

INOVAÇÃO DISRUPTIVA NO TURISMO: O CASO DAS HOSPEDAGENS DOMICILIARES PESSOA A PESSOA (P2P) PROMOVIDAS PELA WEB 2.0ⁱ

Luís Henrique de Souza*

Elisabeth Kastenholz**

Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa***

Resumo

Este artigo objetiva discutir o modelo de negócio disruptivo das hospedagens domiciliares promovidas pela Web 2.0, enfatizando aspectos associados à economia colaborativa. Para este propósito, foi desenvolvida uma metodologia assente em revisão de literatura sobre os temas inovação disruptiva e modelos de negócios e, em seguida, apresentou-se um estudo de caso envolvendo plataformas online que oferecem hospedagens domiciliares pessoa a pessoa (P2P), a exemplo das plataformas Airbnb; Flipkeys, 9Flats.com, Housetrip, Windu, dentre outras. As reflexões apresentadas mostram que estas plataformas representam uma inovação disruptiva por atender às necessidades de turistas sensíveis à uma experiência mais autêntica e que buscam facilidades de uso online. Conclui-se, a partir do framework de Osterwald, utilizado para descrever modelos de negócios, que as plataformas especializadas em hospedagens P2P promovem propostas de valor diferenciadas onde turistas e anfitriões compartilham valores sociais, relacionais e hedônicos numa experiência de hospitalidade.

Palavras Chave: Inovação disruptiva. Novos modelos de negócios. Economia compartilhada. Meios de hospedagens P2P.

DISRUPTIVE INNOVATION IN TOURISM: THE CASE OF HOUSEHOLD HOSTS PROMOTED BY WEB 2.0

Abstract

This article aims to discuss the model of disruptive business of home accommodation promoted by Web 2.0, emphasizing aspects associated with the collaborative economy. For this purpose, it was developed a methodology based on the literature review on disruptive innovation and business models themes. Also we present a case study based on online platform that provide home accommodation person to person (P2P), like the Airbnb platform; Flipkeys, 9Flats.com, Housetrip, Windu, among others. The reflections presented show that these platforms represent a disruptive innovation to meet the needs of tourists sensitive to a more authentic experience and seek to use online facilities. It follows, from Osterwald framework, used to describe business models, that specialized platforms P2P lodging promote value propositions where tourists and hosts share social, relational and hedonic values in hospitality experience.

Keywords: Disruptive innovation. New business models. Collaborative economy. Airbnb.

INNOVACIÓN DISRUPTIVA EN EL TURISMO: EL CASO DE HOGARES ANFITRIONES PROMOVIDO POR WEB 2.0

Resumen

Este artículo tiene como objetivo discutir el modelo de negocio disruptivo de alojamiento en casa promovido por la Web 2.0, haciendo hincapié en los aspectos relacionados con la economía de colaboración. Para este propósito se desarrolló una metodología basada en revisión bibliográfica sobre los temas de innovación y modelos de negocio disruptivos y, en seguida, se presenta un caso de una plataforma en línea que proporcionan alojamiento en casa, de persona a persona (P2P), como por ejemplo las plataformas: Airbnb, Flipkeys, 9Flats.com, HouseTrip, Windu, entre otros. Las reflexiones presentadas muestran que estas plataformas representan una innovación disruptiva para satisfacer las necesidades de los turistas sensibles a una experiencia más auténtica y trata de utilizar las instalaciones en línea. Del marco del modelo de Osterwald, utilizado para describir los modelos de negocio, se deduce que las plataformas especializadas en alojamiento P2P promueven propuestas de valor donde los turistas y anfitriones comparten valores sociales, relacionales y hedónicos de la experiencia hotelera.

Palabras clave: Innovación disruptiva. Nuevos modelos de negocios. Economía de colaboración. Medios de hospedaje P2P.



Esta obra está licenciada com uma Licença
Creative Commons Atribuição-Não
Comercial-Sem Derivações 4.0 Internacional.

* Professor adjunto do Departamento de Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e doutorando do Programa Doutoral em Turismo pela Universidade de Aveiro (Portugal). É mestre em turismo pela Universidade de Aveiro e atuou como coordenador dos cursos de Hotelaria da UFPE e de Turismo da Universidade Federal de Sergipe (UFS). [luis_rce@yahoo.com.br]

** Professora associada do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro. Tem doutorado em Turismo pela Universidade de Aveiro e mestrado em Ciências da Administração pela Escola de Gestão do Porto (Portugal). [elisabethk@ua.pt]

*** Maria de Lourdes de Azevedo Barbosa (PhD) é professora adjunta do Departamento de Hotelaria e Turismo da Universidade Federal de Pernambuco. Tem doutorado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. [lourdesbarbosa@gmail.com]

1 INTRODUÇÃO

A partir dos atuais cenários de competitividade, da premência pela satisfação dos desejos e necessidades dos clientes, dos esforços das empresas para fidelizá-los e entregar valor, observa-se no contexto de mercado uma panóplia de inovações as quais desempenham um papel estratégico na formatação de novos modelos de negócios. Alguns destes modelos configuram inovações disruptivas que refletem mudanças nos mercados devido à introdução de novas tecnologias e produtos ou serviços que apresentam qualidade inferior àqueles oferecidos pelas empresas consolidadas. Porém, os modelos de negócios que assentam em inovações disruptivas oferecem valores afetos à praticidade, conveniência e bom desempenho que atraem novos consumidores.

As inovações apresentam impactos na competitividade e a partir deste pressuposto têm-se tomado um processo de relevo para as empresas na atualidade. Disseminada nos mercados sob vários formatos e distintas amplitudes de penetração, a inovação é reponsável pelo sucesso de muitas firmas que entram no mercado, como também assevera a sustentabilidade das empresas tradicionais, as quais procuram oferecer novos produtos e serviços, reorientam processos ou desenvolvem novos modelos de negócios.

Hjalager (2010) destaca que as inovações em turismo se apresentam nas seguintes modalidades: (i) *produtos e serviços*, as quais repercutem em mudanças observáveis pelos clientes, a exemplo dos portais de reservas online, os quais permitem rápida comparação entre a oferta de alojamentos no destino; *processos*, que envolvem novos fluxos de ações com vista a promover eficiência e produtividade, fazendo uso extensivo de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), a exemplo dos processos operacionais em parques temáticos que visam o melhor aproveitamento dos seus atrativos pelos turistas; (iii) *inovações gerenciais*, no âmbito da liderança e gestão de pessoas, na melhoria dos locais de trabalho, na retenção de talentos e no incentivo à disseminação do conhecimento, como por exemplo, as universidades corporativas das empresas aéreas; (iv) *inovações em gestão*, por exemplo, àquelas verificadas no marketing de relacionamento entre empreendimentos turísticos e turistas, como no caso dos programas de fidelidade de hotéis e empresas aéreas; (v) as inovações institucionais, que

correspondem a estruturas organizacionais que eficientemente redirecionam ou aprimoram os negócios no turismo e conformam-se no âmbito das redes e alianças empresariais verificadas, por exemplo, na governança de destinos turísticos.

A tecnologia possibilitou a difusão do *e-commerce* em turismo e, neste contexto, portais *online* para comercialização de passagens aéreas e pernoites em hotéis fazem parte do comportamento de consumo dos turistas, além do uso das redes sociais para viajantes e seus impactos na cocriação de valor e no *e-WOM* (*eletronic Word of Mouth*).

Buhalis e O'Connor (2006) apontam a comodidade, a possibilidade de montar viagens conforme as preferências mais específicas para consumidores exigentes e experientes, as integrações de negócios com as redes de cartões de crédito e financeiras e as políticas de redução de custos por parte dos fornecedores de serviços turísticos como fatores preponderantes à expansão do *e-commerce* em turismo.

As inovações também são responsáveis por profundas alterações nos mercados, a depender, principalmente, dos graus de penetração que neles alcançam. As inovações que apresentam reflexos significativos no mercado através da criação de novos valores, preços acessíveis e facilidades de uso são conhecidas na literatura por inovações disruptivas (BOWER; CHRISTENSEN, 1995; CHRISTENSEN, 1997; MARKIDES, 2006) e representam um importante conceito para o caso empírico de inovação em turismo analisado neste artigo: o modelo de negócio disruptivo das hospedagens domiciliares P2P viabilizadas pela *Web 2.0*¹, as quais emergem no contexto de novos hábitos de consumo enquadrados na economia compartilhada ou consumo colaborativo.

A economia compartilhada, em linhas gerais, se caracteriza por uma forma de trocar, compartilhar, alugar bens e serviços que na contemporaneidade tem assumido proporções cada vez maiores em função das novas tecnologias existentes na Internet (ARMAS; TAÑO; RODRÍGUEZ, 2014).

Neste aspecto, os novos modelos de negócios disruptivos da economia colaborativa se estabelecem nas formas ou modos contemporâneos do comportamento humano e na esfera da interação entre pessoas e conjunto das relações sociais que surgem no ambiente *Web* (GUTTENTAG, 2015).

O termo economia colaborativa se refere a um comportamento de consumo onde o acesso é mais

¹Web 2.0 se refere aos *websites* que permitem aos usuários contribuir com conteúdos e conectividades entre si. Esta tecnologia contrasta com a Web 1.0 onde primeiramente provinha informação unidirecional e não permitia interação entre os consumidores.

Facebook, Twitter, TripAdvisor são exemplos de sites baseados na tecnologia Web 2.0 (SCAGLIONE et al., 2013).

importante que a propriedade de algo (BARDHI; ECKHARDT, 2012).

Botsman e Rogers (2010) explicam que a capacidade das novas tecnologias da Internet em criar confiança e reputação entre desconhecidos está na origem da difusão do fenômeno dos novos negócios disruptivos da economia colaborativa.

De acordo com Molz (2013), a confiança no contexto da economia colaborativa, se caracteriza como o insumo para a realização das transações pessoa a pessoa (P2P). Segundo a autora, a confiança é difícil de se estabelecer pela falta de fatores tradicionais como contato pessoal prévio ou falta de regulamentações, entretanto, a tecnologia oferece novos mecanismos para a construção da confiança, como perfis *online* dos envolvidos e compartilhamento de fotografias e de avaliações e opiniões de outros participantes (MOLZ, 2014; RICHARDSON, 2015).

Neste processo, a experiência do compartilhamento apenas ocorre depois da confiança ter sido estabelecida *online* nas plataformas que dão suporte à transação P2P (RICHARDSON, 2015). Por outro lado, a reputação emerge a partir da confiança e vice-versa (WITTEL, 2001). Em linhas gerais, obtida a confiança na transação P2P, seus participantes vão escrevendo sua biografia de transações e assim constroem um capital de reputação que lhe facilita o acesso às novas transações P2P (MOLZ, 2014).

As hospedagens compartilhadas via *Web 2.0* surgem nesta lógica de consumo e representa uma forma de serviço relacional que se tem expandido em todo o mundo e que vem a produzir novos paradigmas no consumo de serviços turísticos, notadamente, no que se refere às transações realizadas de pessoa a pessoa (P2P) utilizando as plataformas da *Web 2.0* para serviços de hospedagens, transportes, gastronomia, roteiros turísticos guiados, dentre outros, todos estes praticados com forte apelo relacional entre pessoas comuns e não apenas entre empresa e consumidores como tradicionalmente se verifica.

Este artigo apresenta, de início, uma revisão de literatura sobre o tema inovação disruptiva e na sequência descreve a metodologia utilizada e o estudo de caso das hospedagens domiciliares P2P via *Web 2.0*, ofertadas pelo negócio disruptivo das plataformas de hospedagens domiciliares. Desta forma, o trabalho apresenta uma compreensão sobre as principais características deste inovador modelo de negócio em turismo, destacando as propostas de valor da empresa para os clientes, os seus segmentos-alvo e parceiros do negócio, as formas de se relacionar com os clientes,

etc. Contribui também para identificar o processo iterativo existente no modelo de negócio das hospedagens domiciliares P2P, enfatizando aspectos associados à economia compartilhada.

2 INOVAÇÃO DISRUPTIVA

A palavra “disruptiva”, em sua etimologia, é derivada do latim *disruptu/disrumpere* e possui a acepção de “partir” ou “romper”². O termo inovação disruptiva foi introduzido pelos professores Joseph Bower e Clayton Christensen no artigo *Disruptive Technology: catching the wave*, publicado em 1995 pela revista *Harvard Business Review* (SULTAN, 2013; SCHMIDT; DRUEHL, 2008; MARKIDES, 2006).

Para Bower e Christensen (1995), a inovação disruptiva relacionava-se de início à tecnologia, e no sentido *lato* referia-se ao poder de penetração e aos reflexos que uma determinada tecnologia provocava nos mercados:

As tecnologias disruptivas introduzem pacotes de valor muito diferentes dos atributos historicamente valorizados pelos clientes tradicionais, e elas muitas vezes têm um desempenho inferior em uma ou mais dimensões que são particularmente importantes para estes clientes. (BOWER CHRISTENSEN, 1995, P.45).

Na origem da compreensão sobre o conceito de inovação disruptiva, Christensen publicou em 1997 o livro *Innovator's dilemma: when Technologies cause great firms to fail* e fez uma distinção entre inovações sustentadoras e inovações disruptivas no que respeita aos efeitos gerados pelas novas tecnologias e modelos de negócios no mercado.

Assim, de acordo com Christensen (1997), as inovações sustentadoras são implementadas por empresas estabelecidas no mercado e que oferecem valor a seus clientes através de melhorias em seus produtos e serviços, visando, dessa forma, um mercado já conhecido e consumidores mais exigentes. Enquadram-se nesta categoria as inovações incorporadas em equipamentos eletrônicos, como por exemplo *smartphones* ou câmaras fotográficas digitais, que sucessivamente apresentam atributos superiores às suas versões anteriores.

Desta forma, este tipo de inovação visa os consumidores mais exigentes do mercado consolidado de equipamentos eletrônicos. No turismo, os aplicativos

² Dicionário da Língua Portuguesa com Acordo Ortográfico [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2015. Disponível na Internet: <<http://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/disruptivos>>.

de mapas de localização de destinos turísticos onde é possível não apenas a orientação, mas também a obtenção de informações sobre os atrativos, meios de transportes para acesso ao local, avaliações dos turistas e até mesmo visualização em 3D são exemplos de inovações sustentadas que representam melhorias aos existentes softwares de localização.

Pelo conceito de Christensen (1997), os sucessivos modelos de equipamentos e melhoria nos serviços não correspondem ao conceito de inovação disruptiva e sim ao conceito de inovação sustentadora, uma vez que:

inovações disruptivas são mais simples, mais baratas e de baixa performance, elas geralmente prometem margens menores de lucro e os clientes mais rentáveis das empresas líderes geralmente não as querem e elas são primeiro comercializadas em mercados emergentes ou insignificantes. (CHRISTENSEN, 1997, p.177).

Por este conceito, constata-se que a inovação disruptiva resguarda atributos que atraem novos consumidores e, em sua fase inicial, não atrai os consumidores do mercado consolidado. O poder de atratividade da inovação disruptiva consiste em sua praticidade, conveniência e sua simplicidade, aliados a um bom desempenho com preço baixo (SCHMIDT; DRUEHL, 2008).

Em linhas gerais, uma inovação disruptiva refere-se a uma mudança verificada num mercado devido à introdução de uma nova tecnologia, produto ou serviço com uma baixa qualidade inicial com respeito a produtos e serviços que já existem no mercado. Com o tempo, porém, a qualidade desta inovação é melhorada e tem-se um avanço no mercado (KLENNER; HÜSIG; DOWLING, 2013).

Embora pioneiras, as definições de Christensen e seus seguidores foram consideradas vagas e com imprecisões sobre quando, de fato, uma tecnologia é disruptiva (YU; HANG, 2011). De início, Bower e Christensen (1995) consideravam a inovação disruptiva como associada à tecnologia. Anos mais tarde, em 2003, Christensen e Michael Raynor publicam *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth* onde incluem não apenas tecnologias mas também produtos e modelos de negócios como exemplos de inovação disruptiva (MARKIDES, 2006).

Govindarajan e Kopalle (2006, p.13), por sua vez, descrevem inovação disruptiva “como aquelas que introduzem um conjunto de características e atributos com desempenhos diferentes relativamente aos produtos existentes e por serem oferecidas a um preço mais baixo e apresentam uma combinação não atrativa

aos clientes tradicionais na altura que o produto é introduzido, devido a seu desempenho inferior em termos dos atributos valorizados pelos clientes tradicionais” Para estes autores, as inovações disruptivas oferecem valor em termos de preço e atributos a novos segmentos de consumidores, mas, também possuem atrativo potencial para consumidores do mercado consolidado.

Nesta perspectiva, Govindarajan e Kopalle (2006) definiram as categorias *High end* e *Low end* como medidas de inovação disruptiva, num esforço voltado à redução das imprecisões percebidas por alguns autores no conceito introduzido por Christensen.

A categoria de inovação *Low-end* corresponde ao conceito de disrupção proposto por Christensen (baixo preço, baixa performance); por sua vez, na categoria *High-end*, a disrupção da inovação refere-se à dimensão do segmento de consumidores que percebe valor na inovação no ato de sua introdução, mesmo considerando a performance da inovação com atributos diferentes da tecnologia tradicional.

Como exemplo de inovação disruptiva *High-end*, Yu e Hang (2010) citam o caso dos telefones celulares, os quais apresentaram atributos tecnológicos distintos da telefonia tradicional mas foram introduzidos com preços elevados. Em síntese, uma inovação disruptiva deve oferecer novas propostas de valor a novos segmentos de consumidores ou às parcelas do mercado tradicional mais sensíveis ao preço e penetrar o mercado do nicho ao tradicional (GOVINDARAJAN; KOPALLE, 2006).

Nos esforços de concetualização sobre inovação disruptiva, importa destacar as categorias apresentadas por Markides (2006) que refina a inovação disruptiva em dois tipos: (i) *the new bussiness-model*; e (ii) *radical product innovation*. O primeiro representa empreender um modelo de negócio diferente em um tipo de negócio pré-existente.

Segundo Teece (2010, p.173), “um modelo de negócio define como a empresa cria e entrega valor aos clientes e assim converte os pagamentos recebidos em lucros.” Importa destacar que as inovações deste tipo, em muitos casos, não oferecem um novo produto/serviço e sim redefinem a “forma” como são prestados ao consumidor (SCHMIDT; DRUEHL, 2008).

Na categoria *the new bussiness-model* enquadram-se, por exemplo, no caso do turismo, as inovações no transporte aéreo promovidas pelas empresas *lowcosts/lowfares*, cujos modelos de negócios visavam, de início, os usuários dos ônibus e trens. Ao praticarem preços mais baratos comparados aos serviços destes modais terrestres (tipologia disruptiva *Low-end* de Govindarajan e Kopalle (2006)), as *lowcosts/lowfares* ofereciam um valor ao mercado

que foi aceite por um novo segmento de consumidores para o transporte aéreo.

Com o tempo, a disrupção deste modelo de negócio tornou-se mais evidente, uma vez que passageiros de classe econômica das empresas aéreas tradicionais também migraram para as *low costs/low fares*. Ou seja, enquadram-se as *low costs/low fares* como uma inovação disruptiva por ter criado um novo mercado para o transporte aéreo e com a sua evolução. O valor de seus serviços foi também percebido pelos clientes do mercado consolidado (MARKIDES, 2006), justificando a inovação disruptiva como um processo e não um evento (BOWER; CHRISTENSEN, 1995).

A categoria de inovação disruptiva *the new bussiness-model* será explorada no estudo de caso deste artigo, uma vez que as hospedagens domiciliares P2P via Web 2.0 constituem um novo modelo de negócio com valores que se adequam a segmentos de consumidores sensíveis aos aspectos sociais, relacionais, de compartilhamento, comunidade, autenticidade e epistemológicos em suas viagens de turismo.

O segundo tipo, *radical product innovation*, conforme enuncia o próprio nome, apresenta um novo produto/serviço que introduz novos valores para os consumidores, modificando seus hábitos e comportamentos (MARKIDES, 2006). Segundo este autor, a disrupção será evidente quando as maiores quotas de mercado forem conquistadas não pelas empresas pioneiras da inovação radical e sim por aquelas entrantes tardias, cujos produtos serão dotados com a mesma tecnologia, mas, com qualidade inferior e dessa forma entram no mercado com preços mais baixos e conseguem maiores quotas.

Ainda no contexto do refinamento concetual das inovações disruptivas, Schmidt e Druehl (2008) acrescentaram três novas terminologias aos conceitos de Christensen (1995) e Govindarajan e Kopalle (2006).

Em conformidade com a forma de penetração da inovação disruptiva no mercado, os autores apresentam as categorias (i) *fringe-market low-end encroachment*; (ii) *detached market low-end encroachment* e (iii) *high-end encroachment*. Por *encroachment*, Schmidt e Druehl (2008, p.349) “destacam que o novo produto retira as vendas do produto antigo.” Portanto, a inovação tem impacto no produto/serviço no mercado tradicional, mas não necessariamente irá substituí-lo no mercado, como ocorre muitas vezes com as inovações sustentadoras e as inovações radicais. O conceito de *encroachment* também é importante para a compreensão do modelo de inovação disruptiva das hospedagens domiciliares pela Web 2.0.

Na categoria *fringe-market low-end encroachment*, uma margem no mercado é aberta logo após a entrada do produto inovador. Este mercado é formado por consumidores com necessidades distintas dos consumidores *low-end* dos mercados tradicionais.

Neste contexto, Schmidt e Druehl (2008) exemplificam o mercado dos *disk-drivers* de computadores que disponibilizam menor capacidade de memória e possuem menor tamanho, porém, suas características técnicas atendem a uma margem específica do mercado que não precisam das elevadas capacidades de armazenamento de dados dos computadores conhecidos por *mainframes*.

Na hotelaria, um exemplo deste tipo de inovação disruptiva são os modelos de negócios dos hotéis localizados em rodovias e que apresentam o mínimo de serviços possíveis, basicamente um quarto com banheiros compartilhados, onde turistas utilizam apenas para pernoite, não necessitando dos serviços mais completos oferecidos por hotéis tradicionais.

Por outro lado, na categoria *detached market low-end encroachment*, Schmidt e Druehl (2008) explicam que a inovação disruptiva cria um mercado separado, em que as necessidades de seus consumidores são distintas dos consumidores *low-end* dos mercados tradicionais.

Os autores citam o exemplo da penetração da Toyota no mercado automotor nos Estados Unidos, que ofereceu carros de menor tamanho, criando um mercado separado de consumidores que tradicionalmente adquirem os modelos de carro de maior tamanho, porém, *low-end* das montadoras americanas.

No turismo, as empresas aéreas *lowcoasts* também se enquadram nesta categoria. De resto, no terceiro caso, *high-end encroachment*, a penetração no mercado inicia pelo lado da alta qualidade e alto preço (*high-end*) do produto tradicional e sua difusão no mercado ocorre semelhante à inovação sustentadora (SCHMIDT; DRUEHL, 2008).

Estudos recentes sobre a temática procuram refletir sobre os impactos das inovações disruptivas nos consumidores. Por esta via, Govindarajan, Kopalle e Danneels (2011) realizaram uma investigação longitudinal quantitativa cujos resultados evidenciaram que há relações entre as inovações radicais e o consumidor tradicional e as inovações disruptivas e consumidores emergentes.

De igual modo, Sultan (2013), em conformidade com a penetração no mercado apresentada pelo produto/serviço inovador, classifica a inovação disruptiva em *new market disruption* e *low-end disruption*.

No primeiro caso, surge um novo mercado consumidor para a inovação, normalmente constituído por consumidores que evitavam os produtos similares

pelos seus altos custos ou por difícil utilização; por outro lado, no segundo caso, a inovação disruptiva atrai os consumidores de menor atratividade do mercado das empresas estabelecidas (SULTAN, 2013).

As abordagens dos autores (BOWER; CHRISTENSEN, 1995; GOVINDARAJAN; KOPALLE, 2006; MARKIDIS, 2006; SCHMIDT; DRUEHL, 2008; SULTAN, 2013) sobre inovação disruptiva apresentam conceitos com linhas tênues de distinção, ambiguidades e conflitos entre os constructos apresentados e em alguns casos não se observa, de fato, diferenças precisas, como acontece entre o conceito de Inovação sustentadora e as categorias de inovação disruptiva *high-end* proposto por Govindarajan e Kopalle (2006) e *high-end encroachment* de Schmidt & Druhl (2008).

De modo geral, a preocupação dos autores mencionados assenta na necessidade de uma maior discussão e reflexões sobre o tema, principalmente, sobre os impactos causados nos mercados pelas inovações disruptivas. Por vezes, justificam esta assertiva pela premência das empresas consolidadas melhor se posicionarem diante das ameaças que as inovações disruptivas provocam nos mercados.

Esta conjectura revela-se, principalmente, na obra *Innovator's dilemma: when Technologies cause great firms to fail* de Christensen publicada em 1997. Destarte, semelhante perspectiva é encontrada no recente trabalho de Klenner, Hüsig e Dowling (2013) que apresentaram o conceito *disruptive susceptibility* para ajudar as empresas consolidadas a desenvolver um sistema de advertência para identificar as estruturas de mercado que possibilitam a entrada de empresas com inovações disruptivas e a utilização destas inovações pelos consumidores.

Observa-se, empiricamente, que a tecnologia tem sido o meio pelo qual se viabilizam muitas das inovações em modelos de negócios disruptivos, entretanto, a disrupção ocorre quando as empresas enfatizam o modelo de negócio em si e não a tecnologia.

Chesbrough (2010, p.355) endossa que é provável que uma tecnologia medíocre aplicada num ótimo modelo de negócio possa ser mais valiosa do que uma ótima tecnologia explorada num modelo de negócio medíocre." Há, nesta perspectiva uma mudança no paradigma da inovação disruptiva centrada na tecnologia para a disrupção assente em inovadores modelos de negócios.

Sobre isto, Osterwald (2004, cit. Chesbrough, 2010) identificou 9 pontos que caracterizam uma inovação em modelos de negócios: (i) *atividades chaves*; (ii) *redes de parceiros*; (iii) *recursos chaves*;

(iv) *estrutura de custos*; (v) *propostas de valor*; (vi) *relação com clientes*; (vii) *canal de distribuição*; (viii) *fluxos de receitas*; (ix) *segmentos de clientes*, os quais serão ilustrados pelo estudo de caso proposto neste artigo. Observa-se, através deste modelo, uma prioridade sobre a proposta de valor que o novo produto/serviço oferece a um específico segmento de mercado, através de um desenho organizacional inovador.

Este raciocínio conforma o terreno pelo qual se debruça o estudo de caso de inovação disruptiva proposto neste artigo. Com base nos novos valores da atual tendência de consumo conhecida por *economia compartilhada*, tem-se difundido um modelo de negócio no turismo voltado para as hospedagens domiciliares, os quais assentam na oferta de valores sociais, comportamentais, emocionais e relacionais, que já representa uma disrupção no mercado de hospedagens. Os tópicos a seguir apresentam a metodologia deste artigo e o estudo de caso sobre o modelo de negócio disruptivo através das hospedagens domiciliares P2P via *Web 2.0*.

3 METODOLOGIA

Com vista a viabilizar as discussões teóricas subjacentes a artigo, realizou-se uma revisão de literatura durante o mês de julho de 2015 com referências extraídas em sua maioria a partir da base de dados Scopus³.

A priori, 4 temas chaves foram utilizados para nortear a coleta dos artigos na referida base de dados: (i) "Inovação disruptiva"; (ii) "novos modelos de negócios"; (iii) economia compartilhada; (ver Tabela 1). O processo de busca através da base SCOPUS se fez mediante a combinação das palavras "disruptive" + "innovation"; "new" + "business" + "model"; "sharing economy".

Para o tema 1, foram encontrados 477 artigos localizados no recorte temporal entre os anos de 1985 a 2014. Destes, foram selecionados 9 artigos, adotando-se para esta seleção os critérios: (i) da representatividade em termos de citações (artigos seminais); (ii) por discutirem a relação entre inovação disruptiva e modelos de negócios, conforme informações contidas no abstract das publicações.

No caso do tema 2, importava a obtenção do "framework" conceitual sobre novos modelos de negócios, e desta forma, foram utilizados apenas 2 artigos seminais para a discussão ora proposta.

maiores bases para referências científicas com grande abrangência em termos de indexações (WALTAM, 2006).

³ A base de dados multidisciplinar Scopus foi selecionada para a coleta dos artigos deste estudo por ser considerada uma das três

No que respeita ao tema 3, foram localizados 1200 artigos no recorte temporal dos anos 2000 (quando se expandem as tecnologias da Web 2.0) a 2015, sendo selecionados 10 artigos.

Estas publicações foram selecionados por promoverem uma discussão conceitual abrangendo os tema “sharing economy” e modelos de negócios, selecionando também artigos com ênfase nos modelos de negócios das hospedagens domiciliares P2P.

Os demais artigos, por não apresentarem discussões aderentes aos objetivos ora propostos, foram desconsiderados para esta revisão de literatura.

Os artigos então selecionados encontram-se publicados nas seguintes revistas: *The Journal of product innovation management* (4); *Current Issues in Tourism* (3); *Long Range Planning* (2); *Journal of Consumer Research* (1); *Journal of Business Research* (1); *Harvard Business Review* (1); *Annals of Tourism Research* (1); *Research Policy*, (1); *Tourism Management* (1); *International Journal of Information Management* (1); *International Journal of Management Reviews* (1); *Techinnovation* (1); *Geoforum* (1); *First Monday* (1).

De resto, foi necessário fazer referências a outros trabalhos da literatura como: (i) artigos localizados no google acadêmico, especificamente para o tema *sharing economy* e plataformas de hospedagens P2P, pois são objetos de investigação ainda pouco explorados; (ii) livros; (iii) capítulos de livros contendo artigos de autores que investigam na área da inovação e turismo.

No sentido de complementar as discussões referenciadas na literatura, foi escolhida a opção metodológica do estudo de caso qualitativo descritivo sobre as hospedagens domiciliares viabilizadas pelas plataformas P2P via Web 2.0, caracterizando-a como um modelo de negócio disruptivo. O estudo de caso

apresenta-se como uma estratégia de investigação cujo objeto é uma unidade específica ou sistema limitado que se analisa em profundidade (HOLLINSHEAD, 2004).

Em síntese, a tabela 1 apresenta os principais temas discutidos nesta revisão de literatura e os autores consultados.

Tabela 1: Síntese de temas e autores com trabalhos extraídos da base Scopus.

Tema	Autores
Inovação disruptiva	Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995) Govindarajan, V., & Kopalle, P. K. (2006) Govindarajan, V., Kopalle, P. K., & Danneels, E. (2011) Klenner, P., Hüsig, S., & Dowling, M. (2013) Markides, C. (2006) Schmidt, G. M., & Druehl, C. T. (2008). Sultan, N. (2013) Yu, D., & Hang, C. C. (2010). Yu, D., & Hang, C. C. (2011)
Novos modelos de negócios	Chesbrough, H. (2010) Teece, D. J. (2010)
Sharing Economy	Bardhi, F., & Eckhardt, G. (2012) Belk, R. (2014) Dredge & Gyimóthy, 2015 Molz, J. (2013) Molz, J. (2014) Scaglione, Schegg, & Trabichett, 2013 Guttentag, D. (2015) Sigala, M. (2015) Richardson (2015).

Fonte: elaboração dos autores.

4 MODELO DE NEGÓCIO DISRUPTIVO EM TURISMO: O CASO DAS HOSPEDAGENS DOMICILIARES PELA WEB 2.0

Nas discussões sobre novos modelos de negócios e inovação disruptiva, o tema *sharing economy* ou economia compartilhada tem convidado muitos teóricos a tecerem análises sobre a natureza desta forma pós-moderna de consumo.

Diversos autores (MOLZ, 2013; GUTTENTAG, 2015; BELK, 2014; SIGALLA, 2015) apontam a publicação *Whats mine is yours: the rise of collaborative consumption*, publicada em 2010 por Rachel Botsman e Roo Rogers, como pioneira no tratamento do impacto da tecnologia Web 2.0 na economia compartilhada.

Desse modo, emergem os novos modelos de negócios de produtos e serviços da economia compartilhada que perpassam as fronteiras de consumo dos mercados tradicionais (BELK, 2014). Os produtos e serviços da economia colaborativa se expandem nos domínios das redes sociais, promovidas pela Web 2.0 (SCAGLIONE; SCHEGG; TRABICHETT, 2013), onde prevalece uma crença renovada na importância para os valores de compartilhamento e senso de comunidade (BOTSMAN; ROGERS, 2010).

Sabe-se que a economia compartilhada não é um fenômeno recente, no setor de hospedagens residenciais, por exemplo, há a prática do *Bed & Breakfast*, porém, este e outros serviços colaborativos foram redesenhados pela Internet mediante a sua nova plataforma Web 2.0.

Atualmente, a utilização da *Web 2.0* vai além do compartilhamento de opiniões e troca de informações de marketing, de fato, a *Web 2.0* revela-se como ferramenta capaz de impulsionar o compartilhamento de bens e serviços entre consumidores, estabelecendo novas formas de transações comerciais (SIGALA, 2014).

A *Web 2.0* abriu os caminhos para a difusão da economia compartilhada que culminaria com a formação de redes sociais que reúnem diversos consumidores em comunidades *online* (SCAGLIONE et al., 2013).

No lastro da economia compartilhada, sucedem-se práticas que resultam em novas formas de sociabilidade e orquestrações econômicas, as quais podem ser ilustradas pelo apelo ao compartilhamento (BELK, 2014).

No século XXI da economia compartilhada, as pessoas serão reconhecidas pela reputação, pela comunidade, por aquilo que se pode acessar e pelo o que compartilham (BOTSMAN; ROGERS, 2010).

Quanto à operacionalização, Botsman e Rogers (2010) destacam que a economia compartilhada pode ocorrer através dos seguintes modelos de negócios: (i) *sistema de serviços de produtos*, onde bens são disponibilizados para o consumo sem um processo de aquisição, a exemplo do compartilhamento de bicicletas na França (Velobi) e de automóveis nos Estados Unidos (Zipcar); (ii) *mercados de redistribuição*, onde se realizam trocas e doações, como o caso da troca ou venda de livros na Inglaterra (*Read it Swap it*); (iii) *estilos de vida*, mediante o compartilhamento ou aluguéis de espaços, a exemplo das plataformas de hospedagens domiciliares exploradas neste artigo.

As plataformas de hospedagens domiciliares P2P surgem nesta lógica de consumo e representam um novo modelo de negócio relacional que se tem expandido em todo o mundo. Uma das plataformas pioneiras e com maior *marketshare* é o Airbnb (GUTTENTAG, 2015) que entrou em operação em 2008 quando surgiu na cidade de São Francisco (EUA).

Segundo o *website* da empresa, são oferecidas hospedagens domiciliares compartilhadas em mais de 190 países e em 34 mil cidades (AIRBNB, 2015). Trata-se de uma modalidade de negócio *peer to peer* (P2P) oferecido a partir de uma plataforma *online* onde pessoas simples alugam seus espaços para acomodar turistas (GUTTENTAG, 2015, p. 1193) através do compartilhamento de quartos, camas num quarto, casas, apartamentos, até mesmo castelos e ilhas (AIRBNB, 2015), sendo toda a transação realizada pela Internet, onde também é paga uma comissão para a companhia em cada compartilhamento efetuado (BELK, 2014).

De acordo com Guttentag (2015), são limitadas as informações sobre o público-alvo a que se destina plataformas como o Airbnb, sabendo-se, por exemplo, que a maioria dos hóspedes são de procedência norte-

americana, com idade média de 35 anos. Ainda conforme este autor, os atributos únicos das plataformas de hospedagens domiciliares P2P atraem um público que se sente à vontade com as tecnologias Internet, turistas aventureiros e também turistas preocupados com orçamentos de suas viagens.

Em 2014, o Airbnb hospedou cerca de 35 milhões de pessoas (Airbnb, 2015) e arrecadou entre 100 e 200 milhões de dólares com as taxas pagas pelos turistas (GUTTENTAG, 2015). Este autor detalha que a maior parte das reservas do Airbnb são internacionais, o que levou a companhia a abrir escritórios em Nova Iorque, Paris, Moscovo e São Paulo. As projeções de vendas do Airbnb indicam que os “pernoites podem eventualmente ultrapassar aqueles de grandes marcas hoteleiras como a *Holiday In* ou até mesmo se aproximar dos pernoites de companhias líderes na hotelaria como os da rede *Marriott International*” (GUTTENTAG, 2015, p.1199).

Segundo Oliveira, Sperb e Cortimiglia (2013), plataformas de hospedagens domiciliares, como o Airbnb, correspondem a um novo modelo de negócio o qual é suportado por consumidores que interagem colaborativamente na construção de um produto ou serviço através de um ambiente Web relacional.

Pela sua expansão e popularidade e por representar uma mudança no modelo tradicional dos negócios em hospedagem, estas plataformas *online* são consideradas uma inovação disruptiva (GUTTENTAG, 2015; ARMAS et al., 2014) e diferem do site de hospedagens colaborativas *couchsurfing.com* por haver uma recompensa financeira para a efetivação da hospedagem (GUIMARÃES; SCALCO, 2014).

As hospedagens via plataformas online P2P enquadram-se nas tipologias *new Business Model* de Markidis (2006) e *low-end* de Govindarajan e Kopalle (2006) e nas formulações gerais propostas por Christensen (1995) sobre inovação disruptiva, uma vez que apresentam as características de um serviço que atende aos apelos de um mercado sensível ao preço, acessível (baseado na Internet) e de fácil utilização.

Inicialmente, estas plataformas ofereceram valor ao segmento de consumidores interessados na economia compartilhada, porém, atualmente atrai cada vez mais os consumidores dos mercados tradicionais, como por exemplo as famílias que viajam com seus filhos e que percebem um maior valor ao se hospedarem numa residência do que num hotel, além dos turistas que desejam experiências mais autênticas em suas viagens (GUTTENTAG, 2015).

Destarte, cumpre destacar que as plataformas de hospedagens domiciliares P2P alinham-se ao conceito de *encroachment*, de Schmidt e Druehl (2008), uma vez que, embora tenha alcançado expressivos

resultados financeiros e quota de mercado, este novo modelo de negócio não irá substituir os modelos de negócios das hospedagens tradicionais dos hotéis, pousadas e *hostels* (GUTTENTAG, 2015). De resto, consoante Teece (2010) e Chesbrough (2010), as hospedagens domiciliares via Web 2.0 conformam um inovador modelo de negócio pela sua estrutura organizacional e pelos valores propostos ao mercado os quais são bem aceites pelos consumidores aderentes à economia compartilhada.

As práticas colaborativas verificadas nas plataformas de hospedagens domiciliares P2P configuram um importante modelo de negócio a oferecer valor relacional aos seus usuários. Na fase de pré consumo, evidencia-se um contexto relacional para eliminação dos riscos e fortalecer a confiança e reputação no serviço de hospedagens P2P.

Turistas e anfitriões criam perfis nestas plataformas e o turista, ao se interessar por um espaço, envia uma solicitação de reserva ao anfitrião que avaliará o pedido. Durante o processo, outras informações podem ser requisitadas (GUTTENTAG, 2015). Os turistas também podem conferir as avaliações feitas por turistas que já usaram os serviços de hospedagens domiciliares e interagir com o anfitrião em caso de dúvidas. Neste momento, o turista pode avaliar custos e benefícios e produzir expectativas mais reais sobre a experiência neste serviço (Armas et al., 2014).

Na fase do consumo, ocorre o encontro de serviço e muitos turistas preferem se sentir em casa do que num hotel, fazendo uso de facilidades como cozinha, máquina de lavar e secadoras (GUTTENTAG, 2015). O espaço da experiência de hospedagem é o lugar do compartilhamento e da colaboração por excelência. Armas et al (2014) sugerem que o turista pode receber conselhos por parte do anfitrião sobre aspectos da vida local e despertar um sentimento de familiaridade. Cumpre destacar que pode não haver envolvimento entre turista e anfitrião em todas as experiências, podendo existir casos de consumo passivo da experiência.

No pós consumo, o espaço virtual de serviço das plataformas faculta ao turista a prática do e-wom, onde irá comentar a experiência da hospedagem. Em suas redes sociais e comunidades virtuais o turista registra a memória da experiência. A disseminação das avaliações do e-wom dependerá da força dos laços sociais que o turista possui com outras pessoas que frequentam a sua rede social (LUO; ZHONG, 2015). De modo específico para os meios de hospedagem, o e-wom assume um papel preponderante na tomada de decisão do consumidor (ARMAS et al., 2014).

De acordo com as discussões ora apresentadas, é possível resumir as características do modelo de negócio disruptivo das plataformas de hospedagens

domiciliares P2P utilizando o modelo de Osterwald (2004, cit in CHESBROUGH, 2010), conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1: Framework de Osterwald em modelos de negócios.

Atividades chaves	Recursos chaves	Relações com clientes
Mercado comunitário de confiança para as pessoas anunciarem, descobrirem e reservarem hospedagens domiciliares únicas em todo o mundo, seja a partir de um computador ou de um dispositivo portátil (celulares, tablets, etc).	Plataforma Web 2.0 relacional anfitrião/empresa/clientes; A depender do porte d plataforma, além da sede da empresa, pode possuir escritórios em várias cidades do mundo. O Airbnb, por exemplo, possui escritórios em São Francisco, Tóquio, São Paulo, Paris (GUTTENTAG, 2015).	Apoio a clientes e anfitriões pelo site, num canal específico: centro de resoluções. Fanpage facebook, Blog e conta no Tweeter e Instagram. E-WoM. Relacionamento pré-durante-pós consumo
Redes de parcerias	Proposta de valor	Segmentos de clientes
Anfitriões que ofertam suas residências para hospedagem (modelo crowdsourcing de parceria)	Hospitalidade não-comercial; Social, Relacional, de compartilhamento, autenticidade, confiança, troca, comunidade, preço, acessibilidade, conveniência, flexibilidade em termos de localização, hedônismo.	Clientes adeptos à economia compartilhada, familiarizados com tecnologia Internet (a exemplo dos millenials), faixa etária média de 35 anos, conscientes com orçamento da viagem
Estrutura de custos	Canais de distribuição	Fluxo de receitas
Custos fixos e variáveis associados aos escritórios, impostos, taxas associadas à prestação do serviço, etc.	Plataforma Web 2.0. Anfitriões	Porcentagens nas reservas efetuadas

Fonte: Adaptado de Osterwald (2004, cit. CHESBROUGH, 2010).

A análise do quadro 1 elucida alguns fatores que estão na origem da popularidade do modelo de negócio proposto pelas plataformas de acomodação P2P. *Primeiro*, ao utilizar as residências dos indivíduos como estrutura física de hospedagem, as empresas que mantêm as plataformas realizam a prática de *crowdsourcing* para o estabelecimento de sua rede de parceria. O *crowdsourcing* corresponde a realização de um trabalho de forma colaborativa, ou um tipo particular de terceirização de atividades providas por várias pessoas para uma empresa ou instituição (EGGER; GULA; WALSH, 2016).

Se o contexto é de modelo de negócio, o indivíduo aderente à proposta do crowdsourcing precisa identificar o benefício que receberá pela transação. No caso específico da plataforma Airbnb, a comissão cobrada aos indivíduos-anfitriões pela plataforma é de 3% do valor total pago pelo hóspede. Portanto, o indivíduo-anfitrião recebe quase que integralmente a receita oriunda dos seus hóspedes.

Optando-se por uma baixa comissão, a plataforma estimula mais adeptos ao crowdsourcing, compondo, dessa forma, uma massa crítica suficiente para auferir as margens de lucro ao negócio.

Segundo, o ambiente interativo da Web 2.0 conforma o recurso chave para atrair os clientes-hóspedes a este modelo de negócio. A Web 2.0 facilita a triangulação entre *provedor da plataforma-indivíduo-anfitrião-hóspede*, estabelecendo interatividade antes, durante e pós-consumo, o que contribui positivamente para o sistema confiança-reputação e a cocriação de valor entre os participantes. *Terceiro*, turistas pós-modernos são motivados por experiências de viagens mais autênticas (DREDGE; GYIMÓTHY, 2015), ou seja, desejam conhecer a vida real nos destinos e não a vida encenada para o turismo.

Como muitas das ofertas de hospedagens residenciais se localizam na periferia dos destinos (GUTTENTAG, 2015), fora do núcleo central dos atrativos turísticos, os viajantes pos-modernos percebem um valor diferenciado neste tipo de hospedagem, sobretudo, pela interação social advinda subjacente à relação com o hóspede, com os habitantes da comunidade onde se insere a hospedagem domiciliar e também com seus companheiros de viagem.

Trata-se de um valor que os modelos de negócio tradicionais de hospedagens não são formatados, na maioria dos casos, para oferecer (SIGALA, 2015). De resto, a disseminação das plataformas de hospedagens P2P no formato de aplicativos para dispositivos móveis atende ao nicho dos consumidores millenials, familiarizados com esta tecnologia, os quais representam um mercado crescente na atualidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pensar e agir de uma nova maneira é desenredar-se das formas tradicionais de oferecer produtos e serviços e, nesta perspectiva, oferecer novos valores aos consumidores. Os novos serviços da economia compartilhada destacam nichos e segmentos de mercado interessados nos valores de compartilhamento do conhecimento, diferenciação, diversificação, flexibilidade, integração, confiabilidade.

E neste contexto, emerge o modelo de negócio disruptivo das hospedagens domiciliares via Web 2.0.

Através do estudo de caso das plataformas de hospedagens domiciliares P2P, observou-se que este modelo de negócio disruptivo se enquadra nas propostas *new business model* de Markidis (2006) e *low-end* de Govindarajan e Kopalle (2006) e nas formulações gerais propostas por Christensen (1995) sobre inovação disruptiva. Verificou-se também que um novo modelo de negócio assenta numa proposta de valor diferenciada no mercado e, neste aspecto, o contexto relacional é preponderante na experiência da economia compartilhada em hospedagens domiciliares promovidas pelas plataformas P2P. Turistas e anfitriões compartilham e (re)produzem valor por meio das interações sociais produzidas a partir da Web 2.0.

Por fim, cumpre destacar que nem todas as inovações disruptivas se movimentam dos nichos de mercado inferiores em direção aos mercados consolidados a ponto de substituí-los. Inicialmente, as plataformas de hospedagens domiciliares P2P ofereceram valor ao segmento de consumidores interessados na economia compartilhada, porém, atualmente atrai cada vez mais os consumidores dos mercados tradicionais, por exemplo, as famílias que viajam com seus filhos. O *mainstream* dos meios de hospedagens tradicionais terá sempre seu público-alvo, não havendo perspectivas de uma substituição. Poderá, entretanto, investir na oferta de produtos que se assemelhem ao negócio das hospedagens domiciliares pela Web 2.0, a exemplo das companhias aéreas tradicionais que criaram as suas congêneres *lowcost/lowfare*.

As hospedagens domiciliares via plataformas *online* se apresentam como um tema emergente, com amplas oportunidades para a pesquisa acadêmica. Estes novos cenários e paradigmas no turismo conformam a necessidade para a realização de análises e discussões no âmbito da experiência de consumo turístico de hospedagens compartilhadas, colmatando lacunas entre os conceitos de cocriação de valor e hospitalidade na economia colaborativa, bem como revelando as principais ligações entre estes conceitos. Por fim, pesquisas que analisem o impacto provocado nos destinos turísticos por essa modalidade de hospedagem são necessárias, uma vez que estes impactos provocam repercussões no modelo de negócio aqui analisado.

REFERÊNCIAS

- AIRBNB. Disponível em <http://www.airbnb.com>. Acesso em 20 de outubro de 2015, 2014.
- ARMAS, R., TAÑO, D., & RODRÍGUEZ, F. Airbnb como nuevo modelo de negocio disruptivo: un analisis de su potencial

- competitivo a partir de las opiniones de los usuarios. Disponível em http://www.researchgate.net/publication/270394571_Airbnb_como_nuevo_modelo_de_negocio_disruptivo_en_la_empresa_turistica_un_analisis_de_su_potencial_competitivo_a_partir_de_las_opiniones_de_los_usuarios. Acesso em 21 de outubro de 2015, 2014.
- BARDHI, F., & ECKHARDT, G. Access-based consumption: the case of car sharing. *Journal of Consumer Research*, 39(4), 881–898, 2012.
- BELK, R. You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595–1600, 2014.
- BOTSMAN, R., & ROGERS, R. *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. New York: Harper Collins, 2010.
- BOWER, J. L., & CHRISTENSEN, C. M. Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, (February), 43–54, 1995.
- BUHALIS, D., & O'CONNOR, P. Information, communication, technology: revolutionizing Tourism. In D. Buhalis & C. Costa (Eds.), *Tourism management dynamics: trends, management and tools* (pp. 196–209). Oxford: Elsevier, 2006.
- CHESBROUGH, H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354–363, 2010.
- CHRISTENSEN, C. *Innovator's Dilemma: when new technologies cause great firms to fall*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- DREDGE, D., & GYIMÓTHY, S. The collaborative economy and tourism: Critical perspectives, questionable claims and silenced voices. *Tourism Recreation Research*, 8281(September), 1–17, 2015.
- GOVINDARAJAN, V., & KOPALLE, P. K. The Usefulness of Measuring Disruptiveness of Innovations Ex Post in Making Ex Ante Predictions, (2004), 12–18, 2006.
- GOVINDARAJAN, V., KOPALLE, P. K., & DANNEELS, E. The Effects of Mainstream and Emerging Customer Orientations on Radical and Disruptive Innovations. *Journal of Product Innovation Management*, 28(s1), 121–132, 2011.
- GUIMARÃES, C., & SCALCO, P. Uma análise do mercado de consumo colaborativo. *Série de textos para discussão do curso de Ciências Econômicas*. UFG: Goiania, 2014.
- GUTTENTAG, D. Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current Issues in Tourism*, v.18, n.12, 1192-1217, 2015.
- HJALAGER, A.-M. A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1–12, 2010.
- HOLLINSHEAD, K. A prime in ontological craft: the creative capture of people and places through qualitative research. In J. Philmore & L. Goodson (Eds.), *Qualitative research in tourism: ontologies, epistemologies and methodologies* (pp. 63–82). New York, Paris: Routledge, 2004.
- KLENNER, P., HÜSIG, S., & DOWLING, M. Ex-ante evaluation of disruptive susceptibility in established value networks—When are markets ready for disruptive innovations? *Research Policy*, 42(4), 914–927, 2013.
- LUO, Q., & ZHONG, D. Using social network analysis to explain communication characteristics of travel-related electronic word-of-mouth on social networking sites. *Tourism Management*, 46, 274–282, 2015.
- MARKIDES, C. Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 19–25, 2006.
- MOLZ, J. Social Networking Technologies and the Moral Economy of Alternative Tourism: the Case of Couchsurfing.Org. *Annals of Tourism Research*, 43, 210–230, 2013.
- OLIVEIRA, D., SPERB, D., & CORTIMIGLIA, M. Crowdbusiness: inovação em modelo de negócio na Web 2.0. In XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Salvador: ENEGEP, 2013.
- RICHARSON, L. Performing the sharing economy. *Geoforum*, 67, p. 121-129.
- SCAGLIONE, M., SCHEGG, R., & TRABICHTT, J. Analysing the penetration of Web 2.0 in different tourism sectors. In L. Cantoni & Z. Xiang (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism* (pp. 280–289). New York: Springer, 2013.
- SCHMIDT, G. M., & DRUEHL, C. T. When Is a Disruptive Innovation Disruptive?, (2003), 347–369, 2008.
- SIGALA, M. Collaborative commerce in tourism: implications for research and industry. *Current Issues in Tourism*, (June), 1–10, 2014.
- SULTAN, N. Knowledge management in the age of cloud computing and Web 2.0: Experiencing the power of disruptive innovations. *International Journal of Information Management*, 33(1), 160–165, 2013.
- TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172–194, 2010.
- YU, D., & HANG, C. C. A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 435–452, 2010.
- YU, D., & HANG, C. C. Creating technology candidates for disruptive innovation: Generally applicable R&D strategies. *Technovation*, 31(8), 401–410, 2011.

Processo Editorial / Editorial Process

Editor Chefe/Editor-in-chief: PhD Thiago D. Pimentel (UFJF).

Editor Científico / Scientific Editor: PhD Thiago D. Pimentel (UFJF).

Editores de Seção Convidados/ Guest Section Editors: Magnus L. Emmendoerfer (UFV, Brasil) & Vânia N. G. Costa (IPCA, Portugal)

Recebido em 24 de fevereiro de 2016; aceito em 17 de agosto de 2016; publicado online 06 de novembro de 2016.

Received on February 24, 2016; accepted August 17, 2016, published online November 06, 2016.

Artigo original de pesquisa/ Original research article. Seção revisada por pares / Double blind review section.

ⁱ O primeiro autor gentilmente agradece à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES-BRASIL) e a Universidade Federal de Pernambuco pelo seu suporte financeiro.