

## *A cocriação de valor em estabelecimentos hoteleiros por meio do site TripAdvisor*

A Lógica Dominante do Serviço (SDL) apresenta a ideia da cocriação de valor como um processo dialógico, em que consumidores e empresas interagem para criar valor. Logo, o objetivo do artigo é analisar o processo da cocriação de valor em estabelecimentos hoteleiros na cidade de João Pessoa/PB por meio do site TripAdvisor. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, em que foram entrevistados os participantes do processo da cocriação no ambiente hoteleiro: os gerentes dos hotéis mais bem avaliados pelos usuários do site na referida cidade, bem como 12 hóspedes que fizeram as suas avaliações no site TripAdvisor. Para a análise das entrevistas, foi utilizada a técnica da análise de conteúdo. Em termos de resultados, observou-se que alguns aspectos contribuem significativamente para a criação de valor, quais sejam a localização, conforto e atendimento, além do desejo dos clientes terem as suas expectativas atendidas e superadas. Dessa forma, percebeu-se que as avaliações no site TripAdvisor são fundamentalmente úteis para a criação de valor antes da hospedagem, cujos usuários entrevistados disseram buscar informações sobre os hotéis em que pretendem se hospedar neste portal.

**Palavras-chave:** Lógica Dominante do Serviço; Cocriação de valor; Estabelecimentos Hoteleiros.

## *The value co-creation in hotels through the TripAdvisor site*

The Dominant Service Logic (SDL) presents the idea of value co-creation as a dialogic process in which consumers and businesses interact to create value. Therefore, the aim of the article is to analyze the process of value creation in hotel establishments in the city of João Pessoa/PB through the TripAdvisor website. The research took a qualitative approach, in which participants from the co-creation process in the hotel environment were interviewed: the hotel manager's best rated by site users in that city, as well as 12 guests who made their evaluations on the TripAdvisor site. For the analysis of the interviews, the technique of content analysis was used. In terms of results, it was observed that some aspects contribute significantly to value creation, such as location, comfort and service, and the desire of customers to have their expectations met and exceeded. Thus, it was realized that reviews on TripAdvisor are fundamentally useful for creating value before hosting, whose interviewed users said they sought information about the hotels in which they intend to stay on this portal.


**Keywords:** Dominant Service Logic; Value Co-creation; Hotel Establishments.


Topic: **Marketing e Estratégias Mercadológicas**


Received: **11/12/2019**


Approved: **25/01/2020**


Reviewed anonymously in the process of blind peer.

**Bruna Lourena de Lima Dantas**   
Universidade Federal da Paraíba, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/2008743465694884>  
<http://orcid.org/0000-0002-3935-5947>  
[brunalimadantas.adm@gmail.com](mailto:brunalimadantas.adm@gmail.com)

**Janayna Souto Leal**   
Universidade Federal da Paraíba, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/1437484729170874>  
<http://orcid.org/0000-0003-2620-4282>  
[leal.janayna@gmail.com](mailto:leal.janayna@gmail.com)

**Amanna Ferreira Peixoto**   
Instituto Federal da Paraíba, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/2031877327031666>  
<http://orcid.org/0000-0003-1424-8149>  
[amannaf@gmail.com](mailto:amannaf@gmail.com)

**Rayane Fernandes Mano**   
Instituto Federal da Paraíba, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/1256279785679013>  
<http://orcid.org/0000-0001-8771-4097>  
[rayfernandes87@gmail.com](mailto:rayfernandes87@gmail.com)

**Nelsio Rodrigues de Abreu**   
Universidade Federal da Paraíba, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/2003104035949004>  
<http://orcid.org/0000-0001-7024-5642>  
[nelsio@gmail.com](mailto:nelsio@gmail.com)



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2020.001.0012

### Referencing this:

DANTAS, B. L. L.; LEAL, J. S.; PEIXOTO, A. F.; MANO, R. F.; ABREU, N. R.. A cocriação de valor em estabelecimentos hoteleiros por meio do site TripAdvisor. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v.11, n.1, p.161-176, 2020. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2020.001.0012>

## INTRODUÇÃO

O campo do marketing tem, nos últimos anos, vivido mudanças teóricas que refletem o modo como as relações de troca no mercado ocorrem, tais como a inserção de inovações tecnológicas, e novos hábitos e estilos de vida dos consumidores. Abordagens clássicas e tradicionais com foco no produto e na utilidade da oferta não parecem abarcar a complexidade existente nas relações comerciais atuais. Assim, a Lógica Dominante do Serviço (LDS do inglês *Service-Dominant Logic*) é proposta como uma mudança de paradigma, onde a tangibilidade dos bens é substituída pela intangibilidade dos benefícios dos serviços.

O produto continua sendo parte importante no processo de troca, contudo, os consumidores buscam primordialmente os benefícios oriundos dos bens, e não simplesmente a sua posse. Com isso, novos formatos de negócios vêm surgindo para oferecer primordialmente os benefícios inerentes ao uso do bem. Por exemplo, serviços de transporte como o *Uber*, a assinatura de purificadores de água com manutenção inclusa, e a assinatura da plataforma Netflix, que disponibiliza uma gama de filmes e séries *online*. Isso reflete o fato de que, cada vez mais, as empresas estão engajadas em oferecer benefícios, e não a posse. Desse modo, segundo Ranjan et al. (2019), no que concerne à criação de valor, o envolvimento do cliente na produção de suas experiências tornou-se uma prática fundamental de serviço, as empresas de serviços tradicionais estão descobrindo o papel fundamental do envolvimento do cliente e do colaborador na cocriação de valor para a obtenção vantagem competitiva.

A *Service Dominant Logic* (SDL), proposta inicialmente por Vargo et al. (2004a), apresenta a ideia de cocriação de valor como um processo dialógico, em que consumidores e empresas interagem para criar valor. Adota-se uma perspectiva fenomenológica para ver a criação de valor como a criação do valor-em-uso pelo cliente, ou seja, algo socialmente construído através de experiências cliente-empresa ao longo do tempo.

Este processo interacional é construído da seguinte forma: a empresa controla o processo de produção e pode dar espaço para o cliente se juntar a ela como um coprodutor de recursos, e o cliente controla o processo de criação de valor e pode convidar o prestador de serviço para se juntar a esse processo como um cocriador de valor. Sendo assim, cocriação e coprodução trazem a figura ativa do consumidor ao longo da cadeia da oferta, podendo elevar o valor percebido a partir de experiências de consumo, e, por consequência, aumentar a satisfação (VARGO et al., 2004a).

Em seu trabalho inicial, Vargo et al. (2004a) apresentaram as premissas fundamentais sobre a nova lógica, e nas publicações de 2008 e 2016 algumas atualizações foram feitas. Uma delas, a premissa fundamental de número seis, traz o entendimento que o valor é cocriado por múltiplos atores, mas sempre incluindo o beneficiário, ou seja, o cliente. Percebe-se, portanto, a existência de outros agentes além da empresa prestadora do serviço e do cliente. Há uma ampliação do *locus* onde os processos interacionais ocorrem. Os autores propõem o conceito de ecossistema de serviço como um sistema autossuficiente, autoajustado de atores com recursos integrados, ligados por acordos institucionais compartilhados e mútua criação de valor através da troca de serviços (VARGO et al., 2016).

Tal conceituação remete a ideia de que o ambiente de interação se tornou uma rede de relações,

onde a criação de valor é sempre realizada cooperativamente entre os participantes da rede. A SDL reformula os propósitos e processos de troca econômica e fornece uma perspectiva ampliada que faz com que seja possível vislumbrar novas formas de integrar e beneficentemente, aplicar recursos (VARGO et al., 2016).

Nesse cenário, o setor de turismo parece apresentar características em que a cocriação de valor ocorre a partir de interações múltiplas entre vários agentes do mercado. Além dos hotéis, há *sites* específicos que proporcionam o fornecimento de informações sobre hospedagem e todo conteúdo relacionado a viagens, com indicações e opiniões de clientes sobre os hotéis e fóruns interativos. Davey et al. (2017) enfoca a importância da percepção do capital intelectual para a criação de estratégias competitivas no segmento hoteleiro. Os hotéis são espaços onde o consumidor pode buscar informações e avaliar a prestação de serviços de hospedagem.

Assim, este estudo, busca analisar o processo de cocriação de valor em estabelecimentos hoteleiros na cidade de João Pessoa/PB por meio do *site* TripAdvisor, cujos dados do Índice de Competitividade do Turismo Nacional de 2015, apresentados pelo Ministério do Turismo, mostram que apesar da cidade registrar um nível de estabilidade em termos de resultados, inclusive sendo superior à média do Brasil e das capitais, a mesma ainda necessita de expansão na sua rede hoteleira. Além disso, de acordo com Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 40% do PIB da cidade de João Pessoa é referente ao setor de serviços, envolvendo, conseqüentemente, o setor de turismo e hotelaria. Por isso, para dar prosseguimento a esse estudo, serão identificadas as esferas em que o valor é criado, como e por quem, assim como esse processo afeta os atores envolvidos.

## REVISÃO TEÓRICA

### A Lógica Dominante do Serviço - LDS

O pensamento inicial do marketing foi construído sobre uma troca baseada em bens, de produtos manufaturados. Desde que as ideias desta área do conhecimento surgiram a partir da ciência econômica, incentivado pela Revolução Industrial, esse alicerce baseado em produtos é compreensível. Com as mudanças na natureza da troca, a partir de 1950, ocorrem as primeiras publicações em marketing de serviços, até se consolidar na década de 1970 como uma subdisciplina da área para lidar com os avanços da subjetividade das ofertas no mercado, e como forma de suprir a deficiência do modelo clássico baseado em bens (SHOSTACK, 1977; FISK et al., 1993; VARGO et al., 2004a; KUNZ et al., 2011).

A tradição dos bens em serem posicionados no centro das ações do marketing e diferenciá-los conforme sua tangibilidade foi criticada por autores como Shostack (1977) e Fisk et al. (1993). A evolução da área defende que os serviços devem ter tanto ou mais espaço que os bens, uma vez que quase não há no mercado produtos essencialmente puros. Na verdade, o que se percebe é a existência de elementos complementares, tanto tangíveis como intangíveis, que compõem as ofertas que serão entregues ao consumidor.

É o que traz o modelo molecular de Shostack (1977) ao abordar sobre entidades de mercado, fazendo

alusão a existência de diferentes graus de tangibilidade ou de intangibilidade nos bens e serviços. Assim, considerando os bens comercializáveis como entidades, o processo de produção da oferta e a comunicação do marketing perante o público torna-se mais eficiente. Desse modo, as discussões recentes sobre mudanças nas perspectivas de atuação do marketing levam a uma análise sobre o que, de fato, é mais relevante para a criação de valor no processo de troca. Cada vez mais, o marketing se distancia da lógica dominante voltada para a troca de bens tangíveis (de bens manufaturados) e se firma na troca de bens intangíveis, caracterizados por habilidades, conhecimentos e processos diversos que representam valor superior ao cliente. Assim, o campo do marketing tende a adotar uma lógica dominante do serviço, mais abrangente e inclusiva, abarcando conjuntamente bens e serviços, onde as transações intangíveis, tornam-se centrais (VARGO et al., 2004b).

Entende-se, portanto, que bens e serviços não são mutuamente exclusivos. A tentativa de definir o serviço em oposição a bens tangíveis proíbe a plena compreensão da riqueza do papel do serviço na troca e limita a compreensão completa do papel dos bens. Seguindo este pensamento, Vargo et al. (2004b) discutem as características dos serviços (intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade) apontando a inadequação existente nelas, uma vez que foram criadas na ótica de bens, e resignificando-as de modo a colocar os serviços como centrais na nova lógica dominante em marketing.

Serviço pode ser definido como a ‘aplicação de competências especializadas (conhecimentos e habilidades) por meio de atos, processos e desempenho em benefício de outra entidade ou da própria entidade’. Na prestação de serviços, tanto recursos individuais, quanto organizacionais são utilizados por meio da aplicação de competências especializadas para a entrega do benefício ao cliente. Assim, a lógica dominante centrada no serviço representa uma filosofia reorientada que é aplicável a todas as estratégias de marketing incluindo aquelas que envolvem produtos tangíveis (bens) no processo de prestação de serviços, conforme apresentado no Quadro 1 (VARGO et al., 2004a).

**Quadro 1:** Reorientação do marketing de produtos para serviços.

Visão tradicional do marketing com foco em recursos operandos	Visão do marketing centrada no serviço com foco em recursos operantes
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O objetivo da atividade econômica é fazer e distribuir coisas que podem ser vendidas;</li> <li>2. Para serem vendidos, essas coisas devem ser incorporadas com utilidade e valor durante os processos de produção e distribuição e devem oferecer ao consumidor um valor superior em relação às ofertas dos concorrentes;</li> <li>3. A empresa deve definir todas as variáveis de decisão a um nível que lhe permita maximizar o lucro da venda da produção;</li> <li>4. Para o máximo de controle de produção e eficiência, o bem deve ser padronizado e produzido fora do mercado;</li> <li>5. O bem pode então ser inventariado até ser solicitado e depois entregue ao consumidor com lucro.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar ou desenvolver as competências essenciais, os conhecimentos e as competências fundamentais de uma entidade econômica que representem uma vantagem competitiva potencial.</li> <li>2. Identificar outras entidades (potenciais clientes) que possam se beneficiar destas competências.</li> <li>3. Cultivar relacionamentos que envolvam os clientes no desenvolvimento de propostas de valor personalizadas e competitivamente atraentes para atender a necessidades específicas.</li> <li>4. Avaliar o feedback do mercado analisando o desempenho financeiro da troca para aprender como melhorar a oferta da empresa aos clientes e melhorar o desempenho da empresa.</li> </ol>

**Fonte:** Vargo et al. (2004a).

Essa reorientação do marketing pode ser entendida da seguinte forma: a utilização de recursos objetivos (bens) e subjetivos (conhecimento, habilidade) na entrega da oferta mostra um aspecto importante na lógica dominante de serviço: a criação de valor por meio do uso de recursos operantes e operandos, onde

os primeiros envolvem recursos processados, intangíveis e invisíveis, podendo ser *expertise*, processos dinâmicos e infinitos. Já os operandos são recursos primários, estáticos e finitos (VARGO et al., 2004a; 2006; 2008; 2016). Cada um deles atende a um contexto e objetivo específico no ambiente de produção, porém os recursos operantes, como habilidades e conhecimento, são vistos como os que trazem competitividade e riqueza (KARPEN et al., 2015) já que são essenciais nos processos organizacionais e não são limitados e finitos, como os recursos operandos.

A criação de valor sob a ótica da nova lógica revela que os atores envolvidos no processo vão além de clientes e empresas, mas há uma série de agentes ligados indiretamente a ele, ou seja, o valor não é desenvolvido completamente de forma individual ou dialógica, mas em vez disso, se dá através da integração de recursos operandos e operantes, fornecidos por várias fontes, incluindo uma variedade de mercados privados e agentes públicos. Dessa forma, tem-se a cocriação de valor como o objetivo ou o fim da troca (VARGO et al., 2016). Além disso, a lógica dominante do serviço pode ainda, abranger uma estrutura mais ampla para o estudo de macromarketing, incluindo ética, sustentabilidade econômica, ambiental e social, bem como políticas públicas (VARGO et al., 2017).

### **A cocriação de valor**

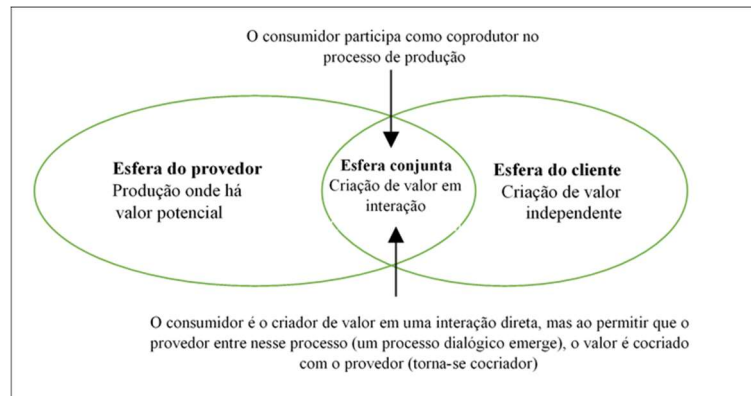
A definição de criação de valor não é bem explícita, no entanto na LDS ela é entendida, na verdade, como cocriação, uma vez que enfatiza um processo interacional entre o provedor de serviços e o cliente (além de outros atores que podem participar do processo de troca). Por isso, o prestador e o cliente são considerados sempre como cocriadores de valor, tornando a formação do valor um fenômeno abrangente e não linear (GRÖNROOS et al., 2013).

A lógica dominante do serviço entende que o consumidor é parte essencial no processo de criação de valor. Autores como Grönroos et al. (2013) definem valor como valor-em-uso, ou seja, a criação de valor torna-se um processo contínuo que enfatiza as experiências e a capacidade do cliente em extrair valor a partir do consumo. Assim, o elemento central do valor-em-uso para o cliente é a dimensão temporal, porque o valor é criado através do uso ou experiência do cliente ao longo do tempo. Adota-se uma perspectiva fenomenológica ao afirmar que a criação de valor é a criação do valor-em-uso pelo cliente, onde ele é socialmente construído através de experiências. O valor emerge através do uso físico e mental dos recursos. Para entender melhor as interações na criação de valor, Grönroos et al. (2013) apresentam as esferas de criação de valor (figura 1). A primeira esfera, do provedor, traz a ideia que o prestador do serviço atua como produtor de recursos e processos para o futuro uso do cliente. O provedor é visto como um facilitador da criação de valor para o cliente, pois é ele quem fornece o benefício desejado pelo consumidor.

Partindo para a esfera conjunta, já se percebe a ocorrência de interações. O provedor pode permitir ou até mesmo incentivar que o cliente participe do processo de produção como um coprodutor de recursos, assim como o cliente pode dar espaço para o provedor atuar como cocriador de valor quando ocorre interações diretas em que a empresa, por exemplo, tem a oportunidade de influenciar de algum modo a avaliação dos benefícios entregues. Assim, os papéis dos atores (provedor e cliente) se tornam duplicados. A

cocriação de valor, de acordo com Ranjan et al. (2019) pode ser conceituada como autônoma quando os clientes, por livre e espontânea vontade escrevem textos e opinam sobre o determinado bem.

Na esfera do cliente, ele, de forma independente do provedor, cria valor real a partir de suas experiências de consumo ao longo do tempo. Portanto, nessa esfera o provedor não tem acesso. Diante de tais interações, o termo cocriação de valor para denotar um processo conjunto, segundo o qual o prestador do serviço e os clientes em interação criam valor.



**Figura 1:** Esferas de criação de valor. **Fonte:** Adaptado de Grönroos et al. (2013).

Em Vargo et al. (2004a) é apresentada a tendência do pensamento de marketing para o foco em processos (serviços). Os autores identificam aspectos comuns em subdisciplinas do marketing e o foco no nível micro (empresa – cliente). Porém, houve um alargamento da visão, fazendo distinção entre coprodução e cocriação de valor e uma orientação de enfoque em redes, ao invés de uma orientação dialógica (cliente e prestador) como apresentado por Grönroos et al. (2013). Vargo et al. (2004b) também diferenciaram serviço (processo) e serviços (unidades de saída), adaptaram algumas premissas fundamentais e adicionaram outras em publicações seguintes como em Lusch et al. (2006), Vargo et al. (2008, 2016). Tais alterações e discussões mais aprofundadas são consequência de críticas (GRÖNROOS et al., 2013) e contribuições de outros autores na literatura, a citar Ballantyne et al. (2006), Karpen et al. (2015), entre outros.

Sob a lógica dominante do serviço, se tem a cocriação de valor como um processo de integração, no qual há a prestação recíproca de serviços com atores cocriando valor através de experiências em ecossistemas de serviços, regidos e avaliados por meio de arranjos institucionais. A ideia de ecossistema envolve um sistema autossuficiente, auto-ajustado de atores com recursos integrados, ligados por acordos institucionais compartilhados e mútua criação de valor através da troca de serviços. Pode-se entender instituições como leis formais normas sociais informais, convenções e significados simbólicos, ou seja, regras e crenças sociais legitimadas que direcionam a ação. Na lógica dos serviços as instituições, os arranjos institucionais, o papel e os processos de institucionalização (conformidade das organizações às normas socialmente validadas) são a chave para a compreensão da estrutura e funcionamento dos ecossistemas de serviço. Na verdade, são a chave para a compreensão dos sistemas humanos e atividades sociais, como a cocriação de valor (VARGO et al., 2016; JOINER et al., 2016).

Após as atualizações, as premissas fundamentais da SDL são (VARGO et al., 2004a; 2008; 2016): 1. Serviço é a base fundamental de troca; 2. A troca indireta mascara a base fundamental da troca; 3. Os bens

são mecanismos de distribuição para a prestação de serviços; 4. Os recursos operantes são a fonte fundamental do benefício estratégico; 5. Todas as economias são economias de serviços; 6. O valor é cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário; 7. Os atores não podem entregar valor, mas podem participar na criação e oferta de propostas de valor; 8. Uma visão centrada no serviço é inerentemente orientada ao beneficiária e relacional; 9. Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos; 10. O valor é sempre exclusivo e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário; 11. A cocriação de valor é coordenada através de instituições e arranjos institucionais gerados por atores.

A LDS reformula os propósitos e processos de troca econômica e fornece uma perspectiva ampliada que faz com que seja possível vislumbrar novas formas de integrar e beneficentemente aplicar recursos, de modo a permitir que os diversos atores que interagem no processo de produção, de entrega e de uso da oferta, criem valor (VARGO et al., 2016). A tendência é que o consumo por parte do beneficiário tenha como resultado níveis maiores de satisfação, uma vez que o atendimento às necessidades e desejos do cliente será mais eficaz como resultado da cocriação, mas sobretudo gere possibilidades de inovação nos processos de prestação de serviços, criando novos mercados e negócios.

## **METODOLOGIA**

Investigar de forma empírica a temática da cocriação de valor em estabelecimentos hoteleiros consiste numa tarefa complexa. A heterogeneidade de hotéis existentes na cidade de João Pessoa/PB aliada àquilo que os mesmos representam para os indivíduos que nele se hospedam dificulta a percepção da cocriação como uma forma de distinção entre os demais hotéis, visto que significados e valores diferentes podem ser atribuídos a um mesmo local.

Assim, neste estudo adotou-se uma abordagem qualitativa, de caráter interpretativo, buscando verificar como os consumidores trabalham a cocriação de valor em parceria com esses estabelecimentos hoteleiros por meio do *site* TripAdvisor, *site* de pesquisas e avaliações relacionados a hotéis, restaurantes e pontos turísticos. Segundo Martins et al. (2007), este tipo de abordagem é recomendado quando se tem a intenção de ter um maior aprofundamento em temas com pouco conhecimento através de experiências e observações para perceber o funcionamento de uma organização e todo o seu aspecto mais complexo.

A escolha dos hotéis deu-se em função do reconhecimento exposto pelos próprios participantes no *site* TripAdvisor através das suas avaliações e depoimentos, sendo repassada e divulgada por meio de um *newsletter* mensal para todos os assinantes do *site* com o *ranking* dos 3 estabelecimentos mais bem avaliados pelos usuários, (Imagem 1). Além disso, a triagem dos participantes selecionados foi resultado daqueles que avaliaram os hotéis mais recentemente, de forma a apresentar opiniões mais atualizadas e condizentes com o presente momento. Logo, nos dois casos, se procurou seguir as recomendações de Eisenhardt (1989) onde o mesmo afirma que a seleção aleatória dos casos não é uma opção desejável ao se tratar de uma pesquisa qualitativa.



**Imagem 1:** Hotéis mais bem avaliados pelos usuários do TripAdvisor na cidade João Pessoa/PB.

**Fonte:** Newsletter TripAdvisor (2016).

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas conduzidas junto a 12 indivíduos, respectivamente 4 pessoas para cada hotel avaliado, residentes em diversas localidades do país, visto que o público desses estabelecimentos se reflete na diversidade geográfica dos seus hóspedes. A seleção dos entrevistados ocorreu no próprio site *TripAdvisor*, priorizando as avaliações mais recentes. O contato com os participantes se deu inicialmente em redes sociais, por meio do site *TripAdvisor* e de outras redes como o Facebook e Instagram, onde foi explicado a intenção do presente estudo e a importância da participação deles para o sucesso do trabalho. Foi adotado como critério para participação, a ocorrência de interação do sujeito com o estabelecimento, ou seja, a hospedagem e a permanência por um determinado período, priorizando os hóspedes mais recentes. Além disso, foram entrevistados 3 funcionários em cargos de gerência dos hotéis selecionados para o estudo em questão, onde o contato inicial se deu, a princípio, através de telefonemas, nos quais foram explicados todos os propósitos e direcionamentos do trabalho. A definição do número de sujeitos da pesquisa seguiu o critério de saturação dos dados (GLASER et al., 1967), cessando as entrevistas quando uma nova entrevista não forneceu dados significativamente novos, pois as respostas dos entrevistados começaram a se tornar repetitivas, apresentando contextos semelhantes. Todos os dados foram colhidos no período de Janeiro de 2017. Os quadros 2 e 3 descrevem cada um dos perfis dos entrevistados.

**Quadro 2:** Perfil dos Entrevistados na Gerência dos Hotéis.

Nome	Idade	Escolaridade	Hotel que trabalha
Gerente 1	20	Graduação	Hotel Verdegreen
Gerente 2	33	Graduação	Hotel Laguna
Gerente 3	32	Graduação	Hotel Village

Para a condução das entrevistas, foram utilizados dois roteiros com sete questões abertas, baseados na revisão de literatura, como forma de estimular os respondentes, gestores dos estabelecimentos hoteleiros e hóspedes que participaram da avaliação do estabelecimento no *TripAdvisor*. Os tópicos presentes no roteiro tratavam de temas que envolviam **interação** dos hóspedes com aquilo que o hotel oferece, **valor** não só em termos monetários, mas em agregar uma experiência e **benefícios** no sentido de o hóspede constatar que escolher aquele estabelecimento foi proveitoso em aspectos que o mesmo julga importante. No momento de realização das entrevistas seguiu-se a orientação de McCracken (1988), de iniciar a entrevista



com questões mais gerais, passando para tópicos mais específicos.

**Quadro 3:** Perfil dos Entrevistados dos Usuários do Site *TripAdvisor*.

Nome	Idade	Escolaridade	Cidade onde reside
Entrevistada 1	71	Mestrado	Rio de Janeiro - RJ
Entrevistado 2	46	Especialização	Cariacica - ES
Entrevistada 3	48	Doutorado	São Paulo - SP
Entrevistado 4	20	Ensino Médio	Natal - RN
Entrevistada 5	39	Especialização	Santana de Parnaíba/SP
Entrevistado 6	43	Mestrado	Recife - PE
Entrevistado 7	29	Graduação	Natal - RN
Entrevistada 8	39	Especialização	Curitiba - PR
Entrevistada 9	29	Especialização	São Paulo - SP
Entrevistado 10	39	Especialização	João Pessoa - PB
Entrevistado 11	38	Especialização	Porto Alegre - RS
Entrevistado 12	52	Especialização	Nova Lima - MG

As entrevistas foram realizadas via *e-mail*, tanto com os estabelecimentos hoteleiros como com os hóspedes (avaliadores no site *TripAdvisor*), com o intuito de permitir o acesso e a obtenção de respostas dos participantes pelo fato de, primeiro, a maioria residir em diferentes estados brasileiros, e, de certa forma, o fato de morarem em cidades diversas não inviabilizaria a pesquisa, e segundo, ter sido a preferência dos gestores, já que os mesmos afirmaram que possuíam uma rotina bem preenchida e que via *online* o processo poderia transcorrer de maneira mais hábil e prática para eles. De maneira a preservar a veracidade dos relatos feitos pelos entrevistados, utilizou-se *Ipsi Litteris* na intenção de que as afirmações encontradas nas postagens, ainda que constituídas de desvios de qualquer ordem, fossem transcritas com fidedignidade.

Para a análise e interpretação dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, seguindo as orientações de Bardin (1977) e Lofland et al. (1995). Optou-se por não definir a priori categorias temáticas, mas criá-las conforme o surgimento nos dados coletados a partir de temas recorrentes e força de significado. Desse modo, com a categorização teóricas na análise dos dados, buscou-se interpretar a relação existente entre os aspectos e fenômenos encontrados nas avaliações dos usuários do site com as práticas exercidas pelos estabelecimentos hoteleiros. Assim, os dados proporcionaram concepção de três categorias, que foram '**Estrutura do Provedor de Serviços**', '**Relacionamento na cocriação de valor**' e '**TripAdvisor na cocriação de valor**'. A seguir, os resultados obtidos são descritos e interpretados.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A presente etapa da pesquisa contém os resultados relativos às entrevistas realizadas com usuários do site *TripAdvisor* e os gestores dos hotéis selecionados em João Pessoa. Num primeiro momento traça-se o perfil dos respondentes, e em seguida, tem-se a análise do conteúdo colhido nas entrevistas, destacando-se os aspectos relevantes citados pelos clientes e pelos gestores dos hotéis, que são positivamente analisados por usuários do site em questão, a fim de averiguar a cocriação de valor desse serviço.

### Perfil dos usuários do site *TripAdvisor*

A coleta dos dados foi realizada por meio virtual. Ao total, foram entrevistadas 12 pessoas, sendo 7 do sexo masculino e 5 do sexo feminino, com idade variando entre 20 até 71 anos. Estes usuários habitam

nas mais diversas cidades do país. A maior parte destes moram em capitais dos estados, como São Paulo, Natal, Recife, João Pessoa e Porto Alegre. Os demais, moram em cidades do interior, como Cariacica, Nova Lima e Santana do Parnaíba.

Outro dado interessante é que, dos 12 entrevistados, 9 possuem curso de pós-graduação. Esse nível de formação pode levar uma maior exigência quando se trata da avaliação de hotéis, uma vez que pessoas com maior grau de escolaridade poderão ser mais críticas e conscientes dos seus direitos, dando-lhes, portanto, um maior empoderamento para a avaliação dos hotéis nos quais se hospedam.

### **Perfil dos gestores dos hotéis selecionados**

A coleta de dados nessa fase também foi realizada por meio virtual, ao todo três gestores foram entrevistados, dos respondentes, uma é do sexo feminino e dois do sexo masculino, ambos residentes na cidade de João Pessoa, suas idades variaram entre 20 a 33 anos, dado que remete à indicação de pessoas jovens ocupando cargos de gestão.

Foi observado que o nível de escolaridade requerido para a ocupação da função nos hotéis é de graduação, dada essa exigência, todos os respondentes possuem esse nível de escolaridade. Por isso, para dar prosseguimento a esse estudo, serão identificadas as esferas em que o valor é criado, como e por quem, assim como esse processo afeta os atores envolvidos.

### **Estrutura do Provedor de Serviços**

Em se tratando dos aspectos referentes à criação de valor nos hotéis, quando os usuários do *TripAdvisor* foram questionados sobre o que se espera de um hotel ao escolhê-lo para se hospedar, a maior parte dos entrevistados citaram a localização como um dos principais fatores para esta decisão, como afirmam os **entrevistados 4, 8 e 10**, respectivamente: ‘Em primeiro lugar, uma **localização** excelente, tanto para realizar passeios na cidade quanto em apresentar estruturas de serviço próximas (bancos, mercadinhos...).[...].’, ‘A **localização** sempre é relativa ao tipo da viagem. Porém... restaurante, farmácia e banco próximos ao hotel sempre são bem-vindos’ e ‘Hotéis **próximos** a estações de trem e/ou aeroportos normalmente valem muito a pena para turistas’.

O aspecto ‘localização’, no qual há valor potencial do serviço, ocorre na esfera do provedor, conforme explicam Grönroos et al. (2013). Desse modo, a facilidade de realizar atividades próximas ao hotel, sem passar pelo incômodo de precisar deslocar-se a longas distâncias é um determinante na escolha e na avaliação positiva e na criação de valor destes estabelecimentos. Essa clara preferência dos hóspedes pode decorrer da economia de tempo que se obtém em realizar tais tarefas, bem como evitar gastos desnecessários com locomoção.

Além da localização, conforme afirmam Branco et al. (2010), que aparece na maioria das pesquisas realizadas sobre atributos relevantes para os hotéis, existem ainda outros fatores críticos de operação de um hotel, dentre os quais podemos destacar nesta pesquisa a **limpeza** e a exigência de **conforto**. Este último pode significar, para os entrevistados, um lugar aconchegante e agradável, que ofereça bem-estar e

tranquilidade nas suas instalações. Em termos mais específicos, o conforto, que é um aspecto intangível, pode ser também representado por situações tangíveis, conforme afirma o entrevistado 1:

Banheiro **limpíssimo** com pedra de mármore e box blindex grande. **Cama boa**, vários tipos de travesseiros porque cada um gosta de um tipo. Lençóis brancos e de ótima qualidade. **Piso frio**, ar condicionado hiper potente [...]. (Entrevistado 1)

Além disso, os hóspedes desejam se sentir confortáveis e aconchegados como se estivessem em sua própria casa. Isso pode ser claramente observado na seguinte fala:

Um **hotel ideal** seria como se sentir em **casa**. Do ponto de vista da **limpeza**, tem que ser tão limpo quanto à minha **casa**. Com relação ao **conforto**, o ideal é que as **camas sejam macias**, assim como a roupa de cama, além de oferecer uma boa experiência para além da hospedagem (**piscina, academia, sauna, serviço de bar, etc.**). [...] Acho que a comodidade está intimamente ligada aos motivos do **conforto**, inclusive se confundindo com eles [...]. (Entrevistado 7)

É relevante frisar também que este caráter da experiência de se estar em um hotel, especialmente quando a estrutura é cômoda e favorável a isso, pode suscitar nos hóspedes um importante aspecto de caráter afetivo, e que a criação de valor reside também naquilo que o cliente percebe e sente no local. O hotel deve simbolizar uma segunda casa. O relato acima evidencia também a existência do *valor-em-uso* neste processo de interação, na medida em que o cliente extrai valor a partir das suas experiências no local ao longo do tempo em que durar a estadia. Ao proporcionar essa sensação, é notória a existência de um processo de cocriação de valor, desenvolvido a partir da interação entre dois atores: o hotel oferece processos que levam o hóspede a esta sensação, e o hóspede sente e extrai valor desta experiência. Assim, a lógica dominante do serviço reorienta as estratégias de marketing que incluem elementos tangíveis, como os bens ofertados pelos hotéis na prestação do serviço (VARGO et al., 2004a)

Apesar do **preço** consistir em um importante fator da criação de valor, na medida em que modifica a percepção do consumidor em participar ou não do processo de compra e interação, foi citado por apenas três entrevistados como um fator avaliado quando se realiza a escolha de um hotel. Os gestores não mencionaram elementos financeiros em suas falas, o que contribui para a premissa de que esse aspecto não é o mais importante no processo de criação de valor.

## Relacionamento na cocriação de valor

Em se tratando da esfera conjunta, na qual ocorre a criação de valor em interação entre empresa e cliente, um importante aspecto intangível que propiciam valor superior ao cliente é o atendimento, conforme relatos abaixo:

Viajo muito a trabalho, praticamente todas as semanas. Por isso escolho sempre as **melhores experiências** possíveis. O **atendimento** precisa ser impecável, os funcionários atentos às demandas dos hóspedes. (Entrevistada 4)

Existem hotéis que tinha uma boa qualidade, mas o **atendimento** foi uma catástrofe e outros que não esperava grandes coisas, mas houve um grande **esmero** no atendimento. Acho atendimento fundamental e isto não depende da quantidade de estrelas. (Entrevistada 12)

Estas entrevistadas ressaltam o papel de um atendimento de excelência prestado pelos funcionários na cocriação de valor, como um fator fundamental da experiência oferecida pelo hotel. O atendimento,

aspecto inerentemente variável dos serviços, conforme elucidado pela **entrevistada 12**, a depender do estabelecimento e do próprio prestador de serviço, tem uma relação direta com o tipo de avaliação que o hóspede irá realizar a respeito do local. Isso significa que um lugar pode ser melhor ou mais mal avaliado a depender do **atendimento** oferecido ao hóspede. Quando prioriza as necessidades, interesses e demandas dos hóspedes, o atendimento nos hotéis agrega valor aos serviços oferecidos, o que pode proporcionar um diferencial positivo no processo de cocriação e frente à concorrência no mercado em que competem.

Analisando as respostas dos gestores dos hotéis selecionados quanto aos aspectos hoteleiros que criam valor, observa-se que no **relacionamento** entre funcionários e clientes, que se dá por meio dos processos de atendimento, destacam-se fatores como a empatia são diferenciais que tornam a experiência de estadia no hotel mais agradável aos usuários. Ações que geram a pessoalidade agregam valor e fazem os clientes se sentirem especiais. Pode-se observar estes aspectos na seguinte fala:

Acolhida diferenciada, sempre **o tratando pelo nome** e **sendo gentil** e cortês, buscando atender todas as solicitações com agilidade e **se colocando no lugar**. (**Gerente 1**)

Aqui, o serviço oferecido pelo hotel ocupa lugar de destaque na experiência, como proposto por Vargo et al. (2004b) quanto às competências especializadas para a entrega do benefício ao cliente. Os gestores dos hotéis foram unânimes em ressaltar o atendimento ao cliente como fator primordial para a boa estada destes nos hotéis, como se observa na fala abaixo:

Além de todo o conforto que disponibilizamos aos mesmos, procuramos manter uma **relação mais próxima**, a qual nos possibilita identificarmos suas **prioridades e expectativas** do hotel, para que assim sua estada seja excelente. (**Gerente 3**).

Apesar disso, o **entrevistado 6** enfatizou que, nem sempre, este aspecto da cocriação de valor é trabalhado adequadamente pelas empresas hoteleiras: '[...] infelizmente, em diversas situações, o quesito 'Funcionários' sempre **deixa a desejar**. São mal instruídos e possuem, no geral, **baixa qualificação**'. A crítica deste entrevistado revela uma insatisfação com a falta de cuidado, de preparo e treinamento dos colaboradores do hotel no qual se hospedou. Segundo seu relato, o hotel parece não atender as expectativas de um bom atendimento, negligenciando a oportunidade de conquistar a avaliação positiva dos hóspedes. Com isso, o hotel está corroborando para a realização de o processo inverso de retirar valor da troca, que é chamado de **destruição de valor** (ECHEVERRI et al., 2011; SMITH, 2013), na medida em que contribui para a diminuição do valor da experiência em questão.

Embora se saiba que situações pontuais de experiências negativas podem acontecer, observa-se uma divergência na reclamação do cliente comparada às respostas dos gestores. Considerando que o funcionário representa a organização junto ao cliente, os hotéis devem se dedicar a projetar profissionais motivados e bem treinados (que possuam conhecimento de suas funções, da empresa, de suas normas e procedimentos), posto que se tornam elementos essenciais no processo de interação.

### ***TripAdvisor* na cocriação de valor**

Ao considerar os itens que influenciam os clientes antes de hospedar-se em algum local, além de alguns fatores já anteriormente citados, alguns dos entrevistados afirmaram a relevância das opiniões de

outros clientes do *site TripAdvisor*: ‘Para poder contribuir um pouco com outros turistas que mantêm essa **base de dados atualizada**. Além disso, para incentivar os hotéis, pousadas e passeios a possuírem uma melhoria contínua[...]’ (**Entrevistado 4**); ‘Costumo **confiar nas avaliações** quando procuro um novo lugar que ainda não visitei e sou **honesto** nas que faço’ (**Entrevistado 6**); e ‘[...] avaliando **boas avaliações** no site e, principalmente, no Tripadvisor’ (**Entrevistado 12**).

Isso demonstra que as experiências e os relatos de outros hóspedes têm grande poder de certificação e persuasão para clientes que estão prestes a se hospedar. Nesse processo de procura por avaliações de pessoas que já se hospedaram no hotel, a criação de valor pode acontecer antes mesmo do uso ou da experiência efetivamente ocorrer. Esse processo se dá de duas formas: quando se obtém uma opinião positiva no *site*, a criação de valor ocorre, na esfera do cliente, a partir da boa percepção que se tem da empresa. Já quando a opinião obtida no *site* é negativa, o valor não é gerado.

Além disso, quando questionados sobre as possíveis vantagens de ser um avaliador dos hotéis no *site TripAdvisor*, muitos dos entrevistados afirmam o interesse pessoal em compartilhar experiências uns com os outros consumidores/turistas. O fornecimento de opiniões é voluntário, e muitas vezes, ocorre com o único intuito de ajudar a melhorar o atendimento dos locais avaliados.

Quanto aos gestores, estes consideraram o *site TripAdvisor* um canal de extrema importância para a captação de informações e divulgação sobre os seus serviços, quando as avaliações enviadas pelos clientes são positivas funcionam como marketing boca-a-boca, e quando são negativas servem de alerta para a gestão dos hotéis, observamos na fala de uma gestora a grande influência do *site* na escolha do hotel, ela consideram que as avaliações feitas no mesmo são sinceras e que para o hotel é um privilégio receber elogios, especialmente quando esses mencionam a excelente localização, atendimento e refeição, pois esse comentário é um propaganda eficaz:

O site é bastante conhecido, o que **influencia** muito na escolha do hotel, as avaliações são sinceras e temos o privilégio de termos bastante elogios, quando um cliente informa que o hotel é excelente em localização, atendimento e refeição, ele está nos proporcionando uma **propaganda eficaz**. (**Gerente 3**)

Como visto, as avaliações feitas no *TripAdvisor* contribuem diretamente para a cocriação de valor, tanto porque ajudam a construir a imagem dos hotéis quanto porque auxiliam os gestores na correção de falhas que possam haver em seus serviços, ou seja, clientes atuam como cocriadores de valor e indiretamente convidam os prestadores de serviço a fazerem parte desse processo. É importante ressaltar que o valor aqui mencionado para o cliente é o valor-em-uso, que pode ser modificado em um processo contínuo a partir das suas experiências com os serviços (GRÖNROOS et al., 2013) corroborando com o sexto axioma da Lógica Dominante do Serviço proposta por Vargo et al. (2004a; 2008; 2016). Na participação enquanto atores cocriadores, os hotéis se posicionaram através dos seus gestores como atenciosos às avaliações feitas no *TripAdvisor*. Quando questionado se o hotel costumava responder às avaliações e quanto tempo esse procedimento poderia levar, o **gerente 2** respondeu:

Sim, geralmente **48 horas**. Sempre valorizamos a opinião do cliente. Seja ela boa ou ruim. As boas, obviamente, nos enchem de orgulho. As mais são avaliadas para que possamos evitar outras iguais no futuro.

Os gestores responderam ainda que contatam seus clientes através de formulários de pesquisa entregues nos quartos e através de *e-mails* para responder aos feedbacks dados. Assim, podem construir uma relação mais próxima com seus clientes, a fim de atender e superar suas expectativas. Destaca-se a importância de ações como essas para a cocriação de valor nas experiências de consumo nos hotéis de João Pessoa. A eficiência e agilidade em atender aos pedidos dos clientes e respondê-los gera usuários do *TripAdvisor* mais satisfeitos e avaliações positivas para os hotéis.

Por meio das entrevistas, verificou-se neste estudo que o processo de criação de valor ocorre na esfera do provedor quando os hotéis fornecem uma boa localização, o conforto das instalações e um ambiente que proporcione bem-estar. Na esfera conjunta, o relacionamento mostra-se como fator essencial e crítico. Como nesse processo ocorre a cocriação de valor, os hotéis buscam treinar e oferecer um atendimento profissional e cortês, assim como visam atender pedidos e preferências dos seus clientes, que nem sempre estão no padrão básico de atendimento. Por exemplo, se um hóspede solicita a preparação do quarto para a lua-de-mel e há o atendimento deste pedido, a experiência dos clientes será diferenciada. Logo, diante da realização de expectativas do serviço com a interação entre fornecedor e beneficiário a cocriação de valor ocorre e a satisfação da experiência do consumo é alcançada.

Ainda nessa esfera conjunta, o *site TripAdvisor* cria um ambiente ideal para a cocriação de valor. Quando os clientes avaliam e comentam sobre o estabelecimento, essas informações tanto servem para os hotéis corrigirem falhas em seus serviços e melhorarem a experiência de outros hóspedes, como serve para outros clientes potenciais julgarem se vale à pena ou não se hospedar em determinado hotel. Desse modo, preferências são criadas com o compartilhamento e interação desses atores. Ocorre também o incentivo pelo prestador para que o cliente participe e faça avaliações de sua estadia nesses ambientes virtuais visando a melhora de sua imagem, porém é proibida a oferta de qualquer tipo de recompensa para o cliente, como existe na política do *TripAdvisor*, inclusive com ações de monitoramento para identificação de avaliações fraudulentas e a aplicação de penalidades para as empresas.

Na esfera do cliente, a criação de valor ocorre antes, durante e após a hospedagem, uma vez que as avaliações na internet já iniciam a criação da imagem e de julgamentos sobre o hotel, continua com a experiência real de consumo e vai até quando as avaliações sobre o prestador são realizadas pelos clientes, tanto em meios virtuais (como no *TripAdvisor*), quanto por canais diretos da empresa (formulários, contato telefônico ou por *e-mail*). Ainda, a criação de valor pode ocorrer a partir de possíveis respostas da empresa a essas avaliações, sobretudo quando houver falhas e experiências negativas no consumo e a empresa, de algum modo, busca agir para recuperar o serviço, ou seja, age para reverter e reparar o mal-estar do cliente (ANDREASSEN, 2000).

Percebe-se que o ramo hoteleiro permite, aliado às tecnologias virtuais, a criação de redes e espaços de interação que ajudam no processo de produção, entrega e uso de ofertas que criam valor superior ao cliente. Naturalmente, ecossistemas de serviços estão postos na sociedade de consumo moderna e estão servindo para mudar o modo como empresas funcionam e interagem, e como os clientes consomem (VARGO et al., 2016).

## CONCLUSÕES

O presente artigo teve como objetivo analisar o processo de cocriação de valor em estabelecimentos hoteleiros na cidade de João Pessoa/PB por meio do *site* TripAdvisor. As respostas dos entrevistados indicam alguns aspectos que contribuem para a criação de valor, como a localização do hotel, o conforto percebido pelo usuário e a qualidade do atendimento, ou seja, os benefícios percebidos através da experiência de consumo. Observou-se o desejo dos clientes de ter suas expectativas atendidas e superadas, por outro lado os gestores citaram a superação das expectativas destes como importante para a criação de valor.

A ênfase é dada ao relacionamento, pois a experiência de consumo vivida pelos clientes nos hotéis ultrapassa os aspectos tangíveis e se concentra especialmente no serviço oferecido. Pessoaalidade e afetividade foram citadas como fatores relevantes para a construção de uma experiência de consumo positiva, inclusive para que os clientes tenham uma boa impressão do hotel e este seja bem avaliado.

As avaliações no *site* TripAdvisor são úteis para a criação de valor antes da hospedagem, os usuários entrevistados disseram buscar informações sobre os hotéis em que pretendem se hospedar neste portal. Assim, os comentários feitos pelos clientes podem contribuir positivamente para a cocriação de valor, já que os gestores enfatizaram que as avaliações são respondidas e de grande importância para que sugestões de melhoria sejam dadas e erros reparados.

É válido ressaltar a importância do retorno às avaliações que os clientes escrevem do TripAdvisor para a cocriação de valor. Esta ferramenta pode ser eficaz para a manutenção de uma boa imagem dos hotéis, caso os gestores tenham competência para administrar as informações que lhes podem ser passadas e com elas oferecer um serviço de excelência.

Deste modo, este estudo corrobora academicamente quando identifica que os consumidores podem contribuir no processo de cocriação de valor, ou seja, como se constatou nas categorias levantadas: a) *estrutura do provedor de serviços*; b) *relacionamento na cocriação de valor*; e c) *Tripadvisor na cocriação de valor*, ou seja, confirmando que todos os agentes são necessários para cocriação de valor, conforme a premissa 6 da LDS (*o valor é cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário*).

As limitações dessa pesquisa se encontram especialmente relativas à quantidade reduzida de gestores respondentes, no entanto, esta quantidade se justifica pelo fato do *site* TripAdvisor divulgar apenas o *ranking* dos três hotéis mais bem avaliados. Assim, para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação destas entrevistas para um maior número de gestores de hotéis que são avaliados no *site* TripAdvisor. Além disso, sugere-se investigar o processo de cocriação de valor em outros segmentos de mercado, como o de restaurantes, em que é clara a relação da participação dos atores em processos de cocriação de valor. Pode-se também estender o estudo a uma perspectiva quantitativa, de modo que seja possível compreender de forma mais abrangente a contribuição dos atores nesse processo.

## REFERÊNCIAS

ANDREASSEN, T. W.. Antecedents to satisfaction with soy service recovery. *European Journal of Marketing*, v.34, n.1-2, p.156-175, 2000.

BALLANTYNE, D.; VAREY, R. J.. Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating,

communicating and knowing. **Marketing Theory**, v.6, n.3, p.335-348, 2006.

BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRANCO, G. M.; RIBEIRO, J. L. D.; TINOCO, M. A. C.. Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços de hotelaria. **Produção**, v.20, n.4, p.576-588, 2010.

DAVEY, J.; ALSEMGEEEST, R.; O'REILLY-SCHWASS, S.; DAVEY, H.. Visualizing intellectual capital using service-dominant logic: What are hotel companies reporting?. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.29, n.6, p.1745-1768, 2017.

ECHEVERRI, P.; SKÁLÉN, P.. Co-creation and co-destruction: a practice-theory based study of interactive value formation. **Marketing Theory**, v.11, n.3, p.351-373, 2011.

EISENHARDT, K. M.. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v.14, n.4, p.532-550, 1989.

FISK, R. P.; BROWN, S. W.; BITNER, M. J.. Tracking the evolution of the services marketing literature. **Journal of Retailing**, v.69, n.1, p.61-103, 1993.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L.. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research**. Chicago: Aldine Publishing Company, 1967.

GRÖNROOS, C.; VOIMA, P.. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Academy of Marketing Science**, v.41, n.2, p.133-150, 2013.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Infográficos: despesas e receitas orçamentárias e PIB**. Rio de Janeiro: IBGE, 2017.

JOINER, K. A.; LUSCH, R. F.. Evolving to a new service-dominant logic for health care. **Innovation Entrepreneurship Health**, v.3, p.25-33, 2015.

KARPEN, I.; BOVE, L.; LUKAS, B.; ZYPHUR, M.. Service-Dominant Orientation: measurement and impact on performance outcomes. **Journal of Retailing**, v.1, p.89-108, 2015.

KUNZ, W. H.; HOGREVE, J.. Toward a deeper understanding of service marketing: the past, the present, and the future.

**International Journal of Research in Marketing**, v.28, p.231-247, 2011.

LOFLAND, J.; LOFLAND, L.. **Analyzing social settings: a guide to qualitative observation and analysis**. Belmont: Wadsworth, 1995.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. **Marketing Theory**, v.6, n.3, p.281-288, 2006.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R.. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

McCRACKEN, G.. **The long interview: qualitative research methods series**. Newburn Park: Sage Publications, 1988.

RANJAN, K. R.; READ, S.. Bringing the individual into the co-creation of value. **Journal of Services Marketing**, 2019. DOI: <http://doi.org/10.1108/JSM-02-2019-0056>

SHOSTACK, G. L.. Breaking free from product marketing. **The Journal of Marketing**, v.41, n.2, p.73-80, 1977. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224297704100219>

SMITH, A. M.. The value co-destruction process: a customer resource perspective. **European Journal of Marketing**, v.47, n.11-12, p.1889-1909, 2013.

VARGO, S. L., LUSCH, R. F.. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v.68, n.1, p.1-17, 2004a.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F.. The four service marketing myths: remnants of a goods-based, manufacturing model. **Journal of Service Research**, v.6, n.4, p.324-335, 2004b.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F.. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.36, p.1-10, 2008.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F.. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.44, p.5-23, 2016.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F.. Service-dominant logic 2025. **International Journal of Research in Marketing**, v.34, n.1, p.46-67, 2017.

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da **Sustenere Publishing**, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.