da cocriação, interação e valor, e depois em unidades menores ou categorias relacionadas com os temas de cada elemento, “critérios susceptíveis de fazer surgir um sentido capaz de introduzir uma certa ordem na confusão inicial” (BARDIN, 2010, p. 32).

A cada tema foram associadas frases retiradas das respostas que funcionam como evidências do sentido que foi dado aos temas. Na interpretação desses temas, foram consideradas as evidências citadas nas respostas e, algumas vezes, analisadas semanticamente palavras ou expressões que auxiliavam a compreensão dos fenômenos estudados. Por isso, algumas dessas frases ou expressões podem ser evidências de mais de um subtema analisado, o que se justifica pelo fato de os elementos da cocriação e os temas analisados funcionarem de forma interligada e simultaneamente.

Categoria: organização do maior número de informações para sistematização e correlação dos acontecimentos para assim ordená-los. Neste trabalho, assim como recomendado por Bardin (2011), as categorias utilizadas foram definidas com base no referencial teórico. As categorias, conforme proposto inicialmente na Figura 9 (p. 59), são então representadas por:

- Interação: formas de contato empresa e consumidor, possibilidade de comunicação do consumidor para identificação de seu perfil e necessidades, canais utilizados pelas empresas para se comunicar com seus consumidores, linguagem utilizada.
- Valor: relaciona-se com as estratégias da empresa para satisfazer as necessidades de seus consumidores. Envolve toda informação das redes internas e externas; utilidade de uma coisa (atributos qualitativos, valor de uso) e medidas quantitativas (preço, valor de troca); somatórias de bens tangíveis e intangíveis. Relaciona-se com o emocional, imaginário.

Temas: sub-itens extraídos das entrevistas organizados de forma a auxiliar o entendimento e análise de tais categorias.

- Meios: indica a construção de plataformas para meios de interação e diálogo entre as partes;
- Estratégias: decisão adotada no planejamento que norteia as atividades e os comportamentos internos, competência dos gestores, cabendo aos funcionários desempenhá-las;
- Formas de ofertas: relacionado com atributos qualitativos (de uso) e quantitativos (de troca). Representa o somatório de aspectos tangíveis e intangíveis do serviço;
- Atributos do *design*: expressa as condições daquilo que é ofertado. Por se tratar de uma análise no segmento de turismo de lazer, sua análise está associada ao hedonismo e à tematização.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os resultados obtidos são apresentados na seguinte ordem: primeiro, uma caracterização das empresas selecionadas, buscando destacar informações que auxiliem a identificação dos elementos e os passos envolvidos no processo de cocriação; segundo, uma análise do conteúdo das entrevistas, de forma a permitir a identificação do processo de cocriação nessas empresas e, por último, uma comparação dos respectivos processos, visando à implementação da cocriação, fechando os resultados relacionados aos objetivos específicos deste trabalho.

4.1 ELEMENTOS E PASSOS DO PROCESSO DE COCRIAÇÃO

Caracterizar as empresas pesquisadas é relevante, pois contribui para o desenvolvimento da análise quanto ao dimensionamento da operacionalização de suas atividades na perspectiva da cocriação. Tal caracterização colabora para a discussão comparativa de seus processos ao final do capítulo.

Quadro 5: **Perfil das empresas pesquisadas**

	Hotel Urbano	Cia Eco
Tipo	Operadora	Agência de viagens
Ano fundação	2011	1998
Cidades onde atua	Rio de Janeiro e São Paulo	São Paulo
Segmento turístico	95% vendas lazer	100% vendas lazer
Operação	100% produtos próprios	35% produtos próprios 65% produtos de terceiros
Tipo produto	60% reservas de hotel, 40% pacotes	80% pacotes, 15% passagens aéreas, 5% reservas de hotel
Distribuição de vendas (2015)	85% destinos domésticos 15% destinos internacionais	40% destinos domésticos 60% destinos internacionais
TIC	Site, Blog, Facebook, Twitter, Youtube, Instagram, Google + LinkedIn	Site, Facebook, Twitter, Youtube Instagram, Google +
Usuários cadastrados	18 milhões	39 mil
Missão	“promover de forma sustentável o desenvolvimento econômico e social através do turismo, quebrando a barreira da sazonalidade e promovendo a troca de conhecimento através de experiências reais adquiridas em viagens”	“transformar o sonho de viagem em uma experiência inesquecível”

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Os dados das empresas contidos neste quadro permitem estabelecer uma comparação entre as empresas, pelas semelhanças e pelas diferenças. A semelhança está em sua localização (ambas atuam em grandes cidades da região Sudeste do Brasil: São Paulo e Rio de Janeiro). Também o segmento (ambas com foco no lazer) e nos elementos relacionados à tecnologia (*Site, Facebook, Twitter, Youtube, Instagram e Google +*).

Já as diferenças podem ser apontadas na distribuição das vendas, na operação, no tipo de produto ofertado, na missão e na forma e intensidade de uso da tecnologia. Esses aspectos estão diretamente relacionados com o posicionamento estratégico das empresas (atacadista e varejista).

Ainda quanto às diferenças, tratando-se de uma operadora (atacadista) e as agências de viagens (varejista), vale lembrar que a visão de atacado significa movimentar grandes quantidades, aumentando sempre a base de clientes, de modo a conquistar o mercado com um formato estratégico de atuação. De maneira geral, empresas atacadistas se utilizam de estratégias como: criação de uma rede de clientes e negociação por volume com fornecedores. Já a visão do varejo se volta para a venda direta ao consumidor, individualmente ou não, buscando apresentar ao cliente o produto exatamente como ele deseja ou oferecendo opções dentro de sua perspectiva (CAMAROTTO, 2009).

Infere-se daí que o atacadista tende à ampliação de seus negócios em rede, com acordos em escala e na barganha com fornecedores e clientes para garantir uma operação com custos mais competitivos no mercado, enquanto o varejista visa à especialização da venda, de forma a atender mais especificamente a satisfação do cliente. Essa ideia, inclusive, pode justificar o número de usuários cadastrados ostentado pelo Hotel Urbano, comparado com os da Cia Eco, independente de aquela companhia estar no mercado há 4 anos, enquanto essa está há 17 anos.

A classificação das empresas também pode explicar a diferença nos produtos operacionalizados, já que o Hotel Urbano trabalha 100% com produtos próprios, e a Cia Eco operacionaliza 35% de produtos próprios, tratados diretamente com fornecedores, e 65% de produtos de terceiros. Isso significa dizer que o Hotel Urbano contrata diretamente todos os serviços comercializados com fornecedores, por exemplo: companhias aéreas, hotéis, empresas de receptivo, entre outros. Já a Cia Eco faz parte do seu trabalho desta mesma forma, mas também utiliza a contratação de serviços de intermediários (operadoras) que por sua vez contratam os serviços específicos de cada viagem: passagens, hotéis, etc. Conforme a

experiência da autora em sua vivência como gestora em empresas de turismo, a operação própria demanda um número maior de fornecedores (relações externas) e poder de barganha junto a fornecedores primários, possibilitando agregar produtos e embutir uma margem de lucro mais vantajosa. A venda direta também pode representar melhores negociações de valores com fornecedores. Já a venda de produtos de terceiros (operadoras) pode dificultar o atendimento, pelo prestador de serviço, daquilo que foi efetivamente demandado pelo consumidor, tendo em vista a intermediação. Como exemplo, em pacotes organizados por terceiros, a empresa varejista fica limitada em relação às mudanças possíveis de serem realizadas a fim de atender a demandas específicas dos clientes. Por outro lado, permite aumentar o tempo de dedicação da empresa ao consumidor. Conclui-se que a diferença entre os tipos de operação das empresas (produtos próprios e produtos de terceiros) pode estar na forma de lidar com o fornecedor e o consumidor, o que pode acarretar em impactos no processo de cocriação implementado: enquanto o Hotel Urbano pode desfrutar de maiores vantagens relativas a preços por negociar grandes volumes (empresa atacadista), a Cia Eco pode se beneficiar de uma maior flexibilização no *design* dos produtos que está revendendo (empresa varejista) para atender o consumidor – aspecto relacionado com a cocriação.

Do ponto de vista dos serviços, as empresas pesquisadas apresentam posicionamento distinto ao se considerar que 60% das vendas do Hotel Urbano estão relacionadas à reserva de hotéis, enquanto na Cia Eco 80% das vendas é de pacotes. O trabalho operacional para a reserva de hotéis tende a ser mais simples do que a venda de um pacote, por essa incluir mais serviços (transporte, hospedagem, passeios, entre outros). Com isso, exige-se um atendimento mais especializado, conforme a autora pôde comprovar nos anos de experiência de trabalho em agências de viagens e operadoras.

Da mesma forma, quanto à distribuição de vendas, no Hotel Urbano 85% das vendas são para destinos domésticos, já na Cia Eco 60% das vendas são para destinos internacionais. Há uma expectativa de que a venda doméstica demande menor esforço do que a venda para destinos internacionais porque, nesses casos, conforme a vivência profissional da autora existe a necessidade de contato com fornecedores no exterior, por vezes também de outros intermediários, e domínio de língua estrangeira para negociação e para a operacionalização. Portanto, pode-se inferir que, quanto ao tipo de operação, tipo de produto e distribuição de vendas, as empresas posicionam-se de maneira bastante distinta. O Hotel Urbano tem uma linha de atuação que garante maior volume de vendas, porém com menor possibilidade de interação com o consumidor para adaptação de demandas mais específicas. Se a interação é

uma das partes da cocriação, pode-se esperar que o processo de cocriação para tal empresa tenha restrições maiores do que as encontradas na Cia Eco, que tem a possibilidade de se dedicar a seus consumidores e intermediar seus interesses e desejos junto à sua rede de fornecedores, ampliando a possibilidade de personalização da experiência.

Porém, a maior diferença revelada entre essas empresas está na missão de cada uma, o que tem relação direta com seu posicionamento e gestão: enquanto o Hotel Urbano busca “promover” o desenvolvimento econômico e social e “promover” a troca de conhecimento (finalidade), a Cia Eco se propõe a “transformar” sonhos em realidade (experiência).

Para o Hotel Urbano, o turismo e as experiências são apresentados como meios (“através”) de realização dessa promoção/finalidade. A qualidade da experiência é ser “real”, diferente da experiência virtual que é desenvolvida com o turista durante a pré-compra. Esses aspectos indicam uma prestação de serviço que se identifica mais com elementos tangíveis (camas de hotéis, assentos de avião, etc) da atividade turística dentro da estandarização produtiva a que De Masi (2000) se refere, no sentido de as pessoas adquirirem as mesmas coisas para se sentirem integrada à comunidade.

A Cia Eco se propõe a “transformar” sonhos em realidade (experiência). Experiências são a finalidade expressa em sua proposta, e a qualidade delas é serem “inesquecíveis”. A palavra “sonho” envolve imagens, conjunto de fantasias, desejos, apontando para a valorização do subjetivo, que pode aflorar por meio dos contatos diretos que proporcionam identificar melhor o perfil do turista e o que ele busca. É um elemento intangível, mais caracterizado como o referido “serviço oculto”, um *plus* na construção da experiência turística, proporcionado pela relação empresa/turista. Corresponde à perspectiva atual também citada por De Masi (2000, p. 143): “Atualmente, a possibilidade de escolher entre produtos infinitamente variados alimenta o desejo, que é muito humano, de se sentir diferente de outros, em vez de igual”. A subjetividade vem se opondo à massificação nas experiências de serviço, como nas experiências do turismo de lazer, que envolve descanso, divertimento, recreação e entretenimento como forma de “livrar-se ou desembaraçar-se das obrigações profissionais, familiares e sociais”, conforme Lohmman e Panosso Netto (2008, p. 743). Ou seja, a missão do Hotel Urbano parece não considerar aspectos subjetivos maiores do consumidor, e a missão da Cia Eco centra-se pontualmente nesse aspecto.

Conforme Costa e Souto Maior (2006) e Costa (2013), uma das tarefas da cadeia produtiva é corresponder às variáveis tangíveis e intangíveis do turista. Nessa perspectiva,

pode-se entender a missão do Hotel Urbano como uma correspondência às variáveis tangíveis, e a missão da Cia Eco às variáveis tangíveis e intangíveis. Para Grönross (2003), Lovelock (2011) e Las Casas (1991), a intangibilidade é a característica mais relevante na prestação de um serviço, porque a percepção desse serviço é subjetiva, e isso faz com que os consumidores se refiram a ele como experiência.

Para Pine e Gilmore (1999), o conceito de economia da experiência consiste na criação de experiências e emoções que o consumo de determinado produto/serviço propicia, criando oportunidade de vivências individualizadas e, desta forma, singulares. As organizações devem estabelecer valores na mente de seus consumidores não só com a prestação de excelentes serviços, mas com memoráveis experiências. Se o que se espera nesse cenário é algo memorável, único, ele deveria estar relacionado ao subjetivo e não apenas a algo real, tangível, que é o que difere as propostas do Hotel Urbano e Cia Eco.

Feita uma análise de perfil das empresas, que permitiu iniciar uma diferenciação entre suas atuações e ainda imbuída da tentativa de identificar os passos e elementos da cocriação, buscou-se uma referência que permitisse aproximar o conteúdo apurado nas entrevistas de um modelo relacionado à cocriação.

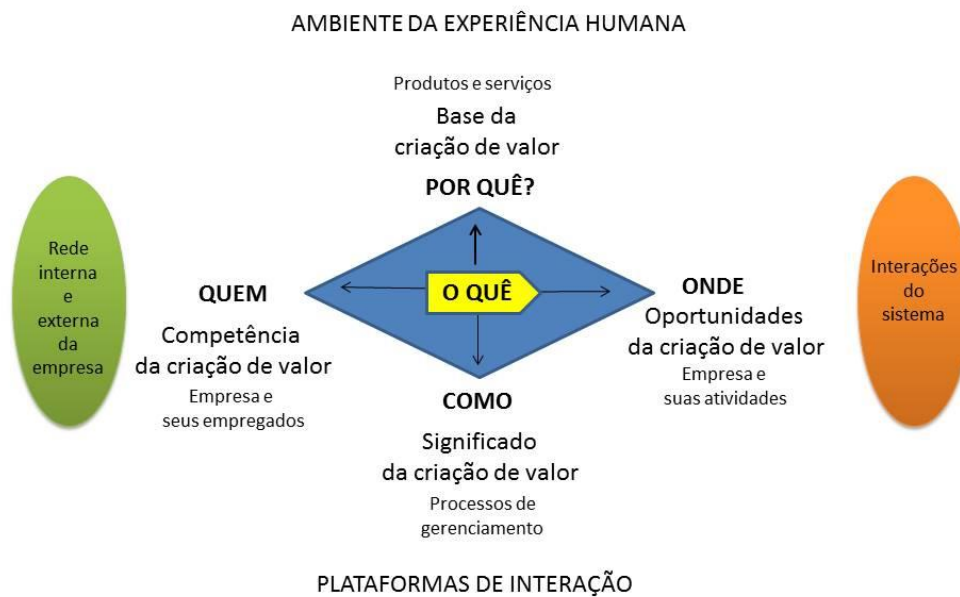
Nesse sentido, tornou-se possível orientar o estudo com a aplicação da matriz proposta por Ramaswamy (2009), relativa à expansão do valor convencional. Nessa matriz o autor aponta os campos do ambiente organizacional pelos quais a cocriação de valor pode fluir como forma de superação da visão convencional da empresa como centro dos negócios (CKAKRABART; RAMASWAMY, 2013). Para tanto, desloca-se essa centralidade para o consumidor, conforme a mudança de enfoque à qual Vargo e Lusch (2004) se reportam, quando explicam que dele é que partem os recursos, as informações e as demandas para os processos internos e externos das empresas.

Os passos para a cocriação indicados por Ramaswamy e Guillard (2010) são representados pelos termos que a integram a figura, conforme identificados abaixo. A visão convencional da empresa, centro da criação de valor, é representada por “O quê”. Essa matriz não indica um fluxo dos passos pelos quais se expande a cocriação de valor, nem uma hierarquia entre eles. Como “O quê” representa o ponto de partida e indica o “Onde” diretamente, optou-se por iniciar as identificações por esse, aqui considerado uma espécie de “abertura” para as oportunidades de criação de valor, por meio das interações em seu sentido

amplo. Como os demais campos funcionam simultânea e continuamente, a sequência foi aleatória.

Retoma-se aqui a figura 8, já descrita na fundamentação teórica deste trabalho, para facilitar sua visualização.

Figura 8: **Matriz de expansão de valor convencional por meio da cocriação**



Fonte: Ramaswamy (2009), adaptado pela autora (2015)

Na busca de aprimorar a caracterização das empresas no que diz respeito à cocriação, foram associadas aos campos apresentados na figura informações que os caracterizam, as quais foram obtidas na pesquisa de campo realizada com as empresas.

1º passo: Empresa e suas atividades

ONDE – oportunidades para a cocriação de valor, representadas pela empresa e por suas atividades. O passo indica as partes envolvidas no processo: clientes, fornecedores e um corpo de funcionários.

Quadro 6: 1º passo – Oportunidades para cocriação

Onde	Hotel Urbano	Cia Eco
	18 milhões usuários cadastrados 650 funcionários.	39 mil usuários cadastrados, 15 funcionários.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Tratam-se de empresas de diferentes portes, grande e pequeno, respectivamente. Uma conta com 18 milhões de usuários cadastrados e 650 funcionários. A outra tem 39 mil usuários cadastrados em sua base de dados e uma equipe formada por 15 funcionários.

2º passo: Empresa e seus empregados

QUEM – apresenta-se aqui a base da competência para a cocriação, representada pela empresa e por seus empregados. O passo é: compartilhamento das decisões e melhoria dos processos de trabalho.

Quadro 7: 2º passo – Competências para cocriação

Quem	HU3: “Aqui nós temos 2 desafios: 1º a contratação [...] mudamos completamente [...] fazemos dinâmicas, brincamos [...] olhamos diferentes aspectos: alegria, postura [...] 2º passo é o treinamento [...] dura 15 dias (após contratação) [...]”.	CE1: “Há treinamentos constantes com todos os fornecedores (rede externa). Controlamos os treinamentos [...] na alta temporada, agendamos menos treinamentos, já na baixa há treinamentos quase todos os dias. Eu também faço treinamentos e passo dicas constantemente. [...] há treinamento em equipe (rede interna) quando um colaborador viaja e conhece um destino, treina a equipe [...] há uma supervisora para garantir que tudo seja cumprido”.
-------------	---	--

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

As empresas se preocupam com o treinamento, mas têm estratégias distintas em relação a ele. No Hotel Urbano, a prática concentra-se mais no ato de contratação do funcionário; na Cia Eco, o treinamento é feito constantemente ao longo do ano.

3º passo: Produtos e serviços oferecidos

POR QUÊ – indica a base da cocriação de valor, representada pelos produtos e serviços oferecidos. O passo se refere ao mapeamento da oferta das empresas.

Quadro 8: 3º passo – Base para a cocriação

Por quê?	HU1: “[...] a oferta é de um produto ‘seco’”.	CE1: “Incentivamos a elaboração de viagens sob medida[...]”.
-----------------	---	--

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

As empresas investem em produtos distintos. O Hotel Urbano concentra-se em um produto ‘seco’, caracterizado por ter menos serviços agregados (exemplo: reserva de hotel), já a Cia Eco prioriza a viagem sob medida, possibilitando mais adaptação à necessidade/desejo do consumidor.

4º passo: Processos de gestão

COMO – representa os meios da cocriação, representados pelos processos de negócio e de gestão. O passo indica a construção de plataformas para novos meios de interação e diálogo entre as partes interessadas para a geração de ideias.

Quadro 9: 4º passo – Meios para a cocriação

Como	HU3: “Se meu negócio é <i>e-commerce</i> [...] site é para resolver a viagem [...] A gente é isso, a gente é uma empresa de inovação.”	CE1: “O mais importante pra gente é o CRM que ajuda a conversar com o cliente.”
-------------	--	---

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

A plataforma do Hotel Urbano é 100% digital, com uso de diversos recursos de inovação tecnológica. A plataforma da Cia Eco engloba tanto recursos de inovação tecnológica (*Twitter, Facebook*, entre outros) quanto outras tecnologias, como por exemplo, o telefone para facilitar o contato direto dos funcionários com os consumidores.

Com essa descrição tornou-se possível iniciar a abordagem proposta no segundo objetivo específico, no que diz respeito à identificação de passos e elementos da cocriação. Este ponto de partida abre para a análise das categorias propostas no processo de cocriação, visando à comparação da implementação do referido processo nas empresas pesquisadas.

4.2 O PROCESSO DE COCRIAÇÃO NAS EMPRESAS PESQUISADAS

Nas entrevistas realizadas, buscou-se identificar os elementos da cocriação nos processos de pré-compra e do serviço, bem como eles são trabalhados/ operacionalizados pelas empresas pesquisadas. O conteúdo das entrevistas é apresentado conforme proposto no item 3.5 da metodologia, dividido conforme os elementos da cocriação, interação e valor, e seus respectivos temas, a fim de descrever o processo de cocriação identificado nas empresas. Ao longo do texto serão encontradas falas dos entrevistados que evidenciam os aspectos em discussão. Os trechos destacados também se encontram organizados por categoria e tema nos

apêndices A e B, para ilustrar o exercício feito de leitura e releitura das transcrições durante a elaboração deste trabalho.

4.2.1 Interação: meios e estratégias para a cocriação

Conforme as declarações dos respondentes da pesquisa, a “interação” é tratada sob pontos de vista diferentes pelas empresas. Essa diferença é evidenciada desde a apresentação da missão de cada uma baseadas em critérios objetivos (Hotel Urbano: sazonalidade, conhecimento e experiência real) e subjetivos (Cia Eco: transformação, sonho e experiência inesquecível).

Com base em sua missão, as empresas desenvolveram seus meios de interação: o Hotel Urbano investe na TIC e a utiliza como veículos digitais para a quase totalidade de interação com seus clientes, mesmo quando há reconhecimento de que a interação direta/pessoal pode ser necessária em algum momento. No geral e de forma incisiva, a interação via TIC é apresentada pelos respondentes como a que se sobrepõe a qualquer outra forma como fica explicitado na declaração:

“Essa interação é online, se tiver dúvidas tem chat e muita rede social para tirar dúvida, pedir sugestão, toda interação tem uso de tecnologia. Não existe uma simples ligação telefônica. [...] não existe interação física com usuário. Temos apenas uma loja conceito no RJ, mas o colaborador lá serve como um facilitador para o usuário conhecer o site e fazer compras” (HU1).

Por outro lado, a Cia Eco aposta mais no contato direto, mas não tenta impor essa forma de atendimento ao cliente, como explicitado na fala seguinte:

“[...] 95% das pessoas querem o contato telefônico [...] cliente que já conhece nosso trabalho quer o diálogo sempre [...] cliente que quer só e-mail é raro. Em nenhum momento a gente percebe que o cliente fica incomodado, ao contrário [...]” (CE1).

Verifica-se que ambas as empresas utilizam recursos das TIC como ferramentas tanto para finalidades internas - atualização de informações para seus colaboradores, relacionamento com fornecedores, entre outros -, quanto externas - contato com o consumidor. Considerando a definição de TIC adotada neste trabalho - conjunto de ferramentas eletrônicas que facilitam o gerenciamento operacional e estratégico das organizações, o monitoramento de informações, funções e processos, comunicação com clientes e fornecedores -, nota-se que as empresas aparentam utilizar-se de tais tecnologias alinhadas às respectivas missões (quadro 5): o Hotel Urbano, para maximizar suas vendas e

poder trabalhar em larga escala se vale da tecnologia, que também é instrumento de controle de seus processos:

“[...] a interação preferencial é pelo meio eletrônico [...] não queremos reduzir o contato telefônico, mas [...] qualificá-lo. [...] É fundamental ter um atendimento pessoal ao cliente [...] mas qualificar esse atendimento [...] para elevar o nível positivo [...] não um atendimento apenas para tratar problema.[...] Chamada pra gente não é uma coisa boa. A gente quer qualificar melhor para ter espaço de fazer outras coisas mais nobres. Quero que ao invés de ter pessoas que resolvam problemas, quero ter pessoas que ajudem os clientes a comprar melhor [...] Ou seja é utilizar meu contato humano como agregador de valor a compra [...] (HU3).

A Cia Eco, para atender as necessidades e desejos de seus clientes, utiliza o CRM como ferramenta de identificação de seu perfil e gestão do atendimento e vendas:

“Tecnologia só ajuda [...] mas se o cliente não tem o perfil, ou por pressa ou por outro motivo, ele fecha na internet porque vai economizar, vai gastar menos tempo [...] O mais importante pra gente é o CRM que ajuda a conversar com o cliente [...] No dia a dia, toda a equipe tem consciência dessa importância (atender bem o turista) [...] Há espaço para contato presencial, porém sempre com muito cuidado [...] Quando o cliente percebe, ele também quer o diálogo [...] Hoje em dia, atendimentos diretos (e-mail e telefone) representam mais de 70% do volume. Na agência (atendimento presencial), representa cerca de 15% do total.” (CE1).

Enquanto o Hotel Urbano parece concentrar sua interação com o consumidor por meio das TIC, a Cia Eco indica que essas representam uma forma inicial de interação com seus consumidores, já que após isso há contato direto. Em outras palavras, enquanto para o Hotel Urbano as TIC parecem constituir um fim, para a Cia Eco elas parecem representar um meio. Ambas as empresas parecem atender o descrito por Neuhofer *et al.* (2013, p. 549) que afirma que “como forma de crescimento das possibilidades de experiência no turismo, é fundamental que as organizações expandam seus negócios na esfera virtual para intensificar o engajamento, ampliar a experiência de cocriação e oferecer mais valor a seus consumidores”.

Para Braga (2004), há uma dispersão na qual se consideram as mídias (todos os meios de comunicação e respectivos veículos inclusive os digitais) não como um recurso, “instrumento a serviço de outros processos”, mas como finalidade da comunicação. Ao descrever a concentração da interação por meio digital, o Hotel Urbano demonstra considerar as TIC como fim, apostando que a intermediação pode melhorar por meio de tais ferramentas. Apesar de alinhado às tendências apontadas para o setor, tal encaminhamento demonstra não atender o que pode ser compreendido por experiência de cocriação.

Para Recuero (2011) e Binelo (2015), o papel das TIC é interligar e melhorar processos. Os meios de comunicação, inclusive os digitais, são recursos, instrumentos que

potencializam o uso do tempo e do espaço em benefício das organizações. Segundo Castells (1999), Sigala (2009), Gretzel e Jamal (2009) e Buhalis (2003), no ambiente de negócios, esses recursos ou ferramentas criaram uma nova realidade da qual surgiu um modelo de relacionamento que destaca a informação como ativo capaz de acrescentar valor a produtos e serviços. Eles possibilitam a redução de custos de operação e de comunicação, a maximização da eficiência, a redução de equipes de *back-office*, a redução de contatos pessoais e telefônicos e o acesso dos consumidores a informação direta.

Os benefícios proporcionados pelas TIC são reconhecidos pelo Hotel Urbano e pela Cia Eco, tanto que investem continuamente em sua atualização. Esses investimentos, de maneira geral, estão associados à inovação no modo de prestar serviço. Sundbo e Gallouj (1998) afirmam que inovação não é só tecnologia, mas principalmente a criação de novos conhecimentos que resultem em melhoria. Barcet (2011) comenta que a inovação em serviços implica uma nova forma de olhar os papéis e os mecanismos até então desempenhados em relação à criação de valor. A valorização do diálogo constante, ponto abordado pela Cia Eco, é importante para o processo de inovação. Para Chen *et al.* (2011), o processo de desenvolvimento de um novo produto ou serviço, diversas interações com o consumidor deverão ser realizadas, e vários *insights* e *feedbacks* ajudarão a atender melhor as necessidades do consumidor. É possível então construir uma rede de relacionamento e parceria que ajude a aproveitar a inovação e deixar clara a responsabilidade do consumidor no processo, o que pode ampliar a percepção de valor agregado.

Outro aspecto que diferencia as empresas e que pode influenciar a interação é a proporção entre o total de funcionários e a equipe diretamente ligada ao relacionamento com o cliente: 47% no Hotel Urbano, que tem 18 milhões de usuários cadastrados em sua base de dados e 170 funcionários ligados ao relacionamento com cliente, e 66% na Cia Eco, com 15 mil clientes cadastrados e 8 funcionários relacionados ao atendimento. Essa diferença de percentual de funcionários no atendimento pode ser justificada pela quase totalidade da interação do Hotel Urbano por meio das TIC, que facilita a redução de tempo e de custos.

Deduz-se desses meios de interação o destaque dado ao consumidor/turista pelas empresas, no que diz respeito a sua centralidade no processo de pré-compra e encontro do serviço, aspecto central nas análises de cocriação. Pela forma como ele é situado nesse processo (participante ativo ou não), percebe-se no Hotel Urbano seu espaço como protagonista é menor, até mesmo pelas características dos produtos majoritariamente comercializados, conforme já explorado na análise anterior. Já para a Cia Eco o espaço de

interação é mais valorizado, pela menção ao diálogo contínuo com o consumidor. Em síntese, avaliando a categoria interação e o tema meios, conclui-se que a Cia Eco indica ter mais oportunidades de criar um ambiente de interação mais próxima e personalizada, enquanto que no Hotel Urbano tal espaço se mostra de forma mais intensiva em tecnologia, porém reduzida no que diz respeito ao contato empresa e consumidor para identificação e atendimento de seus desejos.

A categoria interação envolve ainda a estratégia, que pode ser visto como a ação ou o caminho adequado a ser realizado para se alcançarem os objetivos de uma empresa. A estratégia, como decisão adotada no planejamento que norteia as atividades e os comportamentos internos, é de competência da empresa (administradores), cabendo aos funcionários desempenhar segundo aquilo o que se estabeleceu.

Em decorrência de suas ideias norteadoras, as empresas pesquisadas têm estratégias diferentes na forma de interagir com os clientes/turistas. O Hotel Urbano destacou a importância da inovação e da tecnologia e descreveu seus processos bastante associados a tal suporte:

“Trabalhamos muito o *retargeting* que é quando um usuário busca um produto e não compra, o produto fica te perseguindo em outros sites, acontece após interação do cliente com algum produto no site;”(HU2).

“A gente é isso, a gente é uma empresa de inovação; As equipes estão divididas em: 1º nível – somente informação; 2º nível – atende a demanda que surgiu da informação que não foi resolvida no 1º contato e virou um ticket para ser resolvido com outro departamento, parceiros, etc.; 3º nível – células estratégicas, que atende canais específicos como o FB [...]” (HU3).

Já a Cia Eco, por sua estrutura menor, tem uma centralização nos processos na figura da diretora, sem deixar de lado a importância da estratégia como forma de melhorar/ampliar seus resultados comerciais:

“A filosofia da empresa é superar as expectativas do cliente [...] Você não consegue atender todos os clientes imediatamente, tem que priorizar. Essa é uma das fórmulas. Eu direciono todos os e-mails do comercial [...] o mais rápido possível, a gente divide a equipe de acordo com o conhecimento de cada um para justamente ter mais chance de venda [...] às vezes a gente até pergunta se quer atendimento à noite, [...] na empresa ou a domicílio [...] para clientes fidelizados” (CE1).

Com base nas declarações das empresas, infere-se que as estratégias do Hotel Urbano indicam uma profissionalização de suas equipes e atividades, cuidando de ter métodos e técnicas de trabalho (*retargeting*) e estratégias (níveis de atendimento) bem estabelecidas. Em contrapartida, as estratégias da Cia Eco apontam um processo de maior participação da diretoria da empresa nos processos, ampliando a proximidade com o turista, possibilitando

algo mais próximo ao descrito como cocriação, indo ao encontro do que afirmam Mathis *et al.* (2016, p. 63): “Quanto mais o turista está envolvido no processo com tempo, esforço e conhecimento, mais provável é que ele ganhe uma experiência positiva”.

A implementação de estratégias implica treinamento para que haja correspondência entre o objetivo e os caminhos para alcançá-lo. É uma ferramenta adequada ao estabelecimento de um ambiente propício à interação, um dos elementos da cocriação. Sundbo e Gallouj (1998) afirmam que tanto a inovação orientada pela necessidade do cliente quanto a inovação oriunda da percepção da organização de uma lacuna demandam interação com o consumidor, por isso, é fundamental uma atenção aos funcionários que são elo da relação com consumidor para a criação de valor. Para Ramaswamy (2009), a integração com o consumidor traz oportunidades de aprendizado para as empresas, que passam a investir em suas equipes a fim de criar negócios com essas oportunidades.

Ambas as empresas valorizam a seleção de funcionários e treinamento como algo fundamental à sua gestão. Isso pode ser notado: o Hotel Urbano referiu-se à mudança de nome do departamento e dos funcionários relacionados ao atendimento ao cliente, como forma de valorizá-los e criar uma identidade adequada ao que se espera dos profissionais desse departamento:

“O operador de telemarketing tem a imagem do atendente robotizado, sem comprometimento, sem alegria e engessado. E é justamente isso que não precisamos [...] Melhoramos muito os treinamentos, os comunicados tem que ter uma linguagem publicitária para vender e atrair [...]” (HU3).

Quando analisada a Cia Eco, a empresa destacou desde seu *website*, seu corpo de funcionários de atendimento (nome, foto e perfil), para valorizar a equipe e seu conhecimento como um ativo no relacionamento com seus clientes:

“Há treinamentos constantes com todos os fornecedores (rede externa). Controlamos os treinamentos [...] na alta temporada, agendamos menos treinamentos, já na baixa há treinamentos quase todos os dias. Eu também faço treinamentos e passo dicas constantemente. [...] há treinamento em equipe (rede interna) quando um colaborador viaja e conhece um destino, treina a equipe [...] há uma supervisora para garantir que tudo seja cumprido” (CE1).

Observa-se, na Cia Eco, um processo de colaboração interna que funciona como treinamento (a diretora com os funcionários e esses entre si). Para Laudon e Laudon(2010), a troca entre as pessoas de maneira colaborativa auxilia: a qualidade dos serviços, pois pessoas trabalhando colaborativamente (diretora e funcionários e esses entre si) podem comunicar erros e adotar medidas corretivas de forma mais rápida do que quando trabalham sozinhas; a inovação, porque grupos (fornecedores e funcionários) podem ter mais ideias inovadoras do

que pessoas trabalhando sozinhas; o atendimento aos clientes, uma vez que a colaboração (fornecedores, diretora e funcionários) permite mais eficiência na resolução de problemas. Assim como destacado no referencial, a colaboração é um elemento importante para a cocriação, pois se relaciona ao princípio de participação dos atores nos processos de construção e desenvolvimento de produtos como forma de ampliar a geração de valor. Para Prahalad e Ramaswamy (2014), embora as empresas não estejam dispostas a interagir com os consumidores em todos os pontos da cadeia de valor, as oportunidades para o intercâmbio entre elas e esses não começam nem terminam quando eles compram algo, isto é, o momento da troca não se limita ao aspecto material e financeiro envolvido na aquisição de bens ou serviços pelo consumidor.

A análise das empresas pesquisadas no que diz respeito às estratégias para cocriação apresenta resultados distintos. O Hotel Urbano, apesar de seus esforços de treinamento e investimento em tecnologia, não demonstra dar ênfase na participação do consumidor na personalização da experiência turística. Já dos apontamentos feitos pela Cia Eco, pode-se inferir que a empresa permite um espaço para que o consumidor demonstre seus desejos e participe mais ativamente da concepção experiência turística no momento pré-compra e encontro do serviço. Dessa forma, se a cocriação para Ramaswamy (2009) é ao mesmo tempo o caminho e o fim, um ciclo contínuo no qual as empresas envolvem seus clientes, colaboradores, fornecedores, *stakeholders* em um processo de descobertas e de execução de novas oportunidades de criação de valor. Não é possível identificar cocriação efetiva em um espaço que não permita o envolvimento de funcionários e fornecedores, isso sem contar o próprio consumidor, conforme identificado pelos apontamentos do Hotel Urbano.

A partir do exposto, quanto às estratégias para interação com o consumidor, conclui-se que o Hotel Urbano ao se posicionar como empresa atacadista, definiu suas estratégias baseando-se em volume e, por conta disso, investe intensivamente em tecnologia. Como em princípio a tecnologia mostra-se como um caminho para a interação, tem-se uma ideia de que tal empresa poderia demonstrar maior possibilidade de contato para o consumidor. Porém, a análise do conteúdo das entrevistas mostra uma realidade distinta, tendo em vista que as tecnologias ampliam o volume, mas não necessariamente a qualidade do contato empresa e consumidor. A Cia Eco alinha-se mais ao esperado na categoria, no que diz respeito à cocriação, pois permite maior contato e diálogo com o consumidor durante todo seu processo junto à empresa de forma a ampliar sua possibilidade de participar da experiência turística.

De forma resumida, constata-se então que a interação, tanto em seus meios quanto em suas estratégias, é de fato uma categoria fundamental para se analisar os processos de cocriação, que nota-se uma tendência a ampliação dos investimentos em tecnologia pelo Hotel Urbano para ganhar volume em seus negócios, e um destaque do diálogo na Cia Eco reforçando sua atuação com uma visão centrada no consumidor.

4.2.2 Valor: formas de oferta e atributos do *design* para a cocriação

O valor ligado à cocriação foi entendido tanto como a forma como as empresas apresentam seus produtos (formas de ofertas) e como o que consideram como atributo desses produtos (*design*). Do mesmo modo que os meios e as estratégias de interação, o valor também tem como escopo a missão das empresas, pois lá se encontra expressa sua finalidade, bem como implícitos os meios de se alcançá-la (aspectos já analisados). O valor que permeia suas atividades está relacionado com o que elas consideram prioridade e centralizam em seu processo: visão centrada no produto ou visão centrada no consumidor.

Das formas de oferta descritas pelos respondentes do Hotel Urbano, depreende-se que seus produtos são pré-formatados para atendimento em escala, isto é, admitindo pouca ou nenhuma intervenção do turista nesse formato:

“A agência tradicional coloca todos os serviços [...] e não é todo mundo que precisa destes benefícios o Hotel Urbano faz a negociação direto com hotel e cia aérea e consegue condições mais competitivas [...] como a oferta é de um produto ‘seco’, ele (turista) não terá um guia, busca informações em (outros) sites [...] O viajante está muito conectado [...]”(HU1).

Baseado na descrição da Cia Eco, a empresa trabalha com produtos pré-formatados e com produtos sob medida:

“[...] (trabalhamos com) todas as possibilidades. Incentivamos a elaboração de viagens sob medida, sempre de acordo com os desejos do cliente [...] (o turista) diz que quer elaborar uma proposta que atenda o que ele deseja e abrimos as opções” [...] às vezes, até discutimos com fornecedores em função dessas alterações e personalização das viagens, mas sempre de forma positiva e com muito cuidado e respeito. Quando o fornecedor percebe o efeito desses detalhes e viagens elaboradas sob medida, fica mais fácil para trabalhar nas próximas vezes [...] (CE1).

Essa fala ajuda a evidenciar o que Neuhofer *et al.* (2013) destacam em relação ao perfil atual dos turistas, que trouxe mudanças que se refletem nos produtos de turismo, mais especificamente nas experiências que eles querem viver. As viagens tradicionais, pré-formatadas, excursões de grupos, estão abrindo espaço para viagens sob medida, com

aspectos tangíveis e intangíveis interferindo na forma de se contratar tais produtos novos. Neste quesito, a Cia Eco, como identificado na categoria anterior, investe no diálogo e parece absorver mais a possibilidade de atender aos desejos de seus consumidores. Infere-se que as viagens tradicionais, descritas como pré-formatadas, limitam a possibilidade de participação do consumidor por não atenderem à atual expectativa desse novo turista, fato que remete ao descrito pelo Hotel Urbano.

As formas de oferta desenvolvidas pelas empresas são diferentes e claras quanto ao que elas dão centralidade em seu processo de funcionamento. Enquanto o Hotel Urbano demonstra uma visão centralizada na própria empresa e no produto, a Cia Eco demonstra uma visão mais centrada no consumidor:

“O Hotel Urbano faz a negociação direto com hotel e cia aérea e consegue condições mais competitivas” [...] (HU1).

“Incentivamos a elaboração de viagens sob medida, sempre de acordo com os desejos do cliente [...]” (CE1).

Na distinção que Prahalad e Ramaswamy (2014) fazem, na visão centrada na empresa e no produto: a) o consumidor fica de fora da cadeia de valor; b) a empresa controla onde, quando e como o valor pode ser acrescentado à sua cadeia de serviços; c) esse valor é criado por meio de várias atividades controladas pela empresa antes da compra; d) só existe um ponto de troca no qual o valor é extraído do cliente para a empresa. No caso do Hotel Urbano evidencia-se tal visão quando nota-se que:

“É tudo pré-acordado, porque fechamos um tipo de acordo com um destino ou estabelecimento e é difícil honrar algo diferente daquilo” (HU1).

Já na visão centrada no consumidor: a) esse é parte integrante do sistema que cria o valor; b) ele influencia onde, quando e como o valor pode ser gerado em benefício das duas partes, ele e a empresa; c) o consumidor não necessita respeitar os limites da empresa para buscar um valor para sua experiência; d) o consumidor pode até competir com a empresa na forma de criar valor ou extrair um valor de sua experiência; e) são vários os pontos de troca onde a criação de valor pode ocorrer. Nota-se tal visão na fala da Cia Eco quando destaca-se:

“Em alguns casos quando o cliente quer só uma reserva de hotel eu até prefiro que ele busque na internet e resolva. [...] mas tem clientes [...] , precisaram de um suporte e não tiveram e eles até dizem, “eu posso pagar um pouco a mais a diária, mas eu quero que fechar com vocês” (CE1)

Quanto ao tema de oferta, foi possível concluir que o Hotel Urbano apresenta-se com uma visão mais centrada na empresa e no produto do que a Cia Eco, que tem características que a aproximam da visão centrada no consumidor.

Identificadas as formas de oferta de produtos das empresas, passa-se a verificar que atributos são atrelados a seu *design*. Como tais produtos, na prática, representam experiências, vão ser analisados os atributos do *design* da experiência, considerando-o “a criação de um espaço efetivo de contato com o usuário e de um contexto” (FREIRE, 2009, p. 40).

Como o foco desta pesquisa é o turismo de lazer, os atributos de seu *design* devem estar associados ao hedonismo e à tematização (ambiente das modalidades de turismo de lazer) de forma coesa. O valor é o somatório dos aspectos tangíveis e intangíveis do serviço, destacando a participação do turista no processo de pré-compra e encontro do serviço de sua experiência turística. Com base na noção de hedonismo, de tematização e da coesão entre eles, fez-se uma exploração das respostas, chegando-se ao tema atributos do *design* da experiência que surgiu espontaneamente no decorrer das respostas da entrevista.

Não se identificou, em nenhum trecho das respostas do Hotel Urbano, qualquer perspectiva quanto a introduzir outros atributos ao *design* de seus produtos (experiências) que não fosse a vantagem financeira: “Ações promocionais que geram mais interação são [...] atreladas a descontos. Usuário online é oportunista, gosta de aproveitar oportunidades” (HU2). A vantagem financeira parece ser o principal atributo do *design* de seus produtos, mesmo suas vendas sendo 95% para o turismo de lazer. Dessa forma, infere-se que, independente da finalidade, a experiência turística é tratada sem considerar os aspectos subjetivos relacionados a ela.

Nas respostas da Cia Eco, foram citados exemplos que se enquadram nos requisitos do *design* da experiência referidos por Freire (2009): oferta de serviços adicionais associados ao prazer e ao tema, articulados de forma coesa:

“[...] (trabalhamos com) todas as possibilidades. Incentivamos a elaboração de viagens sob medida, sempre de acordo com os desejos do cliente [...] (o turista) diz que quer elaborar uma proposta que atenda o que ele deseja e abrimos as opções” [...] às vezes, até discutimos com fornecedores em função dessas alterações e personalização das viagens, mas sempre de forma positiva e com muito cuidado e respeito. Quando o fornecedor percebe o efeito desses detalhes e viagens elaboradas sob medida, fica mais fácil para trabalhar nas próximas vezes [...]” (CE1).

A análise das empresas pesquisadas, quanto aos atributos do *design* associado à categoria valor, aponta para lados opostos. O Hotel Urbano trabalha com produtos que atinjam larga escala e que ofertem um diferencial de preço ao seu consumidor, apesar de seus investimentos em tecnologia que, teoricamente, poderiam permitir maior interação com o consumidor no sentido de atender a outros desejos de personalização e participação na

concepção das experiências da viagem. A empresa busca associar-se aos benefícios e vantagens financeiras em sua oferta, possibilitando maior geração de valor de troca – referente ao preço.

A Cia Eco demonstra, desde sua missão, elementos que apontam para a valorização da presença do consumidor, para um diálogo que permita a construção de uma experiência de maior valor para todos (empresa, cliente e fornecedores). Tal relação aproxima suas transações da maior geração de valor de uso, que segundo Ito *et al.* (2012) relaciona-se às características qualitativas dos serviços. Isso poderia ser explicado pelo porte da empresa, pelo papel dela como varejista, mas também por sua estratégia, o que a posiciona de maneira colaborativa com consumidores e fornecedores, destacando seu papel de intermediária nas experiências de turismo.

Então, no que tange à categoria valor, os resultados permitem concluir que ambas as empresas buscam atuar para ampliar a relação de valor para seus consumidores. No caso do Hotel Urbano, o foco é no valor de troca, e para a Cia Eco, o valor destacado é o de uso.

Esta análise do conteúdo das entrevistas possibilitou apurar que, nas categorias interação e valor, as empresas pesquisadas posicionam-se de maneira bastante distinta. Para o Hotel Urbano, fica evidente em seu processo de trabalho que a cocriação está relacionada à valorização da tecnologia como forma de ampliar seu volume de vendas, corroborando sua visão de empresa centrada no produto, relacionada mais à geração de maior valor de troca. Já a Cia Eco demonstra um processo de cocriação que valoriza o consumidor, ao destacar o espaço para o diálogo com seu cliente, alinhando-se à visão de empresa centrada no consumidor, tendo como principal ponto o valor de uso.

4.3 COMPARAÇÃO DA COCRIAÇÃO NAS EMPRESAS PESQUISADAS

Os resultados da comparação geral entre as empresas possibilitam a comparação específica sobre a respectiva implementação dos processos de cocriação. Com a finalidade de sintetizar melhor os resultados analisados dentro do conceito de cocriação - interação entre o consumidor e o produto e/ou serviço a ser adquirido em um processo que gere valor para os envolvidos -, destacam-se as características citadas por Prahalad e Ramaswamy (2004) quanto ao que é cocriação e ao que não é, aplicando-as às empresas (quadro 10). No quadro, são elencados os nomes das empresas quando identificadas. Tal relação se deu por meio de

trechos das entrevistas que permitiram identificar características que as aproxime daquelas descritas pelos autores.

Quadro 10: **Características da cocriação nas empresas pesquisadas**

O que não é suficiente para caracterizar a cocriação	O que é cocriação
Foco no consumidor Hotel Urbano e Cia Eco	Criação conjunta de valor com o consumidor Cia Eco
Cliente tem sempre razão Hotel Urbano e Cia Eco	Permissão p/cliente construir em conjunto a melhor solução p/ suas necessidades/desejos Cia Eco
Bom serviço, atendimento abundante e mimos Hotel Urbano e Cia Eco	Definição comum do problema e solução adequada Cia Eco
Transferência das atividades da empresa para o consumidor, <i>self-service</i> Hotel Urbano	Vivenciar o negócio com o consumidor em tempo real Cia Eco e Hotel Urbano
Variedade de produtos Hotel Urbano	Variedade de experiências Cia Eco
Pesquisa de mercado meticulosa Hotel Urbano	Diálogo contínuo Cia Eco

Fonte: elaborado com dados da pesquisa pela autora (2016), adaptado de Prahalad e Ramaswamy (2004)

A análise das características proposta pelos autores indica que os elementos descritos como “não cocriação” são positivos, mas não suficientes para caracterizar um efetivo processo de cocriação. Tais descrições demonstram que as características não são excludentes e que elas podem conviver na realidade empresarial. A diferença entre elas está na forma de gerenciamento dos processos internos, com base na centralidade do consumidor, o que pode caracterizá-las como cocriação ou não.

Revela-se, também, que a centralidade do consumidor diz respeito a envolvê-lo na concepção de suas experiências, inclusive nas soluções de eventuais problemas, assim como afirmam Ramaswamy e Gouillart (2010): “a chave para melhorar as experiências é deixar as partes interessadas desempenharem um papel central na concepção de como eles funcionam com o outro”.

O Hotel Urbano, visto na perspectiva de foco no consumidor, posiciona-se de maneira distante, sem desconsiderá-lo naturalmente, mas valendo-se dos recursos tecnológicos para melhorar sua performance: “[...] a interação preferencial é pelo meio eletrônico [...] não queremos reduzir o contato telefônico, mas [...] qualificá-lo. [...]” (HU1).

Já a Cia Eco demonstra valorizar o diálogo e respeitar a figura de um consumidor cada vez mais ativo e protagonista de sua experiência como diferencial de seu trabalho frente a outras empresas:

“O diálogo é fundamental para manter uma relação mais próxima com o cliente que é o que vai diferenciar nosso trabalho de uma empresa online. Além disso, a empresa demonstra identificação com suas atividades [...] E a gente gosta” (CE1).

Por ser uma empresa jovem, alinhada às novas tendências da gestão é natural esperar que o Hotel Urbano ofereça bons serviços e atendimento abundante a seus clientes, inclusive com “mimos”. Porém, em uma das falas, nota-se que, apesar de reconhecer que a prestação de serviços em turismo envolve a necessidade de atender aos desejos do cliente e que tais aspectos estão relacionados ao intangível (memória), a empresa não se compromete a resolver tais demandas do consumidor, entregando tal responsabilidade a seus fornecedores, o que a distancia de um processo de cocriação e limita a geração de valor por parte do cliente junto à empresa:

“hoje não existe possibilidade de customizar por meio do site, mas a gente deixa o contato do hotel para o contato direto do consumidor, no final das contas esse não é um serviço que nós fazemos e sim o estabelecimento [...] Essa situação (mudança da oferta) não é uma exceção principalmente pela viagem estar associada a datas especiais [...] é necessário um trabalho com o estabelecimento porque é preciso uma consciência do valor deste trabalho [...] a viagem fica na memória e quanto mais positiva melhor porque o cliente associa a nossa marca” (HU2).

A Cia Eco busca definir o problema e encontrar a solução adequada junto com seu consumidor, usando de estratégia para a gestão de seu negócio. Porém, destaca que seu atendimento pode oferecer mimos como forma de valorizar sua atenção ao consumidor, fato considerado pelos autores como não cocriação.

“[...] atendimento é personalizado e os destinos selecionados [...] respeito ao meio natural e social [...] diferenciais exclusivos para quem busca [...] experiências [...] Em alguns casos quando o cliente quer só uma reserva de hotel eu até prefiro que ele busque na internet e resolva. [...] mas tem clientes [...], precisaram de um suporte e não tiveram e eles até dizem, “eu posso pagar um pouco a mais a diária, mas eu quero que fechar com vocês [...] Temos estratégias [...] o consultor sabe exatamente detalhes e preferências do cliente e pode elaborar uma cotação ou nova viagem com todos os cuidados e oferecer mimos”(CE1).

No quadro, os autores relacionam a transferência das atividades da empresa para o consumidor como não cocriação. Tal característica pode ser relacionada ao Hotel Urbano quando descreve o tipo de produto que oferece e a limitação de possibilidade de alteração:

“É tudo pré-acordado, porque fechamos um tipo de acordo com um destino ou estabelecimento e é difícil honrar algo diferente daquilo [...] categoria o cliente

escolhe no site, mas se quiser um serviço especial ele tem que ver direto com o hotel” (HU1).

Ambas as empresas permitem ao seu consumidor vivenciar o negócio em tempo real, reforçando o valor do relacionamento/interação entre empresa e cliente. No caso do Hotel Urbano, ainda que com restrições, eles o fazem por meio das TIC: “Temos muita ação em redes sociais. O cliente viaja e posta foto no *Instagram*, escreve no *Facebook*[...]” (HU2). Na Cia Eco pode-se verificar tal característica quando ela afirma:

“[...] Muitos clientes viram ‘amigos’ e indicam muitos outros clientes [...] Quanto mais o cliente viaja conosco mais ele percebe isso. Às vezes, depois da viagem ele liga pra bater papo” (CE1).

As diferenças apontadas como tipo de produto, tema já abordado e analisado anteriormente, também reforçam suas posições diferentes. Para o Hotel Urbano, seu produto é pré-formatado, com possibilidades restritas de alterações. Já a Cia Eco valoriza a interação com o cliente para superar suas expectativas.

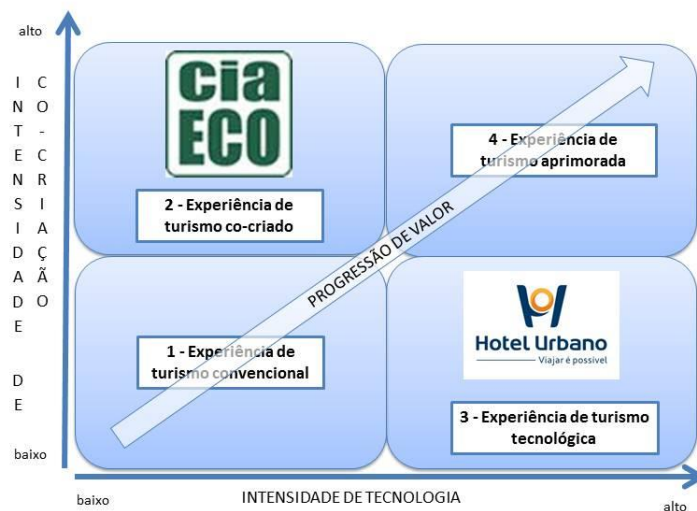
Quanto à característica relacionada à pesquisa, mencionada no quadro 10 nota-se que o Hotel Urbano, uma preocupação em garantir medições efetivas sobre suas ações e resultados: “Fazemos métrica diárias para poder acompanhar o que esta funcionando e trazendo resultados” (HU2). A Cia Eco reforça que para ela o importante é o diálogo contínuo: “O diálogo é fundamental para manter uma relação mais próxima com o cliente que é o que vai diferenciar nosso trabalho de uma empresa online”. (CE1)

Assim, quando observado este quadro do que caracteriza a cocriação, indo além da personalização de serviços e do bom atendimento ao cliente, percebe-se que o Hotel Urbano, na aplicação da cocriação, embora valorize o investimento em tecnologia como forma de interação, ainda tem suas estratégias mais associadas à geração de valor de troca, distanciando-o de uma visão com foco no consumidor e das características descritas como cocriação. A Cia Eco, demonstrou pelas análises feitas, aproximar-se de tais características, destacando sua visão de centralidade no consumidor e possibilitando associá-la a uma empresa que permite o processo de cocriação.

Para concluir tal análise comparativa do processo de cocriação da experiência turística, levando em conta suas semelhanças, diferenças e implicações, retoma-se a aplicação da matriz de valor da experiência turística de Neuhofer *et al.* (2013) (figura 12), que é dividida em dois eixos, intensidade de cocriação e tecnologia, aqui aplicada às empresas deste estudo de caso. O estudo empírico proposto neste trabalho demonstrou que não há um limite claro de

separação dos quadrantes, pois pode-se observar nas empresas que é possível identificar passos de cocriação em ambas, porém isso não deixa claro seu posicionamento quanto à intensidade de tecnologia ou cocriação. Entende-se, portanto que é possível que uma mesma empresa esteja presente em diferentes quadrantes ou até mesmo em posições intermediárias entre eles.

Figura 11: **Matriz de valor da experiência de turismo aplicada ao estudo de caso**



Fonte: elaborado pela autora (2016) com base nos dados da pesquisa

O primeiro quadrante refere-se à experiência convencional do turismo, caracterizada pela baixa cocriação e baixa tecnologia, aspectos que, em conjunto, não correspondem ao que foi identificado nesta pesquisa para classificar a experiência proporcionada por nenhuma das duas empresas. Todavia, aspectos desse quadrante foram identificados nos processos do Hotel Urbano – experiências “pré-fabricadas”, através da oferta de produtos pré-formatados, o que significa uma abordagem do processo centrada na empresa e no produto.

O segundo quadrante é definido pela alta cocriação e baixa tecnologia, características que se aproximam, em partes, ao enquadramento da Cia Eco que apesar de ser detentora de muitos recursos de TIC, utiliza-os focado no relacionamento com seus clientes, porém de maneira limitada, se comparado à outras empresas do setor, inclusive o próprio Hotel Urbano. Experiências de cocriação em turismo nessa perspectiva são ativamente formatadas e criadas pelo turista em conjunto com a empresa.

O terceiro quadrante destaca o baixo nível de cocriação e alto nível de tecnologia, aspectos que definem parcialmente o processo do Hotel Urbano. A experiência proporcionada por esse tipo de investimento é caracterizada pelo alto nível de uso da tecnologia (o Hotel Urbano concentra 100% de sua interação via TIC) e pelo baixo nível de interação direta com o turista. Seus processos são centralizados na empresa e nos produtos.

O quarto quadrante integra alta cocriação à alta tecnologia, características que não foram identificadas em nenhuma das empresas pesquisadas. As experiências resultantes dessas características “maximizam o potencial oferecido por ambos os elementos cocriação e tecnologia, porque encerram experiências que geram alto valor para os turistas” (NEUHOFER *et al.*, 2013, p. 550). Esse resultado indica que ainda há um campo para melhor explorá-lo, já que nenhuma das empresas foi classificada no quadrante de desempenho superior.

Em resumo, a partir da comparação entre as duas empresas analisadas, fica evidente que o Hotel Urbano constitui em sua operação uma experiência associada à tecnologia, porém com baixa cocriação, enquanto na Cia Eco a experiência é constituída por uma alta intensidade de cocriação e menor intensidade de tecnologia na interação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim como uma peça de bordado, este trabalho foi sendo construído com idas e vindas entre teoria e prática. A construção e reconstrução do tema central da pesquisa foi rica e desafiadora para esta nova pesquisadora. O início do trabalho foi cercado de angústia por desconhecer se o tema de pesquisa (turismo e cocriação) seria algo real e concreto ou somente mais um modismo. Após um trabalho intensivo de pesquisa, um novo campo se abriu à autora que teve oportunidade de tomar contato com uma realidade que até então lhe parecia familiar, porém se mostrou repleta de nuances pouco exploradas. Os canais de distribuição de produtos turísticos sempre lhe foram próximos, mas o olhar acadêmico sobre o tema trouxe novas perspectivas e desafios.

A pergunta de pesquisa que guiou este trabalho então foi: Como se dá a cocriação nas empresas de distribuição do turismo na comercialização de experiências turísticas? E para vencer tal desafio, este trabalho acadêmico foi estruturado com base em uma fundamentação teórica que permitiu desbravar o tema, utilizando como referência a prestação de serviços, as novas ideias relacionadas à economia da experiência e a relação da inovação e das tecnologias.

A pesquisa foi desenvolvida com uma abordagem qualitativa, classificada como exploratória-descritiva, pois buscou-se explorar um novo campo de conhecimento, a cocriação no turismo, bem como descrever as características desse fenômeno. O trabalho envolveu a realização de uma pesquisa bibliográfica com consulta a literatura nacional e estrangeira relacionada ao tema, para posteriormente permitir um trabalho empírico com pesquisa de campo que gerou um estudo de caso com duas empresas representantes de distribuição no turismo, uma operadora e uma agência de viagens.

Quanto aos resultados obtidos, conclui-se que, na discussão teórica da relação, foi possível demonstrar a abrangência do tema por meio de um levantamento realizado com base na literatura do Brasil e exterior.

A análise dos resultados demonstra que, assim como apontado por Mathis *et al.* (2016), Neuhofer *et al.* (2013), Cabbidu *et al.* (2013), Birkhorst (2006), Tussyadiah e Fesenmaier (2009), entre outros, a discussão sobre cocriação e turismo é recente e demanda maiores estudos e aprofundamentos. Dos apontamentos feitos até o momento, pode-se destacar que a cocriação é um processo contínuo e sua aplicação está relacionada a decisões

estratégicas das empresas, que envolvem desde seu planejamento até sua efetiva execução. E talvez o mais importante: a cocriação não significa uma estratégia melhor ou pior que outras. Sua implementação demonstra uma forma de efetivamente centralizar o consumidor nas decisões da empresa e com isso ampliar a possibilidade de geração de valor para todos os envolvidos.

Com relação ao segundo objetivo específico, que era identificar nas empresas pesquisadas os elementos e os passos envolvidos na cocriação, considera-se que, apesar da limitação da literatura e das dificuldades da pesquisadora no campo, foi possível estabelecer uma lógica de construção que resultasse em elementos, categorias e temas que auxiliam a descrição de um processo de cocriação nas empresas pesquisadas. Especificamente, pode-se resumir que o processo de cocriação está relacionado a quatro passos básicos que dizem respeito a: 1º passo: oportunidades para a cocriação de valor, representadas pela empresa e por suas atividades; 2º passo: base de competência para a cocriação, representada pela empresa e seus empregados; 3º passo: base de cocriação de valor, representado pelos produtos e serviços oferecidos e 4º passo: meios de cocriação, representado pelos processos de gestão.

Com relação ao terceiro objetivo específico, voltado a comparar a aplicação da cocriação em duas empresas de distribuição de turismo de forma a verificar suas semelhanças, diferenças e implicações, a aplicação das matrizes de Prahalad e Ramaswamy (2004) e Neuhofer *et al.* (2014) auxiliou a visualizar as características de cada empresa e seu posicionamento quanto à cocriação da experiência. Os resultados permitiram concluir que o Hotel Urbano, é uma empresa de grande porte, posicionada com um atacadista e em seu processo de trabalho fica evidente que a cocriação está relacionada à valorização da tecnologia como forma de ampliar a interação com o consumidor e seu volume de vendas, corroborando sua visão de empresa centrada no produto, relacionada mais à geração de maior valor de troca. A Cia Eco, é uma empresa de pequeno porte, varejista que demonstra implementar um processo de cocriação que valoriza o cliente, ao destacar o espaço para o diálogo, alinhando-se à visão de empresa centrada no consumidor, relacionando-se mais à geração de valor de uso.

Pode-se dizer que, para o Hotel Urbano, a experiência do turismo está associada à alta intensidade de tecnologia, porém com baixa intensidade de cocriação. Na Cia Eco, a experiência do turismo está associada à alta intensidade de cocriação, com restrições quanto a intensidade de tecnologia, levando a constatar que, pelos dados analisados, a Cia Eco demonstra maior presença de cocriação do que o Hotel Urbano.

Das observações e análises realizadas, infere-se que o valor na experiência do turismo está relacionado tanto à tecnologia quanto a cocriação em si. Porém, considerando-se que as TIC são ferramentas auxiliares para ampliar a interação do consumidor e melhorar a gestão de informações e que a interação é um dos elementos da cocriação, pode-se constatar que empresas que direcionam seus investimentos a tecnologia não estarão necessariamente garantindo que se desenvolva um processo efetivo de cocriação. Para isso seria necessário reconhecer e investir nos recursos diretamente relacionados ao fator humano, elemento fundamental para a cocriação.

Percebeu-se, ainda, que a cocriação representa um novo conhecimento, uma inovação na prestação de serviços, na medida em que envolve o modo de se olhar o turista como centro dos negócios e como decisor do roteiro da experiência que quer desfrutar. É esse o ponto que gera o valor da experiência turística para ambos, turista e empresa: para o primeiro, pelo protagonismo na decisão sobre a melhor maneira de realizar seus desejos – fugir da massificação e exercitar a possibilidade de escolher produtos variados que alimentem o desejo de ser diferente; para a segunda, porque a inovação sempre permite oportunidades de se obterem mais vantagens – a inovação e o desenho de experiências e emoções para os consumidores auxiliam o nível de competitividade.

O diálogo surge como elemento central do processo de cocriação que ainda apresenta fronteiras sutis entre o que pode e o que não pode ser considerado como tal. Porém, este trabalho contribui ao relacionar teoria e prática e utilizar diferentes matrizes que auxiliaram na demonstração de seus resultados.

O estudo apresenta como limitações o fato de ter sido realizado em apenas duas unidades de análise e ter tido restrições no acesso a informações das empresas, em particular do Hotel Urbano, o que restringe a possibilidade de expansão de seus resultados e sua abrangência. Indica-se, como estudos futuros relacionados ao tema da cocriação de experiências de turismo, avançar nas pesquisas que considerem aspectos do pré, durante e pós viagem. Tais temas certamente deverão ser analisados na perspectiva da comercialização, que diz respeito à intermediação ou não de serviços por agências e operadoras de viagens. Estudos que avancem na identificação dos atributos que ampliem o valor da experiência turística também são recomendados. Assim como aqueles que aprofundem o entendimento sobre as possibilidades da cocriação associada a empresas atacadistas, que por suas características de volume podem encontrar dificuldades em relação a abertura ao diálogo.

REFERÊNCIAS

- ARBEX, D.F.; GIGLIO, K.; PERASSI, R.; VARVAKIS, G. J. **O processo de cocriação de experiências em plataformas de engajamento**. DataGrama Zero Revista de Informação. 2013; 14 (3). Disponível em: <www.dgz.org.br/jun_13/Art_03.htm>. Acesso em: 24/janeiro/2016.
- BARCET, A. **Innovation in services: a new paradigm and innovation model**. In Gallouj, F.; Djellal, F. *The Handbook of innovation and services*. Cheltenham: Edward Elgar, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo, Edições 70.
- BAUDRILLARD, J. **A sociedade do consumo**. Lisboa: Edições 70. 1981.
- BENI, M. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: Senac, 1998.
- BENI, M. **Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira**. São Paulo: Aleph, 2003.
- BENI, M. **Turismo: da economia de serviços à economia de experiência**. Revista Visão e Ação, vol. 6, n. 3, p. 295-305, set-dez/2004.
- BINELO, M. **O presente e o futuro da tecnologia em nossas vidas**. Rio Grande do Sul: Unijuí, 2015. Disponível em: <<http://www.unijui.edu.br/comunica/institucional/>>. Acesso em 10/janeiro/2016.
- BIRKHORST, E. **The co-creation tourism experience**. Trabalho apresentado na XV *International Tourism and Leisure Symposium*, Barcelona, 2006.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1992.
- BRAGA, J. L. **Os estudos de interface como espaço de construção do campo da comunicação**. Revista ContraCampo. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 2004.
- BRAZTOA. **Anuário 2015**. Disponível em <<http://braztoa.com.br>> Acesso em: 23/de junho/2015.
- BUHALIS, D. **E-tourism: information Technologies for strategic tourism managment**. Essex: FT, 2003.
- BUHALIS, D. **Tourism Distribution Channels: practices, issues and transformations**. Londres: South Western Cengage Learning, 2001.
- BUHALIS, D. **Contemporary tourism reviews**. Oxford: Good Fellow Partnership, 2011.
- CABIDDU, L; LUI, T. W.;PICCOLI, G. **Managing Value Co-Creation In The Tourism Industry**. Annals of Tourism Research, 42, 86–107, 2013.
- CAMAROTTO, M. R. **Gestão de atacado e varejo**. IESDE, Brasil: 2009.

CARNEIRO, D. M. R. **Visitando o Século XXI: Inovações para a sustentabilidade em destinos turísticos brasileiros**. Tese de doutorado. Universidade de Brasília, 2014.

CASTELLS, M.A **Era da Informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e terra, 1999.

CHATHOUTH, P.; ALTINAV, L.; HARRINGTON, R. J.; OKUMUS, F.; CHAN, E.S.W. **Co-production versus co-creation: A process based on continuum in the hotel service context**. International Journal of Hospitality Management, v. 32, p 11-20, 2013.

CHEN, J.A.; TSOU H. T.; CHIN, R. K. H. **Co-production and its effects on service innovation**. Industrial Marketing Management.P. 1331-1346. 2011.

COELHO, André Meyer; RIBEIRO, Letícia Magno; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **A experiência como vantagem competitiva para o turismo**. 2015. Disponível em:<www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1281_Estrategia%20e%20EE.pdf> Acesso em: 24/janeiro/2016.

COSTA, D. F.,. **Cocriação: uma perspectiva do consumidor**. Dissertação de mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, 2013.

COSTA, H. A. **Destinos do turismo: percursos para a sustentabilidade**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

COSTA, H. A.; SOUTO-MAIOR, A. **Sistemas produtivos locais em turismo: relacionamentos estratégicos e aglomeração territorial como vantagens competitivas**. Revista do Observatório de Inovação em Turismo. FGV/Ebape, n. 1, 2006.

DE MASI, D. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DURAN, G. **A imaginação simbólica**. 6ª edição. Lisboa: Ed. 70, 1993.

E-BIT. **Relatório de dados do comércio eletrônico no Brasil**. Disponível em: <<http://www.ebit.com.br/conheca-ebit>>. Acesso em 22/dez/15.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANCO, A. **Cocriação: reinventando o conceito**. Disponível em: <<http://nehcw.ning.com/page/co-criacao-reinventando-o-conceito>>. Acesso em: 24/janeiro/2016.

FREIRE, K. **Reflexões sobre o conceito de design de experiências**.Strategic Design ResearchJournal.p. 37-44, 2009.

GALLOUJ, F. **Towards a theory of innovation in services: a state of the art**. The Handbook of Innovation and Services. Cheltenham: Edward Elgar. 2011.

GRETZEL, U.; JAMAL, T. **Conceptualizing the creative tourist class: Technology, mobility and tourism experiences**. TourismAnalysis, p. 471-481, 2009.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

HAWKINGS, D.; MONTHERSBAUGH, D.; BEST, R. **Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ITO, N.C; HAYASHI JUNIOR, F.A.P GIMENEZ, J.E. **Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões**. RAC, v. 16, n.2, art.7, pp. 290-307, Mar/Abr 2012.

ITU. *Measuring the information society report*. International Telecommunication Union (ITU,2015). Disponível em: <<http://www.itu.int/en/ITU/Statistics/Documents/publications/misr2015/MISR2015-w5.pdf>>. Acesso em 22/dezembro/15.

JENSEN. R, *The Dream Society: How the coming shift from information to imagination will transform your business*. Nova York: Mc Graw-Hill, 1999.

KJÆRGAARD-JENSEN, N. **Experience economy: a quarta onda da economia global**. Disponível em: <www.projetodraft.com/experience-economy-a-quarta-onda-da-economia-global> Acesso em: 5/dezembro/2015.

KNIGA, M. **Manual de Economia Política**. Rio de Janeiro: Vitória, 1961.

KRINTENSSON, P., MATTHING, J., JOHANSSON, N. *Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services*. International Journal of Service Industry Management. v. 19, n. 4, 2008.

KON, A. **Economia de serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KON, A. **Sobre as atividades de serviços: revendo conceitos e tipologias**. Revista Economia Política. 1999; 19(2): 64-84. Disponível em: <www.rep.org.br/pdf/74-5.pdf>. Acesso em: 15/dezembro/2015.

KOTLER, P. **Administração de marketing** – 14ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUHN, T.. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1975.

LAPLANTINE, F.; TRINDADE, L. **O que é imaginário**. São Paulo: Brasiliense, 1997.

LAS CASAS, A. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 1991.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de informação gerenciais**. 9. Edição. São Paulo: Pearson Pretice Hall, 2010.

LATIN America Rising: **Online Travel Market Update**. PhocusWright. Disponível em: <<http://www.phocuswright.com/latin-america-free>>. Acesso em: 28 de abril de 2015

LEMO, L. **O valor turístico na economia da sustentabilidade**. São Paulo: Aleph, 2005.

LOHMANN, G.; PANOSSO, A. **Teoria do turismo: conceitos, modelos e sistemas**. São Paulo: Aleph, 2008.

LOVELOCK, C. **Marketing de serviços, pessoas, tecnologia e estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Índice de Competitividade do Turismo Nacional: Relatório Brasil**. Coordenação Luiz Gustavo Medeiros Barbosa. Brasília, DF: Ministério do Turismo, 2015. Disponível em: <http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Relatorio_Brasil_2015_WEB.pdf>. Acesso em 08/janeiro/2016.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Ministérios assinam protocolo para promover inovação no turismo**. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/ciencia-e-tecnologia/2014/12/ministerios-assinam-protocolo-para-promover-inovacao-no-turismo>>. Acesso em 04/junho/2015.

MONTEJANO, J. M. M. *Psicologia del turismo*. Madrid: Síntesis, 1996.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

NEUHOFER, B.; BUHALIS, D.; LADKIN, A. *Experiences, co-creation and technology: a conceptual approach to enhance tourism experiences*. Tourism and global change: on the edge of something big. Cauthe Conference, 2013.

NEUHOFER, B.; BUHALIS, D.; LADKIN, A. *Co-creation through technology: dimensions of social connectedness*. eTourism Lab. 2014.

NEUHOFER, B.; BUHALIS, D.; LADKIN, A. *Smart technologies for personalized experiences: a case study in the hospitality domain*. Electron Markets, 2015.

PANOSSO NETTO, A. **Filosofia do turismo: teoria e epistemologia**. São Paulo: Aleph, 2005.

PENSADOR MERCADOLÓGICO. **Na economia da experiência, valor é o que fica na memória**. Disponível em: <<http://www.pensadormercadologico.com.br/>> Acesso em: 19 dez 2015.

PINE, B. J; GILMORE, J. H. *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Local Business, 1999.

PRAHALAD, C. K. **A nova era da inovação: impulsionando a cocriação de valor ao longo das redes globais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *Co-creation experiences: The next practice in value creation*. Journal of Interactive Marketing, 2004.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *The co-creation connection*. Strategy + Business Issue. Disponível em: <www.tantum.com> Acesso em: 16/janeiro/2016.

RAMASWAMY, V. **Co-creation of value — towards an expanded paradigm of value creation**. Marketing Review St. Gallen, 2009.

RAMASWAMY, V.; GOUILLART, F. *Building the co-creative enterprise*. 2010. Disponível em: <<https://hbr.org/2010/10/building-the-co-creative-enterprise>> Acesso em: 16/janeiro/2016.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2011

RICHARDSON, R. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROYER, R.; SANTOS, G. T.. **A função do marketing no paradigma da personalização de produtos e serviços e da customização em massa**. Sinergia. 2010; 14 (2): 73-83. Disponível em: <www.seer.furg.br> Acesso em: 2/janeiro/2016.

SELL, C. E. **Sociologia Clássica**. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

SIGALA, M. *E-service quality and web 2.0: Expanding quality models to include customer participation and inter-customer support*. The Service Industries Journal.P. 1341-1358, 2009.

SILVA, A.;KUBOTA, L.C.; GOTTSCHALK, M.V. **Economia de serviços: uma revisão de literatura**. Texto para Discussão n. 1173. IPEA. Disponível em: <www.ipea.org.br> Acesso em: 24/dezembro/2015.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura. 1961.

SIQUEIRA, E.; SIQUEIRA, D.C. **O corpo como imaginário da cidade**. Revista Famecos mídia, cultura e tecnologia, v. 18, n. 3, 201. Disponível em: <revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/.../7275> Acesso em: 25/dezembro/2015.

SUNDBO, J e GALLOUJ, F. *Innovation in service*. PREST – Policy Research in Engineering, Science & Technology, Manchester, 1998.

SWARBROOKE, J.;HORNER, S. **O comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

TIDD, J.;BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão para inovação**. Porto Alegre: Bookman. 2008.

TONINI, H. **Economia da Experiência: o consumo de emoções na Região Uva e Vinho**. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo. V. 3, n.1, p. 90-107, abril 2009.

TUSSYADIAH, I.P; FESENMAIER, D.R. *Mediating the tourist experiences access top places via shared videos*. Annals of Tourism Research. P. 24-40. 2009.

UGARTE, D. **O poder das redes: manual ilustrado para pessoas, organizações e empresas, chamadas a praticar o ciberativismo**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

VARGO, S. L; LUSCH, R. F. *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*. Journal of Marketing, 68(1), 1–17, 2004.

VEAL, A.J. **Metodologia de pesquisa em lazer e turismo**. São Paulo: Aleph, 2011.

VERGARA. S. C. **Projetos de relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A: ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

- 1) Apresente brevemente a empresa, quanto a sua estrutura e funcionamento.

- 2) Considerando o consumidor um elemento central nos negócios, como é feita a interação com ele? Quais os meios? Há atendimentos presenciais?

- 3) Como os funcionários são treinados ou em que ocasiões ocorrem treinamentos e quais temáticas são mais enfocadas?

- 4) Que principais orientações norteiam o atendimento aos clientes em suas diversas necessidades?

- 5) De que forma o consumidor participa da elaboração de seu produto ou como essa empresa trata os desejos do consumidor?

- 6) O que gostaria de acrescentar?

APÊNDICE B:

Quadro 11: Evidências das **entrevistas em relação à categoria Interação/meios**

Unidade de Registro	Categoria: Interação	
	Definição: contato entre empresa e consumidor durante o processo de pré-compra e encontro do serviço, parcialmente. É indicada pelos meios utilizados e pelas estratégias estabelecidas para tal.	
	Temas	Evidências das entrevistas
Cocriação de experiências turísticas	Meios	<p>HU1: “O fluxo de atendimento é todo virtual, não existe interação física com usuário [...] toda interação tem uso de tecnologia. Não existe uma simples ligação telefônica.”</p> <p>HU1: “Essa interação é online, se tiver dúvidas tem chat e muita rede social para tirar dúvida, pedir sugestão, toda interação tem uso de tecnologia. Não existe uma simples ligação telefônica. [...] não existe interação física com usuário. Temos apenas uma loja conceito no RJ, mas o colaborador lá serve como um facilitador para o usuário conhecer o site e fazer compras.”</p> <p>HU2: “Por se tratar de serviço, o usuário sente-se mais seguro podendo interagir por telefone, tiram dúvidas, quando podem marcar viagem, etc.[...] Interação com cliente acontece mais nas redes sociais, mas também o e-mail marketing porque há possibilidade de definir a base de envio.”</p> <p>HU2: “Temos muita ação em redes sociais. O cliente viaja e posta foto no <i>Instagram</i>, escreve no <i>Facebook</i>[...]”</p> <p>HU3: “[...] a interação preferencial é pelo meio eletrônico [...] não queremos reduzir o contato telefônico, mas [...] qualificá-lo. [...] É fundamental ter um atendimento pessoal ao cliente [...] mas qualificar esse atendimento [...] para elevar o nível positivo [...] não um atendimento apenas para tratar problema[...] Chamada pra gente não é uma coisa boa. A gente quer qualificar melhor para ter espaço de fazer outras coisas mais nobres. Quero que ao invés de ter pessoas que resolvam problemas, quero ter pessoas que ajudem os clientes a comprar melhor [...] Ou seja é utilizar meu contato humano como agregador de valor a compra [...] A gente não vai se livrar do relacionamento com o cliente [...] tem cliente que vai querer falar com você, seja para escutar a sua voz, ou uma nova geração que quer simplesmente velocidade[...] Atender é operacionalizar uma demanda [...] ao mesmo tempo [...] se relacionar. [...] Queremos [...] vender mais do que os serviços da viagem. [...] vender [...] o acompanhamento. [...] um guia do seu lado. Quem é o guia? É o aplicativo.[...] o cliente já recebe um e-mail após a compra, mas estamos trabalhando para ele receber um push no aplicativo mobile e fazer o usuário perceber que o aplicativo mobile acelera a vida dele em termos de informação [...]”</p>

Unidade de Registro	Categoria: Interação	
	Definição: contato entre empresa e consumidor durante o processo de pré-compra e encontro do serviço, parcialmente. É indicada pelos meios utilizados e pelas estratégias estabelecidas para tal.	
	Temas	Evidências das entrevistas
Cocriação de experiências turísticas	Meios	<p>CE1: “[...] 95% das pessoas querem o contato telefônico [...] cliente que já conhece nosso trabalho quer o diálogo sempre [...] cliente que quer só e-mail é raro. Em nenhum momento a gente percebe que o cliente fica incomodado, ao contrário.[...] Antes o cliente mandava email e [...] esperava um dia pra receber resposta. Hoje se não respondo em algumas horas o cliente fica cobrando. A resposta rápida com alguma informação é fundamental.”</p> <p>CE1: “Tecnologia só ajuda [...] mas se o cliente não tem o perfil, ou por pressa ou por outro motivo, ele fecha na internet porque vai economizar, vai gastar menos tempo.[...] No dia a dia, toda a equipe tem consciência dessa importância (atender bem o turista) [...] Há espaço para contato presencial, porém sempre com muito cuidado [...] Quando o cliente percebe, ele também quer o diálogo [...] Hoje em dia, atendimentos diretos (e-mail e telefone) representam mais de 70% do volume. Na agência (atendimento presencial), representa cerca de 15% do total.”</p> <p>CE1: “O diálogo é fundamental para manter uma relação mais próxima com o cliente que é o que vai diferenciar nosso trabalho de uma empresa online. E a gente gosta”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa, 2016

Quadro 12: Evidências das **entrevistas em relação à categoria Interação/estratégias**

Unidade de Registro	Categoria: Interação	
	Definição: contato entre empresa e consumidor durante o processo de pré-compra e encontro do serviço, parcialmente. É indicada pelos meios utilizados e pelas estratégias estabelecidas para tal.	
	Temas	Evidências das entrevistas
Cocriação de experiências turísticas	Estratégias	<p>HU1: “A estratégia está baseada na tecnologia, e a tecnologia exige que a empresa esteja sempre se atualizando.”</p> <p>HU2: “Trabalhamos muito o retargeting que é quando um usuário busca um produto e não compra, o produto fica te perseguindo em outros sites, acontece após interação do cliente com algum produto no site” HU3: “As equipes estão divididas em: 1º nível – somente informação; 2º nível – atende a demanda que surgiu da informação que não foi resolvida no 1º contato e virou um ticket para ser resolvido com outro departamento, parceiros, etc.; 3º nível – células estratégicas, que atende canais específicos como o FB [...]”</p> <p>HU3: “[...] usamos o departamento de excelência [...] que faz comunicação, treinamento, monitoria e guia de atendimento (criamos um documento que tem uma linguagem mais próximo possível de quem atende. O material é uma espécie de Facebook que permite curtir e os consultores podem retroalimentar essa informação [...]A gente é isso, a gente é uma empresa de inovação[...] O operador de telemarketing tem a imagem do atendente robotizado, sem comprometimento, sem alegria e engessado. E é justamente isso que não precisamos [...] Melhoramos muito os treinamentos, os comunicados tem que ter uma linguagem publicitária para vender e atrair.[...]. HU TV que passa procedimentos, promoções, e é uma forma de apoio para quem está atendendo. (treinamento) É um processo continuo da área de excelência. [...] fazemos dinâmicas, brincamos, para que o candidato fique a vontade e que possamos ver como ele se comporta em momento de exposição [...] o 2º passo é o treinamento [...] dura 15 dias que busca abordar as diferentes nuances dos produtos, e o guia do atendimento é fundamental.” (HU3); [...] Se meu negócio é <i>e-commerce</i>[...] site é para resolver a viagem[...]. volume é igual problema [...] reclamação é igual problema [...] reclamação eu tenho que acabar, volume tenho que entender. [...] posso melhorar o meu site e ter condições que o cliente não bata no atendimento humano [...] ganho financeiro para a empresa.”</p>

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa, 2016.

Unidade de Registro	Categoria: Interação	
	Definição: contato entre empresa e consumidor durante o processo de pré-compra e encontro do serviço, parcialmente. É indicada pelos meios utilizados e pelas estratégias estabelecidas para tal.	
	Temas	Evidências das entrevistas
Cocriação de experiências turísticas	Estratégias	CE1: “A filosofia da empresa é superar as expectativas do cliente [...] Temos estratégias [...] o consultor sabe exatamente detalhes e preferências do cliente e pode elaborar uma cotação ou nova viagem com todos os cuidados e oferecer “mimos” [...] quando é um cliente novo [...] tem que [...] perguntar se pode falar, dizer que quer confirmar uns dados.[...] O consultor [...] tem que responder rápido[...] pedir um telefone é importante [...] Usamos TIC com frequência. O mais importante pra gente é o CRM que ajuda a conversar com o cliente [...]. [...] melhoria de processos internos são constantes [...] Se a gente consegue melhorar os processos [...] Deixar o consultor mais livre para investir um tempo no cliente é bom [...] 1º passo é identificar o perfil do cliente e 2o tentar ir um pouco além [...] Você não consegue atender todos os clientes imediatamente, tem que priorizar. Essa é uma das fórmulas. Eu direciono todos os e-mails do comercial [...] o mais rápido possível, a gente divide a equipe de acordo com o conhecimento de cada um para justamente ter mais chance de venda [...] “às vezes a gente até pergunta se quer atendimento a noite, [...] na empresa ou a domicílio [...] para clientes fidelizados [...] A Cia Eco destaca, desde o site, seus funcionários de atendimento (nome, foto e perfil), para valorizar a equipe e seu conhecimento como um ativo no relacionamento com seus clientes.[...] não tem espaço pra errar, para pessoas que não são eficazes, a equipe toda tem que estar consciente disso. Se não está batendo meta, tem que se preocupar [...] Há treinamentos constantes com todos os fornecedores (rede externa). Controlamos os treinamentos [...] na alta temporada, agendamos menos treinamentos, já na baixa há treinamentos quase todos os dias. Eu também faço treinamentos e passo dicas constantemente. [...] há treinamento em equipe (rede interna) quando um colaborador viaja e conhece um destino, treina a equipe [...] há uma supervisora para garantir que tudo seja cumprido”.

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa, 2016.

APÊNDICE C:

Quadro 13: Evidencias das entrevistas **em relação à categoria Valor**

Unidade de Registro	Categoria: Valor	
	Definição: “aquilo que os compradores estão dispostos a pagar pelo que a empresa lhe oferece”; está associado às experiências. Relacionado com atributos qualitativos (de uso) e quantitativos (de troca). Representa o somatório de aspectos tangíveis e intangíveis do serviço, expressos nos modos oferta e atributos do <i>design</i> do que é ofertado.	
	Temas	Exemplos extraídos das entrevistas
Cocriação de experiências turísticas	Formas de oferta	<p>HU1: “A agência tradicional coloca todos os serviços [...] o HU faz a negociação direto com hotel e cia aérea e consegue condições mais competitivas” (HU1).</p> <p>HU1: “[...] como a oferta é de um produto ‘seco’, ele (turista) não terá um guia, busca informações em (outros) sites [...] O viajante está muito conectado [...] coloca todos os serviços e não é todo mundo que precisa destes benefícios”</p> <p>HU2: “[...] trabalhamos muito o <i>retargeting</i>, quando um usuário busca um produto e não compra, o produto fica te perseguindo em outros sites [...]” “O site é customizado de acordo com o ponto de partida, oferecendo o que tem mais atratividade a partir de uma determinada origem [...]</p> <p>CE1: “A internet na maioria das vezes ajuda, porque [...] a gente pesquisa para ver o que ele vai encontrar na internet, [...] assim a gente pode se antecipar e ver o que o Booking.com tem e o que consigo. [...] tenho vários sistemas de reserva. Antigamente não precisava quebrar tanto pacote, hoje em dia preciso [...] antes o cliente não desmembrava, hoje [...] é fácil pro cliente. [...] Se você quiser vender pacote só de hotel e aéreo vai ter que oferecer um custo muito bom porque precisa ser muito similar com o que a internet oferece [...]”</p>

Cocriação de experiências turísticas	Atributos <i>dodesign</i>	<p>HU1: “O HU faz ações específicas, tipo produtos para dia dos namorados, mas caso o cliente queira comprar o hotel regular mas queria algum serviço diferente, ele tem que pedir direto para o hotel [...] Se o cliente pedir para fazer alguma customização, o consultor pode entrar em contato com o <i>backoffice</i> do HU em cada região e fazer isso, a gente ajuda. Isso é parte de uma rotina e a gente resolve”[...] É tudo pré-acordado, porque fechamos um tipo de acordo com um destino ou estabelecimento e é difícil honrar algo diferente daquilo [...] categoria o cliente escolhe no site, mas se quiser um serviço especial ele tem que ver direto com o hotel.</p> <p>HU2: “Ações promocionais que geram mais interação são [...] atreladas a descontos. Usuário <i>online</i> é oportunista, gosta de aproveitar oportunidades [...] hoje não existe possibilidade de customizar por meio do <i>site</i>, mas a gente deixa o contato do hotel para o contato direto do consumidor, no final das contas esse não é um serviço que nós fazemos e sim o estabelecimento [...] Essa situação (mudança da oferta) não é uma exceção principalmente pela viagem estar associada a datas especiais [...] é necessário um trabalho com o estabelecimento porque é preciso uma consciência do valor deste trabalho [...] a viagem fica na memória e quanto mais positiva melhor porque o cliente associa a nossa marca”</p> <p>CE1: “[...] (trabalhamos com) todas as possibilidades. Incentivamos a elaboração de viagens sob medida, sempre de acordo com os desejos do cliente [...] (o turista) diz que quer elaborar uma proposta que atenda o que ele deseja e abrimos as opções” [...] às vezes, até discutimos com fornecedores em função dessas alterações e personalização das viagens, mas sempre de forma positiva e com muito cuidado e respeito. Quando o fornecedor percebe o efeito desses detalhes e viagens elaboradas sob medida, fica mais fácil para trabalhar nas próximas vezes [...] Muitos clientes viram ‘amigos’ e indicam muitos outros clientes [...] Quanto mais o cliente viaja conosco mais ele percebe isso. Às vezes, depois da viagem ele liga pra bater papo [...] atendimento é personalizado e os destinos selecionados [...] respeito ao meio natural e social [...] diferenciais exclusivos para quem busca [...] experiências [...] Em alguns casos quando o cliente quer só uma reserva de hotel eu até prefiro que ele busque na internet e resolva. [...] mas tem clientes [...] , precisaram de um suporte e não tiveram e eles até dizem, “eu posso pagar um pouco a mais a diária, mas eu quero que fechar com vocês”</p>
--------------------------------------	---------------------------	--

Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa, 2016.