



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)

Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA)

Curso de Doutorado Acadêmico

A formação interativa de valor: fatores que levam diferentes atores à  
cocriação e à codestruição de valor no ecossistema de serviço de  
hospitalidade turística

RENATO CALHAU CODÁ

Brasília – DF

2021



Universidade de Brasília (UnB)  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE)

A formação interativa de valor: fatores que levam diferentes atores à cocriação e à codestruição de valor no ecossistema de serviço de hospitalidade turística

RENATO CALHAU CODÁ

Tese de Doutorado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Brasília como requisito para a obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientadores:

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> JOSIVANIA SILVA FARIAS  
Orientadora (PPGA/UnB)

Prof<sup>a</sup> Dr CLEIDSON NOGUEIRA DIAS  
Coorientador (MPA/UnB)

Aprovado pela seguinte Comissão Examinadora:

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> JOSIVANIA SILVA FARIAS  
Orientadora - Presidente da banca (PPGA/UnB)

Prof Dr Nelsio Rodrigues de Abreu  
Examinador Externo (PPGA/UFPB)

Prof Dr Carlos Alberto Alves  
Examinador Externo (Universidade Anhembi/Morumbi)

Prof Dr Diego Mota Vieira  
Examinador Interno (PPGA/UnB)

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Patrícia Guarnieri dos Santos  
Membro Suplente (PPGA/UnB)

Brasília/DF, 30 de julho de 2021

**“Por vezes sentimos que aquilo que fazemos não é senão uma gota de água no mar. Mas o mar seria menor se lhe faltasse uma gota”.**

**Madre Teresa de Calcutá**

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer a todos os docentes da UnB que me acompanharam e compartilharam de suas sabedorias ao longo de toda minha trajetória acadêmica e, em especial, minha querida orientadora prof<sup>a</sup> Josivania, que sempre teve um papel ativo em todas as conquistas advindas desta tese e sempre acreditou no meu potencial, até nos momentos em que eu mesmo não acreditava. Com certeza não teria chegado até aqui sem seus conselhos, broncas e ensejos. Sua paixão pela docência é contagiante. Ao prof. Cleidson, por toda a paciência na tutoria metodológica e adentrar em minhas ideias, por muitas vezes megalomaníacas.

Gostaria de agradecer à prof<sup>a</sup> Helena Costa Araújo (CET/ADM/FACE/UnB) por sempre se mostrar disposta a me ajudar, principalmente no auxílio à coleta de dados, e a Nayara Rodrigues Marques, do Ministério do Turismo, por ter me dado a ajuda necessária para iniciar a parte empírica da pesquisa.

Fica também o meu agradecimento a todos que de certa forma se mobilizaram e se envolveram nos municípios para que a tese acontecesse na prática, Rodrigo Zaltana em Cavalcante/GO, Emanueli Ribeiro em Bonito/MS e Sônia Bezerra na Chapada ds Guimarães-MT.

Do ponto de vista pessoal, agradeço a todos da minha família, estejam de corpo presente ou em outro plano astral, que puderam me proporcionar uma educação de qualidade e sempre me incentivaram a dar o meu melhor. Sem eles, minha formação não estaria completa e não teria condições de atingir este nível de formação acadêmica. Fica aqui minha lembrança àqueles que me acompanharam durante toda a minha vida, minha mãe e irmãs, e pai, que sempre me incentivaram e motivaram, não importava quais eram meus desejos. Também aqueles cuja memória permanecem em mim, avós e avôs que, em vida, foram consagrados e conhecidos por suas contribuições para a ciência no Brasil.

Não posso deixar de agradecer à segunda família que ganhei, em uma das decisões mais assertivas de minha vida. Aos Graziani/Barbosa, que me abraçaram como se fosse um deles e sempre me trataram com amor e carinho. Agradeço especial e nominal a minha esposa Daniela que, sem seu apoio incondicional, dificilmente teria terminado esta jornada árdua e duradoura.

## RESUMO

Na formação interativa de valor (FIV), o valor é construído de forma colaborativa entre o consumidor e o prestador de serviços, resultando em experiências positivas ou negativas. Na cocriação de valor, consumidores e fornecedores participam ativamente nas várias fases do encontro de serviço, personalizando suas experiências. Por outro lado, a codestruição de valor resulta da participação desequilibrada entre os consumidores e provedores. Esta tese parte da seguinte pergunta: como ocorre a dinâmica de cocriação e codestruição de valor de diferentes atores na formação interativa de valor, dentro de um ecossistema de hospitalidade turística? Possui como objetivo geral descrever a dinâmica da cocriação e/ou codestruição de diferentes atores na formação interativa de valor, em um ecossistema de serviço no setor de hospitalidade turística e, como objetivos específicos, 1) verificar os fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível micro do ecossistema de serviço, díade hóspede-empregado; 2) verificar os fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível meso do ecossistema de serviço, das díades gestor-turista e gestor-parceiros.; 3) verificar os fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível macro do ecossistema de serviço em relação ao consumidor, da díade gestor-turista e gestor-parceiros; 4) verificar os fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível mega do ecossistema de serviço em relação ao consumidor, nas díades ator público-trade turístico 5) comparar fatores que diferenciam a dinâmica da formação interativa de valor a partir dos diferentes níveis de agregação envolvidos na cocriação e codestruição de valor nos níveis do ecossistema estudado. Para abarcar estes objetivos postularam-se quatro proposições envolvendo quatro fatores: uso da informação, integração de recursos, *feedback* e engajamento. As proposições foram validadas por meio de pesquisa dividida em duas fases: análises de QCA (*Qualitative Comparative Analysis*) e entrevistas, mediante estudos de caso nos municípios turísticos de Cavalcante/GO, Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MT. Para os atores, caso as informações não estejam acessíveis e de fácil compreensão, assim como sentir uma abertura ao diálogo com seu provedor de serviço, a codestruição de valor poderá acontecer ainda na transição entre as fases de pré-encontro e encontro de serviço.

**Palavras-chave:** cocriação de valor; codestruição de valor; lógica dominante de serviço; ecoturismo; QCA.

## ABSTRACT

In Interactive Value Formation (IVF), value is built collaboratively between the consumer and the service provider, resulting in positive or negative experiences. In value co-creation, costumers and suppliers actively participate in the various phases of the service encounter, personalizing their experiences. On the other hand, value co-destruction results from the unbalanced participation between consumers and providers. This thesis starts from the following question: how does the dynamics of diferente actors co-creation and co-destruction occur in the interactive value formation, within a tourism hospitality ecosystem? Its general objective is to describe the dynamics of co-creation and/or co-destruction of different actors in the interactive value formation, in a service ecosystem in the tourist hospitality sector and, as specific objectives, 1) to verify the intervening factors of the interactive value formation in micro level actors' perspectives of the service ecosystem, guest-employee dyad; 2) verify the intervening factors of the interactive value formation from the perspectives of the actors at the meso level of the service ecosystem, of the manager-tourist and manager-partner dyads; 3) verify the intervening factors of the interactive value formation from the perspectives of actors at the macro level of the service ecosystem in relation to the consumer, the manager-tourist dyad and manager-partner dyad; 4) verify the intervening factors of interactive value formation from the perspectives of actors at the mega level of the service ecosystem in relation to the consumer, in the public actor-tourist trade dyads 5) compare factors that differentiate the dynamics of interactive value formation from the different levels of aggregation involved in co-creation and co-destruction of value at the levels of the ecosystem studied. To encompass these objectives, four propositions were postulated involving four factors: use of information, integration of resources, feedback and engagement. The propositions were validated through research divided into two phases: QCA (Qualitative Comparative Analysis) and interviews, through case studies in the tourist cities of Cavalcante/GO, Bonito/MS and Chapada dos Guimarães/MT. For the actors, if the information is not accessible and easy to understand, as well as feeling an openness to dialogue with their service provider, the co-destruction of value may still occur in the transition between the pre-meeting and service encounter phases.

**Keywords:** interactive value formation; co-creation of value; co-destruction of value; dominant service logic; ecotourism; QCA.

## RESUMEN

En la Formación Interactiva de Valor (FIV), el valor se construye en colaboración entre el consumidor y el proveedor de servicios, lo que resulta en experiencias positivas o negativas. En la co-creación de valor, consumidores y proveedores participan activamente en las distintas fases del encuentro de servicio, personalizando sus experiencias. Por otro lado, la co-destrucción de valor resulta de la participación desequilibrada entre consumidores y proveedores. Esta tesis parte de la siguiente pregunta: ¿cómo se da la dinámica de co-creación y co-destrucción de valor de diferentes actores en la formación interactiva de valor, dentro de un ecosistema turístico-hotelerero? Su objetivo general es describir la dinámica de co-creación y / o co-destrucción de diferentes actores en la formación interactiva de valor, en un ecosistema de servicios en el sector de la hostelería turística y, como objetivos específicos, 1) verificar los factores intervinientes de la formación interactiva de valor en las perspectivas de los actores a nivel micro del ecosistema de servicios, díada invitado-empleado; 2) verificar los factores intervinientes de la formación interactiva de valor desde las perspectivas de los actores del meso nivel del ecosistema de servicios, de las díadas gestor-turista y gestor-socio; 3) verificar los factores intervinientes de la formación interactiva de valor desde la perspectiva de los actores en el nivel macro del ecosistema de servicios en relación al consumidor, la díada gestor-turista y gestor-socio; 4) verificar los factores que intervienen en la formación interactiva de valor desde la perspectiva de los actores del mega nivel del ecosistema de servicios en relación al consumidor, en las díadas de comercio público actor-turismo 5) comparar factores que diferencian la dinámica de formación de valor interactivo de los diferentes niveles de agregación implicados en la co-creación y co-destrucción de valor en los niveles del ecosistema estudiado. Para abarcar estos objetivos, se postularon cuatro propuestas que involucran cuatro factores: uso de información, integración de recursos, retroalimentación y compromiso. Las propuestas fueron validadas a través de una investigación dividida en dos fases: análisis QCA (Qualitative Comparative Analysis) y entrevistas, a través de estudios de caso en las ciudades turísticas de Cavalcante / GO, Bonito / MS y Chapada dos Guimarães / MT. Para los actores, si la información no es accesible y fácil de entender, además de sentir una apertura al diálogo con su proveedor de servicios, la co-destrucción de valor aún puede ocurrir en la transición entre las fases de pre-encuentro y encuentro de servicio.

**Palabras-clave:** formación interactiva de valor; co-creación de valor; co-destrucción de valor; lógica de servicio dominante; ecoturismo; QCA.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Relação entre práticas, seus elementos e dimensões, práxis e posição do sujeito na formação interativa de valor.....	54
Figura 2 - Elementos do processo de formação interativa de valor .....	55
Figura 3 - Framework para formação interativa de valor no setor de hospitalidade.....	61
Figura 4 - Modelo conceitual dos fatores que influenciam a formação interativa de valor .....	75
Figura 5 - Categorização das declarações sobre bom uso da informação nos níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO .....	106
Figura 6 - Categorização das declarações sobre mau uso da informação nos níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO .....	108
Figura 7 - Categorização das declarações sobre integração de recursos nos níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO .....	112
Figura 8 - Categorização das declarações sobre desintegração de recursos nos níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO .....	113
Figura 9 - Categorização das declarações sobre <i>feedback</i> positivo nos níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO .....	118
Figura 10 - Categorização das declarações sobre <i>feedback</i> negativo nos níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO .....	120
Figura 11 - Categorização das declarações sobre engajamento nos níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO .....	123
Figura 12 - Categorização das declarações sobre desengajamento nos níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO .....	126
Figura 13 - Framework da análise de dados das entrevistas de Cavalcante/GO em relação aos códigos de primeira e segunda ordem dos fatores intervenientes da FIV .....	127
Figura 14 - Categorização das declarações sobre bom uso da informação nos níveis meso, macro e mega de Bonito/MS .....	168
Figura 15 - Categorização das declarações sobre mau uso da informação nos níveis meso, macro e mega de Bonito/MS .....	169
Figura 16 - Categorização das declarações sobre integração de recursos nos níveis meso, macro e mega de Bonito/MS .....	172
Figura 17 - Categorização das declarações sobre desintegração de recursos nos níveis meso, macro e mega de Bonito/MS .....	173
Figura 18 - Categorização das declarações sobre <i>feedback</i> positivo nos níveis meso, macro e mega de Bonito/MS .....	178
Figura 19 - Categorização das declarações sobre <i>feedback</i> negativo nos níveis meso, macro e mega de Bonito/MS .....	179
Figura 20 - Categorização das declarações sobre engajamento nos níveis meso, macro e mega de Bonito/MS .....	182

Figura 21 - Categorização das declarações sobre desengajamento nos níveis meso, macro e mega de Bonito/MS .....	184
Figura 22 - Mapa de códigos dos segmentos de textos das entrevistas de Bonito/MS em relação à quantidade de relatos de cocriação e codestruição de valor para cada fator interveniente da FIV .....	188
Figura 23 - <i>Framework</i> da análise de dados das entrevistas de Bonito/MS em relação aos códigos de primeira e segunda ordem dos fatores intervenientes da FIV .....	189
Figura 24 - Categorização das declarações sobre bom uso da informação nos níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT .....	230
Figura 25 - Categorização das declarações sobre mau uso da informação nos níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT .....	231
Figura 26 - Categorização das declarações sobre integração de recursos nos níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT .....	234
Figura 27 - Categorização das declarações sobre desintegração de recursos nos níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT .....	236
Figura 28 - Categorização das declarações sobre <i>feedback</i> positivo nos níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT .....	240
Figura 29 - Categorização das declarações sobre <i>feedback</i> negativo nos níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT .....	241
Figura 30 - Categorização das declarações sobre engajamento nos níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT.....	243
Figura 31 - Categorização das declarações sobre desengajamento nos níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT.....	245
Figura 32 - Mapa de códigos dos segmentos de textos das entrevistas de Chapada dos Guimarães/MT em relação à quantidade de relatos de cocriação e codestruição de valor para cada fator interveniente da FIV .....	249
Figura 33 - <i>Framework</i> da análise de dados das entrevistas de Chapada dos Guimarães/MT em relação aos códigos de primeira e segunda ordem dos fatores intervenientes da FIV .....	250
Figura 34 - Compilado dos termos de segunda ordem das entrevistas de Cavalcante/GO, Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MS em relação às manifestações de bom uso/mau uso da informação como fator interveniente da FIV .....	276
Figura 35 - Compilado dos termos de segunda ordem das entrevistas de Cavalcante/GO, Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MS em relação às manifestações de integração/desintegração de recursos como fator interveniente da FIV .....	279
Figura 36 - Compilado dos termos de segunda ordem das entrevistas de Cavalcante/GO, Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MS em relação às manifestações de <i>feedback</i> positivo/negativo como fator interveniente da FIV .....	281
Figura 37 - Compilado dos termos de segunda ordem das entrevistas de Cavalcante/GO, Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MS em relação às manifestações de engajamento/desengajamento como fator interveniente da FIV .....	283
Figura 38 - Jornada da dinâmica de cocriação e codestruição de valor de diferentes atores na formação interativa de valor, dentro de um ecossistema de hospitalidade turística .....	284

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Exemplo de csQCA.....	82
Tabela 2 - Classificação etária por meio de escala multi-valor (mvQCA) .....	83
Tabela 3 – Diferença entre csQCA e fsQCA.....	83
Tabela 4 - Esboço de tabela-verdade para resultados dos consumidores do serviço .....	85
Tabela 5 - Tabela-verdade após a dicotomização dos resultados do questionário para aplicação da crisp-set QCA – nível micro de Cavalcante/GO .....	95
Tabela 6 - Valores estabelecidos para definição dos limiares da calibragem fsQCA para o nível micro de Cavalcante/GO ..	101
Tabela 7 - Solução da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a cocriação de valor – nível micro de Cavalcante/GO .....	101
Tabela 8 - Solução da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para cocriação de valor codestruição de valor – nível micro de Cavalcante/GO .....	103
Tabela 9 - Tabela-verdade após a dicotomização dos resultados do questionário para aplicação da crisp-set QCA – níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO .....	130
Tabela 10 - Valores estabelecidos para definição dos limiares da calibragem fsQCA para os níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO .....	132
Tabela 11 - Solução parcimoniosa da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a cocriação de valor – níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO .....	133
Tabela 12 - Solução complexa e intermediária da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a cocriação de valor – níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO .....	134
Tabela 13 - Solução da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a codestruição de valor – níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO .....	134
Tabela 14 - Quadro-resumo das possíveis combinações das condições necessárias e suficientes para a presença de cocriação de valor no município de Cavalcante/GO .....	135
Tabela 15 - Quadro-resumo das possíveis combinações das condições necessárias e suficientes para a presença de codestruição de valor no município de Cavalcante/GO .....	136
Tabela 16 - Tabela-verdade após a dicotomização dos resultados do questionário para aplicação da <i>crisp-set</i> QCA – nível micro de Bonito/MS.....	152
Tabela 17 - Valores estabelecidos para definição dos limiares da calibragem fsQCA para o nível micro de Bonito/MS .....	160
Tabela 18 - Solução complexa da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a cocriação de valor – nível micro de Bonito/MS .....	160
Tabela 19 - Solução parcimoniosa da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a cocriação de valor – nível micro de Bonito/MS.....	162
Tabela 20 - Solução complexa/intermediária da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a codestruição de valor – nível micro de Bonito/MS.....	164
Tabela 21 - Solução parcimoniosa da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a codestruição de valor – nível micro de Bonito/MS.....	165
Tabela 22 - Tabela-verdade crisp-set QCA – Resultados dos questionários aplicados após a dicotomização nos níveis meso, macro e mega de Bonito/MS.....	191
Tabela 23 - Valores estabelecidos para definição dos limiares da calibragem fsQCA para os níveis meso, macro e mega de Bonito/MS.....	196
Tabela 24 - Solução complexa/intermediária da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a cocriação de valor – níveis meso, macro e mega de Bonito/MS .....	196

Tabela 25 - Solução parcimoniosa da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a cocriação de valor – níveis meso, macro e mega de Bonito/MS.....	197
Tabela 26 - Solução complexa/intermediária da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a codestruição de valor – níveis meso, macro e mega de Bonito/MS .....	197
Tabela 27 - Solução parcimoniosa da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a codestruição de valor – níveis meso, macro e mega de Bonito/MS.....	198
Tabela 28 - Quadro-resumo das equações lógicas de QCA do município de Bonito/MS para cocriação de valor.....	199
Tabela 29 - Quadro-resumo das equações lógicas de QCA do município de Bonito/MS para codestruição de valor.....	201
Tabela 30 - Tabela-verdade após a dicotomização dos resultados do questionário para aplicação da crisp-set QCA – nível micro de Chapada dos Guimarães/MT .....	215
Tabela 31 - Valores estabelecidos para definição dos limiares da calibragem fsQCA para o nível micro de Chapada dos Guimarães/MT .....	223
Tabela 32 - Solução complexa/intermediária da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a cocriação de valor – nível micro de Chapada dos Guimarães/MT .....	223
Tabela 33 - Solução parcimoniosa da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a cocriação de valor – nível micro de Chapada dos Guimarães/MT .....	225
Tabela 34 - Solução complexa/intermediária da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a codestruição de valor – nível micro de Chapada dos Guimarães/MT .....	226
Tabela 35 - Solução parcimoniosa da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a codestruição de valor – nível micro de Chapada dos Guimarães/MT .....	228
Tabela 36 - Tabela-verdade crisp-set QCA – Resultados dos questionários aplicados após a dicotomização nos níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT .....	252
Tabela 37 - Valores estabelecidos para definição dos limiares da calibragem fsQCA para os níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT.....	257
Tabela 38 - Solução complexa/intermediária da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a cocriação de valor – níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT .....	258
Tabela 39 - Solução parcimoniosa da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a cocriação de valor – níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT .....	259
Tabela 40 - Solução complexa/intermediária da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a codestruição de valor – níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT .....	260
Tabela 41 - Solução parcimoniosa da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a codestruição de valor – níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT .....	261
Tabela 42 - Quadro-resumo das equações lógicas de QCA do município de Chapada dos Guimarães/MT para cocriação de valor .....	262
Tabela 43 - Quadro-resumo das equações lógicas de QCA do município de Chapada dos Guimarães/MT para codestruição de valor .....	264
Tabela 44 - Compilado das equações lógicas reduzidas (parcimoniosas) de csQCA e fsQCA, com condições suficientes e necessárias para a cocriação de valor nos municípios Cavalcante/GO, Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MT .....	273
Tabela 45 - Compilado das equações lógicas reduzidas (parcimoniosas) de csQCAe fsQCA, com condições suficientes e necessárias para a codestruição de valor nos municípios Cavalcante/GO, Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MT .....	274

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais diferenças entre Lógica Dominante e Bem e Lógica Dominante de Serviço .....	28
Quadro 2 -Transição da lógica de bem para a lógica de serviço .....	30
Quadro 3 - Evolução das Premissas Fundacionais da Lógica Dominante de Serviço .....	32
Quadro 4 - Tipologia do Valor .....	37
Quadro 5 - Tipologias de valor pós-LDS .....	39
Quadro 6 - Manifestações da codestruição de valor encontradas na literatura .....	45
Quadro 8 - Estruturação teórica que fomentará a coleta de dados .....	79
Quadro 9 - Entrevistados do município de Cavalcante/GO .....	93
Quadro 10 - Elementos do sistema turístico de Bonito/MS e seus papéis .....	147
Quadro 11 - Características dos entrevistados do município de Bonito/MS.....	149
Quadro 12 - Sentimento dos atores de Bonito/MS em relação ao seu negócio.....	186
Quadro 13 - Características dos entrevistados do município de Chapada dos Guimarães/MT .....	213
Quadro 14 - Sentimento dos atores de Chapada dos Guimarães/MT em relação ao seu negócio ou à sua função .....	247
Quadro 15 - Agenda de pesquisa para estudo da formação interativa de valor no contexto da hospitalidade turística.....	288

## Lista de Abreviaturas e Siglas

A&B: Alimentos & Bebidas

A2A: *Actor-to-Actor*

ACECE: Associação de Condutores de Ecoturismo de Cavalcante/GO

CADASTUR: Cadastro de Prestador de Serviços Turísticos

CAT: Centro de Atendimento ao Turista

COMTUR: Conselho Municipal de Turismo

Covid-19: *Coronavirus Disease 2019*

csQCA: *crisp-set qualitative comparative analysis*

*e-wom: Electronic Word-of-Mouth*

FIV: Formação Interativa de Valor

fsQCA: *fuzzy-set qualitative comparative analysis*

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDB: Instituto de Desenvolvimento de Bonito/MS

*INUS: Insufficient but Nonredundant part of an Unnecessary but Sufficient*

LDS: Lógica Dominante de Serviço

*MSI: Marketing Science Institute*

MTur: Ministério do Turismo

mvQCA: *multi-value comparative qualitative analysis*

OTA: *Online Travel Agency*

*P2P: Peer-to-Peer*

PF: Premissa Fundamental

QCA: *Qualitative Comparative Analysis*

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAC: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

*SPELL: Scientific Periodicals Electronic Library*

TAP: Transportes Aéreos Portugueses

*TSR: Transformative Service Research*

VBR: Visão Baseada em Recursos

## SUMÁRIO

1	Introdução.....	17
2	Marco Teórico .....	27
2.1	Evolução das premissas fundacionais da lógica dominante de serviço (LDS).....	29
2.1.1	<i>Premissas Fundacionais (PF) – Primeira Geração</i> .....	29
2.1.2	<i>Premissas Fundacionais (PF) – Segunda Geração</i> .....	31
2.1.3	<i>Premissas Fundacionais (PF) – Terceira Geração</i> .....	32
2.2	Cocriação de valor como elemento constitutivo da FIV .....	33
2.3	Codestrução de valor como elemento constitutivo da FIV .....	42
2.4	Elementos constituintes da FIV para além da cocriação e codestrução de valor .....	54
2.5	A formação interativa de valor no setor de hospitalidade turística .....	58
3	Métodos e Técnicas de Pesquisa .....	76
3.1	Descrição geral da pesquisa.....	76
3.2	Caracterização geral do <i>Lócus</i> .....	86
4	Quer Uma Experiência Sossegada na Chapada dos Veadeiros? Entenda o Turismo em Cavalcante/GO, o Paraíso no Centro-Oeste Brasileiro.....	91
4.1	Caracterização da amostra e procedimento da coleta de dados em Cavalcante/GO .....	92
4.2	Resultados e Discussão da coleta de dados de Cavalcante/GO.....	94
4.2.1	<i>Fatores que diferenciam a dinâmica da formação interativa de valor em Cavalcante/GO – Nível Micro</i> .....	94
4.2.2	<i>Análises das entrevistas em níveis Meso, Macro e Mega de Cavalcante/GO</i> .....	105
4.2.2.1	<i>Uso da informação como fator interveniente da FIV em Cavalcante/GO</i> .....	105
4.2.2.2	<i>Integração de recursos como fator interveniente para FIV em Cavalcante/GO</i> .....	111
4.2.2.3	<i>Feedback como fator interveniente para a FIV em Cavalcante/GO</i> .....	118
4.2.2.4	<i>Engajamento como fator interveniente na FIV em Cavalcante/GO</i> .....	122
4.2.2.5	<i>Framework da Formação Interativa de Valor do Destino Turístico Cavalcante/GO</i> .....	127
4.2.2.6	<i>Fatores que diferenciam a dinâmica da formação interativa de valor - níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO</i> .....	129

4.3 Considerações Finais do Estudo de Caso de Cavalcante/GO.....	138
5 Um dos Lugares Mais Bonitos que Você Poderá Conhecer na Vida: Um Mergulho Nas Águas Azuis e Transparentes de Bonito/MS.....	145
5.1 Caracterização da amostra e procedimento de coleta de dados em Bonito/MS.....	148
5.2 Resultados e Discussão da coleta de dados em Bonito/MS.....	151
5.2.1 <i>Fatores que diferenciam a dinâmica da formação interativa de valor em Bonito/MS – Nível Micro</i> .....	151
5.2.2 <i>Análises das entrevistas em níveis Meso, Macro e Mega de Bonito/MS</i> .....	167
5.2.2.1 <i>Uso da informação como fator interveniente da FIV em Bonito/MS</i> .....	167
5.2.2.2 <i>Integração de recursos como fator interveniente da FIV em Bonito/MS</i> .....	171
5.2.2.3 <i>Feedback como fator interveniente para a FIV em Bonito/MS</i> .....	177
5.2.2.4 <i>Engajamento como fator interveniente para FIV em Bonito/MS</i> .....	181
5.2.2.5 <i>Framework da Formação Interativa de Valor do Destino Turístico Bonito/MS</i> .....	188
5.2.2.6 <i>Fatores que diferenciam a dinâmica da formação interativa de valor - níveis meso, macro e mega de Bonito/MS</i> .....	191
5.3 Considerações Finais do Estudo de Caso de Bonito/MS.....	204
6 Do Alto do Mirante: Uma Trilha na Imponência Natural da Experiência Turística em Chapada dos Guimarães/MT.....	210
6.1 Caracterização da amostra e procedimento de coleta de dados em Chapada dos Guimarães/MT.....	211
6.2 Resultados e Discussão da coleta de dados em Chapada dos Guimarães/MT.....	214
6.2.1 <i>Fatores que diferenciam a dinâmica da formação interativa de valor em Chapada dos Guimarães/MT – Nível Micro</i> .....	214
6.2.2 <i>Análises das entrevistas em níveis Meso, Macro e Mega de Chapada dos Guimarães/MT</i> .....	229
6.2.2.1 <i>Uso da informação como fator interveniente da FIV em Chapada dos Guimarães/MT</i> .....	229
6.2.2.2 <i>Integração de recursos como fator interveniente para FIV em Chapada dos Guimarães/MT</i> .....	234

6.2.2.3 <i>Feedback como fator interveniente para a FIV em Chapada dos Guimarães/MT</i> ....	239
6.2.2.4 <i>Engajamento como fator interveniente na FIV em Chapada dos Guimarães/MT</i> ....	242
6.2.2.5 <i>Framework da Formação Interativa de Valor do Destino Turístico Chapada dos Guimarães/MT</i> .....	248
6.2.2.6 <i>Fatores que diferenciam a dinâmica da formação interativa de valor - níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT</i> .....	252
6.3 Considerações Finais do Estudo de Caso de Chapada dos Guimarães/MT .....	267
7 Consolidação dos Resultados Encontrados Nesta Tese.....	273
8 Conclusões.....	286
Referências .....	295
Apêndices .....	315

## 1 Introdução

A ciência do marketing se concentra nas relações de troca e baseia-se em conceitos explicativos herdados da economia há mais de um século. As economias clássica e neoclássica observam a relação entre oferta, demanda e valor de bens tangíveis, especialmente manufaturados (Vargo & Morgan, 2005). O foco do marketing mudou de bens tangíveis e atividades associadas à sua entrega para incluir o intercâmbio de atividades, isto é, a prestação de serviços. O crescente interesse em serviços tem sido atribuído em parte à existência de uma mudança estrutural nas economias maduras, da produção dominante para a atividade econômica dominante nos serviços (Vargo & Morgan, 2005). O serviço passa a representar atividades que proporcionam benefícios para outra parte, e essas atividades são principalmente aquelas que são trocadas nos mercados. Algumas dessas atividades resultam em bens ou equipamentos que obtêm seu valor por meio da prestação de serviços (Vargo & Morgan, 2005). Em suma, a visão centrada em bens não caracteriza todo o processo de troca, pois sua complexidade origina-se do número e complexidade das etapas do processo, caracterizado por aspectos intangíveis (Shostack, 1977).

O estudo e a prática do marketing de serviços nasceram da necessidade de entender e lidar com ofertas de mercado únicas que não são efetivamente explicadas por modelos centrados em bens (Shostack, 1977). Essas distinções ajudaram a destacar aspectos dinâmicos de troca da natureza dos serviços, por exemplo, produtos que são intangíveis, heterogêneos, inseparáveis e perecíveis (Bateson & Hoffman, 2016); bem como interações diretas entre empresas e clientes (Gummesson, 2008) e o contexto dentro do qual o serviço ocorre, como encontros de serviço e *servicescapes* (Prebensen *et al.*, 2013). Shostack (1977) questionou essa visão dicotômica de bens versus serviços e propôs um Modelo Molecular que descreveu entidades de mercado em termos de combinações de elementos tangíveis e intangíveis com estratégias de marketing desenvolvidas com base no peso relativo dos elementos tangíveis. A autora definiu que “a expansão das fronteiras conceituais do marketing para serviços exige uma abordagem que acomode a intangibilidade sem ignorá-la. Tal abordagem deve prover igual peso descritivo aos componentes dos serviços da mesma forma que faz para os componentes dos bens” (Shostack, 1977, p.74). O elemento chave de sucesso para atribuir estes pesos é a necessidade de que os mesmos sejam documentados e classificados de acordo com a importância relativa atribuída pelo mercado alvo. A influência de pesquisas baseadas em aspectos sociológicos, comportamentais e psicológicos no resultado é mais contundente do que

no marketing de produtos, pois os aspectos de intangibilidade devem ser identificados com clareza (Shostack, 1977).

Barney (1991) sugeriu uma Visão Baseada em Recursos (VBR), cujo princípio fundamental é que a base para a vantagem competitiva reside na aplicação do pacote de recursos valiosos à disposição (conhecimento, informação, atributos organizacionais, processos etc.). O autor enfatiza quatro atributos que os recursos das empresas devem manter como fonte de vantagem competitiva: precisam ser valiosos, raros, não-imitáveis e não-substituíveis para poderem prover fontes de vantagem competitiva sustentável.

A VBR e o Modelo Molecular, assim como os primeiros estudos formais de marketing de serviços focaram, primeiramente, na distribuição e troca de *commodities* e bens manufaturados, da mesma forma que as funções necessárias às empresas para que pudessem realizar estas trocas (Vargo & Lusch, 2004). Apesar de levar em consideração aspectos intangíveis, ainda são abordagens focadas em uma lógica dominante de bem. Nas últimas décadas, tem havido uma conversão para a lógica baseada no serviço (Vargo & Lusch, 2004; Williams & Aitken, 2011; Groonros & Voima, 2013).

A lógica dominante de serviço (LDS), do inglês *service-dominant logic (LDS)* surge como uma reorientação de marketing nas organizações (Vargo & Lusch, 2004). Essa visão implica dizer que o marketing é uma série de processos sociais e econômicos, que é focada em recursos operados pelos quais a empresa busca constantemente proposições de valor superiores às de seus concorrentes (Vargo & Lusch, 2004). O valor percebido é a percepção de julgamento dos potenciais benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os consumidores atribuem ou esperam receber da oferta do comerciante (Kotler *et. al*, 2009). Para Woodruff (1997), valor é a preferência percebida por um consumidor, e a avaliação dos atributos de produto, desempenho destes atributos, e consequências provenientes do uso que facilitam ou dificultam o alcance dos objetivos e propósitos de uso deste consumidor. Criação de valor refere-se à criação de valor em uso pelos consumidores; a cocriação é uma função da interação (Groonros & Voima, 2013). Logo, apenas no uso de quem recebe o serviço é que o valor pode ser aferido, o que o torna subjetivo, experiencial e heterogêneo (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2008).

Vargo e Lusch (2011) afirmam que a LDS fornece uma lente telescópica para ver os atores não em seus papéis diádicos de provedores e consumidores, mas em sentido genérico como atores em um sistema de outros atores cocriando valor por meio da integração de recursos e serviços. No entanto, uma vez que pode ser criado, o valor também pode ser destruído, dentro de um processo interativo (Plé & Chumpitaz-Cáceres, 2010). Serviço (singular), na

interpretação LDS, considera que o valor é sempre cocriado (Vargo & Lusch, 2004), e a cocriação de valor é definida como “a integração de recursos de uma variedade de fontes por múltiplos atores, sempre envolvendo o consumidor, para perceber a vantagem em uso pelos beneficiários envolvidos em um determinado contexto” (Vargo & Lusch, 2016, p.13).

Recursos são “associações” centralmente valorizadas em seu próprio direito, como autoestima, apegos próximos, saúde e paz interior, ou atuam como um meio para obter fins com valor central, como dinheiro, suporte social e crédito (Yin *et al.*, 2019). O primeiro caso citado pelos autores, segundo a LDS, é chamado de recurso *operant*, aquele que pode ser utilizado para atuar (ex. habilidades e conhecimentos humanos). O segundo caso é chamado de *operand*, e requer uma ação necessária para se tornar equivalente ao valor (ex. recursos naturais).

Hobfoll (2002) descreve que os recursos de um indivíduo estão relacionados ao material do indivíduo (ex. transporte e comida), sua condição (ex. status social), bem-estar (ex. autoestima, autoeficácia), recursos sociais (ex. suporte social) e recursos individuais (ex. energias, como tempo, dinheiro e conhecimento). Assim, o autor explica que embora esses recursos não tenham valor intrínseco, são valiosos por seu papel na aquisição de outros recursos.

A integração de recursos refere-se a um processo contínuo que envolve diferentes ações e atividades realizadas por um ator (ex.: empresas) para misturar e combinar seus próprios recursos e os recursos de outros atores (ex.: consumidores), dado que, na LDS, o valor não é mais entregue como uma transferência unilateral de recursos entre empresa e consumidor (Yin *et al.*, 2019).

Ecosistemas de serviço são definidos como “sistemas de autoajuste, relativamente autocontidos, de atores integradores de recursos conectados por lógicas institucionais compartilhadas e criação de valor mútuo através da troca de serviços” (Lusch & Vargo, 2014, p.161). A LDS fornece uma base para caracterizar os ecossistemas de serviços como múltiplos atores em contextos institucionais que interagem direta e indiretamente por meio de proposições de valor e troca de serviços para a formação interativa de valor (Beirão, Patrício & Fisk, 2017). Por sua natureza multinível, divide-se em níveis micro, meso, macro e mega, que são incorporados e influenciam entre si (Lusch & Vargo, 2014; Gumesson, 2008). Em cada nível, vários atores interagem para cocriar valor e formar o contexto social em que o valor é obtido (Chandler & Vargo, 2011). Isso requer a análise do processo de cocriação em cada nível do ecossistema (Beirão *et al.*, 2017).

Segundo Chandler e Vargo (2011) essas redes podem ser vistas pelos níveis micro, meso e macro de agregação. No contexto micro, ocorre a troca direta de serviço-por-serviço entre os atores, ou seja, cada ator se baseia em seus recursos e competências para servir diretamente ao

outro ator. Em nível meso, a troca entre atores ocorre por meio de tríade, pois dois atores indiretamente servem a um ao outro no momento de prestar o serviço para um terceiro ator. No nível macro, o processo de troca é o serviço complexo ou as sinergias das múltiplas trocas simultâneas, diretas e indiretas, de serviço-por-serviço que permitem aos atores atender a um contexto particular, o que forma uma rede complexa, aspecto fundamental da cocriação de valor (Chandler & Vargo, 2011). Gummesson (2008) expõe que existem relações que estão acima do mercado e em nível mega dentro do ecossistema de serviço. Esse nível fornece uma plataforma para as relações de mercado e dizem respeito à economia e à sociedade em geral.

Desde sua aparição, na obra seminal “*Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*” de Vargo e Lusch (2004), a produção empírica sobre cocriação de valor na ótica da LDS é concentrada em estudos de caso principalmente na área de cuidados com a saúde (ex. Djellal & Gallouj, 2015; Beirão, Patrício & Fisk, 2017) e educação (ex. Golooba & Ahlan, 2013) no setor público; e hospitalidade e turismo no setor privado (ex. Jarvi *et al.*, 2020; Busser & Shulga, 2018; Rihova *et al.*, 2014; Campos *et al.*, 2018; Baker & Kim, 2019; Sthapit, 2019; Yeh *et al.*, 2020). Em relação a estudos quantitativos, há esforços recentes para que sejam avaliados impulsionadores e comportamentos que levam atores a cocriar valor (Yi & Gong, 2013, Lazarus, Krishna & Dhaka, 2014; Hsieh, 2015; Jamilena *et al.*, 2016; Mathies *et al.*, 2016; O’Cass & Sok, 2015; Pena *et al.*, 2014; Ranjan & Read, 2016; Verleye, 2015; Busser & Shulga, 2018). No período que abrange 1993 a 2020, a obra de Vargo e Lusch (2004) foi considerada a mais influente na área de pesquisa em serviço (Furrer *et al.*, 2020)

Na literatura existem trabalhos que identificam fatores posteriores à cocriação de valor, como satisfação (ex. Prebensen & Xie, 2017; Navarro, Llinares & Garzon, 2016) e lealdade (ex. Cossío-Silva *et al.*, 2016; Frio & Brasil, 2016), porém, faltam pesquisas que esclareçam os papéis das características específicas dos consumidores e suas percepções em relação aos atributos da empresa que influenciam a cocriação de valor (Morosan, 2018). O autor também ressalta a falta de pesquisa para examinar antecedentes da cocriação em ambientes altamente experienciais, como em hotéis, pois a cocriação de valor poderia ocorrer com a ativação de recursos substanciais por parte dos consumidores. Tais recursos (Prebensen *et al.*, 2013) permitem que os consumidores se engajem em interações multilaterais com provedores de serviços, como empregados do hotel, e especialmente com informações, serviços e tarefas dentro de um conjunto de estímulos físicos e sociais existentes no ambiente (*servicescape*).

Golubovskaya, Robinson e Solnet (2017) sugerem que serviço se tornou o paradigma dominante no contexto da hospitalidade comercial. Porém, enfatizam que a retórica gerencial prevalecente se baseia nas práticas organizacionais e na provisão de alojamento, comida e

bebida e na prestação destes através do serviço, muitas vezes desconsiderando a essência da hospitalidade, que trata da disposição das pessoas de serem genuinamente hospitaleiras, sem qualquer expectativa de recompensa ou de reciprocidade, chamada de hospitabilidade (Golubovskaya *et. al*, 2017). Prestadores de serviços de hotelaria e turismo necessitam engajar seus clientes em atividades de cocriação com o objetivo de alcançar reciprocamente resultados positivos (Chapman & Light, 2017).

Consumidores terão uma recordação diferenciada do meio de hospedagem que lhes proporcionou uma atividade individualizada ou um tratamento especial. Dentre estes tratamentos, encontra-se a hospitalidade que a cada dia se caracteriza como ponto fundamental para o desenvolvimento do empreendimento hoteleiro (Fagundes & Castro, 2014). Pesquisar o setor faz-se importante, pois a hospitalidade vende experiência em um ambiente fora do habitual para quem irá se beneficiar do serviço, ao mesmo tempo em que oferece ao provedor a oportunidade do contato com diferentes pessoas em diferentes momentos (Busser & Shulga, 2018).

Logo, os turistas agora são vistos como criadores e atores, em vez de receptores, intérpretes e observadores (Busser & Shulga, 2018). Aqueles que proveem o serviço também desempenham um papel crucial da formação interativa de valor (FIV), pois o meio de hospedagem não é o anfitrião, mas as pessoas que lá trabalham (Camargo, 2019). Portanto, é necessária a interação pessoal para que a experiência aconteça. Em circunstâncias em que os turistas são temporariamente liberados das normas comportamentais cotidianas, existe o potencial de comportamento inadequado ou transgressivo em relação aos trabalhadores que encontram (Huang & Miao, 2016). Isso pode criar situações nas quais os trabalhadores podem responder de várias maneiras, incluindo a adaptação de seu comportamento ao dos hóspedes (Chapman & Light, 2017). Este cenário permite o estudo da FIV, pois agrega interações múltiplas entre os atores envolvidos na troca de serviço (Peixoto *et al.*, 2017).

Ecoturismo é considerado o turismo responsável/sustentável na natureza, que busca maior interação com ela e, dentro dessa preocupação com minimização de impactos, também considera a importância da interpretação, da educação e da valorização das comunidades locais (Martins & Silva, 2018).

O ecoturismo já vinha em tendência de forte crescimento nos últimos anos, levando turistas pelo Brasil e mundo afora, em busca de experiências de maior conexão com a natureza e belezas naturais. Este momento de retomada de atividades de turismo, ainda em um panorama de pandemia mundial pela Covid-19, transforma o nicho do turismo de natureza no “queridinho

da vez”, tanto para os que estão ansiosos para fazer as malas, como para a cadeia de negócios que vive de turismo (SEBRAE, 2020).

Cresce o interesse por Destinos Turísticos, que ofereçam a oportunidade de gerar autoconhecimento, investir na saúde e no autocuidado. Este mesmo olhar leva à valorização do turismo sustentável, que busca um impacto positivo no meio ambiente, na sociedade e na economia. Pesquisa do Ministério do Turismo em parceria com o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), divulgada em agosto de 2020, mostra que cultura e turismo de natureza motivaram 60% das viagens de lazer em 2019 (SEBRAE, 2020).

A proliferação do vírus SARS-COV-2, resultando na pandemia da Covid19, vem reafirmando, cada vez mais, a urgência com relação aos riscos crescentes à sobrevivência humana, o que coloca em xeque as engrenagens econômicas nos moldes vigentes centrados em falsas certezas, como a inexorabilidade dos recursos naturais e a convicção de que tudo e todos estão, permanentemente, sob controle. Ao contrário, a pandemia trouxe para reflexão um importante alerta: a realidade é permeada por incertezas que caracterizam a sociedade contemporânea. E, nessa perspectiva, o turismo talvez tenha sido o fenômeno contemporâneo que melhor tenha traduzido esse debate (Irving, Coelho & Arruda, 2020).

Na formação interativa de valor (FIV), o valor é construído de forma colaborativa entre consumidor e provedor de serviço, resultando em uma experiência positiva ou negativa. Na cocriação de valor, consumidor e fornecedor se envolvem ativamente nas várias fases da produção do serviço, personalizando, assim, sua experiência. Por outro lado, o resultado do uso indevido de recursos pelo envolvimento desequilibrado entre empresa e consumidores leva à codestruição de valor.

Para terem sucesso, os consumidores devem fornecer recursos como informações prévias para uso em processos de cocriação de valor. Se os clientes não fornecerem informações essenciais, os prestadores do serviço não poderão sequer iniciar ou executar suas tarefas (Yi & Gong, 2013). Por exemplo, pacientes devem fornecer ao médico informações adequadas sobre sua condição, para que o médico possa fazer um diagnóstico preciso. Sem informações precisas, a qualidade da cocriação de valor poderá ser baixa ou negativa. Assim, o compartilhamento de informações é chave para o sucesso da criação de valor (Yi & Gong, 2013).

Sobre o “lado sombrio” da cocriação de valor, pesquisadores não têm dado o mesmo foco em relação à codestruição de valor, conceito introduzido por Plé e Chumpitaz-Cáceres (2010), partindo do pressuposto de que nem sempre há congruência na formação interativa de valor, ou seja, a codestruição de valor (VCD) ocorre quando recursos cujo uso deveria resultar em cocriação de valor são de fato usados por um ator, porém, de modo divergente àquele que

outro ator espera (Plé, 2016). A produção acadêmica sobre VCD é predominantemente qualitativa (Echeverri & Skalén, 2011; Smith, 2013; Laamanen & Skalen, 2014; Hiler, Cook & Northington, 2018; Camilleri & Neuhofer, 2017; Kashif & Zarkada, 2015; Leo *et al.*, 2019; Zhang, Lu & Chen, 2018; Jarvi, Kahkonen & Torvinen, 2018; Laud *et al.*, 2019; Finsterwalder & Kuppelwieser, 2020). No biênio 2019-2020, houve um aprofundamento do estudo do VCD ao associá-lo a outros *frameworks*, como o caso de Jarvi *et al.* (2020). Os autores consideram que o provedor e o consumidor se comportam de acordo com um roteiro cognitivo específico desenvolvido com base em experiências e comportamentos anteriores (Teoria do *script*) e com a *Transformative Service Research* (TSR), que se baseia em métricas de bem-estar, como saúde física, saúde mental, bem-estar financeiro, discriminação, marginalização, alfabetização, inclusão, acesso e disparidade, entre outros (Finsterwalder & Kuppelwieser, 2020). O ano de 2021 trouxe consigo trabalhos voltados à crise causada pela proliferação do coronavírus (ex. Broadie *et al.*, 2021; Baliga *et al.*, 2021).

Muito há o que se explorar no que diz respeito à codestruição no processo interativo da formação de valor entre atores em todos os níveis do ecossistema de serviços (Plé, 2016; Jarvi, Kahkonen & Torvinen, 2018; Wang *et al.*, 2019). Em pesquisa de palavras-chaves realizada nos bancos de dados das plataformas *Scopus*, *Emerald*, *Web of Science* e *Scielo*, entre 2004 e 2021, as buscas resultaram em 1.685 artigos para “*co-creation OR cocreation*” e 84 artigos para “*co-destruction OR codestruction*”.

Segundo a LDS, os atores envolvidos não podem oferecer valor, mas podem participar da criação e oferta de proposições de valor, que é único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário (Vargo & Lusch, 2004, 2008, 2016). Chandler e Lusch (2015) definem proposições de valor como convites de uns atores a outros, para engajarem junto ao serviço, e propõem uma agenda de pesquisa que avalie como essas proposições de valor incentivam o envolvimento dos atores necessários para que a experiência do serviço aconteça e, também, como atores aceitam, avaliam ou agem em proposições de valor.

Yi e Gong (2013) reiteram que a maioria das pesquisas está focada no comportamento de cocriação de valor na visão do consumidor e que futuras pesquisas poderiam examinar o comportamento na visão dos empregados. Plé (2016) sugere que a teoria da configuração e as Análises Qualitativas Comparativas (QCA) podem oferecer perspectivas aprofundadas para o entendimento da integração de recursos, verificando diferentes combinações que resultam tanto na cocriação quanto na codestruição de valor.

Os relacionamentos, juntamente com a disposição e a capacidade de integrar recursos, influenciam em grande parte o modo como os atores se engajam no serviço (Chandler & Lusch,

2015). De fato, acredita-se que a qualidade das relações e a compatibilidade dos valores da rede influenciam criticamente a disposição e a motivação dos atores para se engajarem e contribuírem para uma atividade cooperativa, bem como para trocar recursos (Altinay, Sigala & Waligo, 2016). Outro fator preponderante para o estudo da FIV trata do uso da informação. Se uma empresa fornece informações (um recurso *operand*) para um consumidor sobre como usar um produto, mas este falha ao transformar essas informações em conhecimento (um recurso *operant*), os dois atores sofrem desalinhamento de recursos, o que resulta na percepção de uma ou ambas as partes do declínio no bem-estar, como frustração ou perda de dinheiro (Jarvi *et al.*, 2020; Andreassen *et al.*, 2018; Laud *et al.*, (2019).

Da mesma forma, por meio de engajamentos negativamente significativos, como grosseria, indiferença ou falha tecnológica, chega-se à codestruição (Zhang *et al.*, 2018). Os fornecedores devem, portanto, fazer um esforço para ilustrar e tangibilizar o potencial valor em uso de suas ofertas, aumentar a atração e o engajamento dos consumidores em investirem recursos suficientes, na forma de compartilhamento aberto de informações. (Aarikka-Stenroos & Jaakola, 2012).

Em relação à integração de recursos, as interações no sistema de serviço são significativas, pois envolvem atores dinâmicos que, por meio da integração (ou desintegração) de recursos, podem transformar o sistema de serviço. Os atores não costumam entrar em uma troca com a expectativa de redução do bem-estar do ecossistema de serviço como resultado. Pelo contrário, Järvi *et al.* (2020) demonstram que atores trazem consigo *scripts* cognitivos, e explicam como os atores antecipam os comportamentos de outros atores em uma situação específica e agem de acordo, o que tem uma grande influência nos resultados percebidos.

Além das atividades de interação, os atores precisam executar atividades pós-interação. Por exemplo, os hotéis fornecem informações sobre os recursos disponíveis por vários canais e, antes da estada, os clientes pesquisam, escolhem e reservam as opções que consideram mais adequadas às suas metas individuais e coletivas. Durante o processo de busca e reserva, os consumidores, por sua vez, fornecem informações que ajudam os hotéis a preparar uma experiência de serviço personalizada, como acomodação, transporte, restauração, limpeza, faturamento e *check-out*, realizados durante a estada no hotel.

O *feedback* também é fator preponderante para o estudo da FIV. O sentimento do consumidor de que contribuiu para o aprimoramento de um serviço, desempenha um papel crítico no incentivo ao engajamento e envolvimento do cliente nos canais de comunicação, criando, finalmente, valor para eles (Zhang *et al.*, 2018). Com base nos incidentes críticos relatados pelos participantes na pesquisa de Zhang *et al.* (2018), os consumidores sentiram-se

encorajados quando suas contribuições ganharam reconhecimento e alteraram as estratégias de serviço atuais de uma empresa.

Tornou-se cada vez mais evidente que todos os atores envolvidos no serviço como, por exemplo, consumidores, fornecedores ou sociedade, também desempenham papéis na personalização de suas próprias experiências de serviço (Chandler & Lusch, 2015). Pesquisas são necessárias para explorar como a disposição e as características temporais e relacionais de um ator interagem com as motivações, ou seja, se a proposta de valor oferecida pelo provedor do serviço proporcionará uma experiência boa ou ruim ao consumidor (Storbacka *et al.*, 2016; Van Doorn *et. al*, 2010). Baseada na reflexão feita até aqui, esta tese inicia-se pautada na **pergunta**: como ocorre a dinâmica de cocriação e codestruição de valor de diferentes atores na formação interativa de valor, dentro de um ecossistema de hospitalidade turística?

Levando em consideração as reflexões e *insights* apresentados, o presente estudo tem como **objetivo geral** descrever a dinâmica da cocriação e/ou codestruição de diferentes atores na formação interativa de valor, em um ecossistema de serviço no setor de hospitalidade turística. Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes **objetivos específicos**: 1) verificar os fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível micro do ecossistema de serviço, díade hóspede-empregado; 2) verificar os fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível meso do ecossistema de serviço, das díades gestor-turista e gestor-parceiros.; 3) verificar os fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível macro do ecossistema de serviço em relação ao consumidor, da díade gestor-turista e gestor-parceiros; 4) verificar os fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível mega do ecossistema de serviço em relação ao consumidor, nas díades ator público-trade turístico 5) comparar fatores que diferenciam a dinâmica da formação interativa de valor a partir dos diferentes níveis de agregação envolvidos na cocriação e codestruição de valor nos níveis do ecossistema estudado.

A formação interativa de valor é um tema que, apesar de incipiente no Brasil, é fortemente debatido no exterior. A *MSI (Marketing Science Institute)* definiu como uma das prioridades para o triênio de 2018-2020 a caracterização da jornada do consumidor ao longo do funil de venda e estratégias para influenciar a jornada, em que uma das áreas temáticas contempla a adoção de estratégias eficazes para impulsionar um envolvimento mais profundo e duradouro do consumidor com a empresa.

Payne, Storbacka e Frow (2008) afirmam que muitas empresas estão utilizando-se da prática de cocriação de valor, porém não possuem clara definição sobre o tema e podem estar

perdendo o controle de suas ações. Cristian Grönroos, expoente da Escola Nórdica de estudos da lógica de serviço, ressaltou em entrevista realizada no trabalho de Jaakola, Helkkula e Aarikka-Stenroos (2015) que, do ponto de vista da criação de valor e do marketing, é importante estudar as experiências de serviço, como os recursos e processos de experiência do consumidor apresentados pelos provedores de serviços e como essas experiências são transformadas em valor para os consumidores.

O presente estudo pretende contribuir para um melhor entendimento da FIV na relação entre provedores e consumidores de serviço, contribuindo para o fomento do tema na literatura brasileira, e o aprofundamento do debate de questões que levam à troca de recursos bem ou mal sucedida, que são tão importantes quanto o processo em si e suas consequências. Em pesquisa realizada na plataforma SPELL, compreendendo o período até junho de 2021 de publicações brasileiras, 52 publicações foram encontradas relativas à cocriação de valor e uma para codestruição de valor (Boaventura & Brito, 2018). Logo, espera-se, também, o fomento ao debate teórico no país, cujo tema encontra-se incipiente e em potencial ascensão nas principais pautas sobre estudo de marketing de serviço.

A principal **contribuição desta tese** é explorar um ecossistema de serviço, à luz da LDS, que abarque atores componentes da cadeia produtiva de hospitalidade turística e meios de hospedagem. Empiricamente, expande o estudo da FIV ao ir além do nível micro da relação diádica consumidor-provedor e investigar os outros níveis do ecossistema. Ademais, esta tese também contribui ao inserir a codestruição de valor como resultado da FIV.

Os capítulos a seguir darão continuidade às etapas desta tese. O capítulo dois trará os principais conceitos presentes no trabalho empírico, para que seja montado um arcabouço teórico que contemple um panorama atualizado do debate acerca da FIV na construção do conhecimento e produção acadêmico-empírica. No capítulo seguinte, será explicada a metodologia que norteará a pesquisa, sua justificativa, procedimentos de análise e aplicabilidade em campo. Os capítulos 4, 5 e 6 tratarão os estudos de caso de três municípios ecoturísticos do Centro-Oeste brasileiro, sendo eles, Cavalcante/GO, Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MT, respectivamente. Ao final, serão apresentadas as conclusões da tese.

## 2 Marco Teórico

Este capítulo trata dos principais construtos contemplados na pesquisa empírica do trabalho. Inicialmente, é apresentada uma breve definição de marketing e a base para o entendimento do marketing de serviço. Posteriormente, delineada a cronologia da LDS, seu conceito principal – valor - e a diferença entre a cocriação e codestruição como resultados da FIV. Posteriormente, é mostrada a linha temporal dos estudos da LDS até seu estágio atual, seguida das definições dos resultados extremos de FIV: cocriação e codestruição de valor. Ao final, é mostrado um panorama da FIV no setor de turismo e hospitalidade e explicado o *framework* e proposições que nortearão a etapa empírica desta tese.

Marketing, como ciência, começou a ser desenvolvido na década de 1950, baseado na lógica da venda de bens das indústrias manufatureiras. A abordagem dominante de marketing usando o gerenciamento do mix (Kotler, 2000) e seus 4P (Preço, Praça, Ponto e Promoção) desenvolvidos em torno deste modelo focava nas trocas e transações de bens físicos. Segundo Groonros (2007), à medida que os serviços ganharam peso na economia, estudiosos começaram a se interessar pelo estudo sobre a comercialização de serviços.

Inicialmente, serviços eram vistos como variantes de bens. Porém, a partir da década de 1970, estudiosos chegaram à conclusão de que os axiomas clássicos do marketing não podiam fornecer compreensão suficiente acerca dos serviços (Groonros, 2007) e começaram a desenvolver uma teoria de marketing de serviços com base em suas características distintivas, tendo seu advento na década de 1990. Cronin (2017) articula que, para ser transformadora, uma definição de marketing de serviços deve identificar como mudar o comportamento do consumidor de maneira que atenda melhor às suas necessidades ou desejos, ao mesmo tempo em que atenda às necessidades organizacionais e sociais.

Segundo Vargo e Lusch (2004), o marketing, visto em seu sentido tradicional, concentra-se em grande parte nos recursos operacionais, principalmente bens, como unidade de troca. A visão centrada em bens postula que o objetivo da atividade econômica é fazer e distribuir coisas que podem ser vendidas e, para serem vendidas, devem ser incorporadas com utilidade e valor durante os processos de produção e distribuição, oferecendo ao consumidor um valor superior em relação às ofertas dos concorrentes. Também postula que a empresa deve definir todas as variáveis de decisão em um nível que permita maximizar o lucro de venda na saída do bem, tanto para o controle máximo quanto para eficiência da produção, devendo ser padronizado e produzido fora do mercado.

A visão de marketing centrada em serviço (Vargo & Lusch, 2004, 2008; Lusch & Nambisan, 2015) considera o que a empresa faz, não como a produção e oferta de bens tangíveis, mas sim como a troca de serviços que ocorre por um ator usando suas habilidades e capacidades (recursos *operant*) em benefício de outro ator, ou seja, focaliza nos recursos de provimento e não na venda. Greer *et al.* (2016) assinalam que a lógica dominante de serviço implica interatividade e companheirismo entre o provedor de serviço e o beneficiário. As principais diferenças entre a lógica dominante de bem e a lógica dominante de serviço podem ser vistas no Quadro 1.

Quadro 1 - Principais diferenças entre Lógica Dominante de Bem e Lógica Dominante de Serviço

	Lógica Dominante de Bem	Lógica Dominante de Serviço
Unidade primária de troca	Pessoas trocam valores por bens. Esses bens servem, principalmente, como recursos operacionais.	Pessoas trocam para adquirir os benefícios de competências especializadas (conhecimentos e habilidades), que são recursos operados.
Papel dos bens	Bens são recursos <i>operand</i> e produtos finais. Comerciantes levam em consideração mudanças de forma, lugar, tempo e posse	Bens são transmissores de recursos <i>operant</i> (conhecimento incorporado); eles são “produtos” intermediários que são usados por outros recursos operados (consumidores) como aparelhos nos processos de cocriação de valor.
Papel do consumidor	Consumidor é o destinatário dos bens. Os comerciantes produzem para o consumidor. Eles o segmenta, distribui e promove os bens aos consumidores. Consumidor é um recurso operador.	O consumidor é um coprodutor do serviço. O marketing é o processo de fazer as coisas em interação com o consumidor. O consumidor é principalmente um recurso operante, atuando ocasionalmente como recurso operador.
Determinação e significado de valor	Valor é determinado pelo produtor. É incorporado ao recurso operador (bens) e é definido em termos de “valor de troca”.	Valor é percebido e determinado pelo consumidor, com base no “valor de uso”. O valor resulta da aplicação benéfica de recursos operados às vezes transmitidos por meio de recursos operacionais. Às empresas só lhes cabe fazer proposição de valor.
Interação empresa-consumidor	Consumidor é um recurso operador. O consumidor é induzido a criar transações com os recursos	O consumidor é, principalmente, um recurso operante. Consumidores são participantes ativos em trocas relacionais e coprodução
Fonte de crescimento econômico	Patrimônio é obtido a partir de recursos e bens tangíveis excedentes. Patrimônio	Patrimônio é obtido por meio da aplicação e troca de conhecimentos e

---

consiste em possuir, controlar e produzir recursos operacionais.	habilidades especializadas. Isso representa o direito ao uso futuro dos recursos operados.
--	--

---

*Fonte: “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”, de Vargo e Lusch, 2004, Journal of Marketing 68(1), 1-17.*

Essa visão centrada em serviço (Vargo & Lusch, 2004) identifica ou desenvolve competências essenciais, conhecimentos e habilidades fundamentais de uma entidade econômica, que representa potencial vantagem competitiva. Identifica, também, outras entidades (potenciais consumidores) que poderiam se beneficiar dessas competências. A visão centrada em serviço cultiva relacionamentos que envolvam os consumidores e desenvolve propostas de valor customizadas e competitivas para atender às necessidades específicas e avaliar um *feedback* do mercado, por meio de análise do desempenho financeiro da troca para aprender a melhorar a oferta da empresa aos consumidores e melhorar sua performance (Vargo & Lusch, 2004). Se a criação de valor é o foco, a distinção tradicional entre bens e serviços não é relevante. De fato, coisas (bens) e atividades (serviços) prestam serviço, o que cria valor (Kowakowski, 2010).

## **2.1 Evolução das premissas fundacionais da lógica dominante de serviço (LDS)**

### **2.1.1 Premissas Fundacionais (PF) – Primeira Geração**

Vargo e Lusch (2004, p.6) estabelecem a PF1 da LDS: “A aplicação de conhecimentos e habilidades especializados é a unidade fundamental da troca”. Existem dois tipos de recursos que são, basicamente, as habilidades mentais e físicas. Retorna-se às origens econômicas, anterior à Revolução Industrial, que tratavam pessoas como entidades que possuem desejo e buscam satisfação (Vargo & Lusch, 2004). A PF2 diz que: “Transações indiretas mascaram a unidade fundamental da troca”, que implica dizer que, por meio da interatividade, é viável identificar reais desejos dos consumidores. Como o serviço é fornecido por meio de combinações complexas de bens, dinheiro e instituições, a base de serviço da troca nem sempre é aparente (Andreu, Sánchez & Mele, 2010).

A PF3 é definida como: “Bens são mecanismos de distribuição para provisão de serviços”. Vargo e Lusch (2004) não consideram os bens denominadores comuns de troca. Aplicação de conhecimentos especializados, habilidades mentais e, em menor intensidade, trabalho físico são considerados denominadores comuns e podem ser transferidos diretamente

por meio de treinamento e educação, ou indiretamente (Vargo & Lusch, 2004). Esta PF sugere que a oferta de um bem físico pode ser vista como uma prestação indireta de serviço (Green, Davies & Ng, 2016). O Quadro 2 mostra uma síntese da transição do pensamento lógico de bem para o de serviço.

Quadro 2 -Transição da lógica de bem para a lógica de serviço

Lógica de Bem	Lógica de Serviço
Fazer algo (bem ou serviços)	Ajudar os consumidores em seus próprios processos de criação de valor
Valor produzido	Valor cocriado
Consumidores como entidades isoladas	Consumidores no contexto de suas próprias redes
Recursos da firma primariamente como <i>operand</i>	Recursos da firma primariamente como <i>operant</i>
Consumidores como alvos	Consumidores como recursos
Primazia da eficiência	Eficiência por meio da eficácia

*Fonte:* “From goods to service(s): Divergences and convergences of logics”, de Vargo e Lusch, 2008, *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254–259.

A PF4 é estabelecida como: “Conhecimento é a fonte fundamental da vantagem competitiva”. Conhecimento é um recurso *operant*, é base da vantagem competitiva, do crescimento econômico e principal fonte de riqueza (Vargo & Lusch, 2004). A PF5 propõe que: “Todas as economias são economias de serviço” e PF6 dispõe que: “O consumidor é sempre coprodutor”, complementando a PF1. Assim, apenas informações coletadas com consumidores não são mais suficientes na busca de novas soluções. Os consumidores assumem o papel de cocriadores no processo de desenvolvimento de novos produtos (Gallouj & Djellal, 2010). Os bens tangíveis manufaturados são mecanismos para a provisão de serviços. O consumidor assume papel ativo no processo de geração de valor, a produção é um processo intermediário e os bens são aplicações que promovem os serviços (Vargo & Lusch, 2004).

A PF7 diz que: “A empresa pode apenas fazer proposições de valor”. Neste caso, o consumidor é quem determina o que é valor. Vargo e Lusch (2004, p.11) enfatizam que “o produto não vendido não configura valor, e um prestador de serviços sem consumidores não pode produzir absolutamente nada”. Para fechar esta primeira geração, tem-se a PF8 que declara: “Uma visão centrada em serviço é orientada para o consumidor e é relacional”. A provisão do serviço e a cocriação de valor implicam em trocar de caráter relacional. Os bens não promovem relacionamentos por serem inanimados e rendimentos são obtidos pela satisfação dos consumidores (Vargo & Lusch, 2004).

### 2.1.2 Premissas Fundacionais (PF) – Segunda Geração

Em sua segunda geração, algumas PF foram modificadas e outras duas foram adicionadas, para fins de otimização da redação e questões conceituais (Vargo & Lusch, 2006, 2008). A PF1 é modificada para: “Serviço é a base fundamental de troca” (Vargo & Lusch, 2008), para refletir mais diretamente o papel central do serviço na troca, pois, unidade fundamental da troca, como definida anteriormente, remete a recursos *operand*, ou seja, uma visão centrada em bens (Ballantyne & Varey, 2006). A PF2, seguindo a mesma premissa, passa a ser: “A troca indireta mascara a base fundamental da troca” (Vargo & Lusch, 2008). Para enfatizar a importância dos recursos *operant* na perspectiva da LDS (Vargo e Lusch, 2008), a PF4 é modificada para: “Recursos *operant* são a fonte fundamental da vantagem competitiva”. A PF5 troca “serviços” (plural) por “serviço” (singular), pois reflete mais claramente um processo de uso de algum recurso para benefício de outra entidade (Vargo & Lusch, 2008).

Vargo e Lusch (2008) propõem a mudança da PF6 para: “O consumidor é sempre um cocriador de valor”, pois reitera o caráter interativo da criação de valor, chamado de valor em uso pela literatura (Gronroos & Voima, 2013). Em relação à PF7, as empresas podem oferecer seus recursos para a criação de valor e, de forma colaborativa, criar valor após aceitação da proposição de valor, mas não podem criar ou entregar valor independentemente (Vargo & Lusch, 2008). Logo, a PF7 foi modificada para: “A empresa não pode entregar valor, mas apenas oferecer proposições de valor”. A PF8 foi alterada para: “Uma visão centrada em serviço é inerentemente centrada, orientada e relacionada ao consumidor”, pois o serviço é definido em termos de benefício e determinado pelo próprio consumidor (Vargo & Lusch, 2008).

A PF9, introduzida por Vargo e Lusch (2006) e atualizada em Vargo e Lusch (2008) explica o contexto de criação de valor como integrador de recursos (redes de redes) e é escrita como: “Todos os atores econômicos e sociais são recursos integradores”, que trata o valor como um fenômeno idiossincrático (Wilden *et al.*, 2017). A segunda geração conclui-se na PF10, em que Vargo e Lusch (2008) propõem que: “O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário”. Foi preterida a terminologia experiência, pois segundo os autores “tem uma série de outros significados, incluindo interação prévia” (Vargo & Lusch, 2008, p.9). Esta premissa enfatiza a natureza altamente experiencial, inerentemente subjetiva e contextual do conceito da cocriação de valor (Brodie *et al.*, 2011).

### 2.1.3 Premissas Fundacionais (PF) – Terceira Geração

Vargo e Lusch (2016) propõem uma terceira atualização nas PF, sendo algumas delas promovidas ao status de axioma (PF1, PF6, PF9 e PF10) por terem mais força fundacional e conseguirem captar a essência da LDS. As outras seis premissas são derivadas destes axiomas. A PF2, PF3, PF4 e PF5 são vinculadas à PF1 (Axioma 1) e as PF7 e PF8 são vinculadas à PF6 (Axioma 2). Vargo e Lusch (2016) afirmam que a PF6 se destina a lidar, principalmente, com a natureza multi-ator do processo de criação de valor, que também caracterizam os resultados (realização do valor) particularmente em uma troca voluntária. Segundo Lusch e Webster (2011) o valor geralmente está sendo criado, ou antecipado, para vários atores, incluindo não apenas os envolvidos na troca diádica (entre dois atores), mas geralmente muitos outros. Sendo assim, a PF6 passa a ser: “O valor é cocriado por múltiplos atores, incluindo o beneficiário” (Vargo & Lusch, 2016).

Baseada na visão A2A (*actor-to-actor*) sugerida por Vargo e Lusch (2011), a PF7 foi atualizada para: “Os atores não podem oferecer valor, mas podem participar na criação e oferta de proposições de valor” (Vargo & Lusch, 2016). Seguindo a mesma visão, o termo “consumidor”, da PF8, foi alterado para “beneficiário”, pois o termo centra a discussão sobre o destinatário do serviço e o referente da cocriação de valor (Vargo & Lusch, 2016). A evolução das premissas fundacionais da LDS pode ser conferida no Quadro 3.

Quadro 3 - Evolução das Premissas Fundacionais da Lógica Dominante de Serviço

Premissa Fundacional	1ª Geração (Vargo & Lusch, 2004)	2ª Geração (Vargo & Lusch, 2008)	3ª Geração (Vargo & Lusch, 2016)
<b>PF1</b>	A aplicação de conhecimentos e habilidades especializados é a unidade fundamental da troca.	Serviço é a base fundamental de troca.	Sem mudanças e <b>ganha status de axioma.</b>
<b>PF2</b>	Transações indiretas mascaram a unidade fundamental da troca.	A troca indireta mascara a base fundamental da troca.	Sem mudanças.
<b>PF3</b>	Bens são mecanismos de distribuição para provisão de serviços.	Sem mudanças.	Sem mudanças.
<b>PF4</b>	Conhecimento é a fonte fundamental da vantagem competitiva.	Recursos operados são a fonte fundamental da vantagem competitiva	Os recursos operados são a fonte fundamental de benefício estratégico
<b>PF5</b>	Todas as economias são economias de serviço	Sem mudanças.	Sem mudanças
<b>PF6</b>	O consumidor é sempre coprodutor.	O consumidor é sempre um cocriador de valor.	O valor é cocriado por múltiplos atores, incluindo o

			beneficiário. <b>Ganha status de axioma.</b>
<b>PF7</b>	A empresa pode apenas fazer proposições de valor.	A empresa não pode entregar valor, mas apenas oferecer proposições de valor.	Os atores não podem oferecer valor, mas podem participar na criação e oferta de proposições de valor.
<b>PF8</b>	Uma visão centrada em serviço é orientada para o consumidor e relacional.	Uma visão centrada em serviço é inerentemente centrada, orientada e relacionada ao consumidor.	Uma visão centrada em serviço é inerentemente centrada, orientada e relacionada ao beneficiário.
<b>PF9</b>	-	Todos os atores econômicos e sociais são recursos integradores.	Sem mudanças e <b>ganha status de axioma.</b>
<b>PF10</b>	-	O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.	Sem mudanças e <b>ganha status de axioma.</b>
<b>PF11</b>	-	-	A cocriação de valor é coordenada através de instituições geradas por atores e arranjos institucionais. <b>Status de axioma.</b>

*Fonte:* “Institutions and Axioms: An extension and update of service-dominant logic, de Vargo e Lusch, 2016, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, pp. 4-23.

Vargo e Lusch (2016) entendem que uma nova PF deve ser implementada, com status de axioma, para explicar como o ambiente é afetado, sob a perspectiva da LDS na cocriação de valor. Para isso, surge o conceito de ecossistema de serviços (Chandler & Vargo, 2011; Vargo & Lusch, 2011, 2016; Lusch & Nambisan, 2015; Vargo, Wieland & Akaka, 2015; Greer *et al.* 2016; Mathies *et al.*, 2016), como um sistema autônomo e auto-ajustável de atores sociais e econômicos (integradores de recursos) conectados e compartilhados por lógicas institucionais e cocriação mútua de valor, proporcionado pela troca de serviço. A partir disso surge a PF11: “A cocriação de valor é coordenada através de instituições geradas por atores e arranjos institucionais” (Vargo & Lusch, 2016).

## 2.2 Cocriação de valor como elemento constitutivo da FIV

Etimologicamente, o valor vem do termo *valuta*, a forma feminina do particípio passado do verbo latino *valere*, que pode ser traduzido como "valido a pena, sido forte" (Plé, 2017). Do ponto de vista filosófico, sua interpretação evoluiu para dois significados distintos. O primeiro descreve o valor como "bondade", determinado por um indivíduo, pessoal e culturalmente, e

em um sentido ético. O segundo também descreve o valor como bondade, mas em sua descrição de alguma coisa; seja uma pessoa, uma ideia, produto, atividade ou qualquer outra coisa fisicamente externa à pessoa. Neste caso, valor é fundamentalmente subjetivo, pois depende da percepção do beneficiário individual ou organizacional (Ng, Smith & Vargo, 2012).

Valor tradicionalmente refere-se a um julgamento preferencial como uma experiência de propensão interativa e relativista, ao passo que "valores" referem-se aos critérios pelos quais tais julgamentos preferenciais são feitos. Os valores, desta forma, tornam-se crenças profundamente arraigadas e duradouras, enquanto o valor resulta como um *trade-off* de, por exemplo, benefícios e sacrifícios associados a um determinado bem ou serviço (Holbrook, 1996).

Os debates sobre valor têm uma história filosófica profunda, enraizada na disciplina da axiologia. A axiologia, o estudo filosófico do valor, preocupa-se com a análise do valor, seus quadros e a avaliação do que é valioso, ou com a atribuição de valor a itens, propriedades ou estados (Bengtsson, 2004). Portanto, uma descrição de um objeto, um evento ou qualquer outra coisa só pode ser boa se for percebida como boa por um indivíduo que a perceba (Ng *et al.*, 2012). Estudiosos da axiologia também sugerem que o valor intrínseco é análogo a uma dimensão de valor, enquanto o valor extrínseco tem dimensões práticas e lógicas. Mattsson (1992) traz o exemplo de uma cadeira, que tem o valor de assento e tamanho como dimensões práticas e lógicas, respectivamente, mas também uma dimensão emocional cujo valor é ser “a cadeira do bisavô”. Compreender o sentido fenomenológico de valor auxilia na identificação das características invariantes dos itens e como essas características exercem um papel na maneira como os indivíduos percebem a realidade. O valor é emergente e experimentado entre objeto e sujeito (Ng *et al.*, 2012).

Sob o ponto de vista da economia, valor tem sido discutido baseado no conceito de valor de troca e valor em uso (Vargo & Morgan, 2005). Embora ambos descrevam a "bondade" de alguma coisa, a primeira é a bondade de uso, enquanto a segunda é a bondade de troca com outra coisa. Esses bens produzidos (fornecimento) por atores (firmas) e atores (clientes potenciais) tendo um desejo (demanda) por eles formam o sistema de mercado em torno do qual a troca e o comércio prosperaram nos últimos séculos e, ao fazê-lo, promove o valor de troca como foco central de empresas e governos. A noção de produzir bens com valor de troca, portanto, tornou a manufatura a força da vida econômica desde o início da era industrial (Ng *et al.*, 2012). Em grande parte dessa literatura, o preposto do valor de uso nas transações de câmbio era frequentemente "utilidade", um conceito para denotar a satisfação relativa do consumo de uma oferta. Essa *proxy* se enraizou e, mesmo quando gerou uma vasta literatura em economia,

também proliferou todo um fluxo de pesquisa de marketing sobre a satisfação do cliente (Ng *et al.*, 2012).

Isso significa que o valor de troca de uma oferta pode não ser meramente impulsionado pelo seu valor de uso, mas através da transação pela qual o indivíduo escolhe a oferta, cujo valor de uso só pode fazer parte do motivo, com o contexto de escolha (disponibilidade de substitutos etc.) assumindo uma posição dominante (Ng *et al.*, 2012). Deve ser entendido que o valor econômico dos consumidores é uma saída do processo de criação de valor e não uma entrada para esse processo. Em outras palavras, os clientes se tornam valiosos para a empresa apenas quando a empresa tem algo de valor para oferecer-lhes (Lindgreen & Wynstra, 2005).

Em geral, o valor pode ser considerado como o resultado de uma troca entre benefícios e custos (não apenas custo monetário, mas também tempo, esforços etc.) incorridos para obtê-los. Isso logicamente significa que o valor pode ser positivo (os benefícios excedem os custos) ou negativo (os custos excedem os benefícios) (Plé, 2017). O valor, em sua gênese, sempre esteve ligado a uma lógica dominante de bens de consumo, considerando suas raízes filosóficas, econômicas e gerenciais. A criação de valor é o objetivo central da atividade econômica e, portanto, uma compreensão abrangente do valor é essencial para clientes, empresas e formuladores de políticas (Ng, Smith & Vargo, 2012).

Na perspectiva da gestão e do marketing, valor tem sido estudado como um atributo de um produto principal e um produto melhorado, como um atributo (psicossocial) de clientes (consumidores) que afeta sua interpretação desses atributos e, também, como um atributo econômico de clientes satisfeitos e / ou leais em relação ao seu potencial econômico para a empresa fornecedora (Lindgreen & Wynstra, 2005). No entanto, mesmo quando muito do foco consiste no valor de troca, tem havido muito debate sobre como definir valor, ou como medi-lo e ao menos compreendê-lo, e como as ofertas podem facilitar a criação de valor (Ng *et al.*, 2012). Portanto, abordagens e perspectivas divergentes resultaram em fluxos fragmentados de pensamento e pesquisa sobre o valor, como é criado, entregue e consumido. Além da noção de utilidade como valor, houve quatro outras abordagens para a definição do valor do cliente na literatura de gestão nas últimas décadas (Lindgreen & Wynstra, 2005).

As duas primeiras abordagens são inerentemente centradas na empresa, em que geralmente considera-se o valor como "criado" por meio de uma série de atividades realizadas pelo provedor. Na primeira, o valor é aquele determinado pela firma e operacionalizado como o valor econômico do consumidor, ou seja, o quanto um consumidor é "valioso" monetariamente em termos de seu poder de compra, muitas vezes ao longo de sua vida de compra na empresa. A segunda abordagem considera o valor como a satisfação percebida da

oferta da empresa, frequentemente medida ou avaliada pela própria organização. Este fluxo, enquanto se concentra na satisfação do cliente, sugere implicitamente que o aumento da satisfação percebida resultaria em compras repetidas e / ou a capacidade de cobrar um preço mais alto. Em ambos os casos, o cliente deve ser comercializado e a responsabilidade de entrega é da empresa (Ng *et al.*, 2012).

Outras duas abordagens consideram o valor como um julgamento preferencial do consumidor. Essas abordagens resultaram em conceituações que buscam explicar como os consumidores avaliam o valor de uma oferta (Lindgreen & Wynstra, 2005). Na primeira, o valor é o benefício líquido, ou seja, a avaliação do resultado como a diferença líquida entre os benefícios e os custos; ou sacrifícios associados à aquisição e ao consumo de uma oferta. O valor é, portanto, implicitamente criado na experiência de consumo. No entanto, a conceitualização dos benefícios dos clientes neste fluxo de literatura é muitas vezes limitada a benefícios tangíveis e intangíveis da oferta (Ng *et al.*, 2012). Na segunda abordagem, o valor é a avaliação dos atributos de ofertas como meios para um objetivo na medida em que o consumidor avalia sua preferência por determinados atributos do produto como decorrentes de seu uso (Lindgreen & Wynstra, 2005). No primeiro caso, bondade (valor) repousa em uma avaliação de resultado, ou seja, "o que recebo pelo que dou", enquanto no segundo, a bondade (valor) repousa na avaliação do atributo em termos da adequação dos atributos da oferta para o indivíduo (Ng *et al.*, 2012).

O contexto é outro aspecto crítico à compreensão do valor. Indivíduos e seus contextos são mutuamente constitutivos, ou seja, são parcialmente definidos um pelo outro, porque cada indivíduo, em seu contexto, está sempre integrando e trocando recursos com outros indivíduos e, portanto, servindo a outros atores. Há uma mudança contínua no contexto. Simultaneamente, um contexto particular pode atuar como um recurso para um ator individual, mas como um impedimento para um ator diferente. Desta forma, os recursos "tornam-se" recursos em grande parte como uma função dos contextos em que são incorporados (Chandler & Vargo, 2011).

A partir dos anos 2000, a literatura apontou para uma nova abordagem, em que o valor reside não em um objeto, um produto ou uma posse, mas na experiência fenomenológica do cliente (Vargo & Lusch, 2004). Holbrook (1996) define valor como uma experiência de preferência relativista interativa. Experiência, pois o valor do consumidor não reside na compra, mas sim na experiência de consumo que deriva dela. De preferência, pelo fato de os pesquisadores de consumo encontrarem uma variedade de nomes para se referir ao conceito geral de julgamento avaliativo, como predisposição, atitude e opinião. Relativista porque o valor do consumidor é comparativo (entre objetos), pessoal (entre pessoas) e situacional

(específico ao contexto). É interativo, pois o valor implica uma interação entre algum sujeito (um consumidor) e algum objeto (um bem). Essencialmente, essa posição interacionista sustenta que o valor depende das características de algum objeto físico ou mental, mas não pode ocorrer sem o envolvimento de algum sujeito que o aprecia (Holbrook, 1996). Assim, ao contrário das abordagens da área de economia, o consumidor não é um avaliador passivo de bondade na experiência, mas um participante ativo em sua criação dentro da experiência (Ng *et al.*, 2012).

Entretanto, Block (1997) sugere valor como algo criado em diferentes níveis de consciência em diferentes momentos. O autor descreve a consciência como sendo de dois tipos. Um tipo fenomenal (consciência-P) e outra do tipo acesso (consciência-A). A consciência-P é a experiência bruta do movimento, formas, sons, sensações, emoções e sentimentos, enquanto a consciência-A é percepção, introspecção, reflexão e, em certo sentido, uma percepção mais intensificada de um fenômeno. Isso sugere que, se entendermos a criação de valor como algo "bom" como resultado, a consciência dessa bondade durante a experiência fenomenológica pode ser diferente da consciência daquela bondade imaginada antes, ou avaliada depois, do fenômeno (Block, 1997). Isso vale para o caso da codestruição, porém, nesse caso a percepção seria de "valor em desuso", pois resulta do uso indevido de um sistema de recursos próprios, ou de outro sistema, ou do mau uso desses recursos por ambos os sistemas. (Plé & Chumpitaz-Cáceres, 2010). Leroi-Werelds (2019) revisa e atualiza a tipologia de valor sugerida por Holbrook (1996) baseado nos avanços tecnológicos e nos novos meios de interação colaborativa entre atores, como inteligência artificial e economia colaborativa. A síntese dos tipos de valor discutidos pode ser conferida no Quadro 4.

Quadro 4 - Tipologia do Valor

<b>Tipo de Valor</b>	<b>Síntese</b>	<b>Tipo de Valor</b>	<b>Síntese</b>
<b><u>Tipos positivos de valor</u></b>	<u>A extensão (percebida) em que o objeto...</u>	<b><u>Tipos negativos de valor</u></b>	<u>A extensão (percebida) em que o objeto...</u>
Conveniência (eficiência)	torna a vida do consumidor mais fácil.	Preço	é caro.
Excelência	é de alta qualidade. Dependendo do contexto, isso pode estar relacionado à qualidade do (s) produto (s), serviço (s) ou ambos. Da mesma forma, isso pode incluir confiabilidade, empatia, capacidade de resposta, qualidade interacional etc.	Tempo	requer tempo para usar, preparar, entender etc.

Status	causa uma impressão positiva nos outros e, portanto, leva à aceitação social	Esforço	requer esforço para usar, preparar, entender etc.
(Auto)estima	afeta positivamente a atitude ou satisfação do consumidor consigo mesmo.	Risco de privacidade	pode resultar em perda de privacidade.
Desfruto (ação)	resulta em diversão ou prazer.	Risco de segurança	pode resultar em problemas de segurança, como perda de informações pessoais de criminosos ou <i>hackers</i> .
Estética	é atraente. Isso envolve a atração do design do objeto e aspectos atmosféricos, como layout, cor, etc. Isso pode estar relacionado a todos os sentidos (visão, olfato, toque, paladar, audição).	Risco de performance	pode resultar em perda de desempenho; o objeto não tem o desempenho esperado ou pretendido.
Escapismo (espiritualidade)	permite ao consumidor relaxar e fugir da realidade ou da rotina diária.	Risco financeiro	pode resultar em perda de dinheiro.
Personalização	é adaptado ao consumidor individual.	Risco físico	pode resultar em problemas de saúde ou lesões.
Controle	pode ser comandado ou influenciado pelo consumidor. Isso pode estar relacionado ao tempo, conteúdo ou sequência do processo ou resultado da entrega do serviço.	Custos ecológicos	Tem impacto negativo no bem estar ambiental.
Novidade	cria curiosidade ou satisfaz um desejo de conhecimento. Isso é aplicável apenas a novos objetos, como o caso de novas tecnologias.	Custos à sociedade	tem um impacto negativo no bem estar da sociedade. Isso pode envolver questões como trabalho infantil, más condições de trabalho etc.
Benefícios relacionais	resulta em um melhor relacionamento com o provedor do serviço.		
Benefícios sociais	resulta em um melhor relacionamento com outros consumidores.		
Benefícios ecológicos (ética)	tem um impacto positivo no bem estar ambiental.		
Benefícios à sociedade (ética)	tem um impacto positivo no bem estar da sociedade.		

*Fonte:* “An update on customer value: state of the art, revised typology, and research agenda”, de Sara Leroi-Werelds, 2019, *Journal of Service Management*, 30(5), 650–680.

Esta abordagem de valor repropõe o conceito clássico do valor, pois enfatiza que sua noção vai além da simples utilidade de uma oferta de valor como uma experiência fenomenológica cocriada do beneficiário, derivada com a participação e determinada pelo beneficiário (ou seja, o consumidor) através do engajamento no processo de aquisição, uso e

descarte de produto (Holbrook, 1996). Consequentemente, a partir de uma perspectiva da LDS, as empresas não podem fornecer valor, mas apenas oferecem proposições de valor. O consumidor é quem determina o valor e cocria-o com a empresa em um determinado momento e contexto. Assim, a oferta de uma empresa, seja intangível, tangível ou uma combinação dos dois, é apenas um valor não realizado, ou seja, uma "reserva de valor potencial", até que o cliente a perceba por meio da interação e obtenha o benefício.

Quadro 5 - Tipologias de valor pós-LDS

Manifestações	Conceito LDS	Autores
Papel do ator como criador de valor Valor acumulado de experiências atuais, presentes e futuras Lócus de criação de valor como atividades físicas, mentais ou possessivas, práticas e experiências do cliente em vários contextos sociais individuais e coletivos O grau de melhora ou piora da experiência vivida pelos atores Implicações da experiência para provedores e consumidores	<b><u>Valor-em-uso:</u></b> O valor que emerge, é criado ou realizado pelo consumidor durante o uso de recursos	Gronroos e Voima (2013); Aarikka-Stenroos e Jaakkola (2012)
Convergência de produção e consumo Dinâmicas no relacionamento colaborativo Heterogeneidade no envolvimento dos atores Complexidade do envolvimento dos atores	<b><u>Valor-em-contexto:</u></b> Determinado por um beneficiário do serviço, através do uso de recursos específicos e em um contexto específico	Wang <i>et al.</i> (2019)
Capital social Capital cultural Capital econômico Capital simbólico		Cabiddu <i>et al.</i> (2019)
Valor funcional Valor comunitário Valor emocional Valor social		Zainuddin <i>et al.</i> (2017)

Fonte: Elaboração própria.

A Cocriação é um processo interativo, envolvendo pelo menos dois atores dispostos a integrar recursos, que estão envolvidos de forma colaborativa e mutuamente benéfico, resultando na criação de valor para estes atores. Ramaswamy e Ozcan (2018) definem a cocriação como a promulgação da criação interacional em ambientes de sistemas interativos, proporcionados por plataformas interativas, envolvendo engajamentos de agenciamento (arcabouço experiencial que se torna interação) e organizações estruturantes (relação em rede com atores em ambiente de interação). Uma melhor compreensão da cocriação de valor pode

ser obtida com o reconhecimento de que todos são cocriadores de valor, pois um beneficiário de serviço também está criando valor (Greer, Lusch & Vargo, 2016).

A LDS é ligada à visão de “valor em uso”, pois os papéis dos produtores e consumidores não são distintos, o que significa dizer que o valor é sempre cocriado, conjunta e reciprocamente, nas integrações entre provedores e beneficiários por meio da integração de recursos e aplicação de competências (Vargo & Lusch, 2008; Vargo *et al.*, 2008). Para Groonros e Voima (2013) o valor em uso é criado pelo consumidor, individual e socialmente, durante o uso de recursos e processos, assim como seus resultados. Prahalad e Ramaswamy (2004, p.5) afirmam que “o uso da interação como base para a cocriação está no cerne de nossa realidade emergente”.

Echeverri e Skalen (2011) definem este tipo de troca como sendo interativa na formação de valor. Valor, para os autores, é uma função da interação entre sujeitos ou entre sujeito e um objeto. O valor é contextual, pessoal e resultado de atitudes, afetos, satisfação ou julgamentos baseados no comportamento e situa-se na experiência de consumo. Essa perspectiva, portanto, sustenta que o valor nunca pode ser reduzido à avaliação monetária, mas sim uma função do conjunto articulado de preferências de um indivíduo (Echeverri & Skalen, 2011).

Chandler e Lusch (2015) abordam proposição de valor como convites de atores a outros atores para se engajarem no serviço. Vale ressaltar que, por serem proposições de valor dentro de um contexto (valor em contexto) as proposições podem ser interpretadas de diferentes maneiras por cada ator, de acordo com seus respectivos conhecimentos e experiências passadas. Como resultado, do ponto de vista de um beneficiário do serviço, uma proposição de valor pode variar de alta a baixa intensidade. Este nível de proposta refere-se à quão fortemente ela reflete um convite de um ator a outro para se engajar no serviço.

À medida que a intensidade da proposição de valor aumenta, o convite é mais relevante para um ator. Esta abordagem entra em consonância com a PF9 (axioma 4) pois valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário (Vargo & Lusch, 2008). Vargo e Lusch (2016) propõem que a criação de valor é um processo de desdobramento, para o qual não há um estado final para otimizar ou mover; trata-se de um processo emergente dentro de um contexto constante, incluindo recursos continuamente em mudança.

Esta definição de cocriação de valor foi criticada por alguns autores, como Groonros e Voima (2013), que, apesar de reconhecerem a ampla aceitação dos estudiosos da ideia de valor como “percebido e determinado pelo consumidor com base no valor em uso” (Vargo & Lusch, 2004, p.4), entender a concepção de criação de valor como um processo abrangente não deixa claro o lócus subjacente à noção de valor. Desta forma, não pode ser considerado valor em

troca, pois as ações do consumidor estão envolvidas durante o processo da cocriação de valor. Quando o valor é percebido como valor em uso para o cliente, o foco não é mais predominantemente um pacote personalizado de produtos ou serviços trocados por um preço. Em vez disso, a criação de valor se torna um processo contínuo que enfatiza as experiências, a lógica e a capacidade do cliente de extrair valor de produtos e outros recursos utilizados (Gronroos & Voima, 2013).

No entanto, os autores alertam que, se o valor é um processo abrangente, incluindo as atividades do fornecedor e do cliente, surgem problemas ontológicos. Sem uma definição da base ontológica da criação de valor, o valor deve ser tratado como um conceito que possa ser percebido e construído de maneira diferente por vários atores, entre eles provedor e consumidor. Com essas idéias conflitantes como fundamento, é impossível descrever a natureza do valor. Como conclusão, Gronroos e Voima (2013) definem valor como valor em uso e suas manifestações (Quadro 5), criado por um usuário (individual e socialmente), durante o uso de recursos e processos. O uso pode ser um processo físico, virtual ou mental, ou pode ser uma simples posse, sendo o provedor o facilitador do valor (oferecendo uma proposição de valor) e o consumidor o criador do valor (valor em uso). Do ponto de vista gerencial, a empresa não se restringe a fazer propostas de valor, mas tem a oportunidade de influenciar direta e ativamente a criação de valor de seus clientes também (Gronroos & Voima, 2013).

Este tipo de controvérsia levou à última atualização das Premissas Fundamentais da LDS, em que Vargo e Lusch (2016) consideraram que a PF6 se destina primariamente a lidar com a natureza multi-ator do processo de criação de valor e também caracteriza a natureza dos resultados (realização de valor). Ou seja, o valor geralmente está sendo criado para vários atores, incluindo não apenas os envolvidos na troca diádica, mas normalmente muitos outros (Lusch & Webster, 2011). O novo conceito também é reforçado pela última atualização da PF9, em que o valor é diferente para cada ator envolvido na troca e deve ser avaliado separadamente, chamado de valor em contexto (Vargo & Lusch, 2016).

Makkonen e Olkkonen (2017) definem valor em contexto como resultado de um processo de FIV investigado nos níveis de episódios de interação, bem como no relacionamento que o compreende. Descreve os benefícios percebidos por um ator (consumidor e provedor), cada um em seu respectivo contexto, durante a integração de recursos. Essa visão sobre valor em contexto é baseada na ideia de que o valor é sempre determinado por um beneficiário do serviço, através do uso de recursos específicos e em um contexto específico. Nesta perspectiva, o valor de qualquer recurso pode ser avaliado de maneira diferente por diferentes atores ou

pelos mesmos atores em contextos diferentes (por exemplo, tempo, local, ambiente social) (Akaka & Vargo, 2013).

Essa é uma consideração importante para conceituar a criação de valor, pois enfatiza vários pontos de vista e a importância das relações sociais, bem como normas e significados coletivos na criação de valor (Akaka & Vargo, 2013). Em particular, Edvardsson *et al.* (2014) apontam para a maneira pela qual os contextos sociais influenciam e são influenciados pela interação nos mercados.

O consumo de turismo ocorre frequentemente em contextos sociais, em que interações e experiências compartilhadas com outros turistas formam parte crucial da experiência de serviço. Turistas que participam de visitas guiadas, cruzeiros ou eventos e festivais, por exemplo, vêm juntos para passar o tempo com conhecidos ou conhecer outros turistas (Rihova *et al.*, 2013). Dessa maneira, uma variedade de fatores contextuais, como o tempo e o local, bem como aspectos sociais e culturais, influenciam a FIV (Akaka & Vargo, 2013). Logo, valor em contexto implica dizer que o valor, além de cocriado, dependerá da acessibilidade, avaliação e integração de outros recursos e atores e, portanto, contextualmente específico para que seja percebido. Portanto, o valor precisa ser entendido no contexto do sistema social em que é criado e avaliado (Wieland *et al.*, 2015).

### **2.3 Codestruição de valor como elemento constitutivo da FIV**

O valor é cocriado em um encontro de serviço e trata-se de um processo interativo que envolve diferentes atores, como consumidores, prestadores do serviço e fornecedores (Gronroos & Gummerus, 2014). Logo, a qualidade da interação e a responsabilidade pela formação do valor, que é criado e compartilhado, encontram-se com todos os envolvidos no processo, como partes integrantes e centrais do sistema de serviço dos recursos operados das empresas, que necessitam de gerenciamento eficaz para criar e fornecer valor (Vargo & Lusch, 2004; Gronroos & Voima, 2013). Sendo assim, os atores que sejam cocriadores de valor durante determinado encontro de serviço também podem desempenhar papéis de codestruidores se não estiverem desempenhando seus papéis definidos (Kashif & Zarkada, 2015).

Enquanto a cocriação de valor é resultado da melhoria do bem-estar de um ecossistema de serviço (Figura 1), Plé e Chumpitaz-Cáceres (2010) definem codestruição de valor como um processo de interação entre sistemas de serviço que resulta em declínio do bem-estar de pelo menos um dos sistemas. Bem-estar está relacionado com a adaptabilidade de um sistema de serviço ou sua capacidade de se encaixar no ecossistema (Vargo & Lusch, 2008). Os problemas

de bem-estar surgem do fato de as relações de serviço serem em grande parte injustas para os consumidores, pois geralmente carecem de um grau de autoridade de controle com os contextos de serviços. Laamanen e Skalen (2014) trazem o exemplo da Finlândia, em que o interesse de provedores de serviços em mercados indesejáveis e a falha e a privatização subsequente de serviços públicos fornecidos pelo Estado fizeram parte de um grande número de inovações em mercados de distribuição e sistemas de distribuição locais. Anderson *et. al* (2013) elaboraram um *framework* baseado em dois tipos principais de bem-estar: eudaimônico e hedônico. O bem-estar eudaimônico enfatiza sentimentos que acompanham o comportamento da pessoa em direção ao seu verdadeiro potencial de felicidade. *Daimon*, então, é um ideal no sentido de uma excelência, imperfeição em direção à qual se esforça, e dá sentido e direção para a vida (Ryff, 1989).

Essa definição conceitua qualidade de vida como o desenvolvimento de capacidades e liberdade. Além disso, o bem-estar eudaimônico é aplicado adequadamente aos níveis individual, coletivo e até ecossistêmico. Dimensões como acesso, alfabetização, melhor tomada de decisão, saúde individual e coletiva, envolvimento do consumidor, harmonia, poder, respeito e redes de apoio social refletem essa orientação de bem-estar. O bem-estar hedônico está enraizado nas ideias de prazer e felicidade, portanto, também pode ser aplicado a níveis individuais e coletivos de entidades de consumidores (Anderson *et. al.*, 2013).

Durante o processo de codestruição de valor, os sistemas (atores e seus recursos operados) interagem diretamente (A2A) ou indiretamente (por meio de dispositivos tecnológicos como o celular) através da integração e aplicação de recursos. Em algumas ocasiões, o nível resultante de codestruição de valor pode não ser o mesmo para todos os sistemas envolvidos (Plé & Chumpitaz-Cáceres, 2010). Laud *et al.* (2019) apresentam uma tipologia de manifestações de desintegração de recursos. As manifestações encontradas pelos autores foram: falta de recursos para integrar, acesso bloqueado para integração de recurso, relutância em integrar recursos, incompreensão de como integrar recursos, discordância de como integrar recursos, integração enganosa de recursos, integração negligente de recursos, incapacidade de integrar recursos, integração excessiva de recursos e integração coercitiva de recursos.

A codestruição de valor é resultado do uso indevido de um sistema de recursos próprios, de recursos de outro sistema ou do uso indevido de recursos de ambos os sistemas (Plé & Chumpitaz-Cáceres, 2010). Desse modo, os autores definem o conceito de “destruição por mau uso” como oposto ao “valor em uso” (Plé & Chumpitaz-Cáceres, 2010, p.7) da cocriação de valor trazido por Vargo & Lusch (2004, 2008, 2016).

Ao interagir, os sistemas de serviço provavelmente pretendem cocriar valor em vez de codestruí-lo. Como a cocriação depende de expectativas congruentes sobre a maneira pela qual eles devem se integrar e aplicar seus recursos por meio da interação, parece lógico que as discrepâncias não sejam deliberadamente criadas pelos sistemas. Neste caso, o uso indevido de recursos é acidental (Plé & Chumpitaz-Cáceres, 2010). Um caso de uso indevido acidental pode não ser a falta e clareza para os consumidores sobre como aplicar os recursos no processo de inovação, o que leva ao desperdício de recursos e a efeitos potencialmente prejudiciais ao bem-estar dos clientes (Finsterwalder & Kuppelwieser, 2020).

Por outro lado, os sistemas de serviço podem, ocasionalmente, ter interesse em utilizar os recursos de maneira incorreta. Neste caso, trata-se do uso indevido intencional de recursos (Plé & Chumpitaz-Cáceres, 2010). Este uso intencional refere-se a uma situação em que um sistema de serviço utiliza de maneira errada seus próprios recursos ou os de outro sistema. Fazendo isso, este sistema planeja aumentar seu bem-estar e sua capacidade de adaptação em detrimento do bem-estar e capacidade de adaptação de outro sistema (Plé & Chumpitaz-Cáceres, 2010; Echeverri & Skalen, 2011; Camilleri & Neuhofer, 2017).

Plé e Chumpitaz-Cáceres (2010) consideram sistemas de serviço os recursos oferecidos por consumidores e provedores durante a interação. Cada um desses sistemas de serviço pode usar de forma incorreta tanto seus próprios recursos quanto os recursos do outro sistema. Em cada caso, esse uso indevido resulta em codestruição de valor para pelo menos um dos dois sistemas. Do ponto de vista do consumidor, a experiência do uso indevido de recursos e perda de bem-estar ocorre se a empresa falha inesperadamente em cumprir sua proposição de valor ao não oferecer os recursos esperados; o processo de integração de recursos não cocria o valor desejado de ganhos de recursos para o consumidor; quando ocorre uma experiência de perda inesperada de recursos armazenados ou combinação de todas essas possibilidades (Smith, 2013).

Para o provedor do serviço, a codestruição pode ser causada por: atitudes e comportamentos negativos de empregados e gerentes, que reduzem a autoestima e apoio aos consumidores; um número inadequado do quadro de empregados, que pode exigir esforço extra-físico e mental; tecnologias deficitárias de produtos e sistemas que não conseguem cocriar os recursos materiais esperados pelos consumidores; políticas e procedimentos não compatíveis com ideologia dos consumidores; falta de contato com os tomadores de decisão ou falta de informação e sistema de comunicação que consigam cocriar o conhecimento necessário (Maglio & Spohrer, 2008; Smith, 2013).

Jarvi *et al.* (2018) definem uma linha temporal para as razões que levam à codestruição como FIV antes, durante e depois da troca de recursos. Antes da troca pode ocorrer a incapacidade de mudança, pois, em um ambiente de negócios em constante mutação, os resultados do desenvolvimento de bens e serviços são contingências que obrigam o provedor e o consumidor a adaptar seu comportamento de acordo com a tendência de mercado. Se um deles não o fizer, a contraparte experimenta um declínio no bem-estar, ou seja, a codestruição do valor (Smith, 2013; Jarvi *et al.*, 2018). Segundo os autores, a ausência de expectativas claras também é outro fator que pode levar à codestruição antes da troca de recursos, pois, quando consumidores não identificam suas necessidades ou não conseguem expressá-las claramente, torna-se quase impossível para o provedor oferecer bens e serviços que correspondam a essas expectativas e necessidades. Assim, ambas as partes experimentam codestruição de valor. Os consumidores, por não receberem o que eles achavam que queriam, e o provedor por não entregar o serviço de acordo com a expectativa dos consumidores ou pelas expectativas não estarem claramente articuladas (Jarvi *et al.*, 2018). O compilado de manifestações de codestruição encontrados na literatura podem ser conferidas no Quadro 6.

Quadro 6 - Manifestações da codestruição de valor encontradas na literatura

<b>Autor</b>	<b>Exemplo de Ocorrência</b>	<b>Contexto</b>
<b>Laud <i>et al.</i> (2019)</b>	Falta de recursos para integrar; Acesso bloqueado para integração de recursos; Relutância em integrar recursos; Incompreensão de como integrar recursos; Discordância de como integrar recursos; Integração enganosa de recursos; Integração negligente de recursos; Incapacidade de integrar recursos; Integração excessiva de recursos; Integração coercitiva de recursos	Serviços
<b>Jarvi <i>et al.</i> (2020)</b>	Comunicação de marketing incoerente - Provedor; Comunicação insuficiente - Consumidor Incapacidade de prestar um serviço - Provedor; Rigidez contextual - Provedor; Excesso de expectativas - Consumidor; Comportamento inadequado – Consumidor	Turismo
<b>Jmour e Hmida (2017)</b>	Falta de credibilidade das informações e da companhia; Golpe, fuga, trapaça e vergonha da empresa; Comportamento oportunista; Falta de resposta da empresa às reclamações de consumidores; Injustiça; Falta de transparência da empresa; Falhas da experiência do consumidor com a marca; Conflitos entre membros;	Comunidades virtuais

	<p>Interações negativas entre empresa e seus consumidores;  Desequilíbrio entre o valor cocriado pela empresa e o valor cocriado pelo usuário;  Perda de recursos;  Informações incompletas ou mal interpretadas;  Mudança de nome e nacionalidade da marca</p>	
<b>Andreassen et al. (2018)</b>	<p><b><u>Para o consumidor:</u></b>  Oportunismo do provedor;  Mau comportamento do provedor;  Falha do produto;  Heterogeneidade na qualidade do serviço</p> <p><b><u>Para o provedor:</u></b>  Danos a ativos;  Abuso de trabalho;  Oportunismo do consumidor;  Mau comportamento do consumidor</p>	Serviço
<b>Baker and Kim (2019)</b>	<p>Mostrar e expor emoções negativas (frustração, tristeza, raiva);  Alertar potenciais consumidores;  Obter concordância e simpatia de outros consumidores</p>	Turismo
<b>Buhalis, Andreu e Gnoth (2020)</b>	<p><b><u>Anfitriões</u></b>  Pressão para alcançar altas pontuações;  Elevado nível de expectativas de serviço;  As regras não são respeitadas;  Expectativas irracionais dos hóspedes;  Danos a propriedades;  Interrupções e solicitações  Cancelamentos;  Assédio sexual;  Problemas com vizinhos</p> <p><b><u>Hóspedes</u></b>  Acordos;  Expectativa não atendida;  <i>Overmarketing</i>;  Segurança;  Assédio sexual</p> <p><b><u>Residentes</u></b>  Uso de recursos de custo zero;  Poluição sonora;  Trânsito, estacionamento;  Crime, comportamento anti-social;  Inflação nos preços;  Aumento de aluguel;  Acomodação usada apenas para economia compartilhada</p> <p><b><u>Hoteleiros</u></b>  Competição injusta;  Redução da demanda;  Preços em queda;  Incapaz de competir com novas instalações flexíveis</p>	Economia compartilhada

<b>Cabiddu et al. (2019)</b>	Falta de recursos de conhecimento e informação; Uso impróprio do conhecimento de um ator Arranjo inadequado de recursos em relação a outros recursos; Uso de recursos de uma maneira que seja incongruente com as expectativas de outro ator Não interagir de acordo com restrições de regras sociais; Contradizer relações sociais entre atores; Contrastar relações sociais entre atores; Ruir interação entre atores devido a opiniões divergentes	B2B
<b>Camilleri e Neuhofer (2017)</b>	Não-acolhimento do provedor; Avaliação da localização e acomodação; Auxílio e interação incongruentes; Expressão de sentimentos negativos Falta de gratidão Não-recomendações	Economia Compartilhada
<b>Castillo et al. (2020)</b>	Problemas de autenticidade; Desafios cognitivos; Questões afetivas; Problemas de funcionalidade; Conflitos de integração	Inteligência Artificial ( <i>chatbot</i> )
<b>Chowdhury et al. (2016)</b>	Conflitos de papéis; Dificuldade no reconhecimento de papéis; Oportunismo; Esforço de poder	B2B
<b>Corsaro (2019)</b>	Dependência de poder; Acordo contratual; Desalinhamento do valor desejado; Incorporação social Percepção equivocada do próprio papel na empresa; Diferentes percepções de VCD; Falha de <i>benchmarking</i> ; Comportamento ambíguo	Indústria
<b>Daunt e Harris (2017)</b>	Nível baixo de conhecimento da internet Características do produto Características do consumidor Características do canal de vendas Interação entre consumidor e varejista	Varejo
<b>Dolan et al. (2019)</b>	Desengajamento na busca de soluções - utilitário; Desengajamento na busca de apoio - emocional; Desengajamento social – relacional	Turismo
<b>Echeverri e Skalen (2011)</b>	Transmissão deficitária de informações; Falta de cortesia; Cobrança pelo serviço; Entrega do serviço; Auxílio durante o serviço	Transporte Público
<b>Engen et al. (2020)</b>	Falta de Transparência Erros; Falta de competência burocrática; Incapacidade de serviço	Serviços públicos
<b>Farquhar e Robson (2016)</b>	Alteração de valores de produtos; Alteração contratual; Cancelamento contratual; Campanhas mal conduzidas orientadas ao consumidor	Marketing

<b>Finsterwalder e Kuppelwieser (2020)</b>	Má administração do serviço; Mau uso de recursos <i>operant</i> do provedor do serviço; Mau uso de recursos <i>operand</i>	Cuidados com a saúde
<b>Frow et al. (2016)</b>	Interações que conferem aos atores capital social; Interações que fornecem um ecossistema com linguagem, símbolos, sinais e histórias compartilhados; Interações que moldam o modelo mental de um ator; Interações que impactam o ecossistema, criadas ou agregadas pelas estruturas e instituições físicas que formam seus contextos	Cuidados com a saúde
<b>Ge et al. (2019)</b>	Experiências prévias de serviço; Desenvolvimento da comunidade; Falha na ajuda de grupos vulneráveis	Empresas sociais
<b>Gkritzali et al. (2019)</b>	Influência de comentários negativos de influenciadores do Twitter no consumo do serviço	Microblogging
<b>Hansen (2017)</b>	Uso de recursos <i>operant</i> do ponto de vista do consumidor na escolha de um local para residir	Setor imobiliário sem fins lucrativos
<b>Hiler et al. (2018)</b>	Falta de espírito de colaboração; Falta de predisposição à participação	MMORPG <sup>1</sup>
<b>Hsieh e Chen (2017)</b>	Alocação deficitária de recursos	Call Center
<b>Jarvi et al. (2018)</b>	Falta de confiança; Comunicação inadequada; Coordenação inadequada; Capital humano inadequado; Desequilíbrio de poder ou dependência	B2B
<b>Crick (2019)</b>	Performance financeira inesperada; Performance de mercado incongruente; Performance na satisfação do cliente desalinhada com expectativas	Vinícolas
<b>Jayashankar et al. (2020)</b>	Orgulho Benevolência Medo	Agricultura
<b>Kaartemo e Kansakoski (2018)</b>	Coleta de informações; Transferência e armazenamento de informações; Criação e compartilhamento de conhecimento	Cuidados com a saúde
<b>Kantanen (2017)</b>	Ruídos na comunicação entre consumidor-provedor	Distribuição de energia elétrica
<b>Kashif e Zarkada (2015)</b>	Coleta de informações; Transferência e armazenamento de informações; Criação e compartilhamento de conhecimento	Bancário
<b>Keeling et al. (2020)</b>	Diálogo superficial; Promoção da solução; Negação de afirmação	Cuidados com a saúde
<b>Kirova (2020)</b>	Falta de comunicação com o pessoal de serviço; Layout mal definido e confuso; Armadilha turística e anúncio de vinho;	Acomodação

<sup>1</sup> Massively Multiplayer Online Role-Playing Game

<b>Laamanen e Skalen (2014)</b>	Ações coletivas incongruentes; Repertório de práticas contenciosas	Serviços
<b>Lal Dey et al. (2016)</b>	Mau uso da tecnologia; Falhas de comunicação	Uso de telefonia móvel por consumidores de baixa renda
<b>Leo e Zainuddin (2017)</b>	Uso reduzido do serviço; Término inesperado do serviço; Ações estratégicas comportamentais	Marketing Social
<b>Luo et al. (2018)</b>	Interrupção durante o encontro de serviço; Descumprimento de regras;	Interações C2C no turismo
<b>Makkonen e Olkkonen (2017)</b>	Mau uso de recursos ( <i>operand e operant</i> ) durante parceria comercial; Mudança de pessoal durante o encontro de serviço	Evento cultural
<b>Makkonen et al. (2018)</b>	Parceria má sucedidas para atuação; Compras deficitárias de itens	Distribuição de energia elétrica
<b>Mathies et al. (2016)</b>	Perdas de oportunidades de sustento; Regulamentação de impactos ambientais deficitário	Florestal
<b>Mele et al. (2018)</b>	Conflito entre atores; Dificuldade no reconhecimento de papéis e ambientes; Comportamentos de oportunismo; Conformidade	Indústria
<b>Mills e Razmdoost (2016)</b>	Quebra de expectativa; Mal entendido; Retirada de recursos	Programa educacional
<b>Nam et al. (2018)</b>	Desconfiança acerca da plataforma de serviço; Desconfiança por experiências passadas; Insatisfação com o serviço	Hospitalidade
<b>Osei-Frimpong et al. (2016)</b>	Habilidades sociais; Conhecimento e competência; Tomada conjunta de decisões; Orientação paciente-provedor Confiança; Conformidade; Emoções; Garantia	Cuidados com a saúde
<b>Osei-Frimpong et al. (2018)</b>	Busca de informações pré-encontro de serviço Conformidade Tomada conjunta de decisões; Orientação paciente-provedor	Cuidados com a saúde
<b>Plé e Demangeot (2019)</b>	Informação transferida entre atores; Pressão normativa; Preocupação competitiva; Efeitos da performance das redes de trabalho; Anonimato relativo da internet; Alcance da internet; Reprodutibilidade da informação; Longevidade da informação; Dificuldade de informação	Turismo
<b>Prior e Marcos-Cuevas (2016)</b>	Prevenção de objetivos; Deficiência de rede de atores	Indústria aeroespacial

<b>Quach e Traichon (2017)</b>	Sentimento gerado em relação à marca; Status gerado em relação ao consumo da marca; Informação advinda do consumo da marca; Serviços oferecidos pela marca	Interações <i>online</i> com marcas de luxo
<b>Robertson et al. (2014)</b>	Instruções fornecidas pelo provedor do serviço; Conhecimento prévio em relação à demanda do serviço; Incapacidade e / ou motivação para avaliar a credibilidade do conteúdo; Literatura encontrada acerca da demanda o serviço; Coleta de informações por parte do consumidor	Auto-diagnóstico online de serviços de saúde
<b>Sawe e Thalander (2015)</b>	Falha de comunicação entre atores	Evento artístico gratuito
<b>Shulga et al. (2018)</b>	Falta de pré-disposição a participar do encontro de serviço; Intenções comportamentais futuras	Concurso de propaganda gerada pelo consumidor
<b>Sit et al. (2018)</b>	Facilidade de busca de informações; Oportunidade de inspecionar os produtos; Conveniência de verificação cruzada da informação; Compartilhamento da experiência online;	<i>Showrooming online</i>
<b>Sjodin et al. (2016)</b>	Falta de clareza em relação ao papel desempenhado devido à experiência limitada; Falta de expectativas claras pelo papel desempenhado	Soluções de produto-serviço
<b>Smith (2013)</b>	Falha de recursos <i>operand</i> ; Emoções negativas durante a experiência de serviço	Serviços
<b>Smyth et al. (2018)</b>	Falta de transparência e responsabilidade pública; Continuidade e consistência no fornecimento do serviço; Decisões gerenciais deficitárias	Energia nuclear
<b>Sorensen et al. (2018)</b>	Falta de reconhecimento Eventos realizados desalinhados com expectativas Desmotivação para engajamento nas redes sociais Desengajamento para captação de recursos	Redes sociais de empresas de causas sociais
<b>Sthapit (2019)</b>	Comunicação ruim; Qualidade do serviço ruim; Falta de empatia e qualidade na resposta	Economia compartilhada
<b>Sthapit e Bjork (2019)</b>	Mau comportamento do provedor; Qualidade do serviço ruim;	Economia compartilhada
<b>Sthapit e Jiménez-Barreto (2018)</b>	Comunicação ruim;	Economia compartilhada
<b>Sweeney et al. (2018)</b>	Custos monetários; Custo de tempo e esforço; Custos emocionais; Estilo de vida divergente;	Planejamento financeiro
<b>Tóth et al. (2018)</b>	Tensões estruturais em redes de relacionamento; Tensões psicológicas em redes de relacionamento;	Projetos de construção em larga escala

	Tensões comportamentais em redes de relacionamento	
<b>Ukeje et al. (2020)</b>	Falta de apoio de liderança Clima organizacional de apoio deficitário Falta de compromisso de valorizar a cocriação	Cuidados com a saúde
<b>Uppstrom e Lonn (2017)</b>	Falta de presença física do provedor; Dependência de informação de sistemas externos; Falha na comunicação online	<i>E-government</i>
<b>Vafeas et al. (2016)</b>	Ausência de confiança; Comunicação inadequada; Coordenação inadequada; Capital humano inadequado; Desequilíbrio/dependência de poder	Relações B2B em agências de propaganda e design
<b>Vartiainen e Tuunanen (2016)</b>	Abertura de <i>geocaching</i> para violação de regras; Introdução de sociedade secreta para pessoas de fora; Experimentar a natureza enquanto consome Competição na construção de comunidades	Sistemas de Informação
<b>Williams et al. (2015)</b>	Falta de adequação na comunicação; Desequilíbrio em parcerias	Serviços públicos
<b>Yeh et al. (2020)</b>	Desejo por vingança; Desejo por recuperação	Hospitalidade
<b>Yin et al. (2019)</b>	Vandalismo e apropriação do produto compartilhado; Compartilhamento de reviews negativos	Economia compartilhada
<b>Zainuddin et al. (2017)</b>	Desconforto físico e mental; Tempo e esforço; Incentivo financeiro; Alterações nos produtos	Marketing social
<b>Zhang et al. (2018)</b>	Comportamentos rudes; Indiferença; Falha tecnológica; Desejo de vingança	<i>Website de crowdsourcing</i>
<b>Zhu and Zolkiewski (2015)</b>	Interrupção da produção para o consumidor; Falha na entrega do serviço	Relações B2B – Manufatura

Fonte: Elaboração própria.

Como fatores que podem ocorrer tanto antes quanto durante e depois da interação entre recursos, Jarvi *et al.* (2018) elencam ausência de informação, nível insuficiente de confiança, erros e incapacidade de servir. A ausência de informação pode acontecer quando o provedor não é capaz de fornecer informações corretas ou quando o consumidor falha em processar a informação. Neste caso, esse comportamento pode ser não intencional ou acidental (Plé & Chumpitaz-Cáceres, 2010), pois os consumidores não conseguirão entender as informações fornecidas porque são, por exemplo, muito técnicas, ou estão em idioma estrangeiro ou simplesmente optam por não ler o manual antes de operar o serviço (Jarvi *et al.*, 2018). Os

atores afirmam que o nível insuficiente de confiança tem como base a situação em que atores não são capazes de confiar uns nos outros, logo, sua colaboração está fadada a não atingir um estado de bem-estar (cocriação). Em relação aos erros, esses são derivados de pressupostos errados, que podem ocorrer quando o provedor do serviço ou consumidores dialogam com uma linguagem incorreta, ou seja, os atores usam termos diferentes e assumem que a outra pessoa está usando a mesma terminologia. Os erros, que também podem acontecer durante todo o processo interativo, desempenham papel fundamental na codestruição de valor (Jarvi *et al.*, 2018). Como exemplo da incapacidade de servir, Jarvi *et al.* (2018) identificaram a ocorrência de mal estar quando o consumidor não recebe aquilo que lhe é prometido.

Consoante à fase pós-integração de recursos, o mau comportamento e a culpa do consumidor podem levar à codestruição de valor. Quando os consumidores se comportam de maneira negativa e não prevista pelo provedor, o comportamento causa estresse desnecessário e preocupação, resultando em um declínio no seu bem-estar. Também, se o consumidor optar por usar serviços de um local incorretamente de forma espontânea, a codestruição do valor ocorrerá, pois o consumidor contribuiu deliberadamente para uma experiência negativa e, muito provavelmente, culpará aquele que lhe proveu o serviço (Jarvi *et al.*, 2018). Por fim, a culpa liga-se à reputação da empresa ou da marca. Uma imagem negativa influenciará novos possíveis consumidores e com quem eles escolherão fazer negócios. Assim, um provedor experimenta um declínio no bem-estar por meio do comportamento culpável de um consumidor (Jarvi *et al.*, 2018).

A fim de facilitar o entendimento das práticas utilizadas pelos atores para cocriar, Shau, Albert e Arnould (2009) argumentam que as práticas possuem uma anatomia comum e se dividem em procedimentos, que são regras explícitas, princípios e preceitos (conhecimento discursivo); entendimentos, que englobam habilidades, *know-how* e conhecimento do que dizer e fazer; e engajamento, cujos fins e propósitos são emocionalmente carregados na medida em que as pessoas se sentem comprometidas. Echeverri e Skalen (2011) definem como elementos das práticas, ao acrescentarem a codestruição como resultado de processo de FIV onde as práticas se revelem incongruentes com os procedimentos. Em sua pesquisa, os autores identificaram cinco práticas de interação de valor: (1) Informar – implica no compartilhamento de informações entre provedor e consumidor sobre o serviço; (2) Cumprimentar – refere-se à aproximação de provedores e consumidores; (3) Entregar – a interação entre atores na troca de recursos; (4) Cobrar – envolve processos interativos de pagamento do serviço prestado e (5) Ajudar – Consiste na ajuda entre provedores, ou provedor e fornecedor como, por exemplo,

auxílio a uma pessoa idosa a se locomover e iniciativa de coletar lixo jogado no chão (Echeverri & Skalen, 2011).

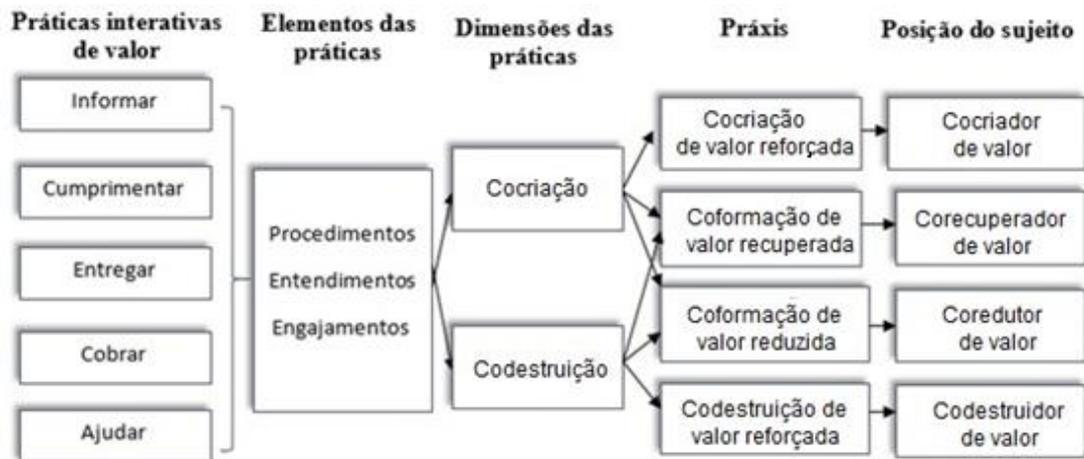
Quando as práticas estão congruentes com os procedimentos ocorre cocriação e, quando divergentes, a codestruição (Plé & Chumpitaz-Cáceres, 2010; Echeverri & Skalen, 2011). Porém, Echeverri e Skalen (2011) identificaram quatro *práxis* como resultados da FIV. A primeira é chamada de “cocriação de valor reforçado”, em que a interação entre provedores e consumidores é dominada totalmente pela cocriação de valor, operando-se entendimentos congruentes sobre quais elementos de práticas devem ser aplicados a uma situação particular. Nessa situação, o valor da interação aumenta constantemente e o ator assume a posição de cocriador de valor (Echeverri & Skalen, 2011). Na segunda *práxis*, a interação entre empregados e clientes é totalmente dominada pela codestruição de valor. Provedores e consumidores têm concepções incongruentes sobre quais procedimentos, entendimentos e engajamentos devem ser aplicados, o que implica na diminuição constante do valor durante a interação. O ator assume papel de codestruidor de valor e Echeverri e Skalen (2011) nomeiam a *práxis* como “codestruição de valor reforçado”.

Importante aspecto ressaltado por Chowdhury *et al.*, (2016) é o fato de que estudiosos estão percebendo que uma “dicotomia” entre cocriação e codestruição de valor não captura completamente a complexidade do processo de formação de valor. Entre os dois resultados extremos da cocriação e da codestruição, deve existir um amplo *continuum* de resultados de FIV, dadas as diversas possibilidades de condições de colaboração (Wang *et al.*, 2019).

Para preencher esta lacuna, Echeverri e Skalen (2011) identificaram possibilidades de casos mistos, em que ocorre tanto cocriação quanto codestruição de valor, cuja diferença está em como a interação começa e termina. A terceira *práxis* inicia-se quando provedores e consumidores começam interagindo de forma divergentes, mas, durante o processo, elementos das práticas elaboradas pelos provedores e consumidores tornam-se congruentes, implicando que a interação termine em cocriação de valor. Esta *práxis* é chamada de “coformação de valor recuperado” e o ator assume papel de corecuperador (Echeverri & Skalen, 2011).

A quarta e última *práxis* é o caso inverso, pois a interação começa de maneira sinérgica e, durante o processo, se torna divergente, terminando em codestruição de valor. Devido à redutibilidade do valor da interação, que se desloca da cocriação para a codestruição, essa *práxis* é chamada de “coformação de valor redutivo” e o ator assume o papel de coredutor. Porém, estudos que explorem essas variações ainda são incipientes na literatura (Wang *et al.*, 2019; Jarvi *et al.*, 2020). A figura 1 ilustra o modelo, que contempla os possíveis resultados para a FIV.

Figura 1 - Relação entre práticas, seus elementos e dimensões, práxis e posição do sujeito na formação interativa de valor



Fonte: “Cocreation and codestruction: A practice-theory based study of interaction value formation” de P. Echeverri e P. Skalen, 2011, *Marketing Theory*, 11(3), 351-373.

De acordo com a Figura 1, os autores sugerem quatro casos diferentes. Primeiro, o caso em que a interação entre provedores e consumidores é totalmente dominada pela cocriação de valor. Como segundo caso, a interação entre provedores e consumidores é totalmente dominada pela codestruição de valor. O terceiro e o quarto resultados são casos mistos, ou seja, tipos de interações formadas por ambas as dimensões das práticas - tanto a cocriação de valor quanto a codestruição de valor. A distinção entre estes casos se baseia nas diferenças em como eles são iniciados e terminados.

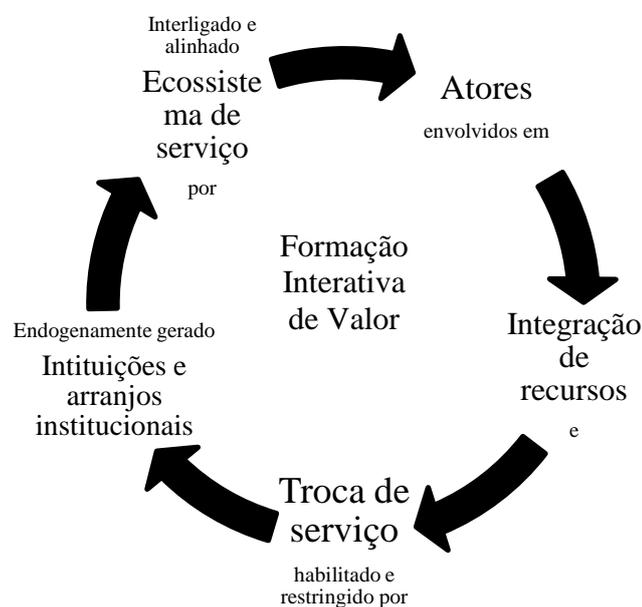
Portanto, o terceiro caso é iniciado quando os provedores e consumidores inicialmente recorrem a procedimentos incongruentes, entendimentos e engajamentos que causam codestruição de valor, mas, durante o processo de interação, os elementos das práticas elaboradas por fornecedores e clientes tornam-se congruentes, implicando que a interação termina em cocriação de valor (corecuperação de valor). No quarto caso, a interação é inicialmente associada a cocriação de valor. No entanto, durante o processo de interação, os elementos das práticas elaboradas tornam-se incongruentes, o que implica que a interação termina em codestruição de valor, logo, tem-se como resultado da posição do sujeito a coredução de valor (Echeverri & Skalen, 2011).

## 2.4 Elementos constituintes da FIV para além da cocriação e codestruição de valor

Vargo e Lusch (2016) discutem as relações actor-to-actor (A2A) e suas implicações. Primeiramente, confirma que a criação de valor ocorre em redes, o que significa que os recursos

utilizados na prestação de serviço geralmente, ou pelo menos em parte, são de outros atores. Implica, também, um componente dinâmico para essas redes, uma vez que a cada integração ou aplicação de recurso (serviço) altera a natureza da rede de alguma forma. Vargo e Lusch (2011) trazem a existência e o papel das instituições, que podem ser rotineiras, de coordenação de vários tipos (ex. leis, sistemas monetários), arranjos institucionais e conjuntos de instituições interdependentes como essenciais para a compreensão da cocriação de valor. Os componentes, sob a perspectiva da LDS, sob o ponto de vista da cocriação, podem ser vistos esquematicamente na Figura 2.

Figura 2 - Elementos do processo de formação interativa de valor



*Fonte: baseado em “Institutions and Axioms: An extension and update of service-dominant logic, de Vargo e Lusch, 2016, Journal of the Academy of Marketing Science, 44, pp. 4-23.*

Como todas as narrativas, o desenvolvimento e elaboração da LDS estão em andamento. A FIV é entendida como um processo onde os atores estão envolvidos na integração de recursos e troca de serviços, habilitados e restringidos por instituições e arranjos institucionais gerados endogenamente, estabelecendo ecossistemas de atores de serviço encravados e entrelaçados (Vargo & Lusch, 2016).

As PF da LDS sugerem que os atores, dentro de um ecossistema de mercado, interagem entre si para integrar recursos e criar valores (isto é, melhorar o bem-estar entre si) por meio de prestação de serviços diretos (via pessoas) e indiretos (por exemplo, mediados por bens e dinheiro) (Vargo & Lusch, 2008). Nessa visão, todos os “atores” que atuam no mercado

dependem e se beneficiam das capacidades de serviço uns dos outros em sistemas complexos de troca de serviços por serviço (Vargo & Lusch, 2011; Wilden *et al.*, 2017).

Os atores são definidos não apenas em termos dessa prestação de serviços (recursos aplicados para benefício), mas também em termos das atividades de integração de recursos que a troca de serviços oferece do processo (Waseem, Biggemann & Gary, 2018). Vargo e Lusch (2004) não trazem uma definição exata de ator na LDS, porém, conceituam todos os participantes do mercado como atores genéricos envolvidos nas trocas A2A, pois reiteram a importância de pensar e referir-se a atores econômicos e sociais apenas como atores genéricos, a fim de evitar confusão de referências. Ekman, Raggio e Thompson (2016) consideram o ator genérico como sendo qualquer entidade que se engaje em proposições de valor e cocriação de valor. Portanto, pode ser composto por um indivíduo, um grupo de indivíduos ou um conjunto de empresas que se envolvem em comportamentos comuns ou assumem determinados papéis (Ekman *et al.*, 2016).

Instituições são estruturas sociais duradouras e multifacetadas, com elementos simbólicos e materiais. Consistem em leis, normas, valores e códigos morais que definem comportamentos apropriados entre os atores, bem como crenças culturais e modelos cognitivos, quadros e esquemas que encapsulam suposições e crenças assumidas como fundamentais para orientar a ação social em diferentes situações (Koskela-Huotari *et al.*, 2016). Logo, permitem que os atores realizem uma ação cada vez maior em nível de troca de serviço, FIV ao longo do tempo e restrições cognitivas. Isso ocorre em grande parte porque as instituições, quando compartilhadas pelos atores, resultam em um efeito de rede com retornos crescentes. De fato, quanto mais atores compartilham uma instituição, maior o benefício potencial de coordenação para todos os atores (Vargo & Lusch, 2016).

A FIV pode ser vista como coordenação planejada, pois os comportamentos dos atores são conduzidos por representações dos resultados desejados da atividade conjunta (o valor que os atores estão tentando alcançar) e do próprio papel do ator em alcançar esse valor e não é uma mera ocorrência espontânea, como no caso da coordenação emergente (por exemplo, sincronizar os padrões de caminhada entre os pedestres ou imitar mímica de outra pessoa). Durante uma coordenação planejada, os atores se comportam de acordo com representações que se ajustam aos objetivos desejados e ao papel do ator em alcançar esses objetivos (Knoblich *et al.*, 2011).

Matthies *et al.* (2016) afirmam que seria impossível para qualquer um dos outros sistemas de serviços integrar recursos ou cocriar valor sem um ecossistema. As sociedades e economias humanas não existiriam sem o meio ambiente em que evoluíram dentro e fora. A

ecoesfera integra recursos com base em competências que existem por meio de funções complexas do ecossistema, que levam a proposições de valor que outros sistemas de serviço utilizam e valorizam. Vargo e Lusch (2011) assinalam que cada ocorrência de integração de recursos, provisão de serviços e criação de valor altera a natureza do sistema em algum grau e, portanto, o contexto para a próxima iteração e determinação da criação de valor. As redes são sistemas dinâmicos. Vargo, Wieland e Akaka (2015) relatam que este foco na integração de recursos dinâmicos e valores criados de forma colaborativa sugere que as interações entre vários atores não são apenas influenciadas, mas também influenciam a retomada das instituições que constituem o mercado (PF9 e PF10).

Vargo e Lusch (2011) definem ecossistema de serviço como uma estrutura espacial e temporal de detecção e resposta espontânea de atores sociais e econômicos, amplamente vinculados e proponentes de valor, que interagem por meio de instituições, tecnologia e linguagem para coproduzir ofertas de serviço, se envolver em mútua provisão de serviço e cocriar valor. Ou seja, trata-se de um sistema autônomo e auto-ajustável de atores sociais e econômicos (integradores de recursos) conectados e compartilhados por lógicas institucionais e cocriação mútua de valor, proporcionado pela troca de serviço (Vargo & Lusch, 2011, 2016; Lusch & Nambisan, 2015; Greer *et al.*, 2016). A lógica da LDS fornece uma lente telescópica para ver os atores não em seus papéis diádicos como produtores e consumidores, mas em um sentido mais genérico, como atores em um sistema de outros atores (rede A2A) que estimulam o valor através da integração de recursos e provisão de serviço (Vargo & Lusch, 2011).

Segundo Chandler e Vargo (2011) essas redes podem ser vistas pelos níveis micro, meso e macro de agregação. No contexto micro, ocorre a troca direta de serviço-por-serviço entre os atores, ou seja, cada ator se baseia em seus recursos e competências para servir diretamente ao outro ator. O contexto desta troca é uma díade recíproca, pois ambos os atores se servem, um ao outro, o que é um aspecto importante da FIV, por serem participantes ativos no processo de troca. Em nível meso, a troca entre atores ocorre por meio de tríade, pois dois atores indiretamente servem a um ao outro no momento de prestar o serviço para um terceiro ator.

Gummesson (2008) assinala que existem relações que estão acima do mercado e em nível mega dentro do ecossistema de serviço. Este nível fornece uma plataforma para as relações de mercado e dizem respeito à economia e à sociedade em geral. Os mega relacionamentos estabelecem condições para as relações de mercado, contemplando a opinião pública e o poder público. Esses mega relacionamentos envolvem consumidores, fornecedores e outros mais profundamente nas mega redes sociais, não apenas nas redes de mercado (Gummesson, 2008). Fatores do nível mega como cultura, leis, história, política e o poder de

órgãos federais também contemplam este nível na estrutura do ecossistema de serviço (Frow *et al.*, 2016).

## **2.5 A formação interativa de valor no setor de hospitalidade turística**

Ao estudar o turismo, compreende-se o segmento como uma mescla na qual tempo, espaço, diversão, economia, tecnologia, imaginário, comunicação, diversão, ideologia, hospitalidade são categorias fundacionais de um fenômeno social contemporâneo, em que o protagonista é o sujeito, seja como produtor ou consumidor dessa prática social. Os estudos da real concepção do turismo demonstram que seu epicentro é de caráter humano, pois são os turistas que se deslocam e não as mercadorias (Beni & Moesch, 2017). Camargo (2004, p.52) define a hospitalidade como “o ato humano exercido em contexto doméstico, público e profissional de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu hábitat natural”.

Tradicionalmente, Destino Turístico pode ser considerado uma zona geográfica, uma região, uma ilha ou uma cidade, constituída por bens e serviços para promoção da atividade turística. Em conformidade com as dimensões estabelecidas, o sucesso de um Destino Turístico está alinhado a indicadores e a relação dos residentes com os turistas, inovação, comunicação, cooperação, colaboração, conhecimento, experiência, dentre outros âmbitos de caráter regional e local, em que o destino pode ser caracterizado como um fragmento sustentado por produtos e serviços (Lima & Mendes Filho, 2021).

Um Destino Turístico é um espaço físico no qual um visitante pernoita pelo menos uma noite. Inclui produtos turísticos tais como, serviços de suporte, atrações e recursos turísticos a um dia de viagem de regresso. Tem fronteiras físicas e administrativas que definem a sua gestão, e tem também imagens e percepções que definem a sua competitividade no mercado. Os destinos turísticos incorporam vários stakeholders que geralmente incluem a comunidade local, e podem ainda, abrigar e formar, uma rede maior de destinos (World Tourism Organization, 2010).

O conceito de Destino Turístico é amplo devido a sua condição variada de características. Além disso, além desses quesitos supracitados, que integram esse conceito, nas destinações turísticas é “requerido um conjunto de serviços (seja de transporte, alojamento, alimentação, entre outras atividades públicas ou privadas), que são oferecidos em espaços geográficos bem definidos, necessários para efetivação da viagem (Rocha & Silveira, 2021).

A construção e articulação de um produto turístico pode ser caracterizado como uma cadeia de valor, sendo uma oportunidade estratégica para aumentar a vantagem competitiva do mercado de turismo, do mesmo modo que busca qualidade nos produtos e serviços, como também tem como incentivo aproximar os atores envolvidos.

No que concerne ao turismo, a literatura de marketing era dominada pela perspectiva de valor sob a alcunha de "recursos e benefícios" orientada a resultados. Essa abordagem concentra-se em como o provedor do segmento turístico pode projetar e entregar valor ou experiência valiosa por meio de atributos de serviço, para que seja percebido pelos turistas como benefícios. Isso, no entanto, não reconhece suficientemente o papel ativo dos turistas como cocriadores de valor (Rihova *et al.*, 2015). Kotler *et al.* (2009) conceituam “valor percebido pelo cliente”, uma percepção de julgamento dos potenciais benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os consumidores atribuem ou esperam receber da oferta do provedor de serviço.

Ecoturismo implica, antes de tudo, a opção por ambientes naturais íntegros e por manifestações culturais autênticas, mas também a afirmação dos pressupostos de responsabilidade ambiental, de compromisso conservacionista e de envolvimento das populações locais (Martins & Silva, 2021).

Para a FIV, os turistas são vistos como experimentadores, criadores e atores, em vez de receptores, intérpretes e observadores. Em termos de valor em contexto, a noção de sistema de serviços, ou seja, a configuração de recursos *operand* e *operant* conectada a outros sistemas por proposições de valor (Vargo & Lusch, 2016), compreende um cenário para contextualizar e moldar a integração de recursos (Frow *et al.*, 2016). Assim, a FIV é conceituada como uma interação entre integração de recursos e sistema de serviço que se manifesta em episódios de interação que se acumulam em um relacionamento (Makkonen & Olkkonen, 2017). Por nem sempre se tratar de uma experiência cujo resultado seja positivo, a FIV também pode ter como resultado a codestruição (Wang *et al.*, 2019). No entanto, durante o encontro de serviço, uma experiência pode começar positiva e terminar negativa e vice-versa, formando, assim, resultados de coredução ou corecuperação de valor (Echeverri & Skalen, 2011). Para os casos em que não há resultados extremos de cocriação ou codestruição e nem perda ou recuperação de valor, Makkonen & Olkkonen (2017) introduzem o conceito da não-criação. O valor de não-criação é neutro em termos de ganho de valor no contexto. É uma perspectiva em que as expectativas de integração de recursos e o respectivo valor-em-contexto não são realizados (Makkonen & Olkkonen, 2017).

Uma experiência turística de FIV é a soma dos eventos psicológicos pelos quais turistas passam, quando contribuem ativamente, por meio da participação física e/ou mental, em atividades e interagindo com outros sujeitos no ambiente da experiência de serviço (Campos *et al.*, 2018). Portanto, essa relação entre consumidor/provedor neste segmento pode ser muitas vezes preocupante (Chapman & Light, 2017). Essas relações são denominadas como coletivas e conflitantes (Laamanen & Skalen, 2014).

Frow *et al.* (2019) definem o bem-estar do ecossistema de serviço como um estado holístico, dinâmico e positivo, que é determinado contextualmente e é caracterizado por: práticas que alcançam um ajuste configuracional alinhado, arranjos institucionais que são propositadamente guiados por uma visão de mundo compartilhada, níveis do ecossistema que são iterativamente reforçados, co-evoluindo e se auto-ajustando, resiliência e capacidade do ecossistema de se adaptar a rupturas, emergência por meio da adoção de práticas flexíveis de integração de recursos e resultando em cocriação de valor compartilhado.

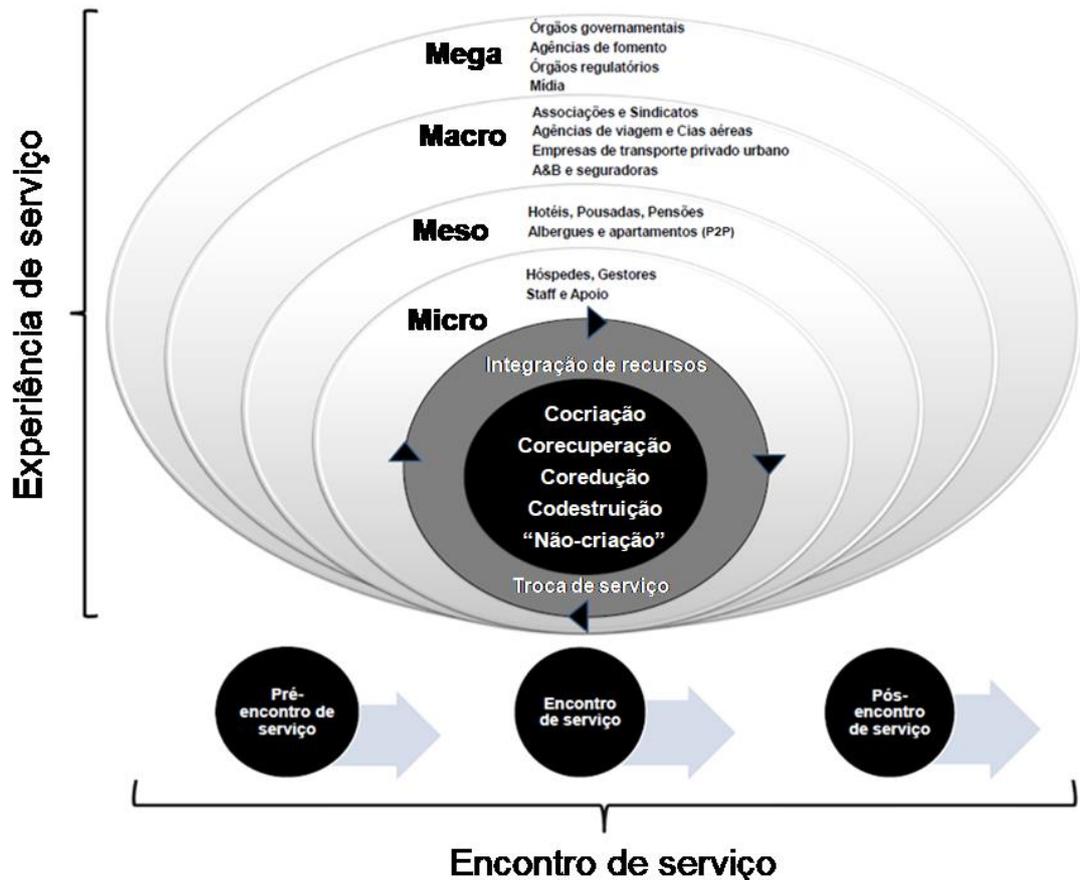
Logo, para o presente estudo, foi proposto um ecossistema baseado em quatro níveis (Chandler & Lusch, 2011; Frow *et al.*, 2016; Gumesson, 2008). O primeiro, micro, contempla as díades relacionais do encontro de serviço para a FIV, nas interações diretas entre consumidor e provedor do serviço. Acima está o nível meso, que contém os diferentes tipos de negócios cuja atividade-fim seja a hospitalidade, representados por hotéis, motéis, pousadas, albergues e apartamentos P2P. Para o nível macro, entram entidades que fazem parte do setor de turismo e auxiliam, ainda que indiretamente, na FIV durante o encontro de serviço, formando uma rede complexa de interação (Chandler & Lusch, 2011).

Este nível agrega associações e sindicatos, agências de viagens e companhias aéreas, empresas de transporte privado urbano (ex. Táxis, *Uber* e *Cabify*), seguradoras de viagem e setor de A&B (alimentos e bebidas). Em nível mais amplo, o mega (Frow *et al.*, 2016), estão entidades que auxiliam nas políticas públicas do setor de turismo e hospitalidade, contendo órgãos governamentais, agências de fomento ao turismo, órgãos regulatórios e mídia. Como objeto de estudo, em seu núcleo, encontram-se os possíveis resultados da FIV, que ocorrem por meio da troca de serviço e integração de recursos.

Ramaswamy e Ozcan (2018, p.198) definem uma plataforma interativa como “uma instanciação de um conglomerado agencial, composto de relações heterogêneas de artefatos, processos, interfaces e pessoas, proporcionando uma multiplicidade de sistemas-ambientes interativos”. Os artefatos incluem itens físicos e digitalizados, incluindo dados em forma de números, texto, imagens, áudio e vídeo. Os processos incluem processos de negócios digitalizados e mais convencionais de interações. Interfaces incluem meios físicos e

digitalizados pelos quais um ator entra em interação com outro ator. Pessoas incluem indivíduos em suas funções como consumidores, fornecedores, parceiros e quaisquer outras partes interessadas (Ramaswamy & Ozcan, 2018). As setas demonstram as interações cíclicas que ocorrem ao longo do encontro de serviço, que podem se expandir nos quatro níveis do ecossistema. O *framework* é ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Framework para formação interativa de valor no setor de hospitalidade



*Fonte:* Elaboração própria, baseado em “Formação Interativa de Valor no setor de hospitalidade no turismo: framework e agenda de pesquisa”, de R. Codá, J. Farias e C. Dias, 2020, *Revista Hospitalidade*, 17(1), pp-54-74.

O encontro de serviço é definido como qualquer interação relevante entre o cliente e o provedor de serviços para a oferta de serviço principal, incluindo a interação que envolve o fornecimento da própria oferta de serviço principal, podendo ser face a face, por telefone ou pelas mídias *online* (Voorhees *et al.*, 2017). A experiência de serviço é o período durante o qual todos os encontros de serviço relevantes para uma oferta de serviço principal podem ocorrer. O sujeito de tal experiência pode ser um indivíduo, uma comunidade, uma nação ou até mesmo a humanidade como um todo. Além disso, a experiência pode ser “real” e física, “virtual” e

observada ou, talvez, um fenômeno holístico que combina elementos “reais” e “virtuais”. Também pode ser um evento único ou um processo de eventos (Helkkula, 2011).

Em suma, experiência de serviço é a resposta subjetiva de um ator ou a interpretação dos elementos do serviço advindos do processo de consumo e/ou uso, ou através da imaginação ou da memória (Jaakkola *et al.*, 2015). Na FIV, a experiência de serviço ocorre quando a interação interpessoal entre atores dentro ou fora do ambiente de serviço influencia a resposta subjetiva de um ator ou a interpretação dos elementos do serviço. A FIV da experiência de serviço pode abranger experiências vividas ou imaginárias no passado, presente ou futuro, e pode ocorrer na interação entre o consumidor e o prestador de serviço, outros consumidores e/ou outros atores (Jaakkola *et al.*, 2015).

Este conceito compreende uma série de encontros de serviço, com os momentos de pré-encontro principal e pós-encontro principal de serviço, assim como encontros construídos durante a provisão de serviço, que enfocam a integração dos que influenciam os resultados dos consumidores (Voorhees *et al.*, 2017). O pré-encontro de serviço é o período que precede o encontro principal. Este período pode englobar múltiplos encontros de serviço. Especificamente, pré-encontro ocorre quando os consumidores começam a revisar as informações sobre a oferta de uma empresa ou fazem o primeiro contato com ela. Entre as atividades, incluem a busca de informações de revisões *online*, abordando questões iniciais e exploratórias para staff e, para o caso do setor de hospitalidade, revisão de informações sobre um hotel no *Trip Advisor* ou interação com o *Jetblue* no *Twitter* antes de usar determinada companhia aérea (Voorhees *et al.*, 2017; Sthapit & Bjork, 2019).

O período de encontro principal de serviço é o intervalo de tempo em que a principal oferta de serviço é oferecida ao consumidor. O serviço principal atende a uma necessidade básica dos consumidores do serviço, que é a motivação focal que os levam a se envolverem com o provedor de serviço (Voorhess *et al.*, 2017). Para este modelo, esse período abarca o tempo de estada em local de hospedagem. O período pós-encontro principal de serviço é definido como o intervalo de tempo após o encontro de serviço principal, durante o qual os consumidores avaliam e agem de acordo com sua experiência nos dois períodos anteriores. Nesse período, as atividades do provedor de serviço devem prezar pela manutenção de seus consumidores e aprimoramento das futuras experiências de serviço. As atividades deste período incluem, por exemplo, atividades proativas da empresa, como: o recebimento de uma pesquisa e uma solicitação de postagem em mídia social, ou quaisquer situações envolvendo uma reclamação ou ações da empresa para sustentar um relacionamento com o consumidor (Voorhess *et al.*, 2017).

Os consumidores buscam informações para esclarecer os requisitos de serviço e satisfazer outras necessidades cognitivas. Mais especificamente, desejam informações sobre a atual situação e os parâmetros do serviço que utilizarão. Eles precisam de informações sobre como desempenhar suas tarefas como cocriadores de valor, bem como o que é esperado fazer e como eles devem executar suas ações durante um encontro de serviço. O fornecimento dessas informações reduz a incerteza do consumidor em relação à FIV com os provedores do serviço (Neghina *et al.*, 2015). As informações desempenham um papel central em todas as interações e, se uma das partes não puder fornecer ou processar informações, a interação entre essas partes poderá falhar (Jarvi *et al.*, 2020).

A busca de informações é importante para os atores do ecossistema de serviço por duas principais razões. Primeiro, as informações reduzem a incerteza e, assim, permitem o entendimento e o controle de seus ambientes de FIV. Segundo, a busca de informações permite que os atores dominem seus papéis como cocriadores de valor. Do ponto de vista do turista, a busca de informação pode ser, por exemplo, por meio de solicitação direta a outro turista ou monitoramento do comportamento de turistas que já passaram pela respectiva experiência, olhando suas postagens em redes sociais (Neghina *et al.*, 2015; Ekman *et al.*, 2016).

Os hotéis fornecem informações por vários canais sobre os recursos disponíveis e, antes da estada, os consumidores pesquisam, escolhem e reservam as opções que consideram mais adequadas aos seus objetivos individuais e coletivos. Durante o processo de busca e reserva, os consumidores, por sua vez, fornecem informações como duração, objetivos e preferências para a estada que ajudam os hotéis a preparar uma experiência de serviço personalizada, incluindo, mas não limitado a, acomodação, transporte, restauração, limpeza, faturamento e *check-out*, realizados durante a estada no hotel (Jarvi *et al.*, 2020). Ao reservar uma estada em um hotel, o consumidor está sujeito à comunicação de marketing da empresa, que cria uma imagem da experiência que o cliente pode esperar ao entrar no estabelecimento. No entanto, se essa experiência não for realizada e a comunicação de marketing for considerada enganosa, o cliente poderá experimentar a codestruição de valor (Jarvi *et al.*, 2020).

Da mesma forma, empregados também precisam buscar informações para melhores práticas no fornecimento do serviço, assim como cabe aos gestores o dever de buscar melhores estratégias para o fornecimento do serviço (O’Cass & Sok, 2015). A busca de informações pode ser usada como um meio de obter informações sobre os outros participantes da interação, permitindo que esses aprendam sobre seus objetivos ou comuniquem informações sobre suas bases ou preferências de recursos como forma de alinhar suas expectativas e comportamentos. Essa busca permite que consumidores e provedores em interação preencham lacunas em sua

base de conhecimento, portanto, contribuindo para o estabelecimento de um modelo mental compartilhado que leve em consideração recursos do outro participante e atividades de integração de recursos, portanto promoção da FIV (Andreu *et al.*, 2010).

Para uma cocriação de valor bem-sucedida, os consumidores devem fornecer recursos como informações para uso em processos de FIV. Se os consumidores não fornecerem informações essenciais, os provedores do serviço não poderão nem começar a executar suas tarefas. Através do compartilhamento de informações com provedores, os consumidores podem garantir que provedores prestem o serviço que atenda às suas necessidades particulares (Yi & Gong, 2013). O Compartilhamento de informações garante que os atores compreendam os problemas e papéis uns dos outros e possam ativamente discutir, negociar ou coordenar soluções durante a interação. O Compartilhamento de informações aumenta o nível de entendimento mútuo durante as interações de serviço e contribui para a FIV. (Neghina *et al.*, 2014).

Em relação aos provedores do serviço (empregado e gestor), o compartilhamento de informações é um dos determinantes do valor relacional. Quanto maior o nível de compartilhamento de informações, mais forte é o relacionamento formado entre consumidor e empresa (Xie *et al.*, 2019). Não obstante os provedores, por exemplo, podem aprender uns com os outros, organizar e compartilhar informações regularmente em seu ambiente de FIV, e ajudar seus colegas a acumular mais informações sobre as necessidades do consumidor (Xie *et al.*, 2019).

Se uma empresa fornece informações (um recurso) para um consumidor sobre como usar um produto, mas o cliente falha ao transformar essas informações em conhecimento (um recurso *operant*), os dois atores sofrem desalinhamento de recursos, o que resulta em uma ou ambas as partes perceber um declínio no bem-estar, como frustração ou perda de dinheiro (Jarvi *et al.*, 2018). Laud *et. al* (2019) sugerem que o compartilhamento ineficaz de informações entre os atores pode causar desintegração de recursos, logo, a codestruição de valor. A exemplo no setor de hospitalidade, em entrevistas e análises *on-line* realizadas por Jarvi *et al.* (2020) foram reveladas que a recepção realizada pelo hotel às vezes era insuficiente, o que levava os hóspedes a receber informações insuficientes porque a recepcionista não tinha tempo suficiente para cada hóspede.

A codestruição de valor também pode ocorrer quando o cliente falha ao processar as informações. Esse comportamento pode ser não intencional ou intencional, como nos casos em que consumidores não conseguem entender as informações fornecidas porque são, por exemplo, muito técnicas ou em um idioma estrangeiro, ou simplesmente optam por não ler o manual

antes de operar o produto (Jarvi *et al.*, 2020). Outros fatores associados são, por exemplo, desalinhamento do valor desejado (Corsaro, 2019), falta de confiança no provedor do serviço (Daunt & Harris, 2017), criação e compartilhamento deficitário do conhecimento (Kaartemo & Kansakoski, 2018).

Percepções de valor dependem das informações disponíveis para o ator e sua avaliação dessas informações. O tipo de informação, a mídia de comunicação e a capacidade do ator de receber essas informações influenciam suas percepções. Após o recebimento da informação, o ator interpreta a informação. Isso envolve decisões sobre quais informações são valiosas, um entendimento da mensagem e como a mensagem, e o meio como foi entregue, se relaciona às informações já mantidas pelo ator, como lembranças de experiências passadas. Por fim, o ator avalia as informações de acordo com um conjunto de critérios preexistentes. Esse processo envolve a correspondência de informações com um conjunto de expectativas ou padrões (Prior & Marcos-Cuevas, 2016). A partir disso, conjectura-se a primeira proposição desta tese:

**Proposição 1 (P1):** O bom uso da informação influencia a cocriação como formação interativa de valor enquanto o mau uso da informação influencia a codestruição como formação interativa de valor.

O valor é experiencial, isso implica que não é inerente a um objeto, mas nas experiências derivadas do objeto. O objeto pode ser um produto, um restaurante ou um hotel. Ou seja, valor é subjetivo e pessoal. Cada consumidor tem sua própria percepção de valor com base em características pessoais, como necessidades, conhecimentos, habilidades e experiências anteriores; e também na situação envolvida, o que inclui circunstâncias, tempo ou localização. Por conseguinte, valor-em-uso e valor-em-contexto (Holbrook, 1996; Leroi-Werelds, 2019).

Um ator deve acessar tipos específicos de recursos por meio de interações e fontes de recursos que devem ser desenvolvidas na rede. Como o acesso aos recursos nem sempre é suficiente para cocriar valor, o ator precisa adaptar ou personalizar o recurso para se adequar a outros recursos, de modo que o conjunto desses recursos é o meio adequado para a interação. Logo, o ator precisa fazer sua integração (combinar e aplicar) para cocriar valor. Da mesma forma, os recursos, por meio da sua desintegração, poderá levar como codestruição a sua formação interativa ao final do encontro de serviço (Plé, 2016).

O desacordo sobre como integrar recursos denota a falta de acordo sobre a melhor forma de integrar recursos por pelo menos dois atores durante a interação. Este tipo de desintegração de recursos pode ocorrer quando os atores estão em conflito, acreditam que seu processo é superior, relutam em controlar o estado ou insistem em agir de maneira autônoma (Laud *et al.*, 2019). Os exemplos incluem quando um consumidor exige que um provedor de serviço

implemente o que acredita ser necessário, em vez de ouvir conselhos de especialistas, ou quando os empregados da linha de frente supervisionam relutantemente os quiosques de autoatendimento em vez de atender pessoalmente seus clientes (Laud *et al.*, 2019).

Os atores não costumam entrar em uma troca com a expectativa de redução do bem-estar do ecossistema de serviço como resultado. A pesquisa realizada por Laud *et al.* (2019) mostra, no entanto, que a desintegração de recursos geralmente é uma ação deliberada de um ator em interação que maximiza oportunamente os benefícios para si mesmo. Assim, a capacidade de evitar o codestruição e seu deslocamento negativo associado ao bem-estar depende do contexto e do grau em que o ator focal está experimentando a cocriação naquele momento por meio de outras interações de troca. Depende também se o ator afetado pode realizar uma coleta proativa ou reativa através do uso de redes de suporte, e isso pode ajudar a contornar ou restaurar o impacto da codestruição de valor (Laud *et al.*, 2019).

Jarvi *et al.* (2020) consideram que provedor e consumidor se comportam de acordo com um *script* cognitivo específico que foi desenvolvido com base em experiências e comportamentos anteriores. Os autores exploram como o desalinhamento de *scripts* entre esses atores resulta em codestruição de valor percebida por ambas as partes na díade. Finsterwalder e Kuppelwieser (2020) discutem a codestruição sob o ponto de vista da TSR, ao estudarem os esforços cocriativos intencionais de bem estar para amenizar o sofrimento de outros atores, assim como potenciais efeitos colaterais não desejados. TSR trata da integração entre consumidor e a pesquisa de serviço, centrada na criação e melhorias do bem estar individual e do seu respectivo ecossistema (Kuppelwieser & Finsterwalder, 2016).

Ou seja, provedor e consumidor precisam se preparar para a interação em seus próprios processos. Por exemplo, o provedor precisa ter pessoal suficiente disponível para executar o encontro de serviço (Morosan & DeFranco, 2016). O consumidor, no entanto, precisa estar ciente de suas necessidades para articular essas necessidades durante o encontro de serviço (Prior & Marcos-Cuevas, 2016). Além das atividades de pré-interação e da interação real, os atores precisam executar atividades pós-interação. Por exemplo, o cliente oferece *feedback* diretamente ao fornecedor se algo der errado, e o fornecedor entrega as mercadorias que foram compradas durante esse encontro de serviço (Jarvi *et al.*, 2018).

As interações dos integradores de recursos são coordenadas pelos arranjos institucionais dos ecossistemas de serviço específicos (Edvardsson *et al.*, 2014; Vargo e Lusch, 2016). Portanto, pode-se supor que esses processos de múltiplos atores de integração e alavancagem de recursos funcionem de maneira mais suave se os arranjos institucionais que orientam o

comportamento dos atores estiverem alinhados entre si, à medida que os atores se basearem em expectativas congruentes e buscarem práticas congruentes (Kleinaltenkamp *et al.*, 2017).

A experiência de serviço é um processo de interações e relações entre consumidores e organizações. Os consumidores, que são muito emocionais em relação a uma marca, tendem a ter grandes expectativas em relação à reciprocidade e ao cuidado mútuo de suas interações. Segundo Yi e Gong (2013), as interações entre consumidor e provedor devem envolver aspectos como cordialidade, cortesia e respeito. No entanto, o mundo *on-line* trouxe certa dificuldade à interação, pois manter um ambiente tanto individualizado enquanto profissional não é uma tarefa fácil sem o contato pessoal do provedor do serviço. A ausência de interação pessoal no ambiente virtual gera dificuldades na troca de recursos e pode tornar-se o estopim para a quebra de expectativas dos atores e, conseqüentemente, uma potencial codestruição do valor (Quach & Traichon, 2017). Como resultado da pesquisa realizada pelos autores, muitos entrevistados relataram indesejáveis sentimentos devido à falta de experiência de interação pessoal.

Em contrapartida, a disseminação da economia colaborativa, impulsionada por aparatos tecnológicos, mostra que a criação de valor do cliente pode ser facilitada por pares, em vez de pelas empresas. Plataformas como Uber e Airbnb difere do intercâmbio tradicional, pois é baseado em um intercâmbio triádico e não diádico. Especificamente, um consumidor é atendido por dois atores: o fornecedor da plataforma e o fornecedor do serviço de atendimento ao cliente. A decisão do consumidor exige que o consumo colaborativo seja baseado no valor esperado dessa opção em comparação com suas alternativas. Do ponto de vista do provedor do serviço, há a possibilidade de oferecer interações de serviços mais personalizadas com os consumidores, em comparação com os provedores de serviços tradicionais (Leroi-Werelds, 2019; Sthapit & Bjork, 2019; Sthapit & Jimenez-Barreto, 2018).

Empresas podem obter vantagem competitiva por meio de estratégias diferenciadas de suporte ao consumidor. Para o gestor, na elaboração da proposição de valor, precisa levar em consideração quais mecanismos de suporte estarão à disposição durante a interação entre o empregado e o consumidor, a fim de que o valor possa ser percebido por parte do consumidor. Se o valor proposto não puder ser entregue a ele, acarretará em uma frustração, o que faz com que o valor seja codestruído e essa percepção negativa seja repassada a outros consumidores (O’Cass & Sok, 2015).

Para o empregado, os recursos de suporte empreendidos na FIV podem ser determinantes para a cocriação ou codestruição na percepção da prestação do serviço por parte do consumidor (O’Cass & Sok, 2015). Bettancourt (1997) identificou o conceito de suporte percebido pelo consumidor como um importante antecedente de mudança social no contexto de

consumo, o que auxilia a entender o processo de FIV nas diferentes etapas do encontro de serviço.

As interações no sistema de serviço são significativas, pois envolvem atores dinâmicos, que através da integração (ou desintegração) de recursos podem transformar o sistema de serviço. Com isso, mais uma proposição é definida:

**Proposição 2 (P2):** A integração de recursos, por meio da interação social, influencia a cocriação como formação interativa de valor enquanto a desintegração de recursos, por meio da interação social, influencia a codestruição como formação interativa de valor.

Outro quesito importante para FIV apontado por Yi e Gong (2013) é o *feedback*. Do ponto de vista do consumidor, relaciona-se aos comentários positivos e negativos em relação aos bens, serviços ou processos organizacionais (Frio & Brasil, 2016). Os consumidores estão em uma posição única no oferecimento de sugestões aos provedores, por possuírem relevante experiência com o serviço prestado e serem *experts* acerca do valor dentro de sua ótica (Bettancourt, 1997). A FIV é facilitada quando os consumidores sentem que seus comentários são importantes, valorizados e reconhecidos. O sentimento de "por minha causa, o serviço foi aprimorado" desempenha um papel crítico no incentivo ao engajamento e envolvimento do cliente nos canais de comunicação, criando, finalmente, valor para eles (Zhang *et al.*, 2018). Com base nos incidentes críticos relatados pelos participantes na pesquisa de Zhang *et al.* (2018), os consumidores sentem-se encorajados quando suas contribuições ganham reconhecimento e alteram as estratégias de serviço atuais de uma empresa.

O *feedback* é um tipo específico de transferência de conhecimento que se concentra em ajustar as bases de conhecimento e sincronizar ações conjuntas, promovendo, portanto, a FIV. Essa transferência permite que os consumidores informem aos empregados sobre possíveis erros ou os recompensem positivamente por determinadas ações que eles preferem e vice-versa (Neghina *et al.*, 2014). Os consumidores estão no extremo receptivo do comportamento dos empregados, e a empresa pode se beneficiar muito com as suas sugestões para uma melhor proposição de valor. Embora o *feedback* dos consumidores possa ser valioso, ele claramente constitui um comportamento de função aditiva e não é um requisito para que, de fato, a prestação do serviço seja bem-sucedida (Yi & Gong, 2013).

As organizações também são consideradas como catalisadoras da FIV por meio de incentivos, solicitação de *feedback* e práticas de recuperação de serviços (Zhang *et al.*, 2018). Os consumidores fornecem *feedback* de suas experiências aos empregados e aos gestores, os empregados, por sua vez, recebem *feedback* dos consumidores durante a entrega do serviço e, subsequentemente, comunicarão o *feedback* aos gestores. Embora esses fluxos girem em torno

do valor que o gestor espera que seja entregue aos consumidores, eles podem não se alinhar com o valor do serviço experimentado por eles, o que pode causar dissonância, tensão e insatisfação, logo, codestruição (O’Cass & Sok, 2015).

O boca-a-boca pode ser definido como a troca de informações entre consumidores que pode influenciar seu comportamento e atitudes em relação a um produto ou serviço. O boca-a-boca na forma de avaliações *online* é importante no mundo dos negócios após o advento da internet. É amplamente utilizado pelos consumidores na avaliação de produtos e conta com a confiança dos proprietários das empresas para construir reputação (Nam *et al.*, 2018). À medida que os consumidores leem e confiam cada vez mais nos comentários *online* ao considerar uma compra, os empresários desejam cada vez mais publicar o maior número possível de críticas favoráveis.

Uma das vantagens do boca-a-boca eletrônico é que ele está amplamente disponível. No passado, os consumidores só podiam trocar informações com familiares, amigos e conhecidos. Hoje, eles podem consultar os comentários *online* para obter ou compartilhar informações sobre empresas, produtos ou marcas de um grande número de indivíduos. As informações são facilmente compartilhadas devido ao maior anonimato das comunicações *online*. Os usuários podem fornecer suas opiniões sem os inconvenientes da incriminação da identidade, como na boca-a-boca presencial (Nam *et al.*, 2018). O sigilo de informações pessoais permitiu que o boca-a-boca negativo tenha um efeito mais forte do que o positivo (Do, Rahman & Robinson, 2019). No entanto, a natureza eletrônica do boca-a-boca e das comunidades *online* reduz a capacidade dos membros de julgar a credibilidade da fonte de uma mensagem (Nam *et al.*, 2018) e, mais recentemente, a disseminação de mensagens falsas, chamadas de *fake reviews* (Zhang *et al.*, 2018).

No contexto da hospitalidade, o hotel espera que os consumidores expressem suas necessidades e comentários de forma relativamente clara e proativa. Se não expressarem ou reportarem necessidades ou problemas emergentes, o hotel não poderá atendê-los (Jarvi *et al.*, 2020). Os gestores que obtêm o *feedback* diretamente dos consumidores juntamente com o *feedback* obtido pelos empregados podem desencadear modificações na proposição de valor ou exigir que os empregados trabalhem mais para atender às necessidades individuais de consumidores para garantir o sucesso da FIV (O’Cass & Sok, 2015). Da mesma forma, o *feedback* que os empregados obtêm dos consumidores durante a entrega do serviço pode permitir que eles entendam melhor qual o valor do serviço que os consumidores esperam. O conhecimento sobre as necessidades e expectativas dos clientes em relação ao valor do serviço, juntamente com as exigências dos gestores de se concentrarem nas necessidades dos

consumidores e depois trabalharem para atender a essas necessidades, permitem que os empregados ofereçam um valor superior ao serviço (O’Cass & Sok, 2015).

Quando as empresas estimulam a reciprocidade, demonstram como o *feedback* do consumidor é valorizado, mostram empatia por meio de seus empregados, oferecem incentivos e aproveitam seus recursos, a cocriação de valor provavelmente ocorrerá. Também é possível que determinados consumidores (por exemplo, com base em seus traços de personalidade, nível de uso e engajamento em uma categoria de produto) tenham maior probabilidade de se envolver na FIV (O’Cass & Sok, 2015). Ao entender as informações e o *feedback* das necessidades dos consumidores, as empresas podem entender melhor suas possíveis necessidades e preferências de serviço, aprimorando assim, o conhecimento de seus desejos (Xie *et al.*, 2019). Logra-se uma nova proposição:

**Proposição 3 (P3):** O *feedback*, por meio do boca-a-boca positivo influencia a cocriação como formação interativa de valor enquanto o *feedback*, por meio do boca-a-boca negativo, influencia a codestruição como formação interativa de valor.

O engajamento de participar na FIV é definido como intenção comportamental de ser dinamicamente envolvido com o provedor de serviços e outros atores por meio das contribuições de recursos *operand* e *operant* (Shulga, Busser & Bai, 2018). Relacionamentos, juntamente com o engajamento e capacidade de integrar recursos, influenciam em grande parte a forma como os atores se envolvem no serviço (Chandler & Lusch, 2015). No encontro de serviço, a ligação entre o fornecedor e consumidor (e a possibilidade de interação com ele) favorece a participação do consumidor por meio da FIV. Esta participação possibilita a descoberta de oportunidades para estabelecer relações que contribuam para incentivar a lealdade e diminuir a probabilidade de os consumidores terminarem sua relação com a empresa (Cossío-Silva *et al.*, 2016).

A FIV compreende a participação física e psicológica (mental), e a masterização representa a autopercepção do conhecimento e das habilidades dos consumidores em participar de atividades experienciais. (Prebensen & Xie, 2017). A participação física inclui movimentos corporais, enquanto a participação psicológica diz respeito às ações cognitivas de uma pessoa, como aprender, colecionar e compartilhar informação e aquisição de conhecimento (Yi & Gong, 2013). Apesar de os autores terem concluído que fatores psicológicos são mais importantes do que os físicos para a FIV (Yi & Gong, 2013), ambos os padrões resultam em sentimentos como diversão, felicidade e contentamento (Holbrook, 1996). Os consumidores que participam da FIV nos processos de consumo esperam vários tipos de benefícios, como benefícios hedônicos, cognitivos (ou seja, informações), sociais e pessoais. A literatura

existente identifica claramente o valor percebido pelos consumidores como um importante antecedente para sua satisfação no consumo experiencial, como o consumo de cultura, herança, lazer, esportes e turismo (Prebensen & Xie, 2017).

No entanto, nem todos os consumidores estão prontos e dispostos a se envolver em processos de FIV na mesma medida. Alguns consumidores preferem apenas se envolver com a empresa buscando e compartilhando informações. Outros podem desejar mais envolvimento, oferecendo *feedback* construtivo, ideias para melhoria de serviço e ajudando outros consumidores a se beneficiarem do serviço (Yi & Gong, 2013). Portanto, os provedores de serviços devem desenvolver e oferecer propostas de valor que sejam atraentes para os consumidores e fornecer plataformas favoráveis para a integração de recursos e colaboração. A empresa pode incentivar ou desencorajar o envolvimento do consumidor na colaboração, dependendo das proposições de valor, atividades e recursos fornecidos por meio de interações diretas e indiretas (Vargo & Lusch, 2016).

Shulga *et al.* (2018) definem intenção comportamental como a probabilidade de um consumidor se engajar em uma ação benéfica em relação a uma marca, como compras, visitas e envolvimento contínuos com ela. Os autores encontraram efeito indireto a partir do posicionamento da marca de viagens do consumidor sobre a intenção comportamental através do valor percebido e do nível de confiança.

Do ponto de vista da empresa, seu engajamento para FIV com os consumidores varia de acordo com diferentes serviços e marcas. Depende da consideração ativa das empresas de cocriação como uma fonte sustentável de vantagem competitiva em desenvolvimento (Prahalad & Ramaswamy, 2004). O engajamento das empresas para cocriar pode atender o seu fim apenas através da presença da vontade dos consumidores de cocriar com a empresa. Esse engajamento do consumidor pode ser atribuído a vários fatores, como o valor da marca das empresas, a disponibilidade de plataforma adequada, o conhecimento e interesse dos consumidores na atividade, a aprovação social, a conexão social etc (Lazarus, Krishna & Dhaka, 2014).

Assim, as empresas situadas para o lado mais fraco do “contínuo de formação interativa de valor” podem colher os benefícios do alto nível de cocriação de valor ao consumidor, demonstrando maior disposição para cocriar e gerando o engajamento dos consumidores de cocriar, adotando estratégias adequadas. Esse conhecimento sobre o engajamento empresa-consumidor é útil para empresas que não usam os benefícios decorrentes dos altos níveis de engajamento do consumidor para cocriar disponíveis a eles (Prahalad & Ramaswamy, 2004). O engajamento dos consumidores para cocriar pode ser gerada ao proporcionar benefícios praticáveis e realistas aos consumidores participantes. Esses benefícios poderiam ser

melhorados na experiência geral de serviço, diversão e entretenimento, desenvolvimento pessoal e crescimento, e ganhando recompensas e incentivos através da participação em atividades de cocriação (Lazarus, Krishna & Dhaka, 2014).

Storbacka *et al.* (2016) definem o engajamento do ator como sua disposição de se engajar e a atividade de se dispor em um processo interativo de integração de recursos dentro de um ecossistema de serviço. O engajamento de um ator é determinado por suas conexões atuais no ecossistema de serviço e pelos papéis sociais e institucionais atribuídos a ele. As propriedades relacionais de um ator podem ser determinadas analisando os tipos de relacionamentos que o ator tem no ecossistema do serviço, quantos relacionamentos o ator possui, quantas dessas relações podem ser classificadas como contatos primários, o quão central é a posição do ator de mercado dentro do ecossistema e qual é a posição de poder relativo do ator (Storbacka *et al.*, 2016).

Como um dos maiores desafios na pesquisa de serviços é identificar e comunicar com *stakeholders* relevantes, as proposições de valor desempenham um papel fundamental ao iniciar e orientar as comunicações destes (Ballantyne & Varey, 2006; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Essas proposições de valor nem sempre são bem-sucedidas, pois, agrupado em uma infinidade de proposições de valor, um ator pode responder favoravelmente a apenas um pequeno número destas proposições. Porque valor e, conseqüentemente, proposições de valor, são acessadas de forma única e fenomenologicamente por cada ator (PF9/Axioma 4 de Vargo & Lusch, 2008; Vargo & Lusch, 2016).

Chandler e Lusch (2015) entendem o engajamento como algo encaixado em um conjunto maior de relacionamento e redes, não restrito apenas ao consumidor, mas como um estado mais forte do que a afinidade normal do consumidor, como a fidelidade ou apego à marca. O engajamento do cliente, especificamente, tem sido estudado como um senso de envolvimento, de estar conectado a alguma coisa, uma manifestação comportamental, ou um apego entre firmas e seus clientes que vai além das transações (Van Doorn *et al.*, 2010). Sendo assim, toda e qualquer experiência ocorre em um tempo e lugar específicos e as suas conexões, que envolvem a experiência, contribuem para o enquadramento de um estado ou disposição psicológica.

No que tange ao engajamento do empregado, Catteeuw *et al.* (2007) apontam para o grau em que os prestadores de serviço estão satisfeitos com seus trabalhos, se sentem valorizados e experimentam colaboração e confiança. Luthans e Peterson (2002) veem o engajamento como estarem emocionalmente envolvidos e formarem conexões significativas uns com os outros (por exemplo, colegas de trabalho e gerentes), e sentir preocupação e empatia

pelos sentimentos dos outros. Estar engajado cognitivamente refere-se ao grau de consciência da missão e do papel de um prestador de serviço no ambiente de trabalho. Frank, Richard & Taylor (2004) conceituam como o desejo ou engajamento dos prestadores de serviço para dar um esforço discricionário em seus trabalhos, na forma de tempo extra, inteligência e energia, o que inclui aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais.

Como os clientes e os provedores de serviço criam valor conjuntamente (cocriação), ambas as partes também podem codestruir um serviço ou uma experiência. No âmbito dos clientes, alertar outros clientes e intenções de vingança emergem como proposições de codestruição (Zhang *et al.*, 2018). A análise do lado negativo do engajamento (ou desengajamento) do consumidor é tão essencial quanto a exploração do envolvimento positivo, pois verificou-se que eventos negativos têm um impacto mais forte nas pessoas do que eventos positivos, com as pessoas prestando mais atenção aos estímulos negativos do que aos positivos (Do *et al.*, 2019). Empresas que não oferecem saídas para reclamações de clientes ou que se tornam confrontadas só pioram a situação, resultando, também, em codestruição de valor (Zhang *et al.*, 2018).

Do *et al.* (2019, p.7) definem desengajamento como “os pensamentos, sentimentos e comportamentos desfavoráveis de um consumidor em relação a uma marca ou provedor de serviço resultantes de eventos críticos negativos que causam ameaças percebidas aos clientes”. Ou seja, refere-se à tendência de reduzir o esforço de lidar com um fator estressante, mesmo desistindo da tentativa de atingir metas nas quais o fator estressante está interferindo (Huang & Miao, 2017). Uma falta de interesse e comprometimento ou mesmo objeção a uma abordagem ativa pode resultar em uma preferência pelo desengajamento e prevalecimento de um estilo de prática de destinatário passivo (Krisjanous & Maude, 2014).

Na literatura de marketing, o engajamento tem sido estudado quanto à aplicação de si mesmo às tarefas e ao ambiente de trabalho (Chandler & Lusch, 2015). Schaufeli *et al.* (2002) definem o engajamento como o oposto ao *burnout* no ambiente de trabalho e suas três dimensões: exaustão emocional, despersonalização e falta de realização pessoal. Higgins e Scholer (2009) definem engajamento como um estado de estar envolvido, ocupado, totalmente absorvido ou absorto em algo, gerando as consequências de uma força particular de atração ou repulsão. Quanto mais engajados os indivíduos estiverem para se aproximar ou afastar de um alvo, mais valor será adicionado ou subtraído dele (Higgins & Scholer, 2009).

Das Premissas Fundacionais da LDS, quatro são de particular relevância para determinar os fundamentos subjacentes ao conceito do engajamento do consumidor (Vargo & Lusch, 2004; 2008; 2016). A premissa 6 afirma que "o consumidor é sempre um cocriador de valor" (Vargo

& Lusch, 2008, p.7), que destaca a natureza criativa e cocriativa da criação de valor entre consumidores e/ou outros atores nas relações de serviço. No contexto da premissa 8, em que uma visão centrada em serviço é inerentemente centrada, orientada e relacionada ao beneficiário (Vargo & Lusch, 2016), o serviço é visto para gerar benefícios específicos ao consumidor, por meio do valor de cocriação com outros atores em relacionamentos de serviço específicos, em virtude de interações focais e/ou experiências interativas (Brodie *et al.*, 2011).

Além disso, a Premissa 9 afirma que todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos (Vargo & Lusch 2008, 2016), o que implica dizer que o contexto da criação de valor ocorre dentro das redes (Brodie *et al.*, 2011). A premissa 10 enfatiza a natureza altamente experiencial, inerentemente subjetiva e contextual do conceito de cocriação de valor. Estas reflexões corroboram com estudo empírico realizado por Ekman *et al.* (2016), que consistiu no desenvolvimento e acompanhamento de uma tecnologia de autoatendimento em uma empresa do setor imobiliário sueco. Os atores assumiam, ora papéis de fornecedores ora de beneficiários de valor, e o engajamento com a rede de serviço variava ao longo do tempo, à medida que aprendiam sobre o serviço e como ele poderia ser integrado à sua rotina diária.

A partir das reflexões advindas dos axiomas da LDS, Brodie *et al.* (2011) conceituam o engajamento do consumidor como um estado psicológico caracterizado por interações específicas e/ou experiências entre um sujeito focal de engajamento (ex. consumidor) e objeto (ex. marca ou organização). Objetos específicos de engajamento podem variar de indivíduos a objetos coletivos. Ocorre sob um conjunto específico de condições dependentes do contexto, gerando diferentes níveis de engajamento; e existe como um processo dinâmico e iterativo nas relações de serviço que cocriam valor (Brodie *et al.*, 2011). É um conceito multidimensional sujeito a uma expressão específica de contexto e/ou de partes interessadas de dimensões cognitivas, emocionais e/ou comportamentais relevantes (Brodie *et al.*, 2011).

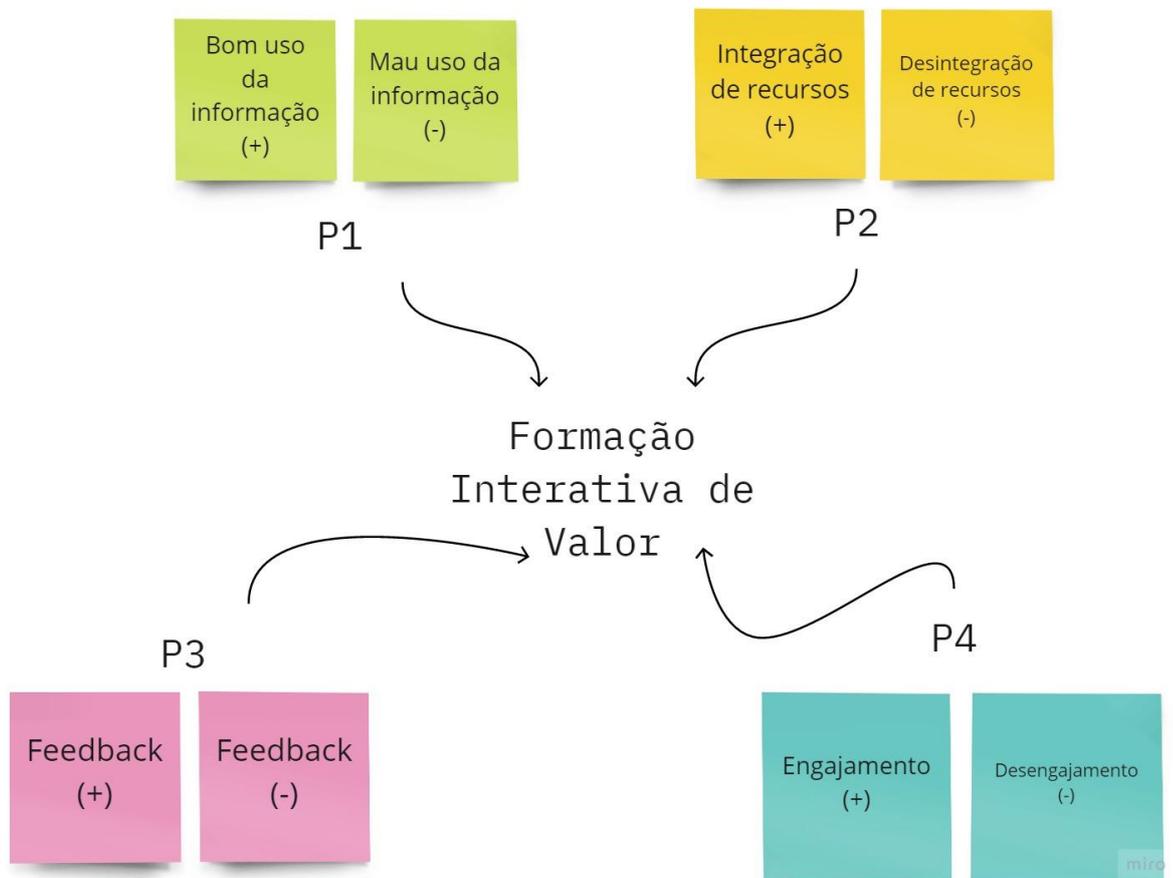
A cocriação por meio de comportamentos de engajamentos positivamente valiosos pode ocorrer quando os clientes estão satisfeitos, sentem-se valorizados, experimentam reciprocidade, recebem incentivos organizacionais, são solicitados a receber *feedback*, contam com esforços de recuperação de serviços e interagem com empregados prestativos, empáticos, educados e receptivos. A codestruição por meio de comportamentos negativamente significativos de engajamento emerge de comportamentos grosseiros de empregados, indiferença e confronto com representantes da empresa, falha técnica, falta de locais para reclamação e desejo de vingança dos consumidores (Zhang *et al.*, 2018)

Chandler e Lusch (2015) reiteram que, como atores deparam-se com um aglomerado de proposições de valor e muitas opções de engajamento ou desengajamento, o engajamento de

cada ator é passageiro e muda continuamente ao longo do tempo. Como resultado, a experiência dos atores com o envolvimento uns dos outros também é passageira e muda continuamente, assim como as proposições de valor e a avaliação de cada ator dessas proposições de valor. Assim, toda experiência de serviço é passageira e muda continuamente. Logo, engendra-se quarta e derradeira proposição desta tese:

**Proposição 4 (P4):** O engajamento influencia a cocriação como formação interativa de valor enquanto o desengajamento influencia a codestruição como formação interativa de valor.

Figura 4 - Modelo conceitual dos fatores que influenciam a formação interativa de valor



Fonte: Elaboração própria.

As considerações apresentadas no arcabouço teórico possuem como finalidade a condução dos procedimentos metodológicos e analíticos da pesquisa, sobretudo as dimensões e condições que serão investigadas no esforço empírico desta tese, alinhada aos objetivos da pesquisa. Assim, no próximo capítulo serão apresentados, detalhadamente, os aspectos metodológicos desta tese.

### 3 Métodos e Técnicas de Pesquisa

#### 3.1 Descrição geral da pesquisa

Creswell (2007) propõe, para uma pesquisa, a análise das suas características ontológicas, epistemológicas, axiológicas e metodológicas. A suposição epistemológica diz respeito à natureza da realidade, de como o pesquisador observa os fenômenos. Nesta abordagem, a realidade é vista como objetiva e externa, independente do sujeito e é mensurável por meio de um instrumento, como o *survey*. Na abordagem qualitativa, a realidade é construída pelos indivíduos envolvidos na pesquisa, é subjetiva, múltipla e somente compreendida mediante o exame das percepções dos indivíduos investigados e daqueles que interpretam o fenômeno (Creswell, 2007).

Estes pressupostos abarcam ideias, por exemplo, sobre que formas de conhecimento podem ser obtidas, e como alguém pode separar o que é para ser visto como "verdadeiro" do que é para ser visto como "falso" (Burrell & Morgan, 2001). Ou seja, na abordagem quantitativa, o pesquisador deve ser independente e deve manter distância do que está sendo investigado, primando pela objetividade, evitando vieses e garantido a representatividade da análise por meio da seleção da amostra (Creswell, 2007). Enquadra-se no paradigma positivista, pois busca explicar e prever o que acontece no mundo social, pela procura de regularidades e relações causais entre seus elementos constituintes (Burrell & Morgan, 2001). Desta forma, os positivistas, objetivando a explicação e a predição, colocam alta prioridade na identificação de ligações causais (Sauerbronn, Cerchiaro & Ayrosa, 2011).

Por outro lado, na abordagem qualitativa, há interação com o fenômeno que está sendo estudado, quer essa interação se dê por meio do convívio, observação ou colaboração dos informantes, caracterizado pelo paradigma interpretativista, cujo interesse se baseia em entender o mundo não apenas como ele é, mas de entender a natureza fundamental do mundo social ao nível da experiência subjetiva (Dias, 2011). Ele busca explanação dentro do campo da consciência individual e da subjetividade, dentro do quadro de referência do participante, em oposição ao do observador da ação (Burrell & Morgan, 2001).

Para os positivistas, o processo de pesquisa é imparcial e livre de valores. Para os interpretativistas, em oposição, os pesquisadores têm valores e estes ajudam a determinar a forma como os fenômenos serão interpretados, pois o pesquisador está envolvido com o que está sendo estudado (Creswell, 2007). Os interpretativistas procuram descrever várias

realidades vividas que não podem ser conhecidas a priori porque são específicas a um tempo e a um contexto (Sauerbronn, Cerchiaro & Ayrosa, 2011).

Os interpretativistas priorizam métodos qualitativos. É possível observar o uso de vários métodos em um mesmo projeto, sendo que em alguns casos há uso de métodos quantitativos em algum ponto do trabalho (Sauerbronn, Cerchiaro & Ayrosa, 2011). A presente tese adotou um método que vai ao encontro tanto da abordagem positivista quanto da abordagem interpretativista. Eisenhardt (1989) enfatiza que os dados qualitativos são úteis para entender a lógica ou a teoria subjacente às relações reveladas nos dados quantitativos ou podem sugerir diretamente a teoria que pode ser fortalecida pelo suporte quantitativo.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e de abordagem mista, visto que busca relatar condições para a FIV (Figura 4), partindo tanto do hóspede quanto do empregado de linha de frente, gestores de meios de hospedagem, atrativos ou outro empreendimento relacionado com o turismo e atores públicos responsáveis pelo fomento da atividade turística da região. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão da dinâmica presente em cenários únicos (Eisenhardt, 1989). Yin (2001) indica o estudo de caso para pesquisadores cujo objetivo é a resposta do “como” ou “por que” determinado fenômeno aparece, quando se tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Ainda segundo o autor, o estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. (Yin, 2001). A pesquisa foi dividida em duas partes, sendo a primeira qualitativa e a segunda quantitativa.

A fase qualitativa foi realizada por meio de entrevistas. Godoi e Balsini (2010) ressaltam que a ênfase da pesquisa qualitativa é interpretar os significados e as intenções dos atores sociais investigados, de modo que os dados são representações dos atos e das expressões humanas, o que exige a imersão do pesquisador no contexto que será analisado. Desse modo, optou-se pela entrevista como método de coleta de dados ao abordar a complexidade organizacional e das relações que a permeiam, a partir do ponto de vista subjetivo dos atores sociais envolvidos no contexto de hospitalidade turística. Foram utilizados roteiros semi-estruturados, que consistem de várias questões-chave que ajudam a definir as áreas a serem exploradas, mas também permitem o entrevistador ou entrevistado a divergirem a fim de obter uma ideia ou resposta em mais detalhes (Flick, 2009). Em termos gerais, as entrevistas constituem uma fonte essencial

de evidências para os estudos de caso, já que a maioria delas trata de questões humanas (Yin, 2001).

Posteriormente à coleta, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo para análise e interpretação dos dados que, segundo Bardin (1977), é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens e indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. Hsieh e Shanon (2005) definem análise de conteúdo qualitativa como um método de pesquisa para a interpretação subjetiva do conteúdo de dados de texto por meio de processos de classificação sistemática de codificação e da identificação de temas ou padrões. A maioria dos autores refere-se à Análise de Conteúdo como sendo uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, permitindo de forma prática e objetiva produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto replicáveis ao seu contexto social (Caregnato & Mutti, 2006). As categorias *a priori* foram as propostas pelo *framework* formulado a partir da construção do marco teórico: uso da informação, integração de recursos, *feedback* e engajamento, conforme Figura 4 apresentada no capítulo 2. Informações específicas da fase qualitativa, como número de entrevistados em cada nível do ecossistema, duração das entrevistas e estratégias para coleta de dados são explicitadas nos respectivos capítulos de cada estudo dos três casos analisados nesta tese.

Relativo à fase quantitativa, Ragin (1987) traz uma alternativa às técnicas quantitativas e qualitativas tradicionais. A QCA (*qualitative comparative analysis*) parte do pressuposto que nem sempre técnicas puramente quantitativas ou qualitativas respondem aos objetivos da pesquisa e das características particulares do objeto em estudo. É necessário mudar o paradigma metodológico e pensar os fenômenos não como resultantes de um conglomerado de variáveis independentes, mas como processo de condições relacionais que são configuradas a partir da sua relação com o contexto (Sandes-Freitas & Bizzarro Neto, 2015). Assim como na fase qualitativa, as informações específicas de coleta dos dados, como número de respondentes e o procedimento de coleta também são explicitados nos respectivos capítulos de cada caso.

O pesquisador que utiliza a QCA interpreta os dados qualitativamente ao mesmo tempo em que também busca relações de causalidade entre variáveis (chamadas de condições), que podem ou não aparecer em estudos de caso. Esta abordagem, usada para estudar causalidade, tem dois estágios: um estágio qualitativo num primeiro momento e um segundo estágio sistemático, que utiliza QCA (Rihoux & Ragin, 2008). O teste é feito a partir de todas as condições em conjunto e não a partir da medição do efeito de uma variável particular sobre o resultado (*outcome*) (Sandes-Freitas & Bizzarro Neto, 2015).

Quadro 7 - Estruturação teórica que fomentou a coleta de dados

Proposições	Fase Qualitativa (entrevista)	Fase Quantitativa-Qualitativa (questionário)	Referências
<b>P1</b> - O bom uso da informação influencia a cocriação como formação interativa de valor <b>enquanto</b> o mau uso da informação influencia a codestruição como formação interativa de valor.	Como foi a sua busca por informações em relação ao local visitado? Por quais meios a pesquisa foi realizada? A pesquisa foi bem sucedida? Por quê? Como o resultado da sua pesquisa influenciou na sua experiência?	Eu gasto uma quantidade considerável de tempo... viagem; Eu peço a outras pessoas informações sobre...; Eu pesquisei informações sobre onde... está localizado; Eu uso a minha experiência anterior de... para organizar...; Eu presto atenção em como os outros se comportam para usar bem os serviços...; Quando necessário, eu expliquei claramente o que eu queria que o prestador do serviço fizesse; Quando necessário, eu dei informação adequada ao prestador do serviço sobre o que eu queria; Eu forneci as informações necessárias para que os prestadores do serviço pudessem desempenhar suas funções corretamente; Eu respondi todas as perguntas relacionadas ao...	Zhang <i>et al.</i> (2017); Yi e Gong (2013); Plé (2016); Xie <i>et al.</i> (2019)
<b>P2</b> - A interação, por meio da integração de recursos, influencia a cocriação como formação interativa de valor <b>enquanto</b> a interação, por meio da desintegração de recursos, influencia a codestruição como formação interativa de valor	Como foi a sua interação com as pessoas (staff, gerentes etc) durante a sua experiência? De quais formas as interações foram realizadas? Você considera que essa interação influenciou no resultado da sua experiência? Por quê?	Eu fui amigável com o... Eu fui gentil com o... Eu fui educado com o... Eu fui cortês com o... Eu não agi rudemente com o... Eu ajudo outros... quando precisam da minha ajuda. Eu ajudo outros... se eles parecem ter problemas. Eu auxilio outros... a utilizarem os serviços do... corretamente. Eu dou conselhos a outros...	Yi e Gong (2013); Echeverri & Skalen (2011); Morosan e Defranco (2016); Laud <i>et al.</i> (2019); Jarvi <i>et al.</i> (2020)
<b>P3</b> - O <i>feedback</i> , por meio do boca-a-boca positivo, influencia a co-criação como formação interativa de valor <b>enquanto</b> o <i>feedback</i> , por meio do boca-a-boca negativo influencia a codestruição como formação interativa de valor.	Você costuma dar <i>feedback</i> ao estabelecimento em relação à experiência vivida? Por quê? Qual a sua motivação em dar <i>feedbacks</i> ? Você costuma compartilhar a sua experiência com outras pessoas? Se sim, por quais meios? Qual a sua motivação em compartilhar experiências com outras pessoas?	Se eu tenho uma ideia útil sobre como melhorar o serviço, aviso o... Quando eu recebo um bom serviço..., eu comento sobre isso. Quando tenho um problema, deixo o... saber disso. Eu digo coisas positivas sobre... para os outros Eu recomendo... para outros. Eu indico... para amigos e parentes	Yi e Gong (2013); Echeverri e Skalen (2011); Jarvi <i>et al.</i> (2018); Nam <i>et al.</i> (2018)
<b>P4</b> - O engajamento influencia a cocriação como formação interativa de valor <b>enquanto</b> o desengajamento influencia a codestruição como formação interativa de valor.	Qual a sua disposição em buscar soluções e melhorias para a sua empresa? Qual a sua disposição em buscar soluções e melhorias para o trade turístico do município/região? O que acredita que precisa ser feito? Poderia citar algum relato em que essa disposição deu resultado positivo para fomento do turismo na região? Da mesma forma, poderia citar algum caso em que a ideia colocada em prática não deu certo? Qual o seu sentimento em relação ao seu negócio?	Eu gostaria de pesquisar mais sobre... Eu presto muita atenção em tudo o que é divulgado sobre... Eu passo boa parte do meu tempo livre pesquisando sobre... Eu me sinto bem envolvido com... Eu sou apaixonado(a) pelo... Eu amo... com meus amigos Eu aproveito mais... quando estou com outras pessoas Me... é mais divertido quando as pessoas que estão comigo também se divertem.	O' Cass e Sok (2015); Chandler e Lusch (2015); Brodie <i>et al.</i> (2011); Vivek (2014)

Fonte: Elaboração própria.

Na literatura, foram encontrados alguns estudos que utilizam a QCA para entender a FIV. Gupta *et al.* (2016) buscaram entender as consequências da competitividade nas práticas de inovação em marketing. Navarro *et al.* (2016) fizeram uso do método para explorar a relação entre satisfação e cocriação de valor. Barbosa *et al.* (2021) estudaram os desafios na execução dos projetos de inovação aberta.

O objetivo geral da QCA é permitir comparações entre casos e, ao mesmo tempo, dar justiça à sua complexidade, particularmente em projetos de pesquisa com número de amostra pequena e intermediária (5 a 50 casos) (Ragin, 2008). O método busca mostrar quais condições ou combinações de condições são necessárias e/ou suficientes para produzir o resultado esperado (Rihoux & Ragin, 2008). A técnica é realizada por meio da álgebra booleana e teoria de conjuntos para o caso da *crisp-set* QCA ou álgebra *fuzzy* para o caso da *fuzzy-set* QCA, cujas soluções bem definidas são formalizadas e traduzidas por regras de lógica (operações formais e algoritmos), e tenta maximizar o número de comparações que podem ser realizadas por meio dos casos sob investigação (Ragin, 1987).

Segundo Rihoux e Ragin (2008), a condição é necessária para um resultado se estiver sempre presente quando este ocorrer, ou seja, o resultado não ocorrerá na ausência da condição. Por outro lado, a condição é suficiente para um resultado se este sempre ocorrer quando a condição for presente. Logo, determinado caminho em direção a um resultado geralmente consiste em uma combinação ou interseção de condições que são suficientes para produzir tal resultado. No entanto, esse caminho não é sempre necessário, pois alguns outros caminhos alternativos, com condições ao menos parcialmente diferentes, poderiam produzir o mesmo resultado (Rihoux & Ragin, 2008). Como exemplo, os autores trazem os resultados  $A*B \rightarrow Y$  e  $a*C \rightarrow Y$ , cujo significado é que a presença de 'A' combinado com a presença de 'B' é condição suficiente para gerar um resultado Y. Porém, a ausência de 'a' combinado com a presença de 'C' também é condição suficiente para gerar o mesmo resultado (Ragin, 1987).

Ao usar a QCA, é possível avaliar a causalidade, que é muito complexa, envolvendo diferentes combinações de condições causais capazes de gerar o mesmo resultado. A QCA também facilita uma forma de análise contrafactual baseada em práticas de pesquisa orientadas para casos (Ragin, 2008). O autor ressalta que o método é fundamentado na análise de relações estabelecidas, não de correlações. Essas relações causais importantes, necessidade e suficiência, são indicadas quando certas relações estabelecidas existem. Portanto, com a necessidade, o resultado é um subconjunto da condição causal, e, com suficiência, a condição causal é um subconjunto do resultado. Com estas condições *INUS* (*Insufficient but Nonredundant part of an Unnecessary but Sufficient*), os casos com uma combinação específica de condições causais

formam um subconjunto dos casos com o resultado. O pesquisador é estimulado a não especificar um único modelo causal que melhor se adapte aos dados, como geralmente se faz com técnicas estatísticas, mas sim determinar o número e a característica de diferentes modelos causais existentes entre casos comparáveis (Ragin, 1987). Schneider & Wagemann (2013) dão como exemplo a pesquisa de Koenig-Archibugi (2004), que estudam o motivo que alguns membros da União Europeia são a favor de uma política externa de segurança supranacional (F). Como condições identificaram: público europeizado (I), conformidade política elevada com outros estados-membro europeus (O), estrutura de governança doméstica multinível (R) e alta capacidade do país (C). A solução da tabela construída obteve a fórmula  $R*O \rightarrow F$ , ou seja, a estrutura de governança junto com a conformidade política são condições suficientes para que membros da União Europeia sejam a favor de uma política externa de segurança supranacional.

Sendo assim, a QCA amplia o panorama usual de análise de causalidade, desgarrando de alguns pressupostos comuns. Primeiramente, “aditividade” não é mais assumida, ou seja, a ideia de que cada caso único tem seu próprio impacto independente e separadamente no resultado é substituído pelo pressuposto da causalidade conjuntural. Isso significa que vários casos podem estar simultaneamente presentes, ou combinados de alguma forma, constituindo a combinação causal para que o resultado aconteça (Rihoux & Ragin, 2008). Os autores também afirmam que uma dada combinação causal pode não ser a única rota para um resultado específico, outras combinações também podem estar aptas a produzi-lo.

Contrariando o pressuposto da uniformidade dos efeitos causais, na QCA, uma condição dada pode, combinada com outras diferentes condições, algumas vezes agir a favor do resultado e, em outras vezes, combinadas a diferentes condições, agir contra. Por fim, a causalidade não é definida como simétrica e sim assimétrica, o que significa que a presença e a ausência do resultado, respectivamente, podem requerer diferentes explicações (Rihoux & Ragin, 2008). Em outras palavras, por usar QCA, o pesquisador é estimulado a não delinear um simples modelo de causalidade que venha melhor adequar os dados, como é usualmente realizado com técnicas estatísticas padrão, mas, em vez disso, determinar o número e caráter dos diferentes modelos de causalidade que existem entre casos comparáveis (Ragin, 1987).

Por outro lado, a QCA inclui também algumas das forças da abordagem quantitativa. Em primeiro lugar, a QCA permite análises sobre mais de um conjunto de casos. Este é um ativo importante à medida que ele abre a possibilidade de produzir generalizações. Além do mais, suas operações centrais residem na álgebra booleana/fuzzy, o que requer que cada caso seja reduzido a uma série de variáveis (condições e resultados). Portanto, uma abordagem analítica que permite replicação (Ragin, 2000). No entanto, a QCA não é uma técnica

radicalmente analítica, à medida que deixa espaço para as dimensões holísticas do fenômeno. Os algoritmos booleanos permitem a identificação (causalidade) de regularidades que são parcimoniosas, isto é, que podem ser expressas dentro do menor número de condições no interior do conjunto de condições que são consideradas na análise (Rihoux & Ragin, 2008).

Em termos de técnicas, a QCA é um termo guarda-chuva que captura um grupo inteiro de tais técnicas. QCA usando conjuntos booleanos convencionais (por exemplo, variáveis que podem ser codificadas somente como '0' ou '1' e que, portanto, precisam ser dicotomizadas) foi o primeiro desenvolvimento da técnica. Atualmente é chamado de csQCA (*crisp-set*), sendo 0 para a ausência do fenômeno e 1 para presença do fenômeno (Ragin, 1987, 2000). A Tabela 1 ilustra a aplicação do csQCA.

Tabela 1 - Exemplo de csQCA

<b>Casos</b>	<b>Direita</b>	<b>Abaixo</b>	<b>Acima</b>	<b>Resultado</b>
<b>Caso1</b>	0	0	0	0
<b>Caso2</b>	1	0	0	0
<b>Caso3</b>	0	0	1	0
<b>Caso4</b>	1	0	1	0
<b>Caso5</b>	0	1	0	0
<b>Caso6</b>	0	1	1	0
<b>Caso7</b>	1	1	1	1
<b>Caso8</b>	1	1	0	1

*Fonte:* “Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques”, de B. Rihoux e C. Ragin, 2008. *London and thousand Oaks, CA: Sage.*

Posteriormente, foi criada uma extensão à csQCA, chamada de mvQCA (*multi-value*), que mantém os princípios e cria uma síntese de um conjunto de dados, com o resultado de que casos com o mesmo valor de resultado são "cobertos" por uma solução parcimoniosa (fórmula mínima). A principal diferença entre a csQCA e a mvQCA é que, enquanto o primeiro permite apenas variáveis dicotômicas, o segundo permite variáveis de valores múltiplos. Estas variáveis podem ser obtidas a partir de uma escala ordinal nominal multi-categórica, ou pelo uso de múltiplos limites para dados de intervalo (Rihoux & Ragin, 2008). A Tabela 2 exemplifica o uso de escalas multi-valor.

Tabela 2 - Classificação etária por meio de escala multi-valor (mvQCA)

Descrição	Alcance em anos	Valor mvQCA
Crianças	0-17	0
Jovens	18-35	1
Adultos	36-59	2
Sênior	60+	3

Fonte: Elaborado própria, com base em Rihoux & Ragin (2008).

Porém, muitas condições estudadas podem variar por níveis ou graus. Para estes tipos de condições, Ragin (2000) trouxe um novo método para a técnica, que é a fsQCA (*fuzzy set*). Conjuntos *Fuzzy* intensificam e expandem o diálogo entre ideias e evidências na ciência social, criando uma forte ligação entre a teoria e os dados, característica fortemente qualitativa (Ragin, 2000). A definição que o autor faz de Conjuntos Fuzzy é de uma abordagem de dois níveis, sendo qualitativa em sua essência, mas utilizando também métodos quantitativos e fazendo uma ponte entre elas. No lugar de trabalhar com variáveis binárias utilizadas na csQCA e mvQCA, a fsQCA permite inserir valores de associação entre 0 e 1 e não somente 0 ou 1. Não se trata de uma mera transformação de uma variável binária em uma variável contínua, como pode parecer em princípio (Ragin, 2000). A diferença entre csQCA e fsQCA é evidenciada na Tabela 3.

Tabela 3 – Diferença entre csQCA e fsQCA

csQCA	fsQCA de três valores	fsQCA de quatro valores	fsQCA de seis valores	fsQCA “contínuo”
1-Presença total	1-Presença total	1-Presença total	1 – Presença total	1 – Presença total
0-Ausência total	0,5-Nem presença e nem ausência total	0,67-Mais presença do que ausência	0,9-Muito presente mas não totalmente	Grau de adesão é mais presente ou ausente – $0,5 < X_i < 1$
		0,33-Mais ausência do que presença	0,6 – Mais ou menos presente	0,5-Nem presente e nem ausente (cruzamento)
	0-Ausência total	0-Ausência total	0,4 – Mais ou menos ausente	Grau de adesão é mais ausente do que presente – $0 < X_i < 0,5$
			0,1 – Muito ausente mas não totalmente	0 – Ausência total
			0-Ausência total	

Fonte: “Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques”, de B. Rihoux e C. Ragin, 2008. *London and thousand Oaks, CA: Sage*.

A característica chave para entender conjuntos *fuzzy* é que eles fazem a mensuração de casos de acordo com seus graus de pertencimento, entre 0 e 1, em categorias qualitativas, não

quantitativas. Por exemplo (Ragin, 2008; Rihoux & Ragin, 2008), antes de dar uma medida ordinal ou nominal sobre quão democrático deve ser um estado, *fuzzy set* o descreveria como ‘completamente dentro’ do conjunto de democrático (um escore de 1,0), ‘quase todo dentro’ (um escore de 0,75), ‘mais dentro que fora’ (acima de 0,5), ‘quase todo fora’ (escore 0,25), ‘completamente fora’ (escore 0), ou em algum lugar entre estes escores todos.

Como procedimento da etapa quantitativa de coleta de dados, foi aplicado um questionário, por meio eletrônico ou presencial, junto ao setor delineado como lócus de pesquisa. Para o construto FIV dos atores do ecossistema de serviço, foram consideradas as condições “uso da informação”, “integração de recursos” e “*feedback*”, da escala criada por Yi e Gong (2013) e validada no Brasil por Frio e Brasil (2016).

Por fim, as condições estabelecidas para engajamento foram os três aspectos trazidos por Vivek (2009 como citado em Zhang *et. al*, 2017, p.231) que consistem em “participação consciente”, “entusiasmo” e “interação social”. Todos os itens do questionário foram mensurados utilizando escala *Likert* de cinco pontos e passaram por avaliação de pares para validação de construto e tradução reversa (Brislin, 1970) para validação semântica. A estrutura do questionário está esquematizada na Tabela 9.

Para análise dos dados, foram utilizados os *softwares* MAXQDA para a fase qualitativa e o Tosmana versão 1.6 e fsQCA versão 3.0 para a fase quantitativa. Quanto à análise e resultados, foram utilizados procedimentos de QCA sugeridos por Ragin (2008) e Rihoux e Ragin (2008) que consistem nas seguintes etapas:

- 1) Identificar casos relevantes e condições causais

Esta etapa consiste em identificar os resultados que interessam e os casos que exemplificam esses resultados. Serão extraídas informações dos casos de sucesso e casos de fracasso, pois constituirão o conjunto de casos relevantes para a análise. Com base na teoria, serão identificadas principais condições causais relevantes para o resultado. Estas condições serão, se possível, simplificadas o tanto quanto possíveis.

- 2) Construir a tabela de dados dicotômica (csQCA), de valores múltiplos (mvQCA) ou calibrar o grau de adesão nos conjuntos (fsQCA)

Nesta etapa, foi construída uma tabela-verdade com base nas condições causais especificadas na etapa anterior ou em algum subconjunto razoável dessas condições. A tabela-verdade classificou os casos pelas combinações de condições causais que eles exibem. Todas as combinações logicamente possíveis de condições foram consideradas. Um esboço da tabela-verdade para consumidores do serviço é mostrado na Tabela 4, em que UI = Uso da Informação, IT = Integração de Recursos, FB = *Feedback* e ENG = Engajamento. FIV representou o papel

do sujeito na formação interativa de valor. As tabela-verdade para os prestadores do serviço foram elaboradas da mesma maneira, com suas respectivas variáveis.

Tabela 4 - Esboço de tabela-verdade para resultados dos consumidores do serviço

Casos	Condições				Resultado
	UI	IT	FB	ENG	FIV
<b>Caso1</b>	0,99	0,89	0,98	0,73	0,75
<b>Caso2</b>	0,58	0,98	0,9	0,91	1,0
<b>Caso3</b>	0,09	0,03	0,09	0,21	0,0
<b>Caso4</b>	0,07	0,16	0,88	0,03	0,25
<b>CasoN</b>	0,01	0,03	0,13	0,17	0,75

Fonte: Elaboração própria.

Foi avaliada a consistência dos casos em cada linha em relação ao resultado. Uma medida simples de consistência para conjuntos nítidos é a porcentagem de casos em cada linha exibindo o resultado. Os escores de consistência de 1 ou 0 indicaram consistência perfeita para uma determinada linha. Uma pontuação de 0,50 indicou indiferença (não-criação). Para o estudo, foi escolhido a csQCA e fsQCA. Sua avaliação auxiliou na delimitação e quantidade de intervalos entre 0 e 1 para a calibragem do instrumento. A depender dos resultados obtidos, foram verificadas as possibilidades do uso da mvQCA para análise complementar. Foram, também, identificadas e comparadas linhas contraditórias. Tecnicamente, uma linha contraditória é qualquer linha com uma pontuação de consistência que não seja igual a 1 ou 0. Além da contradição, o *software* também identificou os chamados “*remainders*”, que são possíveis combinações lógicas de condições que não foram observadas nos casos empíricos. Ao final desta etapa, a tabela-verdade foi revisada.

### 3) Analisar a tabela-verdade

A etapa teve como objetivo especificar as diferentes combinações de condições ligadas ao resultado selecionado, com base nas características dos casos positivos que consistentemente os distinguem dos casos negativos. A primeira parte do algoritmo do *software* compara linhas da tabela verdade para identificar pares correspondentes. Esse processo ascendente de comparação continua até que nenhuma simplificação adicional seja possível. Apenas linhas com o resultado foram pareadas e apenas uma condição pode diferir em cada comparação pareada. Aquele que difere será eliminado. Os *remainders* poderão ser usados para auxiliar o processo de simplificação dos padrões.

O processo de comparações pareadas culminou em uma lista de combinações causais ligadas ao resultado. O *software* selecionou o menor número deles que cobriu todas as instâncias positivas do resultado e apresentará três soluções para cada análise da tabela-verdade:

(a) Uma solução que evita qualquer caso contrafactual, que seriam os *remainders*; (b) Uma solução parcimoniosa, que permite o uso de qualquer *remainder* que produza resultado mais (ou menos) simples e (c) Uma solução intermediária, que utiliza apenas *remainders* que sobreviverão à análise contrafactual com base no conhecimento teórico e substantivo (inserido pelo respondente) (Ragin, 2008). Possibilidades de combinações lógicas, em que as letras maiúsculas representam ‘presença’, e as minúsculas a ausência, “\*” interseção (combinações de condições) e soma representa união (combinações alternativas):

Complexa:  $UI*IR*\sim FB + UI*FB*ENG + UI*IR*FB$

Intermediária:  $UI*FB*\sim IR + ENG*UI$

Parcimoniosa:  $\sim UI*FB + ENG*CI$

#### 4) Avaliar os resultados

Esta última etapa contemplou a interpretação dos resultados como fórmulas causais. Foi verificado se as combinações fazem sentido, quais mecanismos eles implicam, qual a consonância em relação à literatura da LDS e do engajamento para a cocriação e codestruição de valor. Foram identificados casos que estavam em conformidade com cada fórmula causal. Aconteceram de alguns casos estarem em conformidade com mais de uma fórmula e, às vezes, houve mais casos que combinam duas (ou mais) fórmulas do que as instâncias “puras”. Em caso desta ocorrência, foi identificado de que maneira a fórmula agrupa estes casos e se os agrupamentos revelaram aspectos de casos que não eram considerados antes da coleta de dados.

### 3.2 Caracterização geral do *Lócus*

Em estudo realizado pelo RVL Lab da Panrotas – A Jornada dos Viajantes Brasileiros: *Insights* para o Turismo, 1ª Edição (TRVL LAB, 2020) foram traçados perfis para o viajante de lazer brasileiro. Assim, em média, são realizadas, duas a três viagens ao ano, com duração média de quatro a cinco dias. O gasto varia entre R\$1.000,00 a R\$3.000,00 por viagem o destino favorito é a praia, porém não realizou nenhuma viagem internacional nos últimos 18 meses.

No planejamento da viagem, 79,68% utilizam *smartphones* para fazer pesquisas, 77,49% planejam a viagem com cônjuge, parceiro(a) ou companheiro(a), 25,70% com os filhos, 17,73% com parentes e 14,94% com amigos. Dos respondentes, 39,44% fazem pouca pesquisa durante o ano, 29,08% fazem muita pesquisa durante o ano, 54,38% se motivam quando

encontram uma ótima promoção de voo ou hotel e 52,99% se motivam quando ouvem pessoalmente histórias de viagem de alguém conhecido.

Em relação às reservas da viagem, 54,18% fazem as reservas diretamente com fornecedores e 52,79% com agências *online*. Dentre os turistas, 69,92% utilizam os *sites* para reservas e 52,79% preferem aplicativos de mensagem. Para hotéis e aéreos, as porcentagens de reserva antecipada são 65,74% e 58,76%, respectivamente.

Quanto aos meios de transporte, 66,93% utilizam avião e 34,26% utilizam carro próprio. O preço é fundamental no momento de escolher a passagem aérea para 59,49% dos viajantes, 47,45% utilizam a funcionalidade de *check-in online* e 33,94% utilizam cartão de embarque digital.

Nos meios de hospedagem, 41,83% preferem pousadas, 40,04% hotéis econômicos e 18,13% hotéis confortáveis (cinco estrelas). Os protocolos de higiene sanitária são fundamentais para 60,81% dos viajantes, seguido por segurança percebida (59,37%), preço (56,48%), localização (52,59%), qualidade percebida do meio de hospedagem (51,49%) e boas avaliações em *sites* de revisão (41,50%).

Para as atividades do destino, atrações turísticas são visitadas com frequência por 87,25% dos turistas, assim como restaurantes (80,87%) e compras (74,3%). Para as viagens seguintes, 91,04% pretendem continuar visitando restaurantes, 85,26% continuarão usufruindo de atrativos e 79,28% pretendem continuar fazendo compras. O estudo também mostra sentimentos e percepções dos turistas, sendo que 80,08% sentem-se mais felizes que o habitual durante as viagens, 64,54% aproveitam para relaxar e descansar e 57,37% consideram que viajar com a família é uma prioridade.

Consonantemente às características dos perfis dos turistas, 8,76% possuem entre 18 a 24 anos, 13,35% entre 25 a 29 anos, 25,10% entre 30 e 39 anos, 19,52% entre 40 e 49 anos, 18,53% entre 50 e 59 anos e 14,74% 60 anos ou mais. Nas faixas de renda, 66,93% possuem entre R\$ 2.001,00 a R\$ 8.000,00, 24,10% entre R\$ 8.001,00 a R\$ 15.000,00, 5,78% entre 15.001,00 a R\$ 20.000,00 e 3,19% acima de R\$ 20.000,00. Em suma, a pesquisa classifica os turistas de lazer nas seguintes categorias:

- Os iniciantes

De classe média, moram com os pais e ainda não trabalham. Estão na faixa dos 20 anos e gostam de viagens em família e com amigos para destinos de aventura, grandes cidades e praias. Programam-se com um ou dois meses de antecedência e optam por casas alugadas com boa localização e bom custo-benefício.

- Os *boomers*

Têm mais de 60 anos e querem conhecer o mundo com o cônjuge ou os filhos. Viajam duas a três vezes por ano e ficam hospedados cerca de 10 dias, i.e., o dobro da média nacional. A Europa é o destino preferido quando se organizam para viajar ao exterior a cada dois ou três anos.

- Loucos pelo Brasil

Têm mais de 35 anos e cargos gerenciais. Costumam viajar de carro com cônjuge e filhos 11 vezes, a lazer, por ano pelo Brasil. Esse perfil já fez viagens durante a pandemia para lugares afastados com forte presença da natureza e opções de aventura na agenda.

- Empresários de férias

Têm entre 45 e 55 anos e estão à frente de médias/grandes empresas. Amam o Nordeste brasileiro e lá permanecem entre seis a 10 dias, gastando acima de R\$5 mil; inclusive, já viajaram durante a pandemia para a praia e serra e retornarão caso se sintam seguros. Também viajam ao exterior entre duas a três vezes ao ano e desembolsam de R\$25 mil a R\$35 mil para aproveitar.

- Os globais

Têm mais de 45 anos e costumam viajar com o(a) cônjuge pelo Brasil nos fins de semana e feriados, mas é no exterior – América do Norte, Europa e América do Sul – para onde costumam ir mais e lá ficam por mais de 10 dias. São consumidores de viagens com guia turístico. Adoram promoções e seu *ticket* médio de gastos fica entre R\$5 mil e R\$15 mil.

- São os filhos que mandam

São mulheres com 40 e poucos anos que costumam poupar para viajar. Gastam cerca de R\$2 mil em cada uma das três viagens anuais. As opiniões dos amigos são muito importantes no processo de decisão do local da viagem. Amam praia e é o destino favorito. Não viajaram durante a pandemia.

- As profissionais liberais viajantes

Mulheres do setor de comunicação/serviços com 35 anos. Apesar de possuírem um teto de gastos durante a viagem, não precisam prestar contas sobre isso. Costumam viajar em carro alugado ou de avião. Acreditam que viajar é fundamental para os negócios e, mesmo contra sua vontade, tiveram que viajar durante a pandemia.

- As viajantes de negócios globais

Possuem 40 anos e estão em cargos de gerência. Costumam adorar viajar a negócios para a América do Sul e Europa e geralmente aproveitam o local de destino como fonte de lazer

e relaxamento. Permanecem entre 4 e 5 dias com gasto médio limite entre R\$5 mil e R\$10 mil em cada viagem, que é definido pela empresa.

- Os *C-Levels* (ou *Chief Levels*, executivos de alto escalão)

Estão na faixa dos 45 anos e são donos ou diretores de empresas do comércio. Para esse perfil, viagens corporativas são importantes para o negócio e, ao mesmo tempo, várias reuniões vão passar a acontecer *on-line* sempre. Fizeram entre seis e 10 viagens nos últimos 18 meses, mas nenhuma delas durante a pandemia.

- As corporativas alternativas

Mulheres autônomas com 30 e poucos anos que atuam no setor de educação. Possuem um valor máximo de gastos por viagem bem definido. Pelo custo-benefício, preferem se hospedar em residências alugadas e vão manter essa alternativa no futuro.

A pandemia de COVID-19, causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2), surgiu como um dos maiores desafios de saúde global deste século. Até o dia 10 de junho de 2021, houve mais de 173 milhões de casos e 3,71 milhões de mortes por COVID-19 em todo o mundo (Ministério da Saúde, 2021).

O cenário no Brasil é incerto, e estimativas válidas e confiáveis do número de casos e mortes por COVID-19 são prejudicados pela falta de dados confiáveis sobre os casos e sobre a efetiva implementação de medidas de repressão, dadas as recomendações contraditórias das autoridades governamentais. Entre as regiões do Brasil, estudos preliminares usando dados sobre a mobilidade interurbana apontam para os caminhos potenciais para a propagação da epidemia como uma ferramenta potencial para alocar os recursos necessários (já escassos) para um cuidado adequado (Werneck & Carvalho, 2020).

A pandemia de COVID-19 atingiu a população brasileira em um cenário de extrema vulnerabilidade, com altas taxas de desemprego e severos cortes orçamentários nas políticas sociais. Desde 2016, especialmente desde que o Congresso brasileiro aprovou a Emenda Constitucional n. 95, que coloca um teto radical nos gastos públicos, e com as políticas econômicas impostas por atual administração, há um estrangulamento cada vez mais intenso sobre o financiamento para saúde e pesquisa no Brasil. Precisamente em tempos de crise, a sociedade valoriza a importância de um forte sistema de ciência e tecnologia e um sistema de saúde unificado de um país que garante o direito universal à saúde. No Brasil, até o dia 10 de junho de 2021, ocorreram cerca de 17 milhões casos confirmados e 475 mil mortes por COVID-19 (Werneck & Carvalho, 2020; Ministério da Saúde, 2021).

Ainda que as principais cidades-destino do Brasil e do mundo venham, pouco a pouco, flexibilizando o acesso e abrindo seus equipamentos turísticos, já é percebido que nada será

como antes, ao menos a curto e médio prazos. As recomendações para evitar aglomerações continuarão sendo comuns por muito tempo, assim como locais fechados passarão a operar em novos modelos, com restrições de capacidade e muitos protocolos para manter a segurança de todos. Neste cenário, o ecoturismo e sua oferta de muito espaço, ar puro e o contato direto com a natureza como pano de fundo, tornam-se uma ótima oportunidade a ser trabalhada por agências, operadoras e comunidades que precisam movimentar sua economia local (SEBRAE, 2020). Segundo a pesquisa elaborada pela TRVL LAB (2020), 83,27% da população brasileira não realiza viagens a lazer desde abril de 2020.

Para a escolha do estudo de caso-piloto, Yin (2001) destaca a conveniência, o acesso aos dados e a proximidade geográfica como principais critérios no momento da escolha. Ainda segundo o autor, o local utilizado poderia, por conseguinte, assumir o papel de um "laboratório", permitindo observar fenômenos diferentes de muitos ângulos diferentes e testar abordagens diferentes em uma base experimental. Tendo em vista os fatores citados por Yin (2001) e a característica intrínseca voltada à hospitalidade turística e adversidades resultantes da situação pandêmica no país, optou-se pela aplicação do caso-piloto no município de Cavalcante/GO, localizado no estado de Goiás. Em seguida, realizou-se a coleta de dados nos municípios turísticos de Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MT. Os resultados das coletas serão tratados nos capítulos a seguir.

#### **4 Quer Uma Experiência Sossegada na Chapada dos Veadeiros? Entenda o Turismo em Cavalcante/GO, o Paraíso no Centro-Oeste Brasileiro**

O estudo-piloto “é conduzido para detectar pontos fracos do projeto e da instrumentação” (Cooper & Schindler, 2011, p. 91). “Estudos de caso piloto podem revelar inadequações no projeto inicial ou podem ajudar a adaptá-lo” (Yin, 2001, p. 75). O autor deixa claro que esse tipo de estudo não é um pré-teste, mas sim uma utilização “de uma maneira mais formativa, ajudando o pesquisador a desenvolver o alinhamento relevante das questões – possivelmente até providenciando algumas elucidações conceituais para o projeto de pesquisa” (Yin, 2001, p. 100). Marconi e Lakatos (2003) também ressaltam a importância da realização de estudo-piloto, ao passo que ele ajuda a familiarizar o pesquisador com o tema analisado, além de ser útil para testar o instrumento de coleta de dados.

A escolha do município de Cavalcante/GO para estudo-piloto foi influenciada pela situação de pandemia que se alastrou por todo o mundo. Segundo Beni (2020), para a retomada econômica do setor de turismo, um dos mais afetados pela pandemia de Covid-19, as viagens de lazer serão as primeiras a serem consideradas pelos turistas brasileiros. Serão distâncias de até 250km com predominância de deslocamentos de carro próprio, ou seja, preferência por destinos curtos e em território nacional. O autor também reitera que ramos do início da atividade turística (fins do século XVIII e início do XIX) serão novamente lembrados, como o paisagismo, áreas litorâneas e ecoturismo. Estes fatores, aliados ao critério de conveniência sugerido por Yin (2001), apontou o referido município como o ideal para estudo-piloto desta tese.

Cavalcante/GO, que está localizado ao norte da Chapada dos Veadeiros e foi fundada em 1736. O município é uma das portas de entrada da Chapada dos Veadeiros e cerca de 70% do parque nacional que protege a região está em seu território. Possui mais de 100 cachoeiras catalogadas e quase toda sua riqueza ambiental e natural pode ser visitada e apreciada. O município abriga parte da comunidade Kalunga, dentro do Sítio Histórico e Patrimônio Cultural Kalunga, principalmente no Povoado Engenho e no Vão do Moleque, originalmente formada por descendentes dos primeiros quilombolas. Evidencia-se ainda que Cavalcante/GO se destaca pelo turismo ecológico, ou ecoturismo, por suas áreas de cerrado, as várias cachoeiras e grutas existentes, como também formações rochosas (Prefeitura de Cavalcante/GO, 2020).

Faz parte de uma região com rica biodiversidade e por isso criaram-se dois parques para proteger este bioma: o Parque Nacional das Emas e o Parque Nacional da Chapada dos Veadeiros. Entre suas atrações turísticas destacam-se as cachoeiras do Rio Prata, de Santa

Bárbara, da Capivara, e as diversas cachoeiras da fazenda Veredas e da Ponte de Pedra (Prefeitura de Cavalcante/GO, 2020).

#### **4.1 Caracterização da amostra e procedimento da coleta de dados em Cavalcante/GO**

O processo de amostragem foi realizado de acordo com o *framework* proposto na Figura 4. Foram mapeados meios de hospedagem, empresas, associações e órgãos públicos de acordo com o site da prefeitura de Cavalcante/GO, dados do Ministério do Turismo (MTur) e informações contidas nos sites do Booking, TripAdvisor e CADASTUR.

De acordo com Garay, Santana e Costa (2015), cerca de 60% da população trabalha no setor público ou recebe algum benefício do governo, o que diminui o mercado interno de consumo, reforçando o papel do turismo na economia do município. Em termos gerais, os nativos de Cavacante ocupam cargos de empregados em empresas e meios de hospedagem, enquanto os cargos de gestão são ocupados por pessoas advindas de outros estados que viram o município como uma oportunidade de empreendimento alternativo e mudança de estilo de vida.

Para o nível micro do ecossistema, foram aplicados 41 questionários com turistas que visitaram Cavalcante/GO nos últimos 12 meses antes do fechamento causado pela pandemia de Covid-19. A amostra está de acordo com o número considerado intermediário por Ragin (2008) e apta para aplicação da QCA. Dos respondentes, 72,5% eram mulheres e 27,5% homens, 60% possuíam ensino superior completo, 25% especialização, 7,5% mestrado e 5% doutorado. Do ponto de vista da idade, 84,7% estavam na faixa-etária entre 21 e 36 anos. Quando solicitado para preencher a quantidade de vezes que se hospedou no mesmo local, 25% alegaram ter se hospedado duas vezes e 52,5% apenas uma vez no mesmo local. Em relação ao principal motivo da hospedagem, 75% estiveram no município para lazer, 20% estiveram para a prática de ecoturismo e 2,5% para trabalho.

Nos demais níveis (meso, macro e mega) foram realizadas 15 entrevistas semi-estruturadas durante o mês de julho de 2020 por meio de videoconferência na plataforma Zoom. Os primeiros respondentes foram convidados por meio de contato pessoal que atendeu ao critério de amostragem. Dado que os potenciais entrevistados eram difíceis de localizar para a coleta de dados, uma vez entrevistados, os respondentes foram questionados se eles sabiam de alguém com as características necessárias do respectivo nível do ecossistema que pudesse ser recrutado para uma entrevista. Essa amostragem de bola de neve (*snowball*) depende de referências dos sujeitos iniciais para identificar sujeitos adicionais (Creswell, 2007).

O período de pandemia, devido à proliferação da Covid-19, fechou todas as entradas do município, não permitindo a presença *in loco* de visitantes. A conexão com a internet tanto do pesquisador quanto dos entrevistados não comprometeu a qualidade do material produzido. Antes de todas as entrevistas, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e a aprovação do instrumento de coleta junto a Comissão de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade de Brasília. As entrevistas (Quadro 9) duraram em média 40 minutos. Nenhum dos entrevistados é nativo de Cavalcante/GO.

Para o nível meso, foram selecionados gestores das principais pousadas e representantes de acomodação P2P (Airbnb). O guia de turismo também se enquadrou neste nível pois sua presença é obrigatória em praticamente todos os atrativos do município. Em nível macro, foram entrevistados proprietários de restaurantes e prestadores de serviços de passeios, tanto voltados para o ecoturismo quanto passeios histórico-culturais, de forma que englobasse todas as opções de lazer que a região oferece. O nível mega contemplou Prefeitura/Secretaria de Turismo e Meio Ambiente, Conselho de Turismo de Cavalcante/GO (COMTUR) e Associação dos Condutores em Ecoturismo de Cavalcante/GO e Entorno (ACECE). O Quadro 9 a seguir mostra e identifica todos os participantes da coleta de dados.

Quadro 8 - Entrevistados do município de Cavalcante/GO

<b>Identificação</b>	<b>Nível do Ecossistema</b>	<b>Sexo</b>	<b>Atuação no Trade Turístico</b>
<b>Entrevistado 1</b>	Meso	Feminino	Meio de hospedagem
<b>Entrevistado 2</b>	Meso	Masculino	Meio de hospedagem
<b>Entrevistado 3</b>	Meso	Masculino	Meio de hospedagem
<b>Entrevistado 4</b>	Meso	Masculino	Guia
<b>Entrevistado 5</b>	Meso	Feminino	Meio de hospedagem
<b>Entrevistado 6</b>	Meso	Masculino	Meio de hospedagem
<b>Entrevistado 7</b>	Macro	Masculino	Ecoturismo
<b>Entrevistado 8</b>	Macro	Masculino	Gastronomia
<b>Entrevistado 9</b>	Macro	Feminino	Ecoturismo
<b>Entrevistado 10</b>	Macro	Masculino	Ecoturismo
<b>Entrevistado 11</b>	Macro	Masculino	Turismo Histórico/Cultural
<b>Entrevistado 12</b>	Mega	Masculino	Prefeitura/Secretaria de Turismo e Meio Ambiente
<b>Entrevistado 13</b>	Mega	Feminino	ACECE
<b>Entrevistado 14</b>	Mega	Masculino	COMTUR
<b>Entrevistado 15</b>	Mega	Masculino	COMTUR

*Fonte:* Elaboração própria.

Por fim, os atores selecionados para o nível macro continham membros da Associação de Condutores de Ecoturismo de Cavalcante/GO (ACECE), Conselho de Turismo de

Cavalcante/GO (COMTUR) e Prefeitura/Secretaria de Turismo do município de Cavalcante/GO, que também engloba a pasta do Meio Ambiente.

Seguindo o protocolo sugerido por Bardin (1977) para análise de conteúdo, após a transcrição dos áudios das entrevistas, foram realizadas codificações para cada resultado da FIV (cocriação, codestruição, coredução, corecuperação e não-criação) e para os resultados positivos e negativos de cada condição, ou seja, uso e mal uso de recursos, integração e desintegração de recursos, *feedback* (que foi associado com os resultados de FIV), e engajamento e desengajamento. Posteriormente, foram codificadas as padronizações das interações que levaram aos resultados de FIV encontrados nos relatos das entrevistas, cujos resultados serão detalhados na seção a seguir.

Este processo exigiu a organização dos dados em códigos de primeira ordem, intimamente ligados aos termos existentes oferecidos pelos entrevistados, de forma a preservar a autenticidade de suas expressões. A próxima etapa envolveu o estabelecimento de conexões entre os conceitos de primeira, levando ao surgimento de temas de segunda ordem. Este procedimento envolveu várias leituras de transcrições literais e estabelecimento de conexões entre os temas emergentes e o conjunto de dados. Uma vez que um conjunto viável de temas foi estabelecido, os temas de segunda ordem foram condensados ainda mais em dimensões agregadas de segunda ordem.

Os resultados das análises serão tratados na seção a seguir. O resultado pode ser visto na Figura 14. A seção a seguir trará os achados encontrados na coleta de dados, baseada nas proposições estabelecidas na Figura 4 e dividido de acordo com cada nível do ecossistema.

## **4.2 Resultados e Discussão da coleta de dados de Cavalcante/GO**

Esta seção destina-se a discutir os achados da pesquisa feita no município de Cavalcante/GO. Para o nível micro do ecossistema, foi aplicado a QCA com turistas que se hospedaram no município nos últimos 12 meses pré-pandemia do Covid-19. Nos demais níveis foram realizadas entrevistas e, posteriormente, aplicado QCA como ferramenta complementar de análise.

### ***4.2.1 Fatores que diferenciam a dinâmica da formação interativa de valor em Cavalcante/GO – Nível Micro***

Para a realização da QCA, foram seguidos os procedimentos sugeridos por Ragin (2008) e Rihoux e Ragin (2008). A primeira etapa consistiu em definir as condições causais que farão

parte da tabela-verdade e a condição que será representada como resultado. Uso da Informação, Integração de Recursos, *Feedback* e Engajamento foram as condições causais e Formação Interativa de Valor representou o resultado. Para elaboração da tabela-verdade, foi utilizado o software Tosmana versão 1.61 para a análise da *crisp-set* QCA. Uma tabela-verdade lista cada configuração (combinações literais de condição) e seu valor de resultado. No caso do estudo em questão, foram listadas combinações referentes às condições UI (Uso da Informação), IR (Integração de Recursos), FB (*Feedback*), ENG (Engajamento) e FIV (Formação Interativa de Valor) como resultado.

Rihoux e Ragin (2008) indicam que, caso a teoria não consiga explicar os casos de sucesso e fracasso baseado nos escores aferidos, alguns pontos de corte mais mecânicos, como a média ou mediana, podem ser usados. Neste caso, a dicotomização levou em consideração a média dos resultados de cada condição estabelecida, assim como a condição resultado de FIV. Logo, tornou-se 0 resultados abaixo da média e 1 resultados acima da média, ou seja, 0 presença fraca (tendência a codestruição) e 1 presença forte (tendência a cocriação). Ao todo, foram 23 respondentes com resultado 0 de FIV e 18 com resultado 1.

Tabela 5 - Tabela-verdade após a dicotomização dos resultados do questionário para aplicação da *crisp-set* QCA – nível micro de Cavalcante/GO

Respondentes	UI	IR	FB	ENG	FIV
<b>R7, R15, R16, R20, R35, R38, R40, R41</b>	0	0	0	0	0
<b>R2</b>	0	0	0	1	0
<b>R4, R10, R22, R32</b>	0	0	1	0	0
<b>R12, R23</b>	0	1	0	0	0
<b>R1, R19</b>	0	1	0	1	1
<b>R30</b>	0	1	1	1	1
<b>R28</b>	1	0	0	0	0
<b>R3, R21, R26, R37</b>	1	0	0	1	0
<b>R33</b>	1	0	1	0	0
<b>R6, R14</b>	1	1	0	0	0
<b>R34, R36</b>	1	1	0	1	1
<b>R5, R13, R18, R25</b>	1	1	1	0	1
<b>R8, R9, R11, R17, R24, R27, R29, R31, R39</b>	1	1	1	1	1

Fonte: Elaboração própria.

No primeiro teste, foi solicitado o resultado completo que explicasse apenas os casos de sucesso. Nenhuma contradição foi encontrada e resultou-se em duas possibilidades de combinações causais que levam a um resultado positivo de FIV. Segundo a fórmula gerada pela QCA, a presença de integração de recursos somado ao engajamento são condições necessárias

para a ocorrência de cocriação na maioria dos casos. Porém não são condições suficientes, pois a integração de recursos somada ao *feedback* e ao uso da informação também explicam o resultado positivo em outros casos. A seguir o resultado da fórmula:

$$\frac{IR\{1\} * ENG\{1\}}{(R1,R19+R8,R9,R11,R17,R24,R27,R29,R31,R39+R30+R34,R36)} + \frac{UI\{1\} * IR\{1\} * FB\{1\}}{(R5,R13,R18,R25+R8,R9,R11,R17,R24,R27,R29,R31,R39)}$$

O destaque desta primeira análise é a presença de integração de recursos em ambas as equações, o que implica dizer que tanto recursos *operant* quanto *operand* são essenciais para um resultado de cocriação durante a FIV. Porém, apenas os recursos empreendidos não são suficientes para que a cocriação aconteça, é necessário ao menos ter a disposição para integrá-los ou a pré-disposição ao fornecimento das informações necessárias para que os outros atores desempenhem suas respectivas funções de acordo com o esperado pelos hóspedes. Jarvi et al. (2020) destacam que os atores da hospitalidade atuam de acordo com *scripts* cognitivos, ou seja, cada um alinhado com os seus “gatilhos” de atuação conseguem evitar a quebra de expectativa da prestação do serviço trazida pelos hóspedes, seja por meio da observação de comportamento ou coordenadas passadas, seja ouvindo sugestões ou reclamações para melhoria da prestação dos serviços.

O resultado mostra que há a necessidade do engajamento para a integração de recursos bem-sucedida entre os atores. Embora a cocriação de valor seja o objetivo da troca econômica (Vargo & Lusch, 2017), o engajamento entre os atores fornece os meios para cocriação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004), por meio da integração de recursos. Assim, os comportamentos de engajamento dos atores são significativos para moderar as percepções dos atores sobre o processo e os resultados da cocriação (Prior & Marcos-Cuevas, 2016).

O uso da informação durante todas as fases do encontro de serviço, aliados aos recursos envolvidos durante a FIV, também são responsáveis por proporcionar uma experiência positiva ao hóspede. Frow *et al.* (2019) constataram que, no contexto de cuidados com a saúde, os consumidores de serviço que chegavam aos hospitais com informações claras, eram capazes de integrar recursos da maneira correta por conta própria, sem a necessidade de auxílio dos prestadores de serviços. Com isso, conseguiam resultados de FIV de maneira mais célere, cocriando valor. A equação da QCA mostra os achados dos autores que também possuem aderência no contexto da hospitalidade.

Em seguida realizou-se o teste solicitando a combinação parcimoniosa incluindo os *remainders*<sup>2</sup>, na tentativa de ser demonstrada uma forma simplificada para o resultado de cocriação na FIV. O teste mais uma vez foi isento de contradições e novas equações foram sugeridas, com a adição dos *remainders*. Neste caso, a integração de recursos somada ao *feedback* são condições necessárias para a ocorrência de cocriação, porém, também não são suficientes. A integração de recursos somada ao engajamento também explicou o resultado positivo em alguns casos. A diferença das fórmulas foi a ausência do uso da informação como condição para ocorrência da cocriação como resultado da FIV por parte dos hóspedes. A fórmula parcimoniosa ficou da seguinte maneira:

$$(R5,R13,R18,R25+R8,R9,R11,R17,R24,R27,R29,R31,R39+R30) + (R1,R19+R8,R9,R11,R17,R24,R27,R29,R31,R39+R30+R34,R36)$$

Cabe destacar a presença da integração de recursos em todos os resultados possíveis de cocriação de valor do ponto de vista dos hóspedes, o que mostra que a maneira como os recursos são utilizados é crucial para o resultado positivo da FIV, indo ao encontro do que defendem Vargo e Lusch (2011), que enfatizam que a cocriação de valor ocorre dentro do sistema por meio de uma série de interações, que integram e utilizam todos os recursos dos atores. Segundo Edvarsson *et al.* (2014), a flexibilidade do ator ao integrar recursos dependerá da densidade das instituições dentro do sistema de serviço. Em relação ao questionário aplicado, em escala tipo Likert (variando de 1 a 5), sendo 1 discordo fortemente e 5 concordo fortemente, as questões que obtiveram os escores mais altos foram as assertivas relativas ao tratamento dado aos empregados por parte dos hóspedes. Dentre os hóspedes, 92,6% concordaram fortemente nas assertivas que tratavam sobre tratamento amigável e educado com o provedor durante todo o encontro de serviço.

A ausência do uso da informação justifica-se ao analisar as respostas relativas a esta condição. Quando perguntado sobre o tempo gasto no planejamento da viagem, a assertiva obteve média de 2,7, a menor entre todas as assertivas do questionário. Ou seja, não há uma urgência, por parte dos hóspedes, da busca aprofundada por informações referentes ao seu local de hospedagem e, do ponto de vista da FIV, não afeta diretamente em sua experiência na região.

---

<sup>2</sup> A fórmula geral para o número lógico de combinações é  $2^k$ , com  $k$  sendo o número de condições dicotômicas potenciais. Se, por exemplo, apenas sete casos forem examinados, usando três condições A, B e C, ou se oito (ou mais) casos forem examinados, que são em parte iguais em relação a sua configuração de condições, então algumas combinações logicamente possíveis permanecem sem casos empíricos. Essas configurações "ausentes" são chamadas de "*remainders*" ou "restos lógicos".

No estudo de Sorensen *et al.* (2020) no setor gastronômico, o engajamento e *feedback* positivo prolongado por parte dos clientes foram fatores que levaram a um resultado de cocriação na FIV na Dinamarca. O estudo dos autores corrobora aos achados da coleta de pesquisa, pois *feedback* e engajamento, associados com a integração de recursos, também levou a cocriação de valor para os hóspedes de Cavalcante/GO.

Relativo aos casos de presença fraca de FIV (resultado 0), foram adotados os mesmos procedimentos utilizados para a presença forte (resultado 1). Primeiramente foi selecionada apenas a equação que explicasse o resultado 0 da tabela-verdade (resultados que expliquem a codestruição de valor como resultado da FIV), com exclusão dos *remainders*, para análise da equação complexa. O *software* trouxe como resultado três equações. A primeira mostra que a ausência da integração de recursos, somada à ausência de *feedback*, são condições necessárias para levar à codestruição de valor. Entretanto, não são suficientes, pois a ausência de integração de recursos junto com ausência de engajamento e a ausência de *feedback* com ausência de engajamento também são condições que explicam a codestruição em vários respondentes:

$$\begin{aligned} & IR\{0\} * FB\{0\} \quad (R2+R3,R21,R26,R37+R7,R15,R16,R20,R35,R38,R40,R41+R28) \\ & \quad \quad \quad + \\ & IR\{0\} * ENG\{0\} \quad (R4,R10,R22,R32+R7,R15,R16,R20,R35,R38,R40,R41+R28+R33) \\ & \quad \quad \quad + \\ & FB\{0\} * ENG\{0\} \quad (R6,R14+R7,R15,R16,R20,R35,R38,R40,R41+R12,R23+R28) \end{aligned}$$

Ao contrário da cocriação, o engajamento representou uma condição de protagonismo juntamente com a integração de recursos, o que implica dizer que a disposição do hóspede em engajar na FIV é tão importante quanto seus recursos empreendidos durante a interação. A primeira equação explica que, a falta ou ausência de recursos, somada a ausência de informações que auxiliem os prestadores de serviço a executarem seus serviços corretamente tendem a levar a uma codestruição.

Uma das manifestações de codestruição de valor trazidas por Laud *et al.* (2019) trata da integração descuidada de recursos, cujo resultado por ser causado intencionalmente ou por acidente (Plé & Chumpitaz-Caceres, 2010). A experiência ruim em Cavalcante/GO também pode ter levado hóspedes a não recomendarem ou fazerem críticas negativas nas plataformas online acerca do seu local de hospedagem. Segundo Camilleri e Neuhofer (2017) a não-recomendação a um local de hospedagem pode levar à codestruição de valor.

Da mesma forma, o desengajamento, aliado à desintegração de recursos ou a um *feedback* negativo também levam a um resultado negativo de FIV. Quando o turista fecha um

pacote de hospedagem ou de uma atração turística, uma expectativa é criada acerca da interação a ser realizada. As equações corroboram com estudo de Buhalis *et al.* (2020), que aferiram o desengajamento causado pelo não cumprimento de expectativas, também constatado por Mills e Razmdoost (2016) no contexto educacional.

Na segunda etapa de análise das equações que explicassem a codestruição de valor, foram incluídos os *remainders* e gerada a solução parcimoniosa. Resultou-se na redução a duas equações, quando comparada à solução complexa. A primeira traz apenas a desintegração de recursos como condição necessária para a codestruição de valor. Porém, permaneceu não sendo condição suficiente, pois ausência de *feedback*, em união com o desengajamento, também foram condições necessárias para explicar a codestruição em diversos casos analisados. Equação idêntica àquela encontrada na solução complexa:

$$IR\{0\} \quad (R2+R3,R21,R26,R37+R4,R10,R22,R32+R7,R15,R16,R20,R35,R38,R40,R41+R28+R33)$$

+

$$FB\{0\} * ENG\{0\} \quad (R6,R14+R7,R15,R16,R20,R35,R38,R40,R41+R12,R23+R28)$$

A solução parcimoniosa trouxe a desintegração de recursos como única condição necessária para a ocorrência de codestruição em diversos casos. No contexto de produtos, Sjodin *et al.* (2016) perceberam que o papel desempenhado devido à experiência limitada e a falta de expectativas claras sobre o papel desempenhado pelos atores são fatores que levam à codestruição de valor. No caso de Cavalcante/GO, para desempenhar um bom papel o hóspede precisa estar preparado para as particularidades que terá durante a FIV. Os empregados dos meios de hospedagem, por exemplo, são em sua maioria nativos da região, e a falta de sensibilidade para adaptar seu diálogo a um indivíduo de um nível mais baixo de instrução, pode causar a desintegração de recursos, pois os empregados também ficam confusos sobre qual papel desempenhar, provendo um serviço de má qualidade. Segundo Sthapit e Bjork (2019), este mau comportamento do provedor e a má qualidade do serviço são fatores que resultam na codestruição de valor.

Isso vale para a segunda equação. Muitos hóspedes trazem na memória lembranças marcantes de características de hospedagem dos locais visitados. Pensam, por exemplo, no conforto, na infraestrutura da cidade e nos passeios realizados. A quebra desta expectativa leva a um desengajamento para desempenhar bom papel durante a interação, assim como também leva o turista a criticar a atuação do guia durante um passeio. No contexto de planejamento

financeiro, Sweeney *et al.* (2018) apontam o estilo de vida divergente ao contexto de FIV como causa de codestruição de valor. Estas tensões nas redes de relacionamento também podem ser catalisadoras do resultado negativo de FIV (Tóth *et al.* 2018).

Para elaboração da fsQCA, é requerida a calibragem de todas as condições e do *outcome*. A calibragem se baseia em conhecimento teórico e substancial para produzir uma pontuação de conjunto *fuzzy* que se relaciona com o grau de adesão em um conjunto (Ragin, 2008).

Segundo Sandes-Freitas e Bizzarro-Neto (2015), a aplicação desse método é ideal para casos com grande complexidade, em que as condições tendem a ser derivadas de variáveis quantitativas contínuas. Essas variáveis quantitativas são transformadas em variáveis do tipo *fuzzy*, variando no intervalo de 0 a 1, a partir do nível de presença das condições, representando, de um lado, a exclusão completa da condição e, de outro, sua completa presença. Na lógica *fuzzy*, um dado caso pode pertencer, com certo grau, a um dado conjunto. Diferentemente do modelo dicotômico (csQCA), existe a possibilidade de casos que apresentem condições intermediárias, evidenciando que existem diferentes níveis de presença de uma dada condição. O teste, usando os conjuntos *fuzzy*, baseia-se na localização dos casos em uma função de pertinência, que associa o elemento de um caso “x” a um número no intervalo de 0 a 1, representando o quanto aquele caso possui seu elemento x presente em um dado conjunto.

Para gerar estes escores, o pesquisador especifica o limite para adesão plena à condição (que obtém uma pontuação difusa de 0,95), não adesão total (pontuação difusa 0,05), e o ponto de cruzamento (pontuação *fuzzy* 0,5), onde a condição está presente e ausente na mesma medida. Esses limites devem ser determinados pelo pesquisador e, por isso, Ragin (2008) aconselha confiar em argumentos empíricos e teóricos para evitar subjetividade na definição de limites.

Logo, para calibragem da fsQCA, além do sugerido por Ragin (2008), também foram consideradas as estratégias de calibragem adotadas nos estudos de Navarro *et. al* (2015) e Meijerink e Bondarouk (2018). Para o valor de não adesão total foi delimitado o valor mínimo da resposta de cada condição, assim como a *outcome*, que foi o menor valor inserido por um respondente no questionário. Para o ponto de cruzamento, foi delimitada a média das respostas e 5 para a adesão plena, pois os valores máximos de todas as condições foram próximos ao escore máximo da escala. A calibragem pode ser conferida na Tabela 6.

Tabela 6 - Valores estabelecidos para definição dos limiares da calibragem fsQCA para o nível micro de Cavalcante/GO

Condição	Média	Valores			Limiares fsQCA	
		Máximo	Mínimo	Adesão plena	Ponto de cruzamento	Não-adesão plena
<b>UI</b>	3,7	4,75	2	5	3,7	2
<b>IR</b>	4	4,9	2,5	5	4	2,5
<b>FB</b>	4,1	4,75	3,3	5	4	3,3
<b>ENG</b>	3,75	5	2,2	5	3,75	2,2
<b>FIV</b> ( <i>outcome</i> )	3,9	4,6	2,95	5	3,9	2,95

Fonte: Elaboração própria.

A fórmula utilizada para avaliar a necessidade de condições FIV é:  $(Y_i \leq X_i) = \sum [\min(X_i, Y_i)] / \sum (Y_i)$ , com  $X_i$  representando o grau de associação nas condições causais selecionadas e  $Y_i$  representando o grau de adesão ao conjunto de alto valor. Esta fórmula mostra que uma condição é necessária quando a participação no resultado é consistentemente menor do que o grau de participação na condição causal. Após a calibragem, inicialmente foram mensuradas as possíveis soluções para o resultado de cocriação. As soluções complexa e intermediária tiveram o mesmo resultado. No entanto, o *software* não conseguiu obter uma solução parcimoniosa, pela impossibilidade de conseguir encontrar um resultado que simplificasse as soluções anteriores. Os dados obtidos são mostrados na Tabela 7 a seguir:

Tabela 7 - Solução da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a cocriação de valor – nível micro de Cavalcante/GO

	cobertura geral	cobertura única	consistência
IR*FB		0.938789	0.606724 0.971447
~UI*FB*ENG	0.346337	0.014272	0.979372
Cobertura da solução: 0.953061			
Consistência da solução: 0.965307			
Corte de frequência: 2			
Corte de consistência: <b>0.973094</b>			

Fonte: Elaboração própria.

A fsQCA oferece as medidas de consistência e cobertura (Ragin, 2008) como estatísticas de teste que auxiliam na interpretação dos resultados. A consistência mede o grau em que os casos compartilham uma determinada condição ou combinação de condições para exibir o resultado de interesse. Os valores de consistência devem ser próximos a 1, o que indica que todos os casos que compartilham uma condição causal também compartilham o resultado. Ragin (2008) indica um valor acima de 0,80 para a consistência das condições necessárias.

A consistência adequada é uma pré-condição para avaliar a teoria dos conjuntos de cobertura e mede o grau em que as combinações causais são responsáveis por instâncias de um resultado em uma escala de 0 a 1 (Ragin, 2008). Dado que vários caminhos podem resultar em alto valor, a cobertura de cada caminho mede sua relevância empírica que, na análise de correlação, seria indicado pelos coeficientes de correlação ou valores  $\beta$ . Consequentemente, altos valores de cobertura indicam alta importância empírica de uma condição causal única ou suas combinações.

Como possíveis combinações para os resultados de cocriação, a fsQCA encontrou duas soluções. A primeira delas é idêntica à que foi encontrada da solução parcimoniosa da csQCA, que diz que a integração de recursos somada ao *feedback* são condições necessárias para que a cocriação ocorra, no entanto, não são condições suficientes, pois a ausência do uso da informação, somado ao *feedback* e ao engajamento também explicou a ocorrência do resultado de cocriação para alguns casos.

Infere-se que, em alguns casos, o turista pôde abdicar de uma busca mais apurada por informações sobre o local visitado desde que forneça *feedback* e tenha disposição em contribuir para a FIV durante e após a sua estada no município ou, em outros casos, que o *feedback* ocorra em consonância ao uso correto dos recursos empreendidos com outros atores durante a FIV. Os resultados podem ser vistos a seguir:

Casos com mais de 0.5 de membresia<sup>3</sup> para IR\*FB: R31 (0.93,0.93), R39 (0.93,0.92), R17 (0.91,0.91), R9 (0.91,0.91), R30 (0.9,0.9), R8 (0.89,0.89), R11 (0.89,0.89), R27 (0.89,0.87), R18 (0.88,0.84), R24 (0.87,0.87), R5 (0.87,0.88), R29 (0.87,0.89), R13 (0.87,0.84), R25 (0.85,0.85), R1 (0.84,0.82), R6 (0.84,0.76), R14 (0.84,0.76), R19 (0.82,0.81), R23 (0.82,0.68), R36 (0.79,0.92).

Casos com mais de 0.5 de membresia para ~UI\*FB\*ENG: R2 (0.75,0.59), R7 (0.68,0.63), R15 (0.57,0.56), R16 (0.57,0.56).

Concernente à segunda equação, a novidade, devido à maior precisão proporcionada pela fsQCA, mostrou que a falta de informação não necessariamente leva à codestruição de valor, desde que o *feedback* e o engajamento estejam presentes durante a FIV. Ademais, pode-se articular que, do ponto de vista do turista que se hospeda Cavalcante/GO, o *feedback* é imprescindível para que a cocriação de valor ocorra.

---

<sup>3</sup> Calibragem dos pontos de quebra (*breakpoints*) das condições UI, IR, FB, ENG e FIV, baseadas nos valores de Adesão Plena, Ponto de Cruzamento e Não-Adesão Plena (Tabela 15).

No contexto de cuidados com a saúde, Plé (2016) percebeu que o médico que faz perguntas constantes para adaptar os recursos informativos do paciente aos seus conhecimentos e competências, a fim de estabelecer um diagnóstico, ativa um ciclo de *feedback* entre adaptação e acesso, para obter o máximo de informações possíveis do paciente, e isso resulta em cocriação de valor. No contexto da hospitalidade, os hóspedes que estão aptos a dar *feedbacks* desde o momento de sua chegada até o momento de sua saída, proporcionarão ao provedor de serviço a possibilidade de adaptar seus recursos para que melhor atenda às suas necessidades durante a FIV.

Na pesquisa realizada por Sorensen *et al.* (2020) em uma pousada na Dinamarca, os autores relataram que engajamento e *feedback* prolongado entre os atores sobre os resultados e implicações apoiaram a validade e a confiabilidade do estudo, pois mal-entendidos e interpretações erradas foram corrigidas e os resultados puderam ser validados por meio do *feedback* recebido. Sthapit e Bjork (2020) afirmaram que o *feedback* do hotel e a intensidade da avaliação e das tendências foram identificados como algumas das fontes de criação de valor social no ambiente online do hotel.

Para os resultados de codestruição (*outcome 0*), a mecânica foi similar aos resultados de cocriação. Não houve alteração entre a solução complexa e a intermediária, assim como também não foi possível encontrar uma solução parcimoniosa. As equações fornecidas foram complementares àquelas aferidas na csQCA. Novamente, duas equações explicaram a maioria dos casos. Em ambas, a ausência do uso informação somada ao desengajamento foram condições necessárias para a ocorrência da codestruição, porém não foram suficientes. Precisam ser somadas a ausência de *feedback* ou a desintegração de recursos para que ocorra o resultado negativo da FIV. O resultado pode ser conferido na Tabela 8:

Tabela 8 - Solução da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para cocriação de valor codestruição de valor – nível micro de Cavalcante/GO

	cobertura geral	cobertura única	consistência
~UI*~FB*~ENG	0.336383	0.0440087	0.670721
~UI*~IR*~ENG	0.306318	0.0139433	0.598807
Cobertura da solução: 0.350327			
Consistência da solução: 0.589011			
Corte de frequência: 1			
Corte de consistência: <b>0.822695</b>			

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 8 mostra que a ausência do uso de informação somada ao desengajamento são condições que causam a codestruição de valor, desde que também ocorra a falta do *feedback* ou a desintegração de recursos, ou seja, para os casos em que os hóspedes que chegam ao município sem a informação adequada e com quebra de expectativa, pois a experiência não corresponde ao que era esperado, ou que desenvolve algum sentimento negativo em relação a FIV, tem uma experiência negativa quando somada a algum tipo de desintegração de recursos ou uma manifestação de dissabor em algum momento antes, durante ou após o encontro de serviço. A distribuição dos resultados pode ser vista a seguir:

Casos com mais de 0.5 de membresia para ~UI\*~FB\*~ENG: R12 (0.77,0.14), R41 (0.68,0.1), R35 (0.59,0.22)

Casos com mais de 0.5 de membresia para ~UI\*~IR\*~ENG: R15 (0.71,0.11), R16 (0.71,0.11), R41 (0.71,0.1), R38 (0.62,0.06), R10 (0.59,0.31), R22 (0.59,0.31), R32 (0.59,0.31), R35 (0.59,0.22), R40 (0.54,0.4)

Buhalis, Andreu e Gnoth (2020) constataram que o nível elevado de expectativa ou expectativas irracionais do turista em relação ao meio de hospedagem pode levar à codestruição de valor. O primeiro caso associa-se à falta de engajamento, pois a frustração da quebra de expectativa pode ocasionar o desengajamento do hóspede. O segundo caso também está em consonância com os achados da pesquisa, uma vez que a incongruência da expectativa pode surgir pela falta ou pelo mal uso de determinada informação.

Estes resultados também estão associados aos achados de Cabiddu *et al.* (2019), que perceberam que a interação ruim entre atores devido a opiniões divergentes e à contradição das relações sociais entre atores também pode causar a codestruição de valor, assim como o uso de recursos de maneira inconsistente com as expectativas de outro ator, apesar de o estudo ter sido realizado no contexto B2B. Também pôde ser vista semelhança com o estudo de comunidades virtuais realizado por Jmour e Hmida (2017), em que o resultado de codestruição ocorreu pela falta de resposta da empresa às reclamações de consumidores.

Em relação ao desengajamento, Dolan *et al.* (2019) identificaram três tipos de desengajamento por parte dos turistas que resultaram em codestruição de valor. O primeiro foi o de utilidade, em que há o desengajamento na busca de soluções. O segundo, emocional, foi o desengajamento na busca de apoio durante a experiência vivida. Por fim, o terceiro foi o desengajamento social, que foi o descomprometimento em engajar no sistema de serviço.

Em termos gerais, tanto a solução mostrada pela csQCA quanto fsQCA trouxeram a combinação de integração de recursos e *feedback* como primordiais para a cocriação de valor como resultado de FIV, mas não suficientes. Enquanto na csQCA a integração de recursos

somada ao engajamento também explicou o resultado positivo de FIV, na fsQCA o *feedback* somado ao engajamento explicou a cocriação de valor em alguns casos, mesmo com a ausência do uso da informação. Destaca-se que, segundo achados encontrados na fsQCA, quando a ausência do uso da informação é combinada ao desengajamento e desintegração de recursos, o resultado da FIV passa a ser o de codestruição de valor.

Sob o prisma da codestruição de valor, a csQCA detectou que a desintegração de recursos somada à combinação da ausência de *feedback* e desengajamento levam ao resultado negativo de FIV. Os resultados da fsQCA complementam esta análise, ao acrescentar a ausência do uso da informação ao segundo resultado apresentado pela csQCA. As análises *fuzzy* evidenciam o papel do desengajamento e das ausências do uso da informação para a consolidação da codestruição de valor, somadas à ausência de *feedback* ou desintegração de recursos.

Logo, o turista que se hospeda no município não está preocupado em coletar previamente informações acerca de Cavalcante/GO, mas precisa se sentir à vontade em dar suas impressões e precisa se sentir disposto em engajar-se durante sua interação com provedores do serviço, para que consiga cocriar valor, de forma a integrar corretamente seus recursos. Em contrapartida, se o hóspede chegar desinformado e, durante a FIV, não se sentir engajado durante sua estada no município, a chance de codestruir valor é aumentada caso não seja fomentado o diálogo ou o uso correto de recursos.

#### **4.2.2 Análises das entrevistas em níveis Meso, Macro e Mega de Cavalcante/GO**

Para os referidos níveis, inicialmente serão mostrados os achados relativos à fase qualitativa do estudo de caso, que teve como auxílio o software MAXQDA versão 10. Posteriormente, a análise será complementada com o uso da QCA, por meio do software Tosmana, em sua versão 1.61, e o fsQCA versão 3.1.

##### **4.2.2.1 Uso da informação como fator interveniente da FIV em Cavalcante/GO**

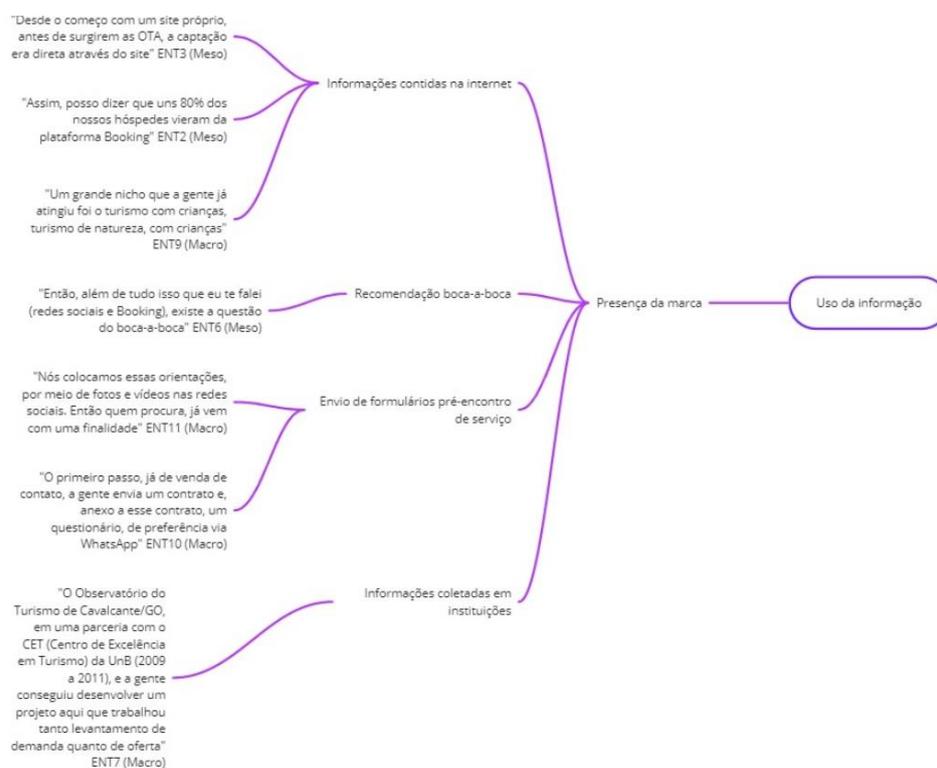
Em termos gerais, a busca pela informação é restrita às informações contidas nas redes sociais e nas chamadas OTA (*Online Travel Agency*) como o Booking. Pelo fato de grande parte dos hóspedes ser advinda destas plataformas, não é costume para os gestores de meios de hospedagens da região adotar uma sistemática de coleta de informações de seus consumidores. De acordo com estudo realizado por Garay *et al.* (2015), muitas empresas turísticas de Cavalcante/GO encerram suas atividades em um curto período, por diversos problemas, tanto de cunho político e gestão pública como por parte da população que tem certa resistência ao

turismo e empresários que estão pouco entusiasmados em relação às atividades turísticas. Relativamente ao uso da informação, foi notória a diferença do aproveitamento das informações fornecidas pelas plataformas online entre uma empresa existente há mais tempo no mercado em relação às empresas com um nível de maturidade mais inicial.

“A pousada existe desde 2003 com uma presença online já bastante consolidada, né? Desde o começo com um site próprio, antes de surgirem as OTA, a captação era direta através do site. A gente era listado em alguns diretórios de informações turísticas antes de começar a surgir toda essa questão de Booking. A gente tinha, também, menção da pousada em guias tipo Guia Quatro Rodas e em algumas outras publicações para ajudar captar os clientes. Depois que entraram as OTA, eis a gente passou a trabalhar com elas. Primeiro começamos com a Booking e, um pouco depois de começar com a Booking, eu implementei também um sistema de reservas *online* no meu site a gente tinha esses esses canais OTA e nosso próprio site para fazer captação. Eu nunca cheguei a fazer pesquisa ou fazer algum tipo de trabalho estruturado para atingir um público-alvo ou coisa do tipo” (ENTREVISTADO 3 – Nível Meso).

Pousadas com menor tempo de atividade não costumam ir além de informações já fornecidas pelas OTA e redes sociais na busca de informação online. Como estratégia “*offline*”, apostam nas informações fornecidas boca-a-boca pelos hóspedes que já se hospedaram alguma vez em seus estabelecimentos. A categorização das declarações sobre o uso da informação pode ser vista na Figura 5 a seguir.

Figura 5 - Categorização das declarações sobre bom uso da informação nos níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO



Fonte: Elaboração Própria.

Yi e Gong (2013) destacam duas razões principais pelas quais os atores buscam informações: em primeiro lugar, a busca por informações reduz incertezas e permite que as pessoas entendam e controlem seus ambientes de cocriação. Em segundo lugar, permite-lhes dominar seu papel como cocriadores de valor e integrar-se ao processo de cocriação. Portanto, a busca por informações *online* provavelmente terá impacto sobre as interações dos hóspedes, seu envolvimento no processo de tomada de decisão, bem como uma compreensão da orientação provedor-consumidor (Osei-Frimpong *et al.*, 2018). Os resultados encontrados pelos autores sugerem que as informações coletas pré-encontro de serviço influenciam o processo de encontro de serviço, o que cria uma expectativa em relação aos resultados esperados.

Para cocriar valor, os consumidores também precisam fornecer informações para que os provedores possam agir para cumprirem seus deveres. Por exemplo, ao procurar acomodação na plataforma do Airbnb, os hóspedes inserem o destino, as datas da viagem e o tipo de casa para que o Airbnb recomende anúncios adequados (Jiang, Balaji & Jha, 2019). Ocorreram casos em que as informações fornecidas foram suficientes para tomada de decisões que fomentassem uma experiência turística positiva.

Porém, Jarvi *et al.* (2020) alertam que, ao reservar uma estada em hotel, o consumidor está sujeito à comunicação de marketing da empresa, que cria uma imagem da experiência que o cliente pode esperar ao entrar no estabelecimento. No entanto, se essa experiência não for realizada e a comunicação de marketing for percebida como enganosa, o cliente pode experimentar a codestruição de valor. Da mesma maneira, os atores reiteram que a empresa também possui certas expectativas de potenciais comportamentos do cliente, geralmente com base em interações anteriores. Em Cavalcante/GO, foram relatados casos em que os turistas não se comportaram da maneira esperada pelos estabelecimentos turísticos e acabou resultando em codestruição de valor. A categorização das declarações sobre o mau uso da informação pode ser vista na Figura 6.

Figura 6 - Categorização das declarações sobre mau uso da informação nos níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO



Fonte: Elaboração própria.

Andreassen *et al.* (2018) ponderam que, na economia colaborativa, a confiança é frequentemente considerada a moeda da economia de plataforma. A ideia básica é que as organizações devem promover a confiança entre os usuários da plataforma, em vez de exercer o controle. A tática mais comumente usada é criar uma norma e um sentimento de comunidade entre usuários da plataforma. Os autores constataram que os fornecedores também podem experimentar oportunismo de consumidores que não aparecem, recusam-se a pagar ou apresentam comportamento inadequado. A coleta de dados apresentou um caso similar, corroborando a manifestação de codestruição.

As atitudes relatadas vão ao encontro do estudo de Baptista e Hemais (2020), que chamam este tipo de atitude fraudulenta de "jeitinho brasileiro". Trata-se de um comportamento social caracterizado como uma forma de satisfazer vontades e desejos, às vezes de difícil acesso, por meio do uso de determinados recursos pessoais nem sempre acessíveis a todos. Enquanto, em alguns momentos, o jeitinho pode ser uma característica positiva de um indivíduo, pois é capaz de resolver problemas por esforços próprios, em outros é associado a uma transgressão de normas ou regras essenciais, para um comportamento de bom senso ou coletividade.

Nos níveis macro e mega, pode-se constatar de forma nítida que as informações contidas em redes sociais e OTA não são suficientes para uma tomada de decisão assertiva. Apesar de já terem sido formalizadas parcerias junto ao Observatório do Turismo para coleta de dados dos turistas, estas foram descontinuadas e seus dados encontram-se defasados.

É importante considerar a dificuldade no reconhecimento de papéis para compreensão da interação de FIV. A ambiguidade do papel foi conceituada por Sjodin, Parida e Wincent (2016) como o grau para quais expectativas de papel são vagas, ambíguas ou pouco claras. É causado por uma percepção de falta de informação sobre prioridades, expectativas, e critérios de avaliação. Em um relacionamento provedor - consumidor, a ambiguidade do papel ocorre quando um ator não informa ou não possui informações suficientes sobre as expectativas e requisitos para o seu comportamento dentro do ecossistema de serviço, desempenho de função ou as tarefas do processo de FIV. Essa ambiguidade é muitas vezes particularmente desafiadora quando demandas e responsabilidades colocadas sobre o ator não são claras, pois esta falta de clareza do que precisa ser feito diminui seu desempenho durante a interação (Sjodin *et al.*, 2016).

“Tivemos casos de hóspedes que não imaginavam que aqui tinha rua de terra, não imaginavam que tinha tantos animais selvagens soltos, gente que simplesmente caiu de paraquedas aqui. Parecia que ela tinha sido teletransportada de uma grande metrópole para cá, porque ela *tava* tão perdida que eu não conseguia imaginar como ela tinha conseguido chegar aqui. Tanto que a experiência dela foi horrível e a pessoa teve um surto psicótico. Ela chegou num dia e no dia seguinte, que ela arranhou um jeito no meio de um feriado, e foi embora para São Paulo. Ele disse ‘peço desculpas, né? Que o problema não é a pousada, é que eu realmente não imaginava que lugar era assim’. A pessoa foi embora e não queria mais olhar para cidade. Eu acho que ela imaginava que o lugar, a estrutura, sei lá, tipo Bahamas e Caribe, hotéis luxuosos e que ela não precisaria sair de dentro da estrutura” (ENTREVISTADO 2 – Nível Meso).

Jarvi *et al.* (2020) estudam a hospitalidade sob a ótica da Teoria do *script*, uma abordagem estabelecida na sociologia e literatura de psicologia, e que se refere à estruturas de memória e modelos mentais que orientam as expectativas de comportamento do ator (ou sistema) em uma situação específica. Segundo os autores, ao reservar uma estada em hotel, o cliente está sujeito à comunicação de marketing da empresa, que cria uma imagem da experiência que o cliente pode esperar ao entrar no estabelecimento. No entanto, se essa experiência não for realizada e a comunicação de marketing for percebida como enganosa, o cliente pode experimentar codestruição de valor. De acordo com a análise da QCA, o hóspede que não se empenhou em buscar informações prévias à sua estada e, como consequência, exemplificada no relato acima, fez com que não desempenhasse da maneira correta seu *script* cognitivo.

Embora tenha sido aferida a falta de uma sistematização de coleta de informação turística por parte do poder público do município, pode-se notar a preocupação por parte da camada empresarial. Algumas iniciativas individuais, inclusive, puderam ser constatadas na

tentativa de minimizar estes gargalos e proporcionar uma experiência positiva por meio de antecipação de demanda e prevenção de quebra de expectativa por parte do consumidor.

O poder público ainda carece de uma sistemática de coleta de dados que auxilie as demais camadas do ecossistema de serviço com informações inteligentes para tomada de decisão. Porém, também foram constatadas algumas iniciativas a fim de prover uma experiência turística positiva.

“Nesses últimos anos estava sendo feito um levantamento das pessoas que passaram aqui no CAT (Centro de Atendimento ao Turista), e a gente tinha o controle de para onde que esse turista ia, para que atrativo ele era destinado. A gente tem uma parceria com o maior atrativo daqui da cidade. A maior busca na Chapada nos últimos anos é a Cachoeira Santa Bárbara, que fica dentro do território quilombola, e lá a gente tem uma parceria junto com a portaria. Alguns dados podem ser levantados dessa forma, mas dizer que tem um instrumento específico fazendo esse levantamento infelizmente a gente não tem” (ENTREVISTADO 12 – Nível Mega).

Para uma cocriação de valor bem-sucedida, os atores devem fornecer informações para uso em processos de cocriação de valor. Se os provedores não fornecem informações essenciais, os turistas não poderão nem iniciar ou executar suas funções. Através do compartilhamento de informações entre os atores, estes podem garantir que o serviço executado esteja de acordo com as suas expectativas (Yi & Gong, 2013).

Segundo Jarvi *et al.* (2018), a informação desempenha um papel fundamental em todas as interações, e se alguns dos atores for incapaz de fornecer ou processar informações, sua interação pode falhar. O estudo dos autores revelou que, em alguns casos, o provedor é incapaz de fornecer informações corretas. Identificou-se que provedores ofereceram informações imprecisas para seus consumidores por meio de diferentes canais, e isto levou à codestruição de valor.

O *trade* turístico do município de Cavalcante/GO, no que se refere aos relatos de cocriação de valor, é caracterizado pela presença da marca em níveis meso e macro. Turistas podem encontrar informações necessárias à sua experiência em dados contidos nos *sites* corporativos, redes sociais e OTA. Em contrapartida, o nível mega ainda carece de uma busca sistemática de informações e fica restrito aos dados contidos no observatório de turismo e informações coletadas apenas na cachoeira Santa Bárbara.

Os relatos de codestruição de valor caracterizados pela dificuldade no reconhecimento de papéis, em que falhas de comunicação, falta ou uso impróprio de conhecimento por parte dos turistas e dados defasados levaram ao resultado negativo de FIV. O desinteresse por parte dos turistas em buscar informações prévias à sua estada os levou a deliberadamente ou

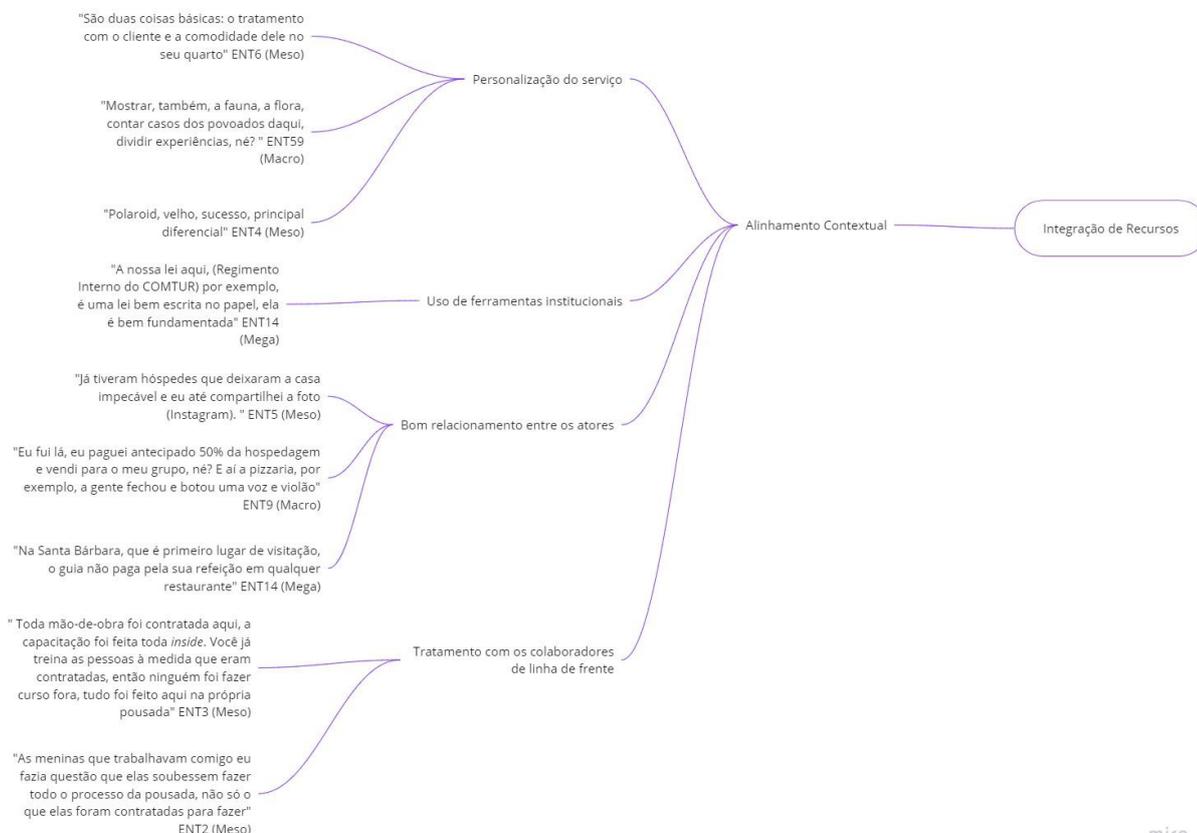
acidentalmente incapacitar os provedores de os receberem da maneira desejada ou indicar os atrativos e passeios de acordo com o perfil do visitante.

#### *4.2.2.2 Integração de recursos como fator interveniente para FIV em Cavalcante/GO*

Semelhantemente ao conceito de recursos, integração de recursos é altamente contingente ao seu contexto, o que pode complicar sua análise e compreensão. De fato, a noção de contexto é ampla e a maioria dos estudos sobre a LDS usa seu sentido literal, refletindo o conjunto de fatos ou circunstâncias que envolvem uma situação ou evento, como que eles podem ser amplamente apreciados (Plé, 2016). No entanto, o contexto se relaciona exclusivamente a qualquer processo de cocriação, cada um dos quais envolve condições específicas, atores específicos e conexões específicas entre atores (Plé, 2016).

Assim, quando um consumidor e um provedor de serviço se envolvem em um processo de FIV, eles integram recursos não apenas acessados por meio de trocas diretas, mas também aqueles que fazem parte de um contexto social mais amplo (Chandler & Vargo, 2011). A literatura identifica sete tipos não-exclusivos destas integrações do ponto de vista da relação consumidor-provedor: informativo, emocional, físico, financeiro, temporal, relacional e comportamental (Plé, 2016). A categorização das declarações sobre o mau uso da informação pode ser vista na Figura 7.

Figura 7 - Categorização das declarações sobre integração de recursos nos níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO



miro

Fonte: Elaboração própria.

Em nível meso, foram constatados diversos relatos que corroboram a literatura supracitada, principalmente nos quesitos informativo, emocional, comportamental e temporal. Faz-se notória a preocupação dos meios de hospedagem com seus hóspedes. Dentro do contexto municipal, há o esforço de suprir a falta de informação por meio de um serviço personalizado.

O desejo e empenho por um atendimento mais intimista e personalizado também pôde ser encontrado no nível macro do ecossistema. Empreendedores buscam formas de adotar estratégias que sirvam como diferencial competitivo baseados nas características inerentes à Cavalcante/GO, como a natureza, o ar livre e o espírito aventureiro.

"Eu atendi uma família e eles mesmo diziam que tinham interesse em fazer uma experiência diferente. Então, tiramos um dia para irem na casa dessas pessoas (Kalungas). Elas vão na casa, fazem tapioca, entendem como isso é produzido naquele momento ali, a torra da mandioca, vai ralar, descascar, trabalham como se fossem a pessoal local, né? Com eles (kalungas) fazendo a monitoria" (ENTREVISTADO 10 – Nível Macro).

Em nível mega, algumas iniciativas foram constatadas no sentido de deixar o município mais atrativo aos seus turistas, da mesma forma que o Conselho, por meio do seu regimento interno, se organiza para que consiga reivindicar melhorias de forma mais direcionada e

organizar-se de uma maneira que vise diminuir entraves burocráticos do Poder Público, do tipo de integração informativo sugerido por Plé (2016).

Atores que pertencem e interagem dentro ou por meio dos níveis micro, meso, macro ou mega de um ecossistema de serviço podem não necessariamente compartilhar arranjos institucionais ou podem possuir interpretações diferentes dos mesmos acordos institucionais (Mustak & Plé, 2020). A capacidade dos atores de adotarem divergentes arranjos institucionais ou recusa em integrar alguns recursos podem depender de seu poder relativo sobre outros atores no ecossistema (Mele *et al.*, 2018).

Se os atores não compartilham os mesmos arranjos institucionais, são incapazes ou não querem integrar recursos com outros atores de um ecossistema de serviços, em vez disso, eles podem usar recursos deliberada ou acidentalmente para resistir ao processo de integração de recursos e prosseguir para a má integração (Plé, 2016). Este termo se refere a situações nas quais um ator focal, interagindo com outros atores do serviço ecossistema, integra recursos de uma maneira que não é congruente com a forma como os outros atores esperam (Mustak & Plé, 2020). A categorização das declarações sobre o mau uso da informação pode ser vista na Figura 8 a seguir.

Figura 8 - Categorização das declarações sobre desintegração de recursos nos níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO



Fonte: Elaboração própria.

No caso de Calvalcante/GO, temos o exemplo da relação com o Airbnb, em que envolve o hóspede, o proprietário do estabelecimento de acomodação e o intermediário, que é o próprio Airbnb. Por uma questão de comissão ao intermediário, o hóspede preferiu optar por uma opção de pagamento direto ao estabelecimento de hospedagem, que resulta em resultado de cocriação para si e para a acomodação, mas ocasiona uma codestruição para a terceira parte.

Entre os tipos de motivações fraudulentas elencadas por Baptista e Hemais (2020), os relatos da Figura 8 enquadram-se na categoria “sanguessuga”, cujas motivações são, principalmente, para ganhos monetários, que podem advir em forma de descontos ou produtos. Costumam ser consumidores que têm interesse em ganhos financeiros, mas não possuem problemas financeiros. E em relação ao tipo de comportamento, trata-se de um comportamento condicionado à atitude fraudulenta, pois aprenderam a exercê-la e provavelmente a praticam regularmente.

Em nível mega, muitos relatos de entraves burocráticos atrapalham o desenvolvimento do turismo na região. Alguns alegam motivos de desintegrações deliberadas, como ações conscientes para postergar andamento de proposições de valor e outra por falta de recursos financeiros ou recursos humanos.

Do ponto de vista da codestruição de valor, em nível meso, Buhalis *et al.* (2020) constataram pressão para alcançar pontuações altas, alto nível de expectativas do serviço, não respeito às regras, expectativas irracionais dos hóspedes, danos e limpeza de propriedades, interrupções e solicitações constantes, cancelamentos e mudanças de planos, assédio sexual e problemas com vizinhos como os principais fatores causadores na hospitalidade na economia compartilhada. Destes citados, alguns também foram aplicáveis ao contexto de Calvalcante/GO, como não respeito às regras (mesmo que informais), expectativas irracionais e danos e limpeza de propriedade.

Jarvi *et al.* (2020) descrevem o comportamento impróprio como situações em que os consumidores podem comportar-se de maneiras que não são apropriadas, ou em desacordo com normas compartilhadas de comportamento social. Se os comportamentos dos consumidores se desviam suficientemente a partir do comportamento apropriado, podem levar à codestruição de valor. Os provedores percebem o comportamento impróprio como uma ruptura ao comprometerem os objetivos gerenciais de manter os consumidores, propriedade e empregados seguros e protegidos. Nos relatos verificaram-se casos de comportamento desrespeitoso, pois consumidores não valorizam os esforços dos provedores para servi-los ou ouvi-los e se comportam de uma maneira a codestruírem valor.

A perda de recursos é um indicador-chave da codestruição de valor e isso contribui para estados emocionais negativos que são usados não apenas positivamente, mas também de uma forma prejudicial (Smith, 2013; Jmour & Hmida, 2017). Um consumidor que compra um carro mas não o mantém, por exemplo, destrói o valor para si (Plé & Chumpitaz-Caceres, 2010). Em nível mega, constatou-se grande perda de recursos advindos da manutenção ruim da infraestrutura da cidade e, também, da relutância em integrar recursos, como sugerido por Laud *et al.* (2019).

“O ICMBio (Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade) autorizou o acesso norte aqui do Parque Nacional. Só que aquela história, tem que falar com a pessoa que é proprietário daquela terra que já foi desapropriada, essa pessoa precisa receber e aí depois conquistar o interesse de muitas pessoas e fazer com que todo mundo consiga entender que isso é (sic) *pro* bem coletivo” (ENTREVISTADO 12 – Nível Mega).

Dentro do ponto de vista de Echeverri e Skalen (2011) para coredução de valor, dois relatos puderam ser enquadrados neste resultado de FIV. A razão foi evitar uma possível codestruição de valor por parte do hóspede, possivelmente por excesso de expectativa criada por ele.

Segundo Jarvi *et al.* (2020), os consumidores normalmente têm certas expectativas de uma situação de serviço, com base em suas visitas anteriores ao mesmo hotel, a diferentes hotéis e em diferentes situações de serviço. Essas expectativas influenciam o tipo de comportamento que o cliente espera do provedor do serviço. Os autores verificaram que, às vezes, quando os consumidores ficavam decepcionados com os serviços recebidos, em vez de reclamarem com os empregados do hotel e oferecer-lhes uma oportunidade de resolver a situação, eles se envolveram em envergonhar publicamente ao expressar sua decepção para outros consumidores, pessoalmente ou por meio de diferentes redes sociais. Os relatos a seguir vão ao encontro dos achados destes autores.

Foi perceptível a constatação de que uma boa relação gestor-empregado na FIV impacta diretamente na experiência do hóspede em seus empreendimentos. Sendo a maioria massiva dos gestores chamados de “forasteiros”, por não terem suas origens atreladas à Cavalcante/GO, e os empregados serem os nativos, ou seja, nascidos no município, a integração de recursos entre estes atores influencia no resultado de FIV para o consumidor final. Em suma, durante uma interação empregado-hóspede, emoções, cognições e ações do empregado são influenciadas pelo contexto da interação (Plé, 2016). Cabe ressaltar que, neste tipo de interação, também foi constatado o quesito financeiro trazido por Plé (2016).

Na perspectiva de nível macro, as relações estabelecidas possuem o mesmo grau de semelhança ao nível meso, uma força laboral caracterizada por empregados nativos, que são treinados pelos próprios gestores para exercerem suas respectivas funções.

Nos comentários do estudo de Buhalis *et al.* (2020), foram realizadas menções de vários graus de assédio sexual, em sua maioria de hóspedes do sexo masculino com anfitriãs (Airbnb), especialmente quando elas compartilhavam sua própria casa e vivia em sua propriedade. No presente estudo não foi coletado nenhum caso de assédio entre hóspede e provedor de serviço, porém, há um relato sexista acerca de respeito à hierarquia na relação empregado-gestor.

Relativo às parcerias, um modelo de parceria significa essencialmente que, na interação entre os atores da FIV, ambas as partes trocam livremente informações, processos de tomada de decisão são compartilhados e protocolos são mutuamente acordados (Krisjanous & Maude, 2015). Como dimensões resultantes de cocriação de valor no setor de cuidados com a saúde, os autores encontraram diversas dimensões, entre elas estabelecimento e nutrição das relações, definição de planejamento e metas e eventos que promovam uma experiência mutuamente recompensadora.

Apesar de não ter uma cultura estabelecida de parcerias comerciais formais, constataram-se iniciativas de parcerias para fomento da atividade turística do município, mesmo que de maneira discreta. A proximidade entre os atores e as amizades trazidas da esfera pessoal colaboram para o fechamento destas parcerias.

O nível macro segue a mesma dinâmica de parcerias, caracterizada pela predominância da informalidade e a preferência por pessoas e empresas que já tenham contato pessoal envolvido.

“Às vezes para chegar em algum local que a gente quer, por exemplo, a caminhonete 4x4, ninguém aqui tem uma frota de carros grandes. Então a gente precisa dos parceiros para poder fazer uma operação legal. Se tem um grupo de 12 pessoas, então já acomoda três caminhonetes. Sempre juntam aí, nesses casos, agências e operadoras dos transportes, a gente sempre assim, a custo mínimo, e acaba que um ajuda o outro. Quanto a restaurantes, a gente às vezes consegue um desconto para o cliente. Às vezes, por exemplo, a gente ganha uma pizza para a gente. Não é muita coisa, mas eu acho que um ajudando o outro a gente vai conseguir que o turismo daqui se fortaleça mais.” (ENTREVISTADO 7 – Nível Macro)

Em nível mega, constatou-se uma gestão de parceria de nível apenas na cachoeira Santa Bárbara, atrativo mais conhecido pelos turistas. Apesar de nos relatos, por parte dos atores públicos, aparecer a necessidade de se unir com outros atores para fomento ao turismo e melhorias das atrações turísticas, esta não vai ao encontro dos relatos aferidos nos níveis meso e mega, em que nitidamente mostram a negligência do poder público no fomento da atividade

turística de Cavalcante/GO. Porém, há um relato que enseja uma parceria, mesmo que de forma modesta.

A codestruição de valor ocorre quando recursos cujo uso deve resultar em cocriação é realmente usado por um ator de uma maneira que não seja congruente com a maneira que o outro ator espera que eles sejam usados. A não-integração pode ser acidental ou intencional porque os atores não podem combinar os recursos entre si se eles não possuírem os recursos adequados ou eles podem deliberadamente decidir não integrar os seus recursos (Mustak & Plé, 2020). No caso relatado a seguir, temos uma situação de potencial codestruição de valor advinda da recusa de um ator do *trade* turístico local em aceitar uma proposição de valor de outro ator, vindo de um contexto externo ao da realidade do município. O caso a seguir se trataria de uma desintegração de recursos caso a parceria tivesse sido concretizada.

“A gente teve uma reunião aqui com os guias de Cavalcante/GO e com um moço que queria *tá* abrindo uma Startup, tentando lançar um aplicativo como se fosse um Airbnb para passeios. Um aplicativo que (sic) *linka* o turista com o guia. Aí perguntei para ele se no aplicativo teria uma área para *feedback*. Aí ele falou que teria sim uma área para *feedback*, mas do turista indicando e deixando o *feedback*, mas para o guia não teria. Então a gente não viu muito sentido” (ENTREVISTADO 4 – Nível Meso).

Laud *et al.* (2019) elencam algumas manifestações de desintegração de recursos, entre elas a deliberada ocultação ou deturpação de integração de recursos por pelo menos um ator durante a FIV. Os autores dão como exemplo um consumidor hospedado em um hotel cinco estrelas que simula um aniversário para ganhar uma garrafa de vinho. No relato do município, constatou-se este tipo de manifestação de codestruição de valor no nível macro, em que operadores de turismo, por oportunismo e ocultação de recursos, desviavam turistas para parceiros de sua conveniência.

O segundo relato corrobora as manifestações trazidas por Laud *et al.* (2019), em que apontam a integração descuidada de recursos como um dos resultados de codestruição de valor durante a FIV, assim como o arranjo inadequado de recursos em relação a outros recursos (Cabiddu *et al.*, 2019) e diferentes percepções de FIV (Corsaro, 2019).

Do ponto de vista da integração de recursos para a FIV, constatou-se um alinhamento contextual nos relatos de cocriação de valor, por meio da personalização do serviço e uso das ferramentas institucionais e treinamentos dos empregados de linha de frente, principalmente em níveis meso e macro na relação da díade provedor-turista. Para a gestão de parcerias, o bom relacionamento entre os atores foi preponderante para iniciativas bem-sucedidas. Embora veja como importante a formalização de parcerias, não foram constatadas iniciativas do poder público para formalização de ações coletivas no município.

Os relatos de codestruição foram caracterizados pela rigidez contextual, advinda principalmente do nível mega, por meio de entraves burocráticos para realização de iniciativas fomentadas pelo *trade* turístico. Para os níveis meso e macro, quebras de arranjos institucionais, como descumprimento de regras e normas de conduta por parte de turistas e parceiros, comportamentos inadequados, como oportunismo e atitudes fraudulentas, e excesso de expectativa foram fatores que levaram à desintegração de recursos na FIV, i.e., à VCD.

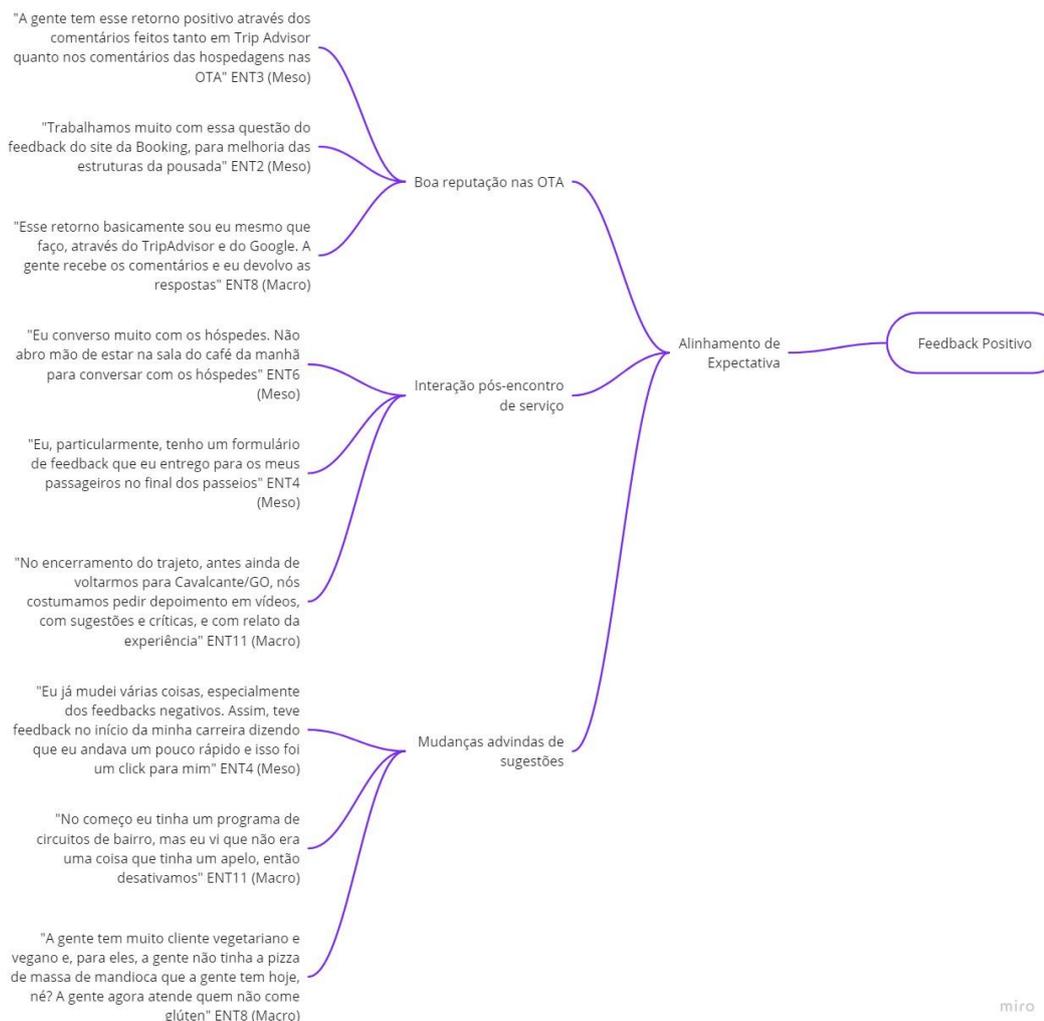
#### 4.2.2.3 *Feedback como fator interveniente para a FIV em Cavalcante/GO*

Embora nem todos os atores entrevistados tenham o costume de dar ou responder *feedbacks*, foi unanimidade o entendimento de que o *feedback* influencia diretamente na experiência turística na região. Similarmente ao uso da informação, muitos gestores de meios de hospedagem consideram como referência de desempenho a nota de seus empreendimentos no Booking e no Trip Advisor. Sthapit e Bjork (2020) constataram que o *feedback* de hotéis, a intensidade da avaliação e as tendências foram identificados como algumas das fontes de criação de valor social no ambiente online do hotel.

A preocupação em estar bem posicionado nestas plataformas *online* é pertinente e entra em consonância com a literatura. É preciso estar atento aos comentários, críticas e sugestões que estão presentes nestas plataformas pois a exposição de sentimentos negativos (Baker & Kim, 2019; Yin *et al.*, 2019; Gkritzali *et al.*, 2019), a não-recomendação para hospedagem (Camilleri & Neuhofer, 2017), o compartilhamento de uma experiência negativa (Sit *et al.*, 2018) são manifestações que podem levar à codestruição de valor.

No caso de Cavalcante/GO, os meios de hospedagem entrevistados possuem boas avaliações nas plataformas online. Por mais que em algumas ocasiões não tenham uma resposta em reclamação a uma crítica, os gestores possuem a preocupação de tentar manter um diálogo saudável por meio das plataformas. A categorização das declarações sobre o *feedback* positivo pode ser vista na Figura 9 a seguir.

Figura 9 - Categorização das declarações sobre *feedback* positivo nos níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO



Fonte: Elaboração própria.

Algumas iniciativas de fomento do *feedback* também foram constatadas fora do ambiente das OTA, como em redes sociais e até pessoalmente. A proximidade com o hóspede e o contato pessoal, além do compartilhamento de relatos em redes sociais auxiliam na cocriação de valor da experiência turística (Jarvi *et al.*, 2020). Sthapit (2019) verificou que a falta de empatia e a qualidade na resposta ao consumidor do serviço pode levar a codestruição de valor, assim como o mau comportamento do provedor de serviço, e a qualidade ruim do atendimento também podem levá-lo a fornecer um *feedback* negativo (Sthapit & Bjork, 2019).

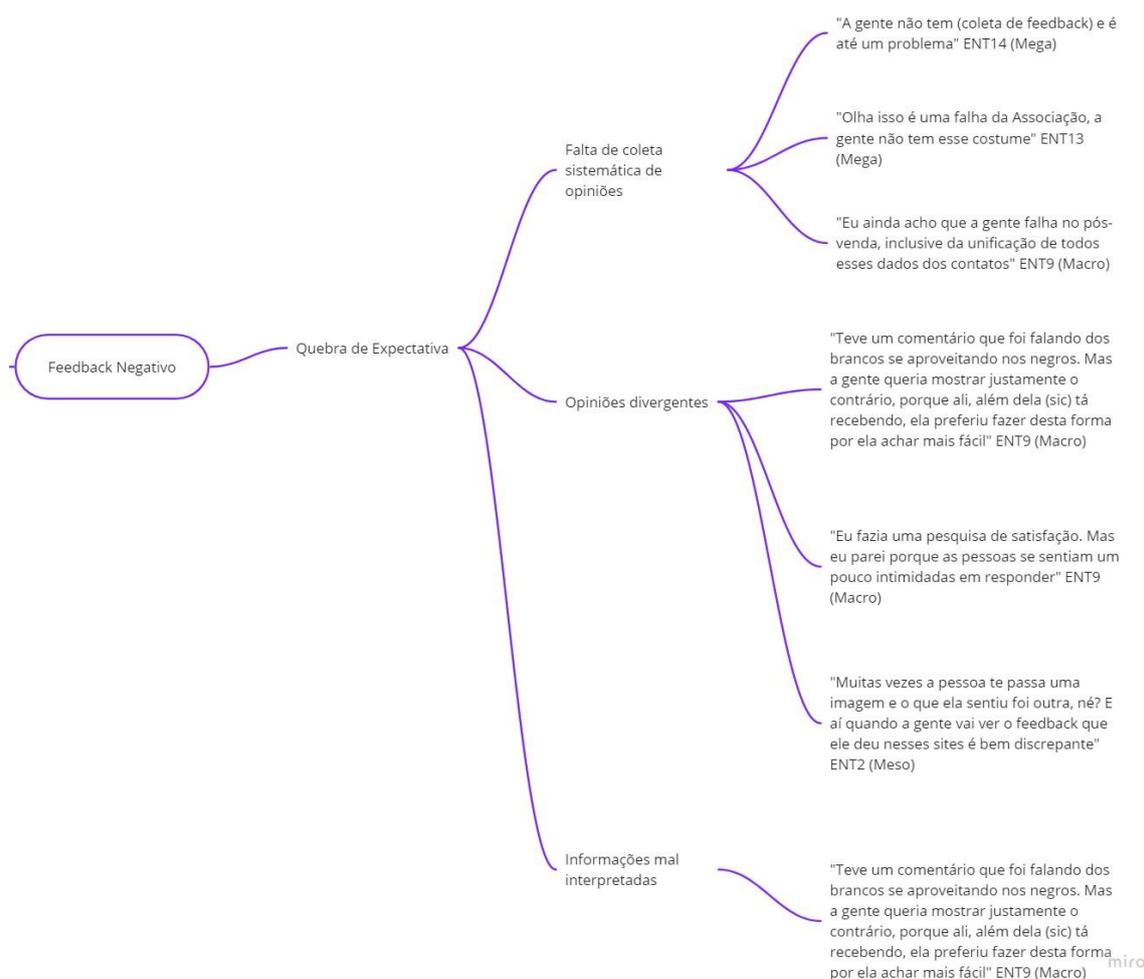
“Eu posto muitas coisas no Instagram. Teve um hóspede que deixou um jogo de sinuca aqui porque acho que combinou com a casa. Era dele e ele falou que choveu e ele não pôde ir para a cachoeira. Ele sentiu falta de ter opções de coisas para fazer dentro de casa, então ele tinha levado esse jogo e tinha deixado lá na casa para que outros hóspedes pudessem usufruir. Então, toda vez que outro hóspede vai na casa e usa o jogo, eu mando a foto para ele ver outras pessoas usufruindo do jogo” (ENTREVISTADO 5 – Nível Meso).

Em nível mega, porém, carece de política pública de coleta de sugestões e opiniões dos turistas. Sem as devidas informações acerca do pós-encontro do serviço, os atores públicos

ficam sem uma compreensão sobre como integrar recursos de maneira que proporcione uma cocriação de valor como resultado de FIV, e isto leva à codestruição de valor (Laud *et al.*, 2019; Engen *et al.*, 2020; Farquhar & Robson, 2016). Soma-se a isto o fato de que a falta da coleta de *feedback* impede, inclusive, do Poder Público e de outros atores públicos da região fazerem um levantamento dos aspectos e ações que estão desagradando os turistas do município.

Do ponto de vista dos níveis meso e macro, foram obtidos relatos de melhorias ou alterações de processos de atendimento e prestação do serviço baseados em *feedbacks* recolhidos dos turistas. Segundo Sthapit e Bjork (2020), os atores também precisam executar atividades pós-encontro de serviço, ou seja, o consumidor deve oferecer *feedback* diretamente ao provedor se algo der errado, e o provedor deve tomar as devidas providências em relação a isso. A categorização das declarações sobre o *feedback* negativo pode ser vista na Figura 10.

Figura 10 - Categorização das declarações sobre feedback negativo nos níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO



Fonte: Elaboração própria.

Em nível macro, a falta de informações prévia dos turistas gera uma incompreensão ou desalinhamento no momento de integrar recursos durante o encontro de serviço, que culmina

com um choque cultural entre os atores. Por outro lado, a falta de coleta sistemática de *feedback* dificulta a consolidação das informações relativas aos consumidores potenciais, uma vez que a sistemática da pré-coleta também é falha. Informações incompletas ou mal interpretadas (Jmour & Hmida, 2017) e opiniões divergentes durante a interação (Cabbiddu *et al.*, 2019) podem levar a codestruição de valor.

Na coleta de informações com atores do nível mega, por conta da falta de coleta de informações posteriores ao encontro de serviço, não foram relatadas alterações ou mudanças advindas de turistas. No entanto, pode-se constatar iniciativas do COMTUR para que estas informações comecem a ser coletadas, com foco no período pós-pandemia da Covid-19. O uso das informações coletadas por *feedback* pode auxiliar os atores na tomada de decisão e mudanças gerenciais (Xie *et al.*, 2019).

“A gente criou um grupo de trabalho dentro do COMTUR para trabalhar o plano de retomada e esse plano de retomada tá sendo atualizado de acordo com esse *feedback* que a gente recebe. A gente, inclusive, percebe que muitos planos de retomada de vários destinos, inclusive tem destinos que já retomaram como Bonito/MS e Foz no Iguaçu/PR, estão tendo que atualizar depois de pronto e tendo que, às vezes, dar uma recuada porque eles não conseguiram fazer essa pesquisa de satisfação de *feedback* do cliente. Eles estão tendo informação só quando o *cara* já chegou, quando o cliente já tá lá, e só então percebem os muitos erros dentro do plano de retomada deles. A gente tá avaliando os erros dos destinos que já reabriram e já tem um plano de retomada integrando com esse *feedback* que vai chegar nessas pesquisas” (ENTREVISTADO 15 – Nível Mega).

O boca-a-boca eletrônico (*eletronic word-of-mouth* ou *e-wom*) é uma fonte importante de informações para os consumidores e uma fonte de valor para portais na internet e redes sociais de provedores de serviço. Cabe ressaltar que uma das vantagens do *feedback* online (*eletronic word of mouth* ou *e-wom*) é a possibilidade de anonimato. Sendo assim, permite que pessoas sejam mais sinceras no fornecimento de suas opiniões sem os inconvenientes da incriminação da identidade, como na boca-a-boca presencial (Nam *et al.*, 2018).

Os autores verificaram que a insatisfação baseada na experiência afeta diretamente a escrita de comentários negativos na internet, o que pode levar a um círculo vicioso de codestruição de valor, tanto para o consumidor quanto para o provedor do serviço. Para o consumidor, o processo ocorre à medida que surge a desconfiança e ele questiona o uso contínuo de fontes valiosas de informação e, para o provedor, à medida que a reputação é corroída por meio do *e-wom* negativo. O impacto negativo também reverbera no *site* de avaliações *online*, pois os consumidores cada vez mais desconfiam da reputação da empresa e de seu *e-wom*. Para entender o enorme impacto da tecnologia como meio para o *e-wom*, basta olhar as vitrines dos restaurantes e hotéis para ver o adesivo "recomendado" (Cambra-Fierro *et*

*al.*, 2017) e o impacto positivo que eles geram na popularidade e credibilidade do estabelecimento.

Em suma, o *feedback* contribuiu para a cocriação de valor como resultado de FIV do alinhamento de expectativas entre os atores envolvidos na díade gestor-turista, nos níveis macro e mega. Nos relatos, puderam ser aferidos relatos em que sugestões advindas dos turistas foram acatadas pelos provedores do serviço, para otimização ou mudanças de processos e implantação de novos produtos ou serviços. Os *feedbacks* positivos e escores elevados nas plataformas como Booking e Trip Advisor também contribuíram para a cocriação de valor e uma boa reputação das empresas na internet, principal fonte de busca pelos turistas.

Outras formas de interação no pós-encontro de serviço, como envio de formulários para pesquisa de opinião e conversas informais por iniciativa dos gestores também contribuíram para o resultado positivo de FIV. No entanto, em nível mega, ações visando a opinião de turistas ou de parceiros não foram constatadas nos relatos dos autores. Atores públicos agem de acordo com a própria experiência em suas respectivas funções e ficam à mercê de relatos informais de terceiros. Esta falta de coleta sistemática de opiniões resultou em codestruição de valor na interação poder público-*trade* turístico.

Do ponto de vista da codestruição de valor nos níveis meso e macro, a quebra de expectativa também foi caracterizada por opiniões divergentes entre provedores de serviço e turistas e por informações mal interpretadas que levaram, em algumas oportunidades, a relato negativo (*e-wom*) nos *sites* de avaliações *online* da experiência turística de determinado estabelecimento ou atrativo, como o Booking e o Trip Advisor.

#### 4.2.2.4 Engajamento como fator interveniente na FIV em Cavalcante/GO

Storbacka *et al.* (2016, p. 3009) definem o engajamento multi-ator como "tanto as disposições dos atores para se engajar, quanto suas atividades de se engajar em um processo interativo de integração de recursos". Pela característica de gestores vindos de outros estados, que é inerente da região, aliada à negligência do Poder Público em relação ao fomento ao turismo em Cavalcante/GO, faz com que os empreendedores necessitem engajar-se em eles mesmos irem atrás de melhorias para suas empresas e desenvolvimento do setor. Atores com várias disposições e que se engajam uns com os outros em diversas atividades tender a ter um resultado de cocriação de valor na FIV (Chandler & Lusch, 2015).

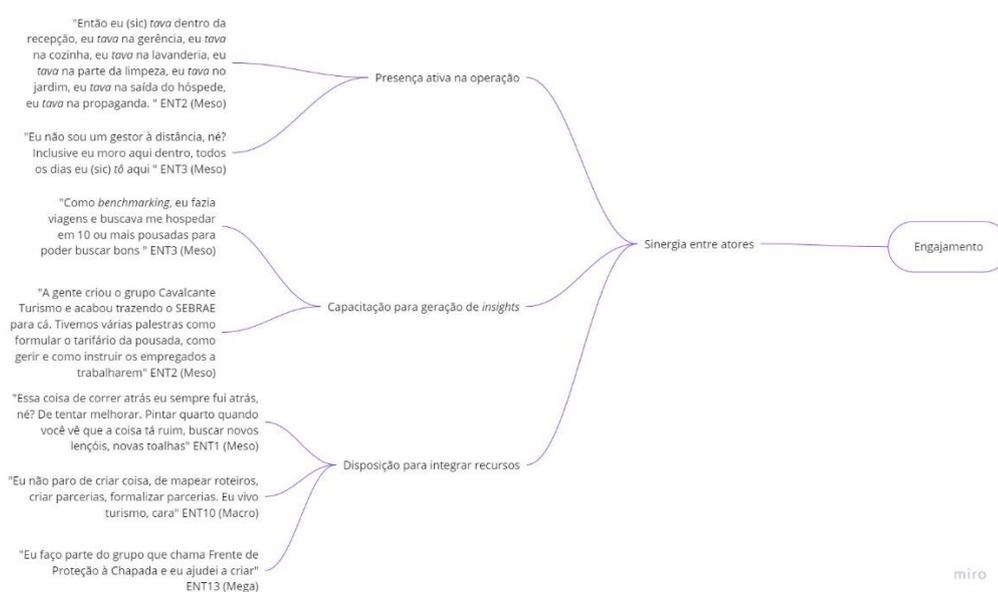
A disposição ao engajamento turístico se estende ao nível macro do ecossistema, com empreendedores buscando aprimorar seus recursos *operant* para proporcionar novas formas de consumir o turismo no município. A integração eficaz de recursos depende de plataformas que

facilitam o desenvolvimento dos atores (Frow *et al.*, 2016). As plataformas de engajamento são físicas ou virtuais, projetadas a fornecer suporte estrutural para a troca e integração de recursos e, assim, a cocriação de valor entre os atores em um sistema de serviços (Li, Juric & Broadie, 2017).

Em nível mega do ecossistema estudado, apenas as associações de classe e conselhos (ex. ACECE, COMTUR) demonstraram disposição para buscar melhorias para o município. No entanto, nada foi relatado acerca disso como uma parceria exitosa com prefeitura e secretaria de turismo, pelo contrário, ações que deveriam ser iniciativas do poder público passam a ser realizadas por representantes de conselhos e associações que tomam à frente e agem de acordo com a necessidade do município.

Da perspectiva da força de trabalho de uma organização, o engajamento dos empregados é usado como uma construção distinta e única que consiste em cognição, emoção, e componentes comportamentais que estão associados ao desempenho de função individual, focando assim em uma perspectiva intraorganizacional, como a conexão com colegas de trabalho, mas também em uma perspectiva extraorganizacional, como o relacionamento com consumidores (Finsterwalder, 2018). A categorização das declarações sobre o engajamento pode ser vista na Figura 11.

Figura 11 - Categorização das declarações sobre engajamento nos níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO



Fonte: Elaboração própria.

Li, Juric e Brodie (2017) classificam as propriedades do engajamento para a FIV como temporal, relacional e informacional. No caso do Destino Turístico Cavalcante/GO, foram constatados relatos atrelados, principalmente, às iniciativas informacionais e relacionais na

busca por novos *insights* aos negócios. Em nível meso e macro, a busca por diferenciais competitivos e novas ideias tanto para gestão quanto para novos atrativos é algo que está no radar da classe empresarial da região, corroborando os resultados de cocriação de valor.

“A gente, nos últimos dois anos, tem uma relação muito próxima com o Conselho de Alto Paraíso/GO. A gente trabalha muito nesses termos de cooperação aqui na região da gente. Vai ser assinado, pelos dois conselhos, esse termo de cooperação. É um plano de qualificação que vai ser demandado pelos dois conselhos, de Alto Paraíso/GO e Cavalcante/GO. A gente já conseguiu dois cursos de idiomas, inglês e espanhol, e um de sanitização da alimentação. Esse de idiomas vai ser voltado para guia e condutor, e aplicado aos temas que os guias e condutores atuam em campo. Isso é de vanguarda, pioneiro. Aqui na região da Chapada dos Veadeiros/GO nunca houve, na história, dois conselhos de municípios diferentes assinar um termo de cooperação para trabalhar em cooperação e demandarem algumas demandas em conjunto” (ENTREVISTADO 15 – Nível Mega).

Frow *et al.* (2016) identificaram cinco tipos de plataformas de engajamento, tanto virtuais (habilitadas para Tecnologias da Informação e Comunicação) e físicas: aplicações digitais, ferramentas ou produtos, recursos físicos, espaços ou eventos, junta de processos e grupos de pessoal. Esses diferentes tipos de plataformas podem ser usados individualmente ou em várias combinações ao longo do tempo. Nos relatos em nível macro, algumas iniciativas coletivas e individuais foram relatadas, resultando na cocriação de valor para os atores envolvidos.

O mecanismo de formação de ação do ator se refere à forma como as condições de engajamento levam às propriedades de engajamento (Storbacka *et al.*, 2016). Envolve consideração sobre como os atores, influenciados por suas disposições internas, optam por utilizar seus recursos externos (Chandler & Lusch, 2015).

Porém, nem todas as iniciativas apresentaram regularidade, seja por falta de tempo dos gestores a se dedicarem a atividades que estavam fora das atribuições diretas de seus negócios, seja por interesses comerciais individuais. Laud *et al.* (2019) alertam que o desacordo na integração de recursos pode levar à codestruição de valor. Do ponto de vista relacional, Dolan *et al.* (2019) constataram que o desengajamento social também pode levar a um resultado negativo de FIV. Em Cavalcante/GO, muitos grupos iniciam atividades coletivas para fomento ao turismo, porém, depois de um tempo, estas atividades ficam concentradas em poucos empresários, que ainda persistem. Logo, acontece uma coredução de valor.

“Morar aqui em Cavalcante/GO foi uma escolha de vida. Então eu entendo que, estando aqui, preciso trabalhar para melhorar esse esse local que eu escolhi para viver. Melhorar a qualidade de vida, melhorar o ambiente de negócios e tudo mais. Mas é muito é muito frustrante, para mim, certos momentos. Quando a gente tá nesses conselhos, acaba que a gente tem um nível grande de carga de trabalho, reuniões de coisas que precisam ser feitas para que as coisas mudem e, muitas vezes, a gente não vê um uma reciprocidade

do próprio Poder Público, que é a outra parte constituinte desses conselhos, né? Ficamos dando murro em ponta de faca (ENTREVISTADO 14 – Nível Mega).

Mesmo a cidade apresentando diversas iniciativas individuais para fomento ao turismo e para uma experiência turística positiva, o município ainda carece de apoio do Poder Público para conseguir consolidar suas iniciativas em ações concretas e de impacto na economia da região. Muitos relatos de codestruição de valor foram verificados na coleta de dados, caracterizado por falta de união ainda em nível meso de ecossistema, macro e também mega. Gestores há mais tempo na cidade tendem a ser menos entusiasmados na disposição para FIV, enquanto os de menos tempo tendem a insistir em ações, mesmo cientes dos obstáculos a serem enfrentados. Hiler *et al.* (2018) constataram que a falta de espírito de colaboração e a falta de predisposição para participar da FIV são fatores que levam à codestruição de valor em comunidades virtuais. Pôde-se perceber que o mesmo acontece também em comunidades fora do meio *online*.

Jayashankar *et al.* (2020) constataram que, no contexto da agricultura, o medo é um fator que pode levar à codestruição de valor na FIV. Tendo em vista que os moradores nativos são oriundos da agricultura familiar, de subsistência, os resultados da coleta de campo corroboram os achados dos autores. O medo do crescimento turístico causou a quebra de bem estar dos nativos, pois sentem que o crescimento do município degradaria o meio ambiente e faria com que a população urbana “invadissem” o espaço histórico-cultural da comunidade Kalunga. Neste contexto ocorre, conseqüentemente, codestruição de valor.

“Aqui em Cavalcante/GO ainda tem alguns fatores políticos que dificultam. Enquanto Alto Paraíso/GO já virou lugar de gringo, aqui ainda carece muito de educação, de visão. A população ainda é muito nativa. Então a população tem medo do turismo, medo de perder o espaço e a tranquilidade deles para os turistas e moradores modernos” (ENTREVISTADO 5 – Nível Meso).

Uma maior compreensão das expectativas dos atores em relação a FIV apoiará o desenvolvimento de negócios. Entretanto, Mills e Razmdoost (2016) aferiram a quebra de expectativa como manifestação de codestruição de valor. Em Cavalcante/GO, constatou-se esta manifestação por meio da frustração, em nível, macro, dos empresários em relação ao Poder Público (nível mega). Uma das razões do desengajamento e da diminuição da disposição na busca por novas soluções ao turismo resulta das barreiras impostas pelo município e sua omissão em ouvir e atender os atores do ecossistema. Segundo Garay *et al.* (2015), muitas empresas de Cavalcante/GO encerraram suas atividades por motivos tanto de cunho político e gestão pública, quanto por parte da população que tem certa resistência ao turismo e, também, por empresários que estão pouco engajados em relação às atividades turísticas.

Em contrapartida, atores do nível mega também se queixam da falta de engajamento da classe empresarial, muitas vezes representada nos conselhos e associações do município. Em alguns momentos pela falta de uma remuneração na atividade desempenhada, em outros momentos pela falta de disposição em colocar os projetos discutidos em prática. Algumas manifestações neste sentido foram constatadas em outros contextos, como a falta de predisposição para comparecer à reunião (Shulga *et al.*, 2018), falta de expectativas claras para o papel desempenhado (Sjodin *et al.*, 2016), desmotivação para engajamento em redes de relacionamento e arrecadação de fundos (Sorensen *et al.*, 2018), incentivo financeiro (Zainuddin *et al.*, 2019) e diálogo superficial (Keeling *et al.*, 2020). A categorização das declarações sobre o engajamento pode ser vista na Figura 12.

Figura 12 - Categorização das declarações sobre desengajamento nos níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO



Fonte: Elaboração própria.

No município de Cavalcante/GO, o engajamento como cocriação de valor para a FIV manifestou-se por meio da sinergia entre os atores, principalmente nos níveis meso e macro. Apareceu também em algumas camadas do nível mega, pois alguns deles também possuem cadeira em associações e conselhos de classe. As manifestações apareceram com a presença ativa do gestor na operação, com a busca contínua por melhorias, como capacitação, buscas externas para geração de *insights* para o *trade* turístico e a disposição para integrar os recursos que estão à disposição.

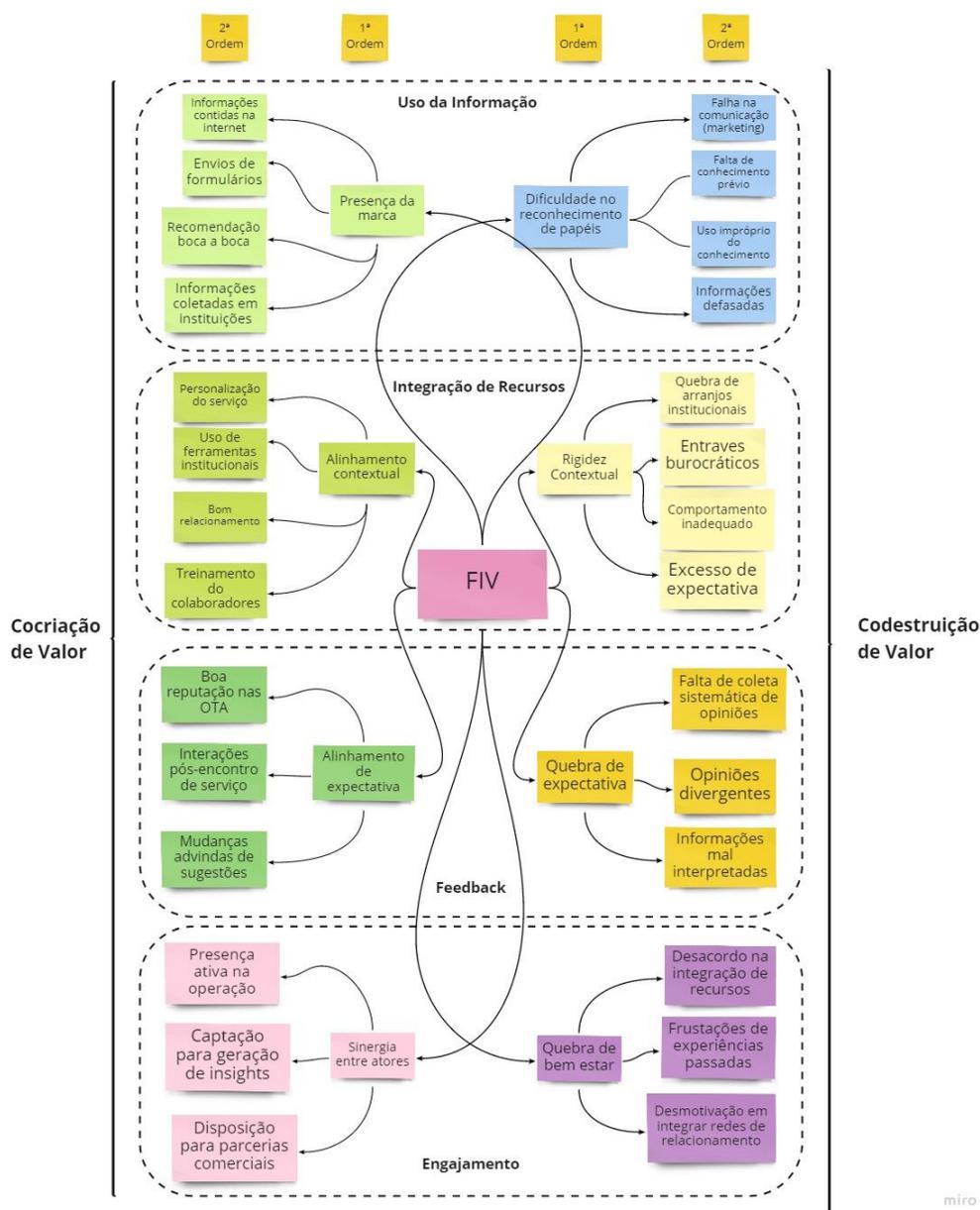
No contraponto, relatos de desengajamento manifestaram-se como quebra de bem estar principalmente em nível mega, por meio do desacordo sobre como integrar recursos, advindo principalmente do Poder Público (nível mega), impedindo que diversas iniciativas para o fomento ao turismo possam ser concretizadas. A desmotivação em integrar redes de relacionamento também causou a codestruição de valor como resultado de FIV, cujos relatos coletados foram tanto de nível mega quanto do meso, com alguns gestores optando por conduzir suas iniciativas individualmente. Ademais, a frustração de experiências passadas também resultou no resultado negativo da FIV nos níveis meso, macro e mega. A seção a seguir trará o compilado de todos os achados encontrados nas entrevistas de Cavalcante/GO.

#### 4.2.2.5 *Framework da Formação Interativa de Valor do Destino Turístico Cavalcante/GO*

Como resumo e fechamento da etapa de análise de dados das entrevistas, foram codificadas as padronizações das interações que levaram aos resultados de FIV encontrados nas entrevistas, levando em consideração seus extremos cocriação-codestruição de valor. A organização foi estabelecida em códigos de primeira ordem, associando as expressões utilizadas pelos respondentes às expressões utilizadas sobre FIV encontradas na literatura.

Para esta primeira ordem aproveitaram-se os termos referentes às proposições utilizadas nesta tese: bom uso/mau uso da informação, integração/desintegração de recursos, *feedback* (positivo ou negativo) e engajamento/desengajamento. Em seguida, estabeleceram-se conexões de primeira ordem, sendo presença da marca ou dificuldade no reconhecimento de papéis para os extremos de uso da informação, alinhamento ou rigidez contextual para os extremos de integração de recursos, alinhamento ou quebra de expectativas para *feedback* e sinergia entre atores ou quebra de bem estar para engajamento. Em seguida, estes foram associados aos temas de segunda ordem. O resultado pode ser visto na Figura 13 a seguir.

Figura 13 - Framework da análise de dados das entrevistas de Cavalcante/GO em relação aos códigos de primeira e segunda ordem dos fatores intervenientes da FIV



Em relação à cocriação de valor, nos casos em que as informações estão presentes e acessíveis para os turistas, seja pelas plataformas virtuais, por relatos daqueles que já visitaram o local ou por envio de formulário previamente a experiência do consumidor, gera uma forte presença da marca da empresa ou instituição e, conseqüentemente, sucesso durante a estada do visitante em Cavalcante/GO. Em contrapartida, falhas de comunicação entre provedor e servidor, a falta de conhecimento prévio antes da sua visita do turista ao município, dados errados ou defasados em relação aos meios de hospedagens, estabelecimentos comerciais e instituições públicas levam à codestruição de valor como resultado de FIV.

A personalização do serviço, aliada ao uso de ferramentas institucionais, um bom relacionamento com o consumidor durante todas as etapas do encontro do serviço, o uso das

ferramentas institucionais à disposição e o treinamento dos empregados de linha de frente para a padronização na prestação do serviço foram integradores de recursos que levaram a um alinhamento contextual e, conseqüentemente, cocriação de valor no município. Do outro lado, a quebra destes arranjos institucionais, entraves burocráticos, comportamentos inadequados do turista, como má fé e oportunismo, e excesso de expectativa criado por eles, o que causa uma rigidez contextual durante a interação de FIV, logo, proporciona a codestruição de valor.

Para o *feedback*, uma boa reputação das plataformas online, por meio de escores elevados e comentários positivos, uma preocupação com a interação com os turistas pós-encontro de serviço e a disposição em, além de ler e ouvir sugestões e críticas dos consumidores, se prontificar a efetuar as devidas alterações, levaram a uma experiência de cocriação turística e alinhamento de expectativas. No entanto, também ocorreram a quebra destas expectativas, por meio da falta de uma coleta sistemática de *feedback*, opiniões divergentes ou mal interpretadas pelos atores envolvidos na FIV, e estes fatores levaram a codestruição de valor.

Por fim, a presença de engajamento pela disposição dos atores em integrarem recursos, se capacitarem para proporcionar uma melhor prestação de serviço e a presença ativa em suas respectivas operações ou funções públicas, gera uma sinergia entre eles para a FIV e, por conseguinte, a cocriação de valor. Nos casos de codestruição, a quebra do bem estar do sistema de serviço foi causada pelo desacordo em integrar recursos, frustrações advindas de experiências passadas mal sucedidas e desmotivação em integrar redes de relacionamento para o fomento turístico da região.

#### 4.2.2.6 Fatores que diferenciam a dinâmica da formação interativa de valor - níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO

A seção a seguir tratará da segunda etapa de análises, com o intuito de analisar as particularidades de cada nível do ecossistema, por meio das condições suficientes e necessárias para a ocorrência de cocriação ou codestruição de valor como resultado da FIV. Foi utilizado a csQCA e mvQCA para aferição das condições *INUS* dos atores pertencentes aos diferentes níveis entrevistados.

De acordo com os relatos de cada condição pré-estabelecida, foi elaborada uma tabela dividida em quatro marcadores de valores divididos em uma ausência forte, ausência parcial, presença parcial e presença forte do uso da informação, integração de recursos, *feedback* e engajamento para a FIV, que por sua vez teve como resultado a média dos quatro escores. Posteriormente foi criada uma condição multi-valor de acordo com o nível do ecossistema de cada respondente, sendo meso=1, macro=2 e mega=3.

A versão 1.6 do Tosmana reconhece condições multi-valor apenas para tabelas-verdade dicotômicas e a versão 3.1 do fsQCA não reconhece condições multi-valor de forma alguma. Logo, para geração das condições necessárias e suficientes dos diferentes níveis entrevistados na etapa anterior, os valores foram convertidos para 0 e 1, sendo ausência total e ausência parcial convertidas para 0 e presencial parcial e presença total convertidas para 1. Para as condições analisadas, as siglas foram definidas da seguinte forma: UI= Uso da Informação, IR=Integração de Recursos, FB=*Feedback* e ENG=Engajamento. A condição resultado (outcome) é representada por FIV=Formação Interativa de Valor. A versão final antes da inserção no *software* pode ser conferida na Tabela 9:

Tabela 9 - Tabela-verdade após a dicotomização dos resultados do questionário para aplicação da crisp-set QCA – níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO

Entrevistados	UI	IR	FB	ENG	FIV	MV_QCA
<b>Ent12</b>	0	0	0	0	0	3
<b>Ent13, Ent14, Ent15</b>	0	1	0	1	1	3
<b>Ent5(1), Ent6(0)</b>	0	1	1	0	C	1
<b>Ent7, Ent8</b>	0	1	1	1	1	2
<b>Ent1</b>	1	0	0	0	0	1
<b>Ent9</b>	1	1	0	1	1	2
<b>Ent2, Ent3, Ent4</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Ent10, Ent11</b>	1	1	1	1	1	2

Fonte: Elaboração própria.

Diferentemente das tabelas-verdade utilizadas nos testes de nível micro, constatou-se a presença de uma contradição, em decorrência de suas sequências de condições idênticas darem resultados opostos (Ent5 cocriação de valor e Ent6 codestruição de valor). Ambos os casos são do nível meso. Após a bateria de testes, a solução que melhor contribuiu como complemento à análise de dados foi a solução complexa, em que foram excluídas as contradições e os *remainders*. Dentre as três soluções possíveis – complexa, intermediária e parcimoniosa – foi a única a distinguir equações para os três níveis do ecossistema. O resultado pode ser visto a seguir:

$$\begin{aligned}
 & IR\{1\} * FB\{1\} * ENG\{1\} * MV\_QCA\{2\} && (Ent7, Ent8+Ent10, Ent11) \\
 & + \\
 & UI\{1\} * IR\{1\} * ENG\{1\} * MV\_QCA\{2\} && (Ent9+Ent10, Ent11) \\
 & + \\
 & UI\{1\} * IR\{1\} * FB\{1\} * ENG\{1\} * MV\_QCA\{1\} && (Ent2, Ent3, Ent4) \\
 & + \\
 & UI\{0\} * IR\{1\} * FB\{0\} * ENG\{1\} * MV\_QCA\{3\} && (Ent13, Ent14, Ent15)
 \end{aligned}$$

Em nível meso, constata-se a presença de todas as variáveis para que o resultado de cocriação de valor aconteça. Depreende-se que os turistas possuem nível de exigência elevado ao escolher o meio de hospedagem em Cavalcante/GO. Cabe ao empreendedor a preocupação

em adequar-se aos aspectos inerentes às condições selecionadas. Ao aliarem a motivação e disposição em buscar novas soluções e melhorias nos processos, buscarem informações relevantes dos turistas com vista a oferecer um serviço personalizado, suprir as expectativas dos turistas ao integrarem corretamente recursos, se dispuserem a ouvir e lidar com reclamações, assim como colocarem em prática sugestões recebidas dos consumidores, a cocriação acontece como resultado de FIV. A QCA mostrou que a margem de erro para este nível deve ser a mínima possível, dentro das condições estabelecidas, pois é necessária e suficiente a presença de todas as condições para que a cocriação aconteça.

Para o nível mega do ecossistema de hospitalidade estudado, a integração de recursos e o engajamento foram condições necessárias para a ocorrência de cocriação de valor. Entretanto, não foram suficientes, pois necessitam da combinação do *feedback* ou do uso de informações. Empreendedores deste nível devem, além de prestar um bom serviço e demonstrar sua motivação e disposição durante toda a experiência do turista, manter boa comunicação com seus consumidores, seja pela inserção de informações nas redes sociais e outras plataformas digitais, seja escutando o turista durante sua estada no atrativo ou estabelecimento comercial. O nível de exigência se mantém em relação ao nível micro, porém, a cocriação de valor pôde ser estabelecida sem a necessidade da presença de todas as condições simultaneamente.

Em contrapartida, a falta de informações sobre os turistas, sejam elas previamente à sua chegada, durante sua estada ou após sua experiência, não afetou a cocriação de valor por parte dos atores públicos de Cavalcante/GO, desde que haja a presença da integração de recursos ou engajamento. Ainda que os atores busquem por soluções desguarnecidos de informações sobre os turistas da região e que não tenham nenhum tipo de mecanismo de coleta de *feedback*, o resultado da FIV ainda pode ser positivo caso compensem estas lacunas por meio do esforço em solucionar e otimizar a experiência turística na região e que, com isso, integre recursos que vão ao encontro das expectativas geradas pelos consumidores.

Porém, ressalta-se o alerta de que a solução foi constatada em três casos realizados e que o sucesso da FIV pode ter sido fruto do acaso ou de turistas mais coniventes com as falhas de seu provedor de serviço. Ademais, a QCA tem como uma de suas limitações a impossibilidade de mensurar o grau de intensidade da presença ou ausência das condições dentro da solução fornecida.

Relativamente à explicação do resultado de codestruição de valor (*outcome 0*) a solução complexa, a exemplo da cocriação, também foi a que se mostrou mais adequada para distinguir as equações lógicas dos níveis meso, macro e mega do ecossistema. No entanto, como não foram constatados casos de codestruição de valor em nível macro, foram geradas soluções

apenas para os níveis meso e mega. Salienta-se de que foi analisado apenas um caso para cada nível do ecossistema (Ent1 em nível meso e Ent12 em nível mega). Os resultados podem ser vistos a seguir:

UI{1} \* IR{0} \* FB{0} \* ENG{0} \* MV\_QCA{1} (Ent1)

+

UI{0} \* IR{0} \* FB{0} \* ENG{0} \* MV\_QCA{3} (Ent12)

Do ponto de vista dos empreendedores de meios de hospedagem (nível meso), mesmo que tenham alguma sistemática de coleta de informações e façam seu uso para proporcionar uma experiência agradável aos seus hóspedes, ela por si só não é uma condição suficiente para um resultado de cocriação de valor na FIV. Ao desintegrar recursos, não coletar opiniões e sugestões de seus consumidores e nem se motivar na busca de melhorias, novas soluções ou até mesmo disposição em engajar-se durante sua estada, a codestruição de valor acontece.

Ou seja, a presença do uso de informações, somadas a uma presença fraca de integração de recursos, *feedback* e engajamento são condições necessárias e suficientes para que a codestruição de valor aconteça. O caso analisado do agente público em nível mega mostrou que a soma da baixa presença de todas as condições foi necessária e suficiente para que a codestruição de valor acontecesse.

Após constatados os resultados da csQCA, foi realizada uma etapa com a fsQCA, para verificar similaridades, complementaridades e dar maior precisão aos resultados encontrados. Na construção da tabela para calibragem no *software*, ausência forte ficou representada por 0, ausência fraca por 0.33, presença fraca por 0.67 e presença forte por 1. Os valores foram os mesmos colocados na calibragem para a geração da tabela-verdade. A contradição, antes identificada na csQCA, foi resolvida para a fsQCA devido a delimitação dos quatro valores de referência. A calibragem pode ser conferida na Tabela 10.

Tabela 10 - Valores estabelecidos para definição dos limiares da calibragem fsQCA para os níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO

Condição	Valores		Limiares fsQCA			
	Máximo	Mínimo	Presença forte	Presença fraca	Ausência fraca	Ausência forte
<b>UI</b>	1	0,33	1	0,67	0,33	0
<b>IR</b>	1	0,33	1	0,67	0,33	0
<b>FB</b>	1	0	1	0,67	0,33	0
<b>ENG</b>	1	0	1	0,67	0,33	0
<b>FIV</b>	1	0	1	0,67	0,33	0
<i>(outcome)</i>						

Fonte: Elaboração própria.

Após a calibragem, inicialmente foram mensuradas as possíveis soluções para o resultado de cocriação de valor. Assim como no nível micro, as soluções complexa e intermediária tiveram o mesmo resultado. No entanto, desta vez foi gerada uma solução parcimoniosa em que apenas a presença de integração de recursos ou do engajamento foram suficientes para explicar o *outcome* 1 em alguns casos, independentemente do nível do ecossistema do ator, no limite do valor de consistência sugerido por Ragin (2008), que é de 0,80. A solução parcimoniosa pode ser conferida na Tabela 11.

Tabela 11 - Solução parcimoniosa da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a cocriação de valor – níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO

	<b>cobertura geral</b>	<b>cobertura única</b>	<b>consistência</b>
IR	0.951351	0.0594594	0.792793
ENG	0.940541	0.0486487	0.865672
Cobertura da solução: 1			
Consistência da solução: <b>0.800866</b>			
Corte de frequência: 1			
Corte de consistência: 1			

Fonte: Elaboração própria.

A solução parcimoniosa englobou todos os níveis do ecossistema de turismo de Cavalcante/GO e mostrou que a integração de recursos é condição necessária para que a cocriação de valor aconteça, mas não suficiente, pois a presença do engajamento também explicou o resultado positivo em diversos outros casos, conforme mostrado abaixo:

Casos com mais de 0.5 de membresia para IR: Ent2 (0.95,0.95), Ent3 (0.95,0.5), Ent4 (0.95,0.95), Ent7 (0.95,0.5), Ent8 (0.95,0.5), Ent9 (0.95,0.5), Ent10 (0.95,0.95), Ent11 (0.95,0.95), Ent14 (0.95,0.95), Ent15 (0.95,0.95)

Casos com mais de 0.5 de membresia para ENG: Ent2 (0.95,0.95), Ent4 (0.95,0.95), Ent7 (0.95,0.5), Ent8 (0.95,0.5), Ent9 (0.95,0.5), Ent10 (0.95,0.95), Ent11 (0.95,0.95), Ent13 (0.95,0.95), Ent14 (0.95,0.95), Ent15 (0.95,0.95)

Nas demais soluções, foi possível diferenciar os resultados encontrados de acordo com cada nível do ecossistema. Para o nível mega, a equação foi a mesma da csQCA, em que a ausência do uso da informação e de *feedback*, somadas às presenças da integração de recursos e do engajamento, explicaram o sucesso de dois dos quatro casos analisados neste nível, indo ao encontro da análise anterior. Para os níveis meso e macro, a mesma equação foi encontrada - a soma das presenças das quatro condições estudadas para o resultado de FIV são necessárias para que a cocriação de valor aconteça, conforme se vê na Tabela 12.

Tabela 12 - Solução complexa e intermediária da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a cocriação de valor – níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO

	cobertura geral	cobertura única	consistência
~UI*IR*~FB*ENG	0.454054	0.405405	1
UI*IR*FB*ENG	0.437838	0.389189	1
Cobertura da solução: 1			
Consistência da solução: <b>0.843243</b>			
Corte de frequência: 1			
Corte de consistência: 1			

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a fsQCA, o nível de exigência dos turistas também se estende aos atrativos turísticos e estabelecimentos comerciais, da mesma forma que também é exigido nos meios de hospedagem. Por serem os primeiros contatos ao adentrar o município, os empreendedores locais precisam estar bem alinhados às expectativas geradas por seus consumidores, para que a sua experiência turística se converta em cocriação de valor. Os resultados dos casos são mostrados a seguir:

Casos com mais de 0.5 de membresia para ~UI\*IR\*~FB\*ENG: Ent14 (0.95,0.95), Ent15 (0.95,0.95)

Casos com mais de 0.5 de membresia para UI\*IR\*FB\*ENG: Ent4 (0.95,0.95), Ent10 (0.95,0.95), Ent11 (0.95,0.95)

Para a equação que explicasse a codestruição de valor, a melhor solução foi a intermediária, excluindo-se os *remainders* (restos lógicos). Os resultados encontrados foram o contraponto da solução parcimoniosa encontrada na cocriação de valor. A ausência de engajamento e a ausência de integração de recursos foram condições necessárias para a ocorrência da codestruição de valor em alguns casos, independentemente do seu nível do ecossistema. O resultado pode ser visto na Tabela 13.

Tabela 13 - Solução da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a codestruição de valor – níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO

	cobertura geral	cobertura única	consistência
~ENG	0.172973	0.0486486	0.323232
~IR	0.172973	0.0486487	0.410256
Cobertura da solução: 0.221622			
Consistência da solução: <b>0.37963</b>			
Corte de frequência: 1			

Corte de consistência: 1

Fonte: Elaboração própria.

A desmotivação ou a falta de empenho em promover uma boa prestação de serviços aos turistas de Cavalcante/GO pode levar a uma desintegração de recursos como, por exemplo, entraves burocráticos, comportamento inadequado e quebra de arranjos institucionais, que foram fatores encontrados na análise de conteúdo das entrevistas. Este resultado reflete em todo o *trade* turístico da região a fim de evitar um resultado negativo de FIV. Os resultados dos casos são mostrados abaixo:

Casos com menos de 0.5 de membresia para ~ENG: Ent1 (1,0.05), Ent6 (1,0.05), Ent12 (1,0), Ent5 (0.95,0.5)

Casos com menos de 0.5 de membresia para ~IR: Ent1 (0.95,0.05), Ent12 (0.95,0)

As Tabela 14 e 15 a seguir elencam uma síntese das análises de QCA de todos os quatro níveis do ecossistema do *trade* turístico de Cavalcante/GO, mostrando as semelhanças e diferenças das condições necessárias e suficientes para os resultados de cocriação e codestruição de valor na FIV.

Tabela 14 - Quadro-resumo das possíveis combinações das condições necessárias e suficientes para a presença de cocriação de valor no município de Cavalcante/GO

Nível do ecossistema	csQCA			fsQCA		
	Complexa	Intermediária	Parcimoniosa	Complexa	Intermediária	Parcimoniosa
<b>Micro</b>	IR{1} * ENG{1} + UI{1} * IR{1} * FB{1}	-	IR{1} * FB{1} + IR{1} * ENG{1}	IR * FB + ~UI * FB * ENG	IR * FB + ~UI * FB * ENG	-
<b>Meso</b>	UI{1} * IR{1} * FB{1} * ENG{1}	-	-	UI * IR * FB * EN G	UI * IR * FB * EN G	IR * ENG
<b>Macro</b>	IR{1} * FB{1} * ENG{1} + UI{1} * IR{1} * ENG{1}	-	-	UI * IR * FB * EN G	UI * IR * FB * EN G	IR * ENG
<b>Mega</b>	UI{0} * IR{1} * FB{0} * ENG{1}	-	-	~UI * IR * ~FB * E NG	~UI * IR * ~FB * E NG	IR * ENG

Fonte: Elaboração própria.

Para o nível micro, em termos gerais, tanto a solução mostrada pela csQCA quanto fsQCA trouxeram a combinação de integração de recursos e *feedback* como primordial para a

cocriação de valor como resultado de FIV, mas não suficientes. Enquanto na csQCA a integração de recursos somado ao engajamento também explicou o resultado positivo de FIV, na fsQCA o *feedback* somado ao engajamento explicou a cocriação de valor em alguns casos, mesmo com a ausência do uso da informação. Destaca-se que, segundo achados encontrados na fsQCA, quando a ausência do uso da informação é combinada ao desengajamento e desintegração de recursos, o resultado da FIV passa a ser o de codestruição de valor.

Para o nível meso, a cocriação de valor ocorreu apenas com a presença de todas as condições somadas (uso da informação, integração de recursos, *feedback* e engajamento), nas soluções complexas tanto da csQCA quanto da fsQCA. No entanto, a solução parcimoniosa da fsQCA evidenciou a importância da presença da integração de recursos e do engajamento para o resultado positivo de FIV. Os resultados da fsQCA para nível macro foram idênticos aos do nível meso, com a presença das quatro condições somadas na solução complexa e integração de recursos e engajamento para a solução parcimoniosa.

Os resultados da csQCA para nível macro apresentaram duas soluções possíveis. A primeira traz a presença da integração de recursos, *feedback* e engajamento como necessárias para a ocorrência da cocriação de valor, mas não suficientes, pois a junção do uso da informação, integração de recursos e engajamento também explicou o resultado positivo em alguns casos deste nível.

Para a solução da csQCA encontrada em nível mega, o resultado de cocriação de valor consistiu na presença de integração de recursos e engajamento, mesmo que uso da informação e *feedback* estivessem ausentes. Atores deste nível acreditam que conseguem cocriar valor mesmo que não busquem informações durante todas as fases do encontro de serviço, desde que estejam dispostos a integrar recursos e os façam corretamente. Estes resultados se repetiram nas soluções complexa e intermediárias da fsQCA. Para a solução parcimoniosa da fsQCA, o resultado foi o mesmo dos níveis meso e macro, em que a junção da integração de recursos com engajamento foram condições necessárias e suficientes para explicar os casos de cocriação de valor.

Tabela 15 - Quadro-resumo das possíveis combinações das condições necessárias e suficientes para a presença de codestruição de valor no município de Cavalcante/GO

Nível do ecossistema	csQCA			fsQCA		
	Complexa	Intermediária	Parcimoniosa	Complexa	Intermediária	Parcimoniosa
<b>Micro</b>	IR{0} * FB{0} +	-	IR{0} + FB{0}* ENG{0}	~UI*~FB*~ENG + ~UI*~IR*~ENG	~UI*~FB*~ENG + ~UI*~IR*~ENG	-

	+					
	FB{0}* ENG{0}					
<b>Meso</b>	UI{1}* IR{0}* FB{0}* ENG{0}	-	-		~ENG + ~IR	-
<b>Macro</b>	-	-	-	-	~ENG + ~IR	-
<b>Mega</b>	UI{0}* IR{0}* FB{0}* ENG{0}	-	-	-	~ENG + ~IR	-

Fonte: Elaboração própria.

Sob o prisma da codestruição de valor em nível micro, a csQCA detectou que a desintegração de recursos somada à combinação da ausência de *feedback* e desengajamento levam ao resultado negativo de FIV. Os resultados da fsQCA complementam esta análise, ao acrescentar a ausência do uso da informação ao segundo resultado apresentado pela csQCA. As análises *fuzzy* evidenciam o papel das ausências do uso da informação e do desengajamento para a consolidação da codestruição de valor, somadas à ausência de *feedback* ou desintegração de recursos.

O nível meso trouxe como solução da csQCA ausências de integração de recursos, *feedback* e engajamento como necessárias e suficientes para a ocorrência de codestruição de valor, ainda que o uso da informação esteja presente. Para o nível macro, as análises *crisp-set* não conseguiram gerar uma solução. Em nível mega, a solução complexa trouxe a combinação das ausências das quatro condições como necessárias e suficientes para a ocorrência de codestruição de valor. Na análise da fsQCA, a solução encontrada foi a mesma para os níveis meso, macro e mega, com as ausências de engajamento e integração de recursos como necessárias e suficientes para o resultado negativo da FIV.

A seção a seguir destina-se a sintetizar o trabalho realizado no município turístico de Cavalcante/GO, assim como deixar sugestões para o fomento à experiência turística para os atores pertencentes a todos os níveis do ecossistema da região, para que possam trabalhar nos resultados encontrados, mitigar gargalos na gestão e explorar atributos e estratégias já utilizadas.

### 4.3 Considerações Finais do Estudo de Caso de Cavalcante/GO

O objetivo principal deste primeiro estudo de caso foi descrever como se dá a dinâmica de FIV entre diferentes atores no contexto do do setor de hospitalidade turística do município de Cavalcante/GO. Para atingir o objetivo, foram coletados dados com atores representantes de todas as camadas do ecossistema, a saber: micro, meso, macro e mega. Em nível micro, os resultados mostraram a integração de recursos como condição essencial para a cocriação de valor do ponto de vista do hóspede. Porém, não suficiente, pois precisa do *feedback* ou do engajamento para que o resultado positivo se concretize.

Depreende-se, então, que os turistas não estão muito preocupados com a busca de informações, pois, segundo os resultados, o uso da informação não se mostra como condição necessária para a cocriação de valor sob o seu ponto de vista. Entretanto, essa ausência de informação sobre o que esperar do local, os problemas estruturais do município, sua cultura e as características inerentes, acabam levando a uma tendência de codestruição de valor do ponto de vista dos atores dos níveis meso, macro e mega do ecossistema da região. Essa codestruição de valor manifestou-se em diferentes situações, como quebra de expectativas em relação a um meio de hospedagem por não ter ar condicionado, direção perigosa nas estradas de Cavalcante/GO e sua falta de preparo para os passeios nos atrativos, por conta da ausência de informações. Os turistas acreditam que informações mais apuradas são desnecessárias para sua estada no município, porém, muitos relatos das entrevistas mostraram que a falta de informação leva turistas a codestruírem valor durante a FIV.

Cabe aos atores de Cavalcante/GO a responsabilidade de levar o acesso à informação aos turistas, seja por meio do uso das redes sociais para divulgação da cidade, seus atrativos, sua natureza, enfim, mostrar o que o turista irá encontrar durante toda a sua experiência no município. Da mesma forma, os atores públicos precisam pensar em estratégias que elevem Cavalcante/GO ao patamar de outros municípios turísticos. A exemplo da própria Chapada dos Veadeiros/GO, Alto Paraíso/GO possui uma gestão de marca (*branding*) mais consolidada e bem posicionada em relação a Cavalcante/GO, que por sua vez possui uma parcela do território da Chapada muito maior. É preciso profissionalizar a gestão do turismo em Cavalcante/GO para que isso reflita também na classe empresarial, o que faria diminuir a grande informalidade presente no município. Atualização ou criação de *sites* institucionais e uma série de vídeos mostrando os atrativos e o cotidiano da cidade seriam boas iniciativas primárias de exibição da informação.

A coleta de informações está restrita às informações existentes nas plataformas como Booking e Trip Advisor, ou informações fornecidas por terceiros, como o Observatório do Turismo, muitas vezes incompletas ou defasadas. As parcerias com instituições como a UnB são muito válidas, desde que sejam feitas de forma sistemática. Caso contrário, tanto empresas quanto o Poder Público precisam criar uma sistemática para coleta das informações, de forma que tenham insumos para a tomada de decisão mais assertiva e que consiga cada vez mais personalizar seu atendimento, de acordo com anseios e desejos de seus turistas.

Em alguns casos, a falta de informação por parte dos visitantes de Cavalcante/GO não foi um fator preponderante para a ocorrência da codestruição de valor, desde que eles se sintam motivados em integrar recursos ou se sintam à vontade de dar sugestões e contribuições durante sua experiência no município, seja antes, durante ou depois do encontro de serviço. Caso contrário, a tendência é de uma experiência negativa ao final de sua estada na região.

Do ponto de vista dos atores integrantes do *trade* turístico da região, as recomendações boca-a-boca, sejam elas realizadas no ambiente *online* ou *offline*, e envio de formulários pré-encontro de serviços para coleta de informações prévias dos turistas, são manifestações que auxiliaram no bom uso da informação por parte dos prestadores de serviço e levaram a um resultado de cocriação de valor, ao final. Entretanto, essas manifestações são pontuais e não refletem a situação de todo o contexto municipal.

Do ponto de vista dos turistas que frequentam a região, o *feedback* é imprescindível para que a cocriação de valor aconteça. Enquanto mensagens unilaterais que caracterizam a transmissão da comunicação geralmente produzem muito pouco *feedback* oportuno e significativo, o ambiente interativo hospedado pela internet cria um círculo contínuo de oportunidade de comunicação e resposta imediata. Empresas de Cavalcante/GO devem priorizar este canal direto de comunicação, para coleta sistemática de *feedbacks*, com objetivo de proporcionar uma experiência cada vez mais positiva aos seus clientes. Este aspecto é tão importante que, em alguns casos constatados, o *feedback* somado ao engajamento conseguiu suprir a ausência de informações e proporcionar cocriação de valor como resultado da FIV.

Em termos gerais, nos demais níveis do ecossistema (meso, macro e mega), o que se constatou foi a presença da dificuldade no reconhecimento de papéis, caracterizada pela falta de conhecimento prévio dos turistas em relação ao contexto de Cavalcante/GO, dados de informação defasados dos provedores de serviço, o que dificulta uma caracterização do perfil padrão de visitantes para uma tomada de decisão mais assertiva, falhas e gargalos na comunicação sobre informações não contempladas nas OTA, e o uso impróprio da informação, pois turistas tendem a utilizar-se de experiências passadas para agir em sua estada atual, mesmo

que vão de encontro aos arranjos institucionais de Cavalcante/GO. Estas manifestações de mau uso da informação impactaram diretamente em uma experiência negativa para pelo menos um dos atores envolvidos na FIV.

O lado sombrio da FIV trouxe a desintegração de recursos como condição necessária para a codestruição de valor sob o ponto de vista do turista. Porém, também não foi condição suficiente. O desengajamento somado ao *feedback* negativo também explicou a codestruição como resultado de FIV em diversos outros casos. Em Cavalcante/GO, para desempenhar um bom papel, o turista precisa estar preparado para as particularidades que terá durante a FIV. Os empregados dos meios de hospedagem, por exemplo, são em sua grande maioria nativos da região e a falta de sensibilidade para adaptar seu diálogo a um indivíduo de um nível mais baixo de instrução, pode causar a desintegração de recursos, pois os empregados também ficam confusos sobre qual papel desempenhar e acabam provendo um serviço de má qualidade.

Como as condições para que a FIV aconteça atuam concomitantemente e não de forma isolada, a falta de informações também leva turistas a se portarem de maneira oportunista, seja degradando o município ou o ambiente do meio de hospedagem, agindo da forma que acha ser a correta ou a mais cômoda dentro de seus interesses. Este comportamento também causa descumprimento das regras e, conseqüentemente, quebra de arranjos institucionais. Esta manifestação também auxiliou na ocorrência de codestruição de valor em alguns casos relatados. A desintegração de recursos, ocasionada pela quebra de expectativas também se manifestou nos entraves burocráticos e na falta de recursos (ex. financeiros, humanos, infraestrutura) para integração de forma que todos os atores saíssem satisfeitos, ocasionada pela presença de rigidez contextual.

Empreendedores e outros atores do segmento do turismo da região devem usar de seus próprios recursos *operant* na busca de soluções que quebrem estas barreiras causadas pelos entraves burocráticos e falta de recursos *operand*. Um dado relevante constatado em campo é a boa formação acadêmica dos entrevistados e sua vivência em relação ao Brasil e ao mundo. Algumas iniciativas estão em andamento, mas faz-se necessário a busca por soluções sistêmicas que, aos poucos, alterem o *mindset* e o *modus operandi* de todo o ecossistema turístico do município.

Por sua vez, as iniciativas e preocupação dos provedores de serviço em oferecer um atendimento personalizado e pessoal com seus consumidores, um bom relacionamento com parceiros e outros atores do *trade* turístico da região, o zelo e *expertise* para elaboração de ferramentas institucionais, como treinamento de colaboradores e regimento interno serviram como propulsores para a ocorrência de um alinhamento contextual e manutenção do bom

funcionamento do sistema de serviço ao longo da estada dos turistas em Cavalcante/GO. Logo, tornaram-se manifestações de cocriação de valor como resultado de FIV nos respectivos relatos. Estes diferenciais precisam ser compartilhados e explorados para que seja formado um padrão de qualidade comum a todo o município.

Apesar de ser unanimidade a importância de uma coleta sistemática de *feedback*, pouco foi visto em prática em todas os níveis do ecossistema. A falta de um levantamento constante de opiniões impossibilita os provedores de serviço na tomada de decisões acerca de melhorias no serviço e na busca de novos atrativos que fomentem ainda mais o turismo em Cavalcante/GO. Estas decisões tomadas sem embasamento nos desejos de quem de fato irá consumir o serviço pode levar a opiniões divergentes e informações mal interpretadas, manifestações de codestruição de valor por parte dos turistas ou até mesmo dos provedores, pois, erroneamente, pensam que fazem o melhor para seus clientes.

Entretanto, em termos gerais, meios de hospedagem e atrativos turísticos possuem uma boa reputação nas plataformas OTA, mesmo com eventuais comentários negativos. Isso certamente ocasiona um bom efeito de primazia nos turistas que buscam pelos serviços na internet. As interações pós-encontro de serviço, como os formulários de satisfação, reclamação e sugestões, assim como as mudanças que são realizadas baseadas em orientações dadas por consumidores, corroboram o resultado de cocriação de valor. Estas iniciativas deveriam ser institucionalizadas pelo município e replicadas em todo o *trade* turístico de Cavalcante/GO.

Relativamente ao engajamento, a cocriação de valor pôde ser detectada nos relatos caracterizados pela sinergia entre os atores, que se manifestou por meio da presença ativa dos atores no seu empreendimento ou em sua instituição pública, atuando no dia a dia dos processos e lidando diretamente com as pessoas. Esta disposição para integrar recursos é capaz de ser transmitida para outros atores e induz a uma FIV positiva e à construção coletiva do conhecimento. A busca de capacitação externa para conversão em *insights* na região foi um dos principais pontos positivos levantados na pesquisa, o que mostra que alguns atores do ecossistema demonstram interesse em elevar o desenvolvimento turístico para outro patamar.

No entanto, o outro lado da moeda ainda existe e está enraizado no contexto local. Empreendedores, principalmente os que estão há mais tempo no município, carregam consigo uma frustração de experiências passadas, o que leva a uma resistência em integrar recursos e a uma desmotivação em integrar e interagir em redes de relacionamento. Um resultado claro disso é a falta de associações de classe, como associação de bares e restaurantes e associação comercial. A única associação ativa em Cavalcante/GO é a ACECE. Estes desacordos sociais

e falta de comprometimento do Poder Público levam a uma quebra de bem estar de pelo menos uma das partes envolvidas na FIV, resultando em codestruição de valor.

O nível mega, inclusive, foi o ponto crítico encontrado no presente estudo de caso. Sua participação teve destaque, principalmente, para os resultados de codestruição de valor, do ponto de vista dos níveis meso e macro. Atores deste nível acreditam que conseguem cocriar valor mesmo que não busquem informações durante todas as fases do encontro de serviço (o que inclui o *feedback* de turistas e outros atores), desde que estejam dispostos a integrar recursos e os façam corretamente. Porém, nos relatos coletados foi perceptível o dano causado às iniciativas fomentadas para a melhoria do turismo no município. A negligência do Poder Público, citadas nos relatos do *trade*, foi responsável pelos fracassos de formalização de parcerias e melhorias estruturais em Cavalcante/GO.

Mesmo com as manifestações de desengajamento supracitadas, há o sentimento de expectativa e animação por parte dos entrevistados. Os principais atores que fomentam o turismo de Cavalcante/GO são oriundos de outros estados do país e nenhum manifestou arrependimento pela mudança de vida. Até mesmo os mais desanimados não pensam em deixar o município, mas em iniciar outros tipos de empreendimentos na região. Esses sentimentos positivos poderiam atuar na coletividade e ser convertidos em ações concretas, como na criação de associações comerciais ou de classes. Faz-se necessária uma maior união entre os atores do ecossistema para que a mudança real aconteça e Cavalcante/GO chegue ao *status* de turismo que faça jus ao seu potencial.

O presente estudo busca inovar ao estudar o fenômeno da FIV em um contexto de ecoturismo no Brasil, abarcando não somente relatos de cocriação de valor, mas também de codestruição de valor. A originalidade também se faz presente ao utilizar-se da metodologia QCA para mensurar as condições necessárias e suficientes para a ocorrência dos dois lados extremos da FIV (cocriação de valor e codestruição de valor) em todo o ecossistema de turismo da região. Em geral, as pesquisas estão concentradas apenas no nível micro do ecossistema de serviços estudado. Com os procedimentos adotados, a pesquisa trouxe contribuições tanto para a gestão local quanto para as pesquisas na área.

Como contribuição teórica, a pesquisa aprofunda o conhecimento da literatura da lógica dominante de serviço (LDS) e da formação interativa de valor (FIV), ao alinhar achados encontrados em outros contextos da economia ao segmento de turismo, encontrando similaridades e complementaridades ao que já pode ser encontrado na literatura. Ademais, o estudo contribui para um melhor entendimento das possíveis combinações causais que podem levar à cocriação e à codestruição de valor dentro das condições estabelecidas.

Como contribuições gerenciais, a pesquisa traz informações úteis à tomada de decisão dos atores envolvidos no *trade* turístico de Cavalcante/GO. Por meio da aplicação de questionários e entrevistas, os principais gargalos e pontos de atenção foram levantados, assim como os principais fatores que levam atores às experiências positivas e negativas da região durante todas as etapas do encontro de serviço e, também, quais são as condições suficientes e necessárias para a ocorrência dos extremos da FIV (cocriação e codestruição de valor) em todos os níveis do ecossistema turístico de Cavalcante/GO. Munidos destas informações, atores públicos e privados podem priorizar implantações de novos processos ou melhorias, capacitações e o engajamento em novos projetos para o município.

Sugere-se, portanto, que os gestores se capacitem ou busquem parcerias comerciais em relação ao uso de ferramentas de marketing digital. Tais ferramentas possuem algumas vantagens em relação ao uso de ferramentas de marketing tradicional e veiculação em mídias de massa, como o envio a um público segmentado com o perfil desejado, orçamentos menores e controle de resultados alcançados em todos os estágios de divulgação. Desta forma, será possível a busca pela profissionalização da comunicação com o público externo e o início de um posicionamento de imagem em relação aos turistas locais e internacionais.

Em relação às parcerias, indica-se a construção de um CRM (*Customer Relationship Management*), de forma a construir uma gestão de relacionamento com ex-parceiros, parceiros existentes e parceiros em potencial. Esta ferramenta permitiria o planejamento de ações vislumbrando ações de curto, médio e longo prazo, assim como retomar relacionamento antigos, fortalecer os existentes e auxiliar na busca por novas oportunidades como feiras, eventos e produção de conteúdo compartilhado. Também traria uma maior motivação e engajamentos aos atores turísticos de Cavalcante/GO, além de incitar uma maior sinergia e união entre todos os níveis do ecossistema.

Como contribuições gerenciais ao nível mega, representado pelos atores públicos, sugere-se criar uma sistemática de coleta de opinião que abarque todos os públicos de interesse do município, sendo eles turistas, gestores dos meios de hospedagem, moradores locais e demais envolvidos com o *trade* turístico da região. Além disso, faz-se necessário um plano de gestão que abarque as principais pautas do turismo, com ações concretas para o curto, médio e longo prazo. Outro ponto importante é a busca por parcerias comerciais e projetos que façam com que Cavalcante/GO entre, efetivamente, na rota dos principais pontos de ecoturismo do Centro-Oeste. A região abarca a maior parte da Chapada dos Veadeiros e seu potencial é pouco explorado. O município carece de uma comunicação visual para que sua imagem seja trabalhada do ponto de vista do marketing.

Assim como qualquer estudo, esta pesquisa também possui suas limitações. O período que compreendeu a coleta de dados foi atípico na história do Brasil e do mundo. Cavalcante/GO estava fechada para a presença de turistas devido à pandemia de Covid-19 e, após o seu fim, as mudanças regionais e globais impactadas pelo vírus poderá trazer uma nova maneira de os turistas consumirem serviços ofertados pelo segmento. Sugere-se uma nova coleta cerca de 12 meses após a normalização da atividade, para aferição de similaridades e diferenças dentro das proposições estudadas. Além disso, outras condições podem ser acrescentadas para estudos futuros, como uma de “pós-Covid”, por exemplo, pois impactará diretamente o segmento.

Em relação à QCA, embora a técnica consiga trazer as condições suficientes e necessárias para que um determinado resultado aconteça, ela não consegue mensurar o impacto causado por cada condição. Estudos futuros poderiam aprofundar e medir o impacto gerado pela presença ou ausência das condições estudadas, assim como medir as soluções geradas para os níveis intermediários de FIV (coredução e corecuperação de valor) e a não-criação de valor. Outrossim, uma amostra aumentada também poderia trazer as soluções intermediárias e parcimoniosas não encontradas na pesquisa, principalmente para os resultados de codestruição de valor, cujas soluções podem não ter demonstrado fielmente a realidade do contexto do município devido ao número relativamente baixo de casos.

## **5 Um dos Lugares Mais Bonitos que Você Poderá Conhecer na Vida: Um Mergulho Nas Águas Azuis e Transparentes de Bonito/MS**

A escolha de Bonito/MS como lócus para o estudo de caso deveu-se ao fato de que o município é um dos principais Destinos Turísticos do Estado de Mato Grosso do Sul, sendo considerado pelo Ministério do Turismo um dos destinos indutores da atividade turística no país (Barbosa, 2015). A situação pandêmica que se alastrou para todo o mundo trouxe consigo o retorno da busca por destinos de natureza, sustentabilidade e ecoturismo como prioridade para os turistas do país, pela dificuldade de ir ao exterior e a segurança em evitar aglomerações e estar em contato direto com a natureza (Beni, 2020). O Ministério do Turismo (2019) categorizou os 2.694 municípios inseridos no Mapa da Regionalização de acordo com o desempenho na economia do turismo, e Bonito/MS ficou enquadrado como Categoria “B” (as categorias vão de “A” a “E”). O Mapa é um instrumento elaborado pelo Ministério do Turismo – MTur para identificar o desempenho da economia do setor nos municípios que constam no Mapa do Turismo Brasileiro. Esse instrumento, previsto como uma estratégia de implementação do Programa de Regionalização do Turismo, permite tomar decisões mais acertadas e implementar políticas que respeitem as peculiaridades dos municípios brasileiros.

Em novembro de 2013, Bonito/MS foi premiada pelo *World Responsible Tourism Awards*, em Londres, durante o *World Travel Market* (WTM), como o melhor destino de turismo sustentável do mundo. Um dos fatores determinantes para a premiação foi a existência do *voucher* único, instrumento idealizado por um empreendedor local - Antônio Carlos Silveira Soares - em meados de 1994, e implantado, em 1995, pela Prefeitura Municipal, por meio do Conselho Municipal de Turismo de Bonito (COMTUR).

Ele funciona como ingresso para os passeios e é adquirido somente nas agências de turismo local que agendam o passeio e contratam os guias que acompanharão os grupos de turistas, ou mesmo o turista que visita a localidade sozinho. Em todos os passeios só é permitida a entrada de visitantes com o acompanhamento de um guia e com apresentação do *voucher*. Este fator possibilita à localidade uma previsibilidade no número de visitantes, distribuindo-os ainda pelos diversos atrativos disponíveis. Dessa forma é possível respeitar a capacidade de carga dos atrativos e, conseqüentemente, preservá-los.

A área de Bonito/MS é de 4.934 km<sup>2</sup>, tendo uma população estimada em 19.587 habitantes. O ponto culminante é o da Serra da Bodoquena, com 720 metros. Seu clima é tropical úmido e a temperatura média é de 22°C. O município está localizado ao sul de Mato Grosso do Sul, a 330 km da capital Campo Grande na encosta da Serra de Bodoquena.

Bonito/MS serve de apoio às regiões do Pantanal, como portal de acesso às fronteiras com o Paraguai e a Bolívia. O município pertence à bacia hidrográfica do Rio Paraguai e sub-bacia do Rio Miranda. Os principais rios são Miranda, Formoso, Prata, Peixe, Perdido e Sucuri. Os principais córregos são: Olaria, Taquaral, Anhumas, Bonito, Coqueiro, Mutum e Restinga. O sistema hidrográfico está associado a rochas calcárias, proporcionando a existência de rios subterrâneos, sumidouros e ressurgências com águas de aparência cristalina (Bonito/MS, 2020).

O aumento do número de turistas na região desenvolveu a profissionalização da atividade turística no município. Em 1993, foi realizado o primeiro curso de Turismo, organizado pelo SEBRAE, a Prefeitura de Bonito/MS e UFMS (Universidade Federal do Mato Grosso do Sul). Em 1995, a Lei Municipal 689/95, tornou obrigatória a presença de guias credenciados pela EMBRATUR. Em 1995, a estruturação da atividade foi complementada pela aprovação da Lei 695/95, que instituiu o COMTUR, associando a gestão pública com o *trade* turístico local (Bonito/MS, 2020).

O COMTUR de Bonito/MS é formado por quatro representantes do poder público, sendo obrigatória a presença do secretário municipal de Turismo, Indústria e Comércio, um membro da Associação Bonitense de Hotelaria (ABH), um membro da Associação de Guias de Turismo de Bonito/MS (AGTB). Também participam: um membro do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), um membro da Associação Bonitense dos Proprietários das Agências de Ecoturismo (ABAETUR), um da Associação dos Proprietários de Atrativos Turísticos de Bonito/MS e Região (ATRATUR), entre outros.

Os turistas que optam pelo destino Bonito/MS acabam se deparando com muitas opções de lazer em meio à natureza. O município conta com mais de 40 atrativos turísticos, dentre eles uma caverna na qual o turista pode praticar o rapel a uma altura de 72 metros de descida vertical (Abismo Anhumas), contanto com a ajuda de monitores e instrutores, para garantir sua segurança; o Aquário de Bonito/MS, que mostra a grande variedade de peixes da região, além de espécies exóticas do Pantanal e arraias de água doce, bem como a interação com as espécies; Aquário Natural, espaço marcado pela transparência das águas, repletas de cardumes de peixes de mais de 30 espécies diferentes, lugar onde além de trilhas, o turista pode praticar a flutuação, sendo que a infraestrutura do local conta com restaurante, museu de história natural, loja de artesanato e piscinas para treinamento de flutuação; Balneário Municipal, que permite uma visão nítida de peixes de cores e tamanhos variados; Buraco das Araras, localizado em meio ao cerrado uma cratera totalmente em arenito que diversos animais adotaram como seu habitat natural, principalmente as araras vermelhas; Gruta do Lago Azul, onde o turista percorre uma

trilha e, chegando ao seu final, encontra um lago de águas intensamente azuis devido à incidência dos raios solares, e com mais de 80 metros de profundidade (Bonito/MS, 2020).

Pode-se dizer, então, que uma nova territorialidade, baseada no turismo e no paradigma da sustentabilidade, vem se desenvolvendo em Bonito/MS e alguns de seus municípios vizinhos. O turismo, como nova atividade econômica e fenômeno socioambiental de revalorização do local como reflexo do global; a sustentabilidade, enquanto imagem de um turismo responsável e ecologicamente viável (Lobo & Moretti, 2008). O Quadro 10 traz os elementos do sistema turístico de Bonito/MS, assim como os seus papéis desempenhados no setor.

Quadro 9 - Elementos do sistema turístico de Bonito/MS e seus papéis

<b>Elementos</b>	<b>Papel</b>
<b>Agências de Viagens e Turismo nas localidades</b>	Muitas vezes responsáveis pela articulação do Destino Turístico <i>versus</i> zonas emissoras, atuando como intermediadora de serviços, embora também atendam a clientela de forma direta.
<b>Meios de Hospedagem</b>	Representados pelos meios de hospedagem hoteleiros e extra-hoteleiros [hotéis, pousadas, <i>resorts</i> , campings, albergues etc.], cuja finalidade é a de hospedar o turista durante sua estada na localidade visitada.
<b>Serviços de Alimentação e Bebidas</b>	Caracterizados por todos os bares e restaurantes que atendem a clientela viajante e comunidade local, ofertando variados serviços de alimentação. Embora se saiba que sua existência independe da atividade turística, não se pode furtar ao fato de que muito restaurante tem seu funcionamento totalmente atrelado à atividade turística.
<b>Serviços de Transporte</b>	Responsáveis pela movimentação dos turistas no destino. Sabe-se que muitos dos turistas não acessam o destino com seu veículo próprio. Assim, serviços de <i>transfer/shuttle service</i> , bem como serviços de transporte entre atrativos tornam-se necessários. Fazem parte do rol dos serviços de transporte aquelas empresas que oferecem transporte fretado, assim como serviços de locação.
<b>Atrativos Turísticos</b>	Locais que são visitados por aqueles turistas que estão em visita à localidade. No contexto dos atrativos turísticos, configuram-se aqueles denominados naturais, totalmente relacionados à camada 01(um) do Sistema Flexível de Turismo, da mesma forma que aqueles construídos para atender a uma demanda existente de turista.
<b>Comércio Turístico</b>	Caracterizado por lojas e empresas especializadas na venda de produtos e artefatos de caráter turístico, caracterizado pela cultura local, por meio de sua mão de obra. Não deixa de representar uma forma de valorização do patrimônio local e inserção da comunidade autóctone no processo do turismo.
<b>Guia de Turismo</b>	Profissional formado para atuar com a prestação de serviços de informação e guiamento aos visitantes de dada localidade. É o profissional responsável por oferecer todo o suporte necessário ao viajante, durante a execução de suas visitas.

Fonte: Adaptado de Velasquez e Oliveira (2016).

Embora seja esta a sistemática “ideal” de funcionamento do subsistema do *Trade*/Mercado turístico adotada, inclusive, por alguns destinos nacionais e internacionais, sabe-se, porém, que a forma de organização de alguns destinos, como o caso de Bonito/MS, permite com que o turista, por si, acesse os inúmeros elementos do subsistema, de forma direta, sob a ótica de um consumidor do serviço, dada a condição do autosserviço, como o *voucher* único (Velasquez & Oliveira, 2016).

## 5.1 Caracterização da amostra e procedimento de coleta de dados em Bonito/MS

A amostragem foi realizada de acordo com o *framework* proposto na Figura 4. Foram mapeados três representantes de meios de hospedagem, cinco representantes de atrativos e seis representantes de associações e órgãos públicos baseado no site da prefeitura de Bonito/MS, dados do Ministério do Turismo (MTur) e informações contidas nos sites do Observatório de Turismo, Bonito/MS *Convention & Visitors Bureau*, além do auxílio oferecido pelo Instituto de Desenvolvimento de Bonito/MS (IDB). Ao total, foram realizadas 14 entrevistas.

O município, seguindo os protocolos da Organização Mundial da Saúde (OMS) para o período de pandemia, ocasionado pela propagação da Covid-19, adotou o regime de *lockdown* durante 120 dias, entre os meses de março e junho de 2020. A cidade ficou completamente fechada para visitantes e o comércio local, dependente do turismo da região, também parou. O *trade* turístico preparou uma série de protocolos de segurança para a reabertura da cidade, um para cada segmento da economia. Ao todo, foram sete diferentes protocolos formalizados para aplicação após a reabertura do município. As atividades foram retomadas em julho e a coleta de dados para este estudo foi realizada durante os meses de setembro e novembro de 2020.

Para o nível micro do ecossistema, foram aplicados 20 questionários com turistas que se hospedaram em Bonito/MS após a sua reabertura e nove com empregados, totalizando 29 questionários para este nível. A amostra está de acordo com o número considerado intermediário por Ragin (2008) e apta para aplicação da QCA. Dos respondentes, 70% eram mulheres e 30% homens, 25% possuíam ensino superior completo, 45% especialização, 20% mestrado e 10% doutorado. Do ponto de vista da idade, 85% estavam na faixa entre 18 e 49 anos. Quando solicitado para preencher a quantidade de vezes que se hospedou no mesmo local, 65% alegaram ter se hospedado apenas uma vez, 10% duas vezes, 15% três vezes e 10% quatro vezes ou mais. Em relação ao principal motivo da hospedagem, 60% estiveram no município para lazer, 30% estiveram para a prática de ecoturismo e 10% a trabalho.

Sob o ponto de vista do empregado de linha de frente, seis eram mulheres e três homens, cinco possuem ensino básico/médio/técnico, dois com ensino superior e dois com especialização. Do ponto de vista da idade, quatro estão na faixa de 18 a 29 anos, quatro entre 30 e 39 anos e um entre 40 e 49 anos. Quando solicitado para preencher a quantidade de meios de hospedagem em que trabalhou nos últimos 12 meses, sete responderam que estiveram sempre no mesmo local de trabalho e dois alegaram terem trabalho em dois locais diferentes.

Nos demais níveis foram realizadas 14 entrevistas semi-estruturadas por meio de videoconferência na plataforma Zoom, seguindo os protocolos de isolamento social indicados

pela OMS. Os primeiros respondentes foram recrutados por meio de contato pessoal que atendeu ao critério de amostragem, com auxílio do IDB. Dado que os potenciais entrevistados eram difíceis de localizar para a coleta de dados, uma vez entrevistados, os respondentes foram questionados se tinham conhecimento de alguém com as características necessárias do respectivo nível do ecossistema que pudesse ser recrutado para uma entrevista. Essa amostragem de bola de neve (*snowball*) depende de referências dos sujeitos iniciais para identificar sujeitos adicionais (Creswell, 2007).

Antes de todas as entrevistas, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e a aprovação do instrumento de coleta junto a Comissão de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade de Brasília. As entrevistas duraram em média 40 minutos. Do total de entrevistados, sete são nativos de Bonito/MS ou do estado de Mato Grosso do Sul e seis são advindos de outros estados do Brasil e um cuja origem está em outro país.

Em algumas ocasiões, os níveis meso e macro se integravam, pois muitos atrativos da região também oferecem serviço de hospedagem. Da mesma forma, muitos gestores de meios de hospedagem e atrativos também possuem cadeira no Conselho de Turismo, ou seja, a sinergia na região não acontece de forma isolada, mas em integração concomitante a diferentes camadas do ecossistema de turismo. Esta peculiaridade está atrelada a forte presença da iniciativa privada no município, detentora de quase todos os atrativos da região.

Para ida a qualquer atrativo de Bonito/MS, é obrigatória a compra via agência de viagem. Para estes níveis (meso e macro), foram selecionados gestores dos principais meios de hospedagens e atrativos mais frequentados. Em Bonito/MS não existem acomodações P2P (como o Airbnb). Em nível macro, foram entrevistados proprietários de restaurantes e prestadores de serviços de passeios, de forma que englobasse todas as opções de lazer que a região oferece. O nível mega contemplou a prefeitura/Secretaria de Turismo, Indústria e Comércio (SECTUR), Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), Instituto de Desenvolvimento de Bonito/MS (IDB) e membros do sistema S (SEBRAE, SENAC etc.). O Quadro 11 mostra e identifica todos os participantes da coleta de dados.

Quadro 10 - Características dos entrevistados do município de Bonito/MS

Identificação	Nível do Ecossistema	Sexo	Atuação no Trade Turístico
Entrevistado 16	Meso	Masculino	Meio de hospedagem
Entrevistado 17	Meso	Feminino	Meio de hospedagem
Entrevistado 18	Meso	Masculino	Meio de hospedagem
Entrevistado 19	Macro	Masculino	Atrativo

<b>Entrevistado 20</b>	Macro	Masculino	Atrativo
<b>Entrevistado 21</b>	Macro	Masculino	Agência de viagem
<b>Entrevistado 22</b>	Macro	Feminino	Atrativo
<b>Entrevistado 23</b>	Macro	Masculino	Atrativo
<b>Entrevistado 24</b>	Mega	Feminino	IDB
<b>Entrevistado 25</b>	Mega	Feminino	IDB
<b>Entrevistado 26</b>	Mega	Masculino	IDB
<b>Entrevistado 27</b>	Mega	Feminino	SECTUR
<b>Entrevistado 28</b>	Mega	Masculino	IDB
<b>Entrevistado 29</b>	Mega	Masculino	Sistema S

*Fonte:* Elaboração própria.

Seguindo o protocolo sugerido por Bardin (1977) para análise de conteúdo, após a transcrição dos áudios das entrevistas, foram realizadas codificações para cada resultado da FIV (cocriação, codestruição, coredução, corecuperação e não-criação de valor), com ênfase nos dois primeiros, e para os resultados positivos e negativos de cada condição, ou seja, uso e mal uso de recursos, integração e desintegração de recursos, *feedback* (que foi associado com os resultados de FIV), e engajamento e desengajamento. Posteriormente, foram codificadas as padronizações das interações que levaram aos resultados de FIV encontrados nos relatos das entrevistas, cujos resultados serão detalhados nas seções a seguir.

Este processo exigiu a organização dos dados em códigos de primeira ordem, intimamente ligados aos termos existentes oferecidos pelos entrevistados, de forma a preservar a autenticidade de suas expressões. A próxima etapa envolveu o estabelecimento de conexões entre os conceitos de primeira, levando ao surgimento de temas de segunda ordem. Este procedimento envolveu várias leituras de transcrições literais e estabelecimento de conexões entre os temas emergentes e o conjunto de dados. Uma vez que um conjunto viável de temas foi estabelecido, os temas de segunda ordem foram condensados ainda mais em dimensões agregadas de segunda ordem.

Para esta primeira ordem utilizaram-se os termos referentes às proposições utilizadas nesta tese: bom uso/mau uso da informação, integração/desintegração de recursos, *feedback* (este associado à cocriação ou codestruição de valor) e engajamento/desengajamento. Em seguida, estabeleceram-se conexões de primeira ordem, sendo presença da marca ou dificuldade no reconhecimento de papéis para os extremos de uso da informação, alinhamento ou rigidez contextual para os extremos de integração de recursos, alinhamento ou quebra de expectativas para *feedback* e sinergia entre atores ou quebra de bem-estar para engajamento. Em seguida, estes foram associados aos temas de segunda ordem. O resultado pode ser visto na Figura 24.

Este processo garantiu uma base sólida para a construção de uma estrutura de dados, enriquecendo o rigor qualitativo do estudo, mostrando claramente o desenvolvimento do processo, a partir dos dados primários aos construtos teóricos (Gioia *et al.*, 2013). Os resultados das análises serão tratados na seção a seguir.

## **5.2 Resultados e Discussão da coleta de dados em Bonito/MS**

Esta seção destina-se a tratar dos achados encontrados na pesquisa no município de Bonito/MS. Para o nível micro do ecossistema, foi aplicado a QCA com turistas que se hospedaram no município pós-reabertura para visitantes e com empregados que estivessem atuando ativamente após a retomada do turismo. Nos demais níveis foram realizadas entrevistas e, posteriormente, aplicado QCA como ferramenta complementar de análise.

### ***5.2.1 Fatores que diferenciam a dinâmica da formação interativa de valor em Bonito/MS – Nível Micro***

Para a realização da QCA, foram seguidos os procedimentos sugeridos por Ragin (2008) e Rihoux e Ragin (2008). A primeira etapa consistiu em definir as condições causais que farão parte da tabela-verdade e a condição a ser representada como resultado. Uso da Informação, Integração de Recursos, *Feedback* e Engajamento foram as condições causais e Formação Interativa de Valor representou o resultado (*outcome*). Para elaboração da tabela-verdade, foi utilizado o *software* Tosmana versão 1.61 para a análise da *crisp-set* QCA e, posteriormente, fsQCA versão 3.1 para análises complementares.

Rihoux e Ragin (2008) indicam que, caso a teoria não consiga explicar os casos de sucesso e fracasso baseado nos escores auferidos, alguns pontos de corte mais mecânicos, como a média ou mediana, podem ser usados. Neste caso, a dicotomização levou em consideração a média dos resultados de cada condição estabelecida, assim como a condição resultado de FIV. Logo, estabeleceu-se 0 para resultados abaixo da média e 1 para resultados acima da média, ou seja, 0 presença fraca (tendência a codestruição) e 1 presença forte (tendência a cocriação). Para os escores auferidos na coleta da percepção dos empregados de linha de frente, foi adotada sistemática idêntica, tendo em vista a similaridade das assertivas e as adaptações realizadas para atender as particularidades da interação da força laboral durante a FIV. Uma tabela-verdade lista cada configuração (combinações literais de condição) e seu valor de resultado. No caso do estudo em questão, foram listadas combinações referentes às condições UI (Uso da

Informação), IR (Integração de Recursos), FB (*Feedback*), ENG (Engajamento) e FIV (Formação Interativa de Valor) como resultado.

Posteriormente à dicotomização para a *crisp-set* QCA, elaborou-se uma condição multi-valor de acordo com o papel desempenhado no ecossistema de cada respondente, sendo hóspede=1 e empregado=2. Ao todo, foram 29 respondentes, sendo 20 hóspedes e 9 empregados.

Tabela 16 - Tabela-verdade após a dicotomização dos resultados do questionário para aplicação da *crisp-set* QCA – nível micro de Bonito/MS

Respondentes	UI	IR	FB	ENG	MV_QCA	FIV
R4, R5, R8, R18	0	0	0	0	1	0
R3, R9	0	0	1	0	1	0
R1, R7	0	1	0	0	1	0
R2(1), R15(0), R16(0)	0	1	0	1	1	C
R13	0	1	1	1	1	1
R17	1	0	0	0	1	0
R6	1	0	1	1	1	0
R20	1	1	0	0	1	0
R19	1	1	1	0	1	1
R10, R11, R12, R14	1	1	1	1	1	1
R27	0	0	0	0	2	0
R23	0	0	1	0	2	0
R22	0	0	1	1	2	1
R21	1	1	1	0	2	1
R24, R25, R26, R28, R29	1	1	1	1	2	1

Fonte: Elaboração própria.

Os marcadores R1 a R20 representam os hóspedes e R21 a R29 representam os empregados. Dos hóspedes, 11 deram resultado 0 para FIV e seis deram resultado 1. Em três casos constatou-se uma contradição, cujas combinações resultaram em diferentes resultados, sendo R15 e R16 em resultado 0 e R16 em resultado 1. Em relação aos empregados, dois resultaram 0 para FIV e sete resultaram 1.

No primeiro teste da csQCA, foi solicitada a solução complexa que explicasse apenas os casos de sucesso, excluindo as contradições e *remainders*. Determinaram-se quatro possibilidades de combinações causais que levam a um resultado positivo de FIV, sendo duas para hóspedes e duas para empregados. Para os hóspedes, a presença da integração de recursos somada ao *feedback* e ao engajamento são condições necessárias para que a cocriação de valor aconteça, porém, não são condições suficientes, pois a presença do uso da informação, somado a integração de recursos e ao *feedback* também explicaram os casos de sucesso para determinados hóspedes.

Do ponto de vista do empregado, a presença do uso da informação somada a integração de recursos e ao *feedback* são condições necessárias para que a cocriação de valor aconteça, mas não são suficientes, pois a ausência do uso de informação somada a ausência de integração de recursos e as presenças de engajamento e *feedback* são condições que também conseguiram explicar um caso de sucesso. A seguir, tem-se o resultado complexo de cocriação da csQCA para nível micro:

$$\begin{aligned}
 & \text{IR}\{1\} * \text{FB}\{1\} * \text{ENG}\{1\} * \text{MV\_QCA}\{1\} && (\text{R10,R11,R12,R14+R13}) \\
 & + \\
 & \text{UI}\{1\} * \text{IR}\{1\} * \text{FB}\{1\} * \text{MV\_QCA}\{1\} && (\text{R10,R11,R12,R14+R19}) \\
 & + \\
 & \text{UI}\{1\} * \text{IR}\{1\} * \text{FB}\{1\} * \text{MV\_QCA}\{2\} && (\text{R21+R24,R25,R26,R28,R29}) \\
 & + \\
 & \text{UI}\{0\} * \text{IR}\{0\} * \text{FB}\{1\} * \text{ENG}\{1\} * \text{MV\_QCA}\{2\} && (\text{R22})
 \end{aligned}$$

O destaque desta primeira análise é a presença de integração de recursos e *feedback* em ambas as equações dos hóspedes, o que implica dizer que tanto recursos *operant* quanto *operand* são essenciais para um resultado de cocriação durante a FIV, assim como a segurança e confiança em poder oferecer sugestões de melhoria, comentários e possibilidade de reclamações para otimização do serviço prestado. Em alguns casos também é necessário que o hóspede disponha de informações suficientes para que possa desfrutar da sua estada da melhor maneira possível. Em outros, foi necessária a disposição para engajar-se na interação.

Jarvi *et al.* (2020) destacam que os atores da hospitalidade atuam de acordo com *scripts* cognitivos, ou seja, cada um alinhado com as suas expectativas de atuação conseguem evitar a quebra de expectativa da prestação do serviço trazida pelos hóspedes, ora por meio da observação de comportamento ou coordenadas passadas por eles, ora ouvindo sugestões ou reclamações para melhoria da prestação dos serviços. Após a reabertura do município para atividade turística, novos protocolos foram adotados e repassados aos turistas, a fim de evitar o contágio pela Covid-19. Logo, novos *scripts* foram estabelecidos e os turistas precisaram se mostrar dispostos a cumprí-los para que sua experiência pudesse ser desfrutada em sua completude.

O resultado mostra que há a necessidade do engajamento para a integração de recursos bem sucedida entre os atores. Embora a cocriação de valor seja o objetivo da troca econômica (Vargo & Lusch, 2017), o engajamento entre os atores fornece os meios para cocriação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004), por meio da integração de recursos. Logo, os comportamentos

de engajamento dos atores são significativos para moderar as percepções dos atores sobre o processo e os resultados da cocriação (Hughes, Vafeas & Hilton, 2018).

Da mesma forma, o uso da informação durante todas as fases do encontro de serviço, aliado aos recursos envolvidos durante a FIV, também é responsável por proporcionar uma experiência positiva ao hóspede. Frow *et al.* (2019) constataram que, no contexto de cuidados com a saúde, os consumidores de serviço que chegavam aos hospitais com informações claras, eram capazes de integrar recursos da maneira correta por conta própria, sem a necessidade de auxílio dos prestadores de serviços. Com isso, conseguiram resultados de FIV de maneira mais célere, cocriando valor. A equação da QCA mostra que esse conhecimento prévio também é aderente ao contexto da hospitalidade.

Em relação ao *feedback*, o ambiente interativo hospedado pela Internet cria um círculo contínuo de comunicação e oportunidade de resposta imediata. Isto permite que os *feedbacks* sejam enviados a qualquer momento nas múltiplas plataformas e ferramentas de comunicação dos atrativos e meios de hospedagem, sejam eles *online* ou mesmo *offline*. A experiência é aprimorada quando os prestadores de serviço oferecem este tipo de interatividade. Anandkumar e Anil (2015) perceberam que a abertura ao *feedback* proporcionada pela tecnologia resultou em uma experiência positiva do turista na Malásia. O resultado da QCA mostrou que há similaridade dos achados dos autores no contexto de Bonito/MS.

O *feedback* também foi condição presente em todos os casos de sucesso dos empregados. Logo, a abertura e a segurança dada tanto pelo turista, na indicação de melhores locais de visitação, quanto pelos seus pares e gestores na busca de melhorias na prestação de serviços é um fator crucial para a cocriação de valor. Em um estudo conduzido na Índia (Nizamuddin, 2015), aplicou-se um questionário de pesquisa de *feedback* aos gerentes de marketing de hotéis para entender sua importância e seu desempenho pelo uso dos sites de avaliação de hotéis, como o Trip Advisor.

Um dos achados do autor é a importância dos comentários nessas plataformas para um melhor entendimento de demandas dos hóspedes, suas expectativas, frustrações e *insights* para ações de marketing. Em suma, são termômetros para analisar o desempenho dos hotéis e a satisfação dos hóspedes. Assim como para os turistas, o estudo também mostra a importância do diálogo e de um olhar atento ao *feedback* é crucial para que a experiência positiva aconteça, sob o ponto de vista do empregado.

Porém, diferentemente dos hóspedes, obteve-se um caso em que as ausências do uso da informação e de integração de recursos também resultaram positivamente na FIV, desde que houvesse a presença forte de *feedback* e engajamento. Este caso, em particular, deve-se às

médias do respondente estarem ligeiramente abaixo da média geral, dando 0 o resultado da dicotomização, evidenciando uma das desvantagens em dicotomizar condições complexas para aferição de casos de sucesso e fracasso. Entretanto, algumas análises podem ser feitas baseadas neste resultado único.

A ausência ou baixa presença de uso de informação e integração de recursos faz com que o diálogo de *feedback* e a disposição do empregado em engajar na FIV sejam fatores determinantes para a cocriação de valor. Engajamento, segundo Hollebeek *et al.* (2014) é visto como um poder preditivo e explicativo do comportamento nos resultados da empresa, incluindo fidelidade à marca. Reflete um estado motivacional que ocorre em virtude de experiências interativas focais entre atores. Por conseguinte, se o empregado está disposto a engajar-se e “vestir a camisa” de sua empresa, é possível que atinja um resultado de cocriação, mesmo que não busque se aprimorar no conhecimento em relação à mesma ou ao segmento de turismo como um todo.

Da mesma forma, a falta de conhecimento e de ferramentas para integrar recursos da forma correta pode ser suprida pela abertura ao recebimento de críticas e disponibilidade ao aprendizado, vindo se seus colegas de trabalho ou até mesmo de seus gestores. Também existe a possibilidade de o caso em questão se tratar de um resultado de co-recuperação, em que a experiência iniciada de maneira negativa tenha terminado positivamente, recuperando o valor por meio da disposição em melhorar e na abertura para ouvir outros atores do ecossistema na busca da otimização da FIV.

Em seguida, realizou-se o teste solicitando a combinação parcimoniosa incluindo os *remainders* e as contradições, na tentativa de ser demonstrada uma forma simplificada para o resultado de cocriação na FIV para hóspedes e empregados. Neste caso, a ausência de informação somada à presença de engajamento, de integração de recursos e de *feedback*, são condições necessárias para a ocorrência de cocriação de valor em alguns casos, porém, também não são suficientes. A integração de recursos somada ao *feedback* explicou o resultado positivo em alguns casos, acrescida da presença de engajamento apenas para os empregados. A diferença das fórmulas foi a ausência do uso da informação como condição para ocorrência da cocriação como resultado da FIV por parte dos hóspedes. A equação parcimoniosa ficou da seguinte maneira:

$$\begin{array}{ccc}
 \text{UI}\{0\}\text{ENG}\{1\} & + & \text{IR}\{1\}\text{FB}\{1\} \\
 (\text{R13}+\text{R22}) & & (\text{R10},\text{R11},\text{R12},\text{R14}+\text{R13}+\text{R19}+\text{R21}+\text{R24},\text{R25},\text{R26},\text{R28},\text{R29}) \\
 \\
 \text{IR}\{1\}\text{FB}\{1\} & + & \text{ENG}\{1\}\text{MV\_QCA}\{2\} \\
 (\text{R10},\text{R11},\text{R12},\text{R14}+\text{R13}+\text{R19}+\text{R21}+\text{R24},\text{R25},\text{R26},\text{R28},\text{R29}) & & (\text{R22}+\text{R24},\text{R25},\text{R26},\text{R28},\text{R29})
 \end{array}$$

Cabe-se destacar a importância da presença do engajamento nas equações parcimoniosas. Rather, Hollebrek e Islam (2019) constataram que o engajamento afeta positivamente a cocriação, a confiança e a lealdade dos consumidores e, do outro lado da díade, também estimula o desempenho da empresa. Quanto mais autêntico um consumidor percebe que um local turístico é, mais engajado se tornará. Os turistas que se identificam ao se deparar com a natureza de Bonito/MS e suas características únicas, mesmo que não façam uma busca consistente por informação, ainda podem estar aptos a integrar recursos e se engajar na FIV, resultando na cocriação de valor.

Da mesma forma, empresas que entendem e fornecem proposições de valor a despertar o engajamento de seus hóspedes e empregados, também conseguem integrar recursos cujo resultado de FIV será positivo, sempre que também se preocupar em manter uma abertura ao diálogo.

No estudo de Sorensen *et al.* (2020) no setor gastronômico, o engajamento e o *feedback* positivo prolongado por parte dos consumidores foram fatores que levaram a um resultado de cocriação na FIV. O estudo dos autores corrobora os achados desta pesquisa, pois *feedback* e engajamento, associados à integração de recursos, também levaram à cocriação de valor entre os atores em nível micro de Bonito/MS.

Relativamente aos casos de presença fraca de FIV (resultado 0), foram adotados os mesmos procedimentos utilizados para a presença forte (resultado 1). Primeiramente foi selecionada apenas a equação complexa que explicasse o resultado 0 da tabela-verdade, com exclusão dos *remainders*, para análise. O *software* trouxe como resultado quatro equações, sendo três para hóspedes e uma para empregados.

No caso dos hóspedes, a primeira equação mostra que a ausência de *feedback* somada à ausência de engajamento são condições que explicaram o resultado 0 em alguns casos, mas não foram condições suficientes, pois a ausência do uso da informação, mais a ausência de integração de recursos e de engajamento também explicaram a codestruição de valor em outros casos. Por fim, houve um caso em que a presenças de *feedback*, de uso da informação e de engajamento, somadas à ausência de integração de recursos, também resultaram em codestruição de valor.

Sobre a perspectiva dos empregados obteve-se apenas uma equação: as ausências do uso da informação, da integração de recursos e do engajamento foram condições necessárias e suficientes para a ocorrência de codestruição como resultado de FIV. As equações podem ser conferidas a seguir:

$$\begin{aligned}
& \text{FB}\{0\} * \text{ENG}\{0\} * \text{MV\_QCA}\{1\} && (\text{R1}, \text{R7}+\text{R4}, \text{R5}, \text{R8}, \text{R18}+\text{R17}+\text{R20}) \\
& + \\
& \text{UI}\{0\} * \text{IR}\{0\} * \text{ENG}\{0\} * \text{MV\_QCA}\{1\} && (\text{R3}, \text{R9}+\text{R4}, \text{R5}, \text{R8}, \text{R18}) \\
& + \\
& \text{UI}\{1\} * \text{IR}\{0\} * \text{FB}\{1\} * \text{ENG}\{1\} * \text{MV\_QCA}\{1\} && (\text{R6}) \\
& + \\
& \text{UI}\{0\} * \text{IR}\{0\} * \text{ENG}\{0\} * \text{MV\_QCA}\{2\} && (\text{R23}+\text{R27})
\end{aligned}$$

A exemplo dos resultados de cocriação de valor, o engajamento representou uma condição de protagonismo, com presença em todas as equações geradas. Entretanto, o desengajamento é necessário, mas isoladamente não suficiente para gerar um resultado negativo de FIV. É preciso somar-se à ausência de feedback ou ao mau uso da informação e desintegração de recursos.

Zhang *et al.* (2018) constaram que comportamentos rudes e indiferença são fatores que proporcionaram codestruição de valor no contexto de plataformas de *Crowdsourcing*. Em Bonito/MS, existe uma preocupação com o cumprimento dos protocolos de segurança por parte dos hóspedes, principalmente quando o município se aproxima de sua capacidade máxima. Logo, os visitantes que se mostram desengajados em cumprir os protocolos estabelecidos ou que se negam a cumprí-lo tendem a codestruir valor em sua experiência turística.

Esta tendência torna-se nítida ao analisar o caso específico R6. A desintegração de recursos foi uma condição suficiente para o resultado negativo de FIV, mesmo que estivessem presentes todas as outras condições. Uma das manifestações de codestruição de valor trazidas por Laud *et al.* (2019) trata da integração descuidada de recursos, cujo resultado pode ser causado intencionalmente ou por acidente (Plé & Chumpitaz-Caceres, 2010). Isto é, por mais que o hóspede tenha se disponibilizado a adotar as medidas de segurança, no caso em que não se preocupou em alocar corretamente seus recursos, como uso da máscara e manter uma distância segura entre outros hóspedes, por exemplo, resultou em codestruição de valor.

Da mesma forma, o desengajamento, aliado a desintegração de recursos ou a um *feedback* negativo também levaram a um resultado negativo de FIV. Quando o turista fecha um pacote de hospedagem ou de uma atração turística, uma expectativa é criada em cima da interação a ser realizada. As equações corroboram com estudo de Buhalis *et al.* (2020), que aferiram o desengajamento causado pelo não cumprimento de expectativas, também constatado por Mills e Razmdoost (2016) no contexto educacional.

Nos dois casos dos empregados, as ausências do uso da informação, integração de recursos e engajamento foram condições necessárias e suficientes para a codestruição de valor. Vafeas *et al.* (2016) aferiram que ausência de confiança, comunicação inadequada e uma orientação inadequada por parte de empresas foram fatores que causaram codestruição de valor.

Do contexto encontrado em Bonito/MS durante a coleta de dados, os achados possuem semelhanças com o referido estudo. Empregados que não estavam adaptados a passar as informações adequadamente, ou que porventura não se sentiam seguros em repassar os protocolos de segurança aos seus hóspedes, acabaram codestraindo valor em sua relação com os clientes.

Outra possibilidade é a falta de apoio entre os próprios empregados ou uma falta de suporte e diálogo entre empregados e gerência. Informação passada de forma incorreta ou incompleta, pode gerar alocação deficitária de recursos e uma indisposição em proporcionar o serviço da melhor maneira possível. Esta possibilidade vai ao encontro dos resultados de codestruição de valor obtidos por Ukeje *et al.* (2020), como falta de apoio de liderança e de clima organizacional de apoio.

Na segunda etapa de análise das equações que explicassem a codestruição de valor, foram somados os *remainders* e solicitado ao software que calculasse a solução parcimoniosa. O resultado aferido foi reduzido a duas equações. A primeira traz apenas a desintegração de recursos como condição necessária para a codestruição de valor. Porém, permaneceu não sendo condição suficiente, pois ausência de *feedback* também foi uma condição necessária para explicar a codestruição nos casos relativos aos hóspedes:

$$\begin{matrix} IR\{0\} & + & FB\{0\} \\ (R3,R9+R4,R5,R8,R18+R6+R17) & & (R1,R7+R4,R5,R8,R18+R17+R20) \end{matrix}$$

A solução parcimoniosa trouxe a desintegração de recursos como única condição necessária para a ocorrência de codestruição em diversos casos. No contexto de produtos, Sjodin *et al.* (2016) perceberam que o papel desempenhado devido à experiência limitada e a falta de expectativas claras para o papel desempenhado dos atores são fatores que levam à codestruição de valor. No caso de Bonito/MS, para desempenhar um bom papel o hóspede precisa estar preparado para as adaptações na prestação de serviço que terá durante a FIV.

Isso vale para a segunda equação. Muitos turistas trazem na memória lembranças marcantes de características de hospedagem de seus locais visitados, assim como comportamentos de viagem sem preocupações com restrições externas, como epidemias causadas por um vírus letal. Yin *et al.* (2019) constataram o vandalismo como resultado de codestruição no contexto da economia compartilhada. No caso de Bonito/MS, a degradação ao meio ambiente, a falta de cuidado com o distanciamento social por parte de terceiros e a não-aceitação em adaptar sua experiência às limitações e alterações proporcionadas pelos protocolos de segurança, podem levar hóspedes a fornecer *feedbacks* negativos e influenciar negativamente a FIV durante o encontro de serviço.

Em relação aos empregados, a solução parcimoniosa teve como resultado duas possibilidades, ambas com a ausência de engajamento. A primeira somada a ausência do uso da informação, e a segunda somada a ausência de integração de recursos:

$$UI_{ENG} \\ (R23+R27)$$

$$IR_{ENG} \\ (R23+R27)$$

Mais uma vez o desengajamento foi fator preponderante para a codestruição de valor sob o ponto de vista do empregado. Zainuddin *et al.* (2017) perceberam que o desconforto físico e mental e o tempo e esforço empreendido no encontro de serviço foram fatores que causaram codestruição de valor. Em Bonito/MS, os casos em que empregados não empreendem muito de seu tempo na busca de melhorias para seu ambiente de trabalho ou para si mesmo tendem a codestruir valor com seus hóspedes durante a FIV. O resultado mostra que apenas este desengajamento não é suficiente, ele precisa estar aliado com falta de informação ou com desintegração de recursos.

Portanto, o desengajamento por parte dos empregados pode resultar em uma falha na prestação de serviço e falhas de comunicação entre provedor-consumidor, uma vez que a falta de informações prévias sobre seus hóspedes faz com que os empregados encontrem dificuldades em entender sua demanda e repassar informações e sugestões da forma correta, corroborando o estudo de Zhu e Zolkiewski (2015), que constataram estes exemplos como resultantes de codestruição de valor.

Para elaboração da fsQCA, é requerida a calibragem de todas as condições e do *outcome*. A calibragem se baseia em conhecimento teórico e substancial para produzir uma pontuação de conjunto *fuzzy* que se relaciona com o grau de adesão em um conjunto (Ragin, 2008). Para gerar estes escores, o pesquisador especifica o limite para adesão plena à condição (que obtém uma pontuação difusa de 0,95), não adesão total (pontuação difusa 0,05), e o ponto de cruzamento (pontuação *fuzzy* 0,5), onde a condição está presente e ausente na mesma medida. Estes limites devem ser determinados pelo pesquisador e, por isso, Ragin (2008) aconselha confiar em argumentos empíricos e teóricos para evitar subjetividade na definição de limites.

Por conseguinte, para calibragem da fsQCA, além do sugerido por Ragin (2008), também foram consideradas as estratégias de calibragem adotadas nos estudos de Meijerink e

Bondarouk (2018) e Navarro *et al.* (2015). Para o valor de não adesão total foi delimitado o valor mínimo da resposta de cada condição, assim como a *outcome*, que foi o menor valor inserido por um respondente no questionário. Para o ponto de cruzamento, foi delimitada a média das respostas e valor 5 para a adesão plena, pois algumas médias individuais de todas as condições deram como resultado o escore máximo da escala e, no caso do *outcome*, muitas se aproximaram do escore máximo. A calibragem pode ser conferida na Tabela 17.

Tabela 17 - Valores estabelecidos para definição dos limiares da calibragem fsQCA para o nível micro de Bonito/MS

Condição	Média	Valores			Limiares fsQCA	
		Máximo	Mínimo	Adesão plena	Ponto de cruzamento	Não-adesão plena
<b>UI</b>	4,26	5	3	5	4,26	3
<b>IR</b>	4,4	5	3,41	5	4,4	3,41
<b>FB</b>	4,18	5	2,37	5	4,18	2,37
<b>ENG</b>	3,98	5	1,6	5	3,98	1,6
<b>FIV</b> ( <i>outcome</i> )	4,2	4,9	3,35	5	4,2	3,35

Fonte: Elaboração própria.

A fórmula utilizada para avaliar a necessidade de condições FIV é:  $(Y_i \leq X_i) = \sum [\min(X_i, Y_i)] / \sum (Y_i)$ , com  $X_i$  representando o grau de associação nas condições causais selecionadas e  $Y_i$  representando o grau de adesão ao conjunto de alto valor. Esta fórmula mostra que uma condição é necessária quando a participação no resultado é consistentemente menor do que o grau de participação na condição causal. Após a calibragem, inicialmente foram mensuradas as possíveis soluções para o resultado de cocriação. As soluções complexa e intermediária tiveram o mesmo resultado. Os dados obtidos são mostrados na Tabela 18 a seguir:

Tabela 18 - Solução complexa da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a cocriação de valor – nível micro de Bonito/MS

	cobertura geral	cobertura única	consistência
UI *~IR*~ENG	0.294625	0.0517585	0.760274
~UI*IR*ENG	0.368281	0.0583942	0.925
UI*IR*FB	0.701393	0.359655	0.958295
Cobertura da solução: 0.811546			
Consistência da solução: 0.850487			
Corte de frequência: 1			
Corte de consistência: <b>0.800752</b>			

Fonte: Elaboração própria.

A fsQCA oferece as medidas de consistência e cobertura (Ragin, 2008) como estatísticas de teste que auxiliam na interpretação dos resultados. A consistência mede o grau em que os

casos compartilham uma determinada condição ou combinação de condições para exibir o resultado de interesse. Os valores de consistência devem ser próximos a 1, o que indica que todos os casos que compartilham uma condição causal também compartilham o resultado. Ragin (2008) indica um valor acima de 0,80 para a consistência das condições necessárias.

A consistência adequada é uma pré-condição para avaliar a teoria dos conjuntos de cobertura e mede o grau em que as combinações causais são responsáveis por instâncias de um resultado em uma escala de 0 a 1 (Ragin, 2008). Dado que vários caminhos podem resultar em alto valor, a cobertura de cada caminho mede sua relevância empírica que, na análise de correlação, seria indicado pelos coeficientes de correlação ou valores  $\beta$ . Consequentemente, altos valores de cobertura indicam alta importância empírica de uma condição causal única ou de suas combinações.

Como possíveis combinações para os resultados de cocriação de valor, a fsQCA encontrou três soluções. A primeira delas é idêntica a uma das soluções *crispset* encontradas para os empregados (MV\_QCA2), cujas presenças do uso da informação, integração de recursos e *feedback* foram necessárias para que a cocriação acontecesse. Os resultados podem ser vistos a seguir:

Casos com mais de 0.5 de membresia<sup>4</sup> para UI \*~IR\*~ENG: R23 (0.68,0.34), R17 (0.59,0.4)

Casos com mais de 0.5 de membresia para ~UI\*IR\*ENG: R2 (0.65,0.65), R13 (0.65,0.8), R15 (0.51,0.43), R16 (0.51,0.43), R26 (0.51,0.8)

Casos com mais de 0.5 de membresia para UI\*IR\*FB: R28 (0.9,0.93), R29 (0.9,0.93), R19 (0.84,0.64), R12 (0.73,0.93), R14 (0.73,0.93), R21 (0.67,0.62), R10 (0.56,0.87), R11 (0.56,0.89), R24 (0.56,0.89), R25 (0.56,0.89)

Relativamente às outras duas equações, por conta da maior precisão proporcionada pela fsQCA, mostrou diferentes achados. Uso da informação, integração de recursos e engajamento foram condições determinantes para a ocorrência do resultado de FIV em diversos casos. Na primeira possibilidade implica dizer que, caso haja uma busca apurada por informações, a condição é suficiente para cocriar valor mesmo que engajamento e integração de recursos apareçam com uma baixa presença. Da mesma forma, a segunda possibilidade mostra que a ausência do uso informação também pode estar presente e ainda assim o resultado da FIV permanece positivo, desde que haja presença de engajamento e da integração de recursos. Ressalta-se que, em ambas as soluções, as equações respondem pelos dois atores analisados em

---

<sup>4</sup> Calibragem dos pontos de quebra (*breakpoints*) das condições UI, IR, FB, ENG e FIV, baseadas nos valores de Adesão Plena, Ponto de Cruzamento e Não-Adesão Plena (Tabela 28).

nível micro, sendo a primeira R23 representada pelo empregado e R17 pelo hóspede, e a segunda tendo R2, R13, R15 e R16 representado por hóspedes e R26 por empregado.

Na pesquisa realizada por Sorensen *et al.* (2020) em uma pousada na Dinamarca, os autores relataram que engajamento e *feedback* prolongado dos atores sobre os resultados e implicações apoiaram a validade e a confiabilidade do estudo, pois mal-entendidos e interpretações erradas foram corrigidas e os resultados puderam ser validados por meio do *feedback* recebido. Quanto às outras equações, Cabiddu *et al.* (2019) constataram que o uso impróprio do conhecimento do ator pode levar à codestruição de valor.

Porém, a análise de Bonito/MS mostra que, caso haja a integração correta de recursos e a disposição em integrá-los, não há problema de o hóspede ou o empregado estiverem desinformados em relação a como integrar seus respectivos recursos durante o encontro de serviço. A recíproca também é verdadeira, o desengajamento e eventuais desintegrações de recursos ainda podem levar a um resultado positivo de FIV, desde que as informações estejam ao alcance dos atores envolvidos e sejam utilizadas em prol da experiência turística no município.

Na literatura, Kaartemo e Kansakoski (2018) concluíram que a integração do conhecimento possui um papel importante na cocriação de valor. Os autores preconizam que, para prestar serviços personalizados aos consumidores, é necessário que a empresa colete informações que possibilitem o uso eficaz das informações. É necessário considerar que tipo de informação é necessária para vários atores e garantir que estas são coletadas e armazenadas de uma forma que as tornem disponíveis para quem quer que a respectiva informação possa ser útil. O resultado da fsQCA deixa nítido que, quando a informação é passada corretamente, a cocriação de valor acontece.

As equações parcimoniosas trouxeram semelhanças com os resultados obtidos na csQCA, particularmente no caso específico para os empregados (MV\_QCA2). O uso da informação foi condição necessária para que a cocriação acontecesse, porém, não foi suficiente. A combinação entre integração de recursos e engajamento também conseguiram explicar o resultado positivo em diversos outros casos. Os resultados são mostrados a seguir:

Tabela 19 - Solução parcimoniosa da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a cocriação de valor – nível micro de Bonito/MS

	<b>cobertura geral</b>	<b>cobertura única</b>	<b>consistência</b>
UI	0.876576	0.124751	0.827694
IR*ENG	0.865959	0.114134	0.934145

---

Cobertura da solução: 0.99071

---

Consistência da solução: 0.808338

---

Corte de frequência: 1

---

Corte de consistência: **0.800752**

---

*Fonte:* Elaboração própria.

À semelhança da solução complexa, a parcimoniosa reforça a importância da presença do uso da informação como condição para cocriação de valor. Em alguns casos, sua presença foi suficiente para o resultado de FIV. Porém, a combinação da integração de recursos e do engajamento também conseguiu explicar casos de sucesso em diversos outros respondentes.

Casos com mais de 0.5 de membresia para UI: R10 (0.95,0.87), R11 (0.95,0.89), R24 (0.95,0.89), R25 (0.95,0.89), R28 (0.95,0.93), R29 (0.95,0.93), R17 (0.88,0.4), R19 (0.88,0.64), R21 (0.88,0.62), R12 (0.73,0.93), R14 (0.73,0.93), R23 (0.73,0.34)

Casos com mais de 0.5 de membresia para \*IR\*ENG: R12 (0.95,0.93), R14 (0.95,0.93), R13 (0.93,0.8), R11 (0.92,0.89), R24 (0.92,0.89), R25 (0.92,0.89), R28 (0.9,0.93), R29 (0.9,0.93), R26 (0.89,0.8), R10 (0.86,0.87), R2 (0.77,0.65), R15 (0.51,0.43), R16 (0.51,0.43)

As equações encontradas respondem a casos advindos tanto de hóspedes quanto de empregados. Segundo Plé (2016), o contexto de integração tem forte influência sobre as relações diretas entre provedor e consumidor e, portanto, no processo de integração de recursos. Com isto, meios de hospedagem que desenvolvem as habilidades de seus empregados para analisar, compreender seus contextos e conseguir transmiti-los aos seus hóspedes, conseguem cocriar valor. Da mesma forma, os hóspedes que chegam conscientes do que esperar de sua experiência turística ou se engajam a integrar recursos com os seus provedores de serviço e o fazem de forma harmoniosa, também obtém um resultado positivo de FIV. A solução encontrada também vai ao encontro da Teoria do *script* de Jarvi *et al.* (2020), em que são esperados de provedor e consumidor comportamentos de acordo com um *script* cognitivo específico, desenvolvido com base em experiências anteriores.

Para os resultados de codestruição (*outcome* 0), o procedimento utilizado foi similar ao de cocriação. Não houve alteração entre a solução complexa e a intermediária. As equações fornecidas foram complementares àquelas aferidas na csQCA. Novamente, duas equações explicaram a maioria dos casos. Em ambos os casos, a ausência do uso da informação foi condição necessária para a ocorrência da codestruição de valor. No primeiro caso, foi somada a ausência de *feedback* e ao desengajamento, enquanto no segundo foi somada a desintegração de recursos e presença do *feedback*, cuja presença é insuficiente para reverter o resultado negativo. O resultado pode ser conferido na Tabela 20 a seguir:

Tabela 20 - Solução complexa/intermediária da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a codestruição de valor – nível micro de Bonito/MS

	cobertura geral	cobertura única	consistência
~UI*~FB*~ENG	0.279363	0.0179165	0.500594
~UI*~IR*FB	0.307896	0.04645	0.693573
Cobertura da solução: 0.325813			
Consistência da solução: 0.515215			
Corte de frequência: 1			
Corte de consistência: <b>0.800752</b>			

Fonte: Elaboração própria.

A Tabela 20 mostra que a ausência do uso de informação somado ao desengajamento são condições que causam a codestruição de valor, desde que também ocorra a falta do *feedback* ou a desintegração de recursos. Ou seja, para os casos em que os hóspedes que chegam ao município sem a informação adequada e com quebra de expectativa, pois a experiência não corresponde ao que era esperado, ou que desenvolve algum sentimento negativo em relação a FIV, tem uma experiência negativa quando somado a algum tipo de desintegração de recursos ou uma manifestação de dissabor em algum momento antes, durante ou após o encontro de serviço.

Para o caso da ocorrência da desintegração de recursos, mesmo que o *feedback* aconteça, seja antes, durante ou depois do encontro de serviço, não é suficiente para cocriar valor ao final da experiência turística. Assim como no resultado de cocriação, as equações obtidas respondem tanto a casos de hóspedes quanto a casos de empregados. A distribuição dos resultados pode ser vista a seguir:

Casos com mais de 0.5 de membresia para ~UI\*~FB\*~ENG: R5 (0.65,0.01), R18 (0.65,0.05), R1 (0.62,0.22), R7 (0.62,0.13), R8 (0.62,0.1), R27 (0.62,0.15), R4 (0.59,0.14), R20 (0.51,0.21)

Casos com mais de 0.5 de membresia para ~UI\*~IR\*FB: R3 (0.65,0.38), R9 (0.56,0.23), R6 (0.51,0.48), R22 (0.51,0.6)

Buhalis, Andreu e Gnoth (2020) constataram que o nível elevado de expectativa ou expectativas irracionais do turista em relação ao seu meio de hospedagem pode levar a codestruição de valor. O primeiro caso associa-se à falta de engajamento, pois a frustração da quebra de expectativa pode ocasionar o desengajamento do turista. O segundo caso também está em consonância com os achados da pesquisa, uma vez que a incongruência da expectativa pode surgir pela falta ou pelo mal uso de determinada informação. Tanto a csQCA quanto a

fsQCA alertaram da importância da presença da informação durante a FIV. A sua ausência é uma condição necessária para que a codestruição aconteça.

Estes resultados também estão associados aos achados de Cabiddu *et al.* (2019), que perceberam que a interação ruim entre os atores, devido às suas opiniões divergentes e à contradição das relações sociais entre si, também pode causar a codestruição de valor, assim como o uso de recursos de maneira inconsistente com as expectativas de outro ator. Também pôde ser vista semelhança com o estudo de comunidades virtuais realizado por Jmour e Hmida (2017), em que o resultado de codestruição ocorreu pela falta de resposta da empresa às reclamações de consumidores.

Em relação ao desengajamento, Dolan *et al.* (2019) identificaram três tipos de desengajamento por parte dos turistas que resultaram em codestruição de valor. O primeiro foi o de utilidade, em que há o desengajamento na busca de soluções. O segundo, emocional, foi o desengajamento na busca de apoio durante a experiência vivida. Por fim, o terceiro foi o desengajamento social, que foi o descomprometimento em engajar no sistema de serviço.

Os três tipos poderiam explicar os casos de fracasso de Bonito/MS, pois o desengajamento tanto do hóspede quanto do empregados pode ter se originado no descomprometimento em engajar no sistema de serviço, na busca de soluções ou até mesmo de apoio, mesmo que a abertura ao diálogo e eventuais recomendações e reclamações fossem ouvidas durante a FIV. Zhu e Zolkiewski (2015) perceberam que a falha na entrega do serviço pode ser um fator que leva à codestruição de valor e, relativamente ao contexto do município, pode ter sido causado por falhas nas entregas e repasses da informação na díade hóspede-provedor do serviço.

A solução parcimoniosa aferida para os casos de codestruição de valor sintetiza as trazidas pela solução complexa, em que os casos de *outcome* 0 foram resultantes da ausência do uso da informação, seja somada ao desengajamento seja somada a desintegração de recursos. A solução é mostrada na Tabela 21:

Tabela 21 - Solução parcimoniosa da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a codestruição de valor – nível micro de Bonito/MS

	<b>cobertura geral</b>	<b>cobertura única</b>	<b>consistência</b>
~UI*~ENG	0.284672	0.0179165	0.469365
~UI*~IR		0.307896	0.0411414 0.5
Cobertura da solução: 0.325813			
Consistência da solução: 0.466287			

---

Corte de frequência: 1

Corte de consistência: **0.800752**

---

*Fonte:* Elaboração própria.

A solução parcimoniosa eliminou o *feedback* das equações resultantes dos casos de codestruição de valor e reiterou a ausência do uso da informação como condição necessária para o resultado negativo de FIV. Porém, continua não sendo condição suficiente, pois precisa ser acompanhada ou do desengajamento ou da desintegração de recursos para que o resultado realmente aconteça. As equações atendem aos casos de hóspedes e de empregados. A distribuição entre os casos pode ser vista abaixo:

Casos com mais de 0.5 de membresia para  $\sim UI^* \sim ENG$ : R8 (0.75,0.1), R1 (0.7,0.22), R7 (0.7,0.13), R5 (0.65,0.01), R18 (0.65,0.05), R27 (0.65,0.15), R4 (0.59,0.14), R9 (0.59,0.23), R3 (0.56,0.38), R20 (0.51,0.21)

Casos com mais de 0.5 de membresia para  $\sim UI^* \sim IR$ : R18 (0.95,0.05), R4 (0.86,0.14), R8 (0.77,0.1), R3 (0.65,0.38), R5 (0.65,0.01), R9 (0.65,0.23), R27 (0.65,0.15), R6 (0.51,0.48), R22 (0.51,0.6)

Assim como na csQCA, os casos de desrespeito com as novas regras de conduta devido à pandemia ou a recusa em seguir os protocolos de segurança, podem ter proporcionado a desintegração de recursos ou a desmotivação em integrá-los, ocasionando a codestruição de valor. Na literatura, o vandalismo (Yin *et al.*, 2019) e o desejo de vingança (Yeh *et al.*, 2020) foram motivos para a ocorrência da codestruição de valor. Ambas as pesquisas foram realizadas no contexto de hospitalidade e da economia compartilhada.

A pandemia de Covid-19 também mudou a forma como nos comunicamos, e a falta de adequação à comunicação também pode ser um fator preponderante para um resultado negativo de FIV (Williams *et al.*, 2015; Vafeas *et al.*, 2016). Apesar do planejamento e da preparação para o retorno das atividades turísticas, gargalos na comunicação do Poder Público para os atores de nível micro do ecossistema podem ter proporcionado a quebra de bem estar sob seus pontos de vista.

A impossibilidade de presença física e direta por parte dos gestores públicos e privados (níveis meso, macro e mega) também podem ter ocasionado a codestruição de valor em nível micro. O uso de aparatos tecnológicos tornou-se imprescindível para a manutenção dos processos de integração de recursos e diminuição de perdas econômicas e sociais que este período de isolamento pode trazer. Uppstrom e Lonn (2017) constataram que a falta de presença física do provedor do serviço, a dependência de informações de sistemas externos e falhas de comunicação *online* podem levar à codestruição de valor.

### **5.2.2 Análises das entrevistas em níveis Meso, Macro e Mega de Bonito/MS**

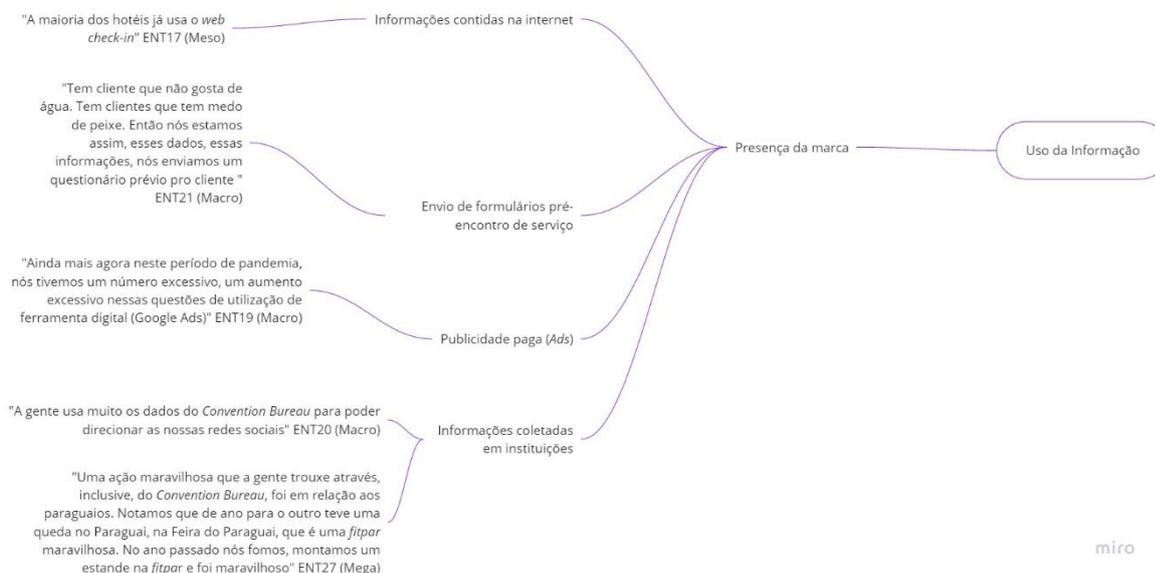
Esta seção tratará dos fatores intervenientes que contribuem para FIV nos níveis meso, macro e mega de Bonito/MS. Inicialmente serão mostrados os achados relativos à fase qualitativa do estudo de caso, que teve como auxílio o software MAXQDA versão 20. Posteriormente, a análise será complementada com o uso da QCA, por meio do software Tosmana, em sua versão 1.61, e o fsQCA versão 3.1.

#### **5.2.2.1 Uso da informação como fator interveniente da FIV em Bonito/MS**

Para a busca de informações, todos os níveis do ecossistema turístico de Bonito/MS são contemplados pelos dados fornecidos pelo Bonito/MS *Convention & Visitors Bureau* e do Observatório de Turismo. Por meio dos dados fornecidos por estas entidades, os gestores de meios de hospedagem e atrativos segmentam seu público e definem estratégias de marketing digital para campanhas patrocinadas no Google (*Google Ads*), serviço de publicidade online oferecido pela plataforma, e com impulsionamentos direto nas redes sociais. Destaca-se o nível de maturidade do conhecimento em relação às plataformas de comunicação *online*, que geram resultados mais expressivos a um custo reduzido quando comparado aos veículos de comunicação de massa.

Yi e Gong (2013) destacam duas razões principais pelas quais os atores buscam informações: em primeiro lugar, eles afirmam que a busca de informações reduz incertezas e permite que as pessoas entendam e controlem seus ambientes de cocriação. Em segundo lugar, permite-lhes dominar o seu papel como cocriadores de valor e integrar-se ao processo de cocriação. Portanto, a busca *online* de informações segmentadas provavelmente terá impacto sobre as interações dos hóspedes, seu envolvimento no processo de tomada de decisão, bem como uma compreensão da orientação provedor-consumidor (Osei-Frimpong *et al.*, 2018). Os resultados encontrados pelos autores sugerem que as informações coletadas no pré-encontro de serviço influenciam o processo de encontro de serviço, o que cria uma expectativa em relação aos resultados esperados. A facilidade pela busca proporcionada pelo direcionamento pelos buscadores do Google, auxiliam no repasse correto e congruente das informações. A categorização das declarações sobre o uso da informação pode ser vista na Figura 14.

Figura 14 - Categorização das declarações sobre bom uso da informação nos níveis meso, macro e mega de Bonito/MS



Fonte: Elaboração própria.

Munidos destas informações, os meios de hospedagem e atrativos conseguem ter um panorama do seu público de interesse e direcionar melhor os seus esforços. Ocorreram casos em que as informações fornecidas foram suficientes para a tomada de decisões que fomentassem uma experiência turística positiva.

“Depois da reabertura, nós ficamos quase cinco meses fechado e quando reabriu a gente precisou demais dessas informações, e, baseado nessas informações, a gente teve a percepção de que o investimento maciço teria que ser no turista do MS (Mato Grosso do Sul). A gente teve essa percepção por essas informações que o pessoal não queria viajar de avião por medo da pandemia, né? Então a gente investiu muito no turista local” (ENTREVISTADO 20 – Nível Macro).

Porém, Jarvi *et al.* (2020) alertam que, ao reservar uma estada em um meio de hospedagem, o consumidor está sujeito à comunicação de marketing da empresa, que cria uma imagem da experiência que o cliente pode esperar ao entrar no estabelecimento, que no caso de Bonito/MS inicia-se nas plataformas *online*. No entanto, se essa experiência não for realizada e a comunicação de marketing for percebida como enganosa, o cliente pode experimentar a codestruição de valor.

Da mesma maneira, os atores reiteram que a uma empresa também possui certas expectativas de potencial comportamentos do cliente, geralmente com base em interações anteriores. Em Bonito/MS, foram relatados casos em que a falta de informações prévias acerca dos turistas comprometeu a sua experiência, e acabou resultando em codestruição de valor. A categorização das declarações sobre o uso da informação pode ser vista na Figura 15.

Figura 15 - Categorização das declarações sobre mau uso da informação nos níveis meso, macro e mega de Bonito/MS



miro

Fonte: Elaboração própria.

Nos níveis macro e mega do ecossistema turístico, que tratam dos gestores de atrativos ou outros empreendimentos que não sejam meios de hospedagem e atores da esfera pública, pode-se, também, constatar o aproveitamento das informações fornecidas pelo *Convention Bureau* e por informações solicitadas previamente à chegada dos turistas no município. Por meio do compartilhamento de informações entre os atores, os consumidores podem garantir que os provedores prestem o serviço que atenda suas necessidades particulares (Yi & Gong, 2013). Por exemplo, com a informação de que o turista possui alguma restrição alimentar, o atrativo poderá se antecipar e preparar um menu específico para atender esta necessidade.

Em contrapartida, para as ocorrências de codestruição de valor, há um caso em consonância com os achados de Cabiddu *et al.* (2019), em que a ausência de busca de informação antes da implementação de uma ação, acabou ocasionando a codestruição de valor. No caso de Bonito/MS, medidas precisaram ser tomadas devido à pandemia de Covid-19.

Durante o período em que o município esteve fechado ao turismo, todo o *trade* ficou envolvido com a preparação para o retorno das atividades e o que poderia ser oferecido nos dias de confinamento. O relato coletado tratou-se de uma capacitação profissional para empregados de atrativos e meios de hospedagem. A falta de informações fez com que uma boa ideia acabasse sendo mal executada.

“Assim que começou a pandemia, eu comecei um projeto que chama ‘O Dever Qualifica’, que eram cursos de qualidade de atendimento *online*. Eu fiz uma pesquisa rápida, porque eu tive contato com empregados associados. Tinha 40 empregados em grupo e 37 falaram que iam fazer o curso. Eu tive retorno. Se eu não me engano, foram 8 ou 10 que receberam o certificado, mas por quê? Não porque eles não queriam, porque

eles não têm acesso à internet ou eles têm o aparelho (celular) mas eles não sabem entrar no *Zoom*, ou não entram pelo curso ser *online*” (ENTREVISTADO 25 – Nível Mega).

Outro aspecto relevante encontrado e que impacta diretamente no uso da informação para a atividade turística de Bonito/MS são as *Fake News*, que ganharam força com a chegada da pandemia. Estas notícias falsas são criadas por pessoas anônimas, ou até mesmo robôs, com assuntos que estão em alta, visando a grande repercussão que poderá ter os *clicks* nos sites e com isso render bons valores a seus criadores (Salazar & Pereira, 2018).

É notório que, com a facilidade que as pessoas têm em acreditar nas notícias falsas, juntamente com a falta de punição para os criadores e propagadores, a tendência é aumentar cada vez mais a disseminação de *Fake News*. O município sofreu diretamente com a propagação de notícias enganosas ou alteradas, que prejudicaram o período de retomada do turismo, assim como os protocolos de segurança adotados no enfrentamento da pandemia de Covid-19.

O volume de disseminação de informações falsas foi tão grande que foi cunhado um termo específico para estas notícias: desinfodemia. Ocorre que a estratégia de desconsiderar e deslegitimar o conhecimento científico, em meio à uma infodemia (termo usado pela OMS para se referir ao volume excessivo de informação), possibilita que as informações falsas (desinformação) também surjam em maior proporção (Zattar, 2020).

Alguns fatores promovem a desinfodemia: (1) a pós-verdade, na medida em que as pessoas acreditam em algo, sem que os fatos tenham acontecido, porque têm sentimentos que fortalecem a sua crença e opinião; (2) a polarização, em que o ódio assume um protagonismo onde a intencionalidade de causar prejuízo ao outro torna-se uma missão; (3) a relação entre produção e consumo informacional também pode fortalecer a desinfodemia, visto que não há mais uma segmentação de quem faz e de quem usa a informação; (4) as tecnologias de informação e comunicação (TIC), que possibilita (5) disseminação e compartilhamento de informação, em um clique, em mídias sociais digitais que podem atingir milhares e milhões de pessoas. (Zattar, 2020). Em suma, a desinfodemia manifestou-se em casos de codestruição de valor em Bonito/MS.

O *trade* turístico do município de Bonito/MS, no que se refere aos relatos de cocriação de valor, é caracterizado pela presença da marca em níveis meso e macro. Turistas podem encontrar informações necessárias para sua experiência em dados contidos nos *sites* corporativos, redes sociais e OTA. Também se preocupam em marcar presença na internet, por meio de postagens para gerar busca orgânica no Google, principal buscador na internet. Atores do nível mega ficam restritos às informações fornecidas por instituições como Observatório de

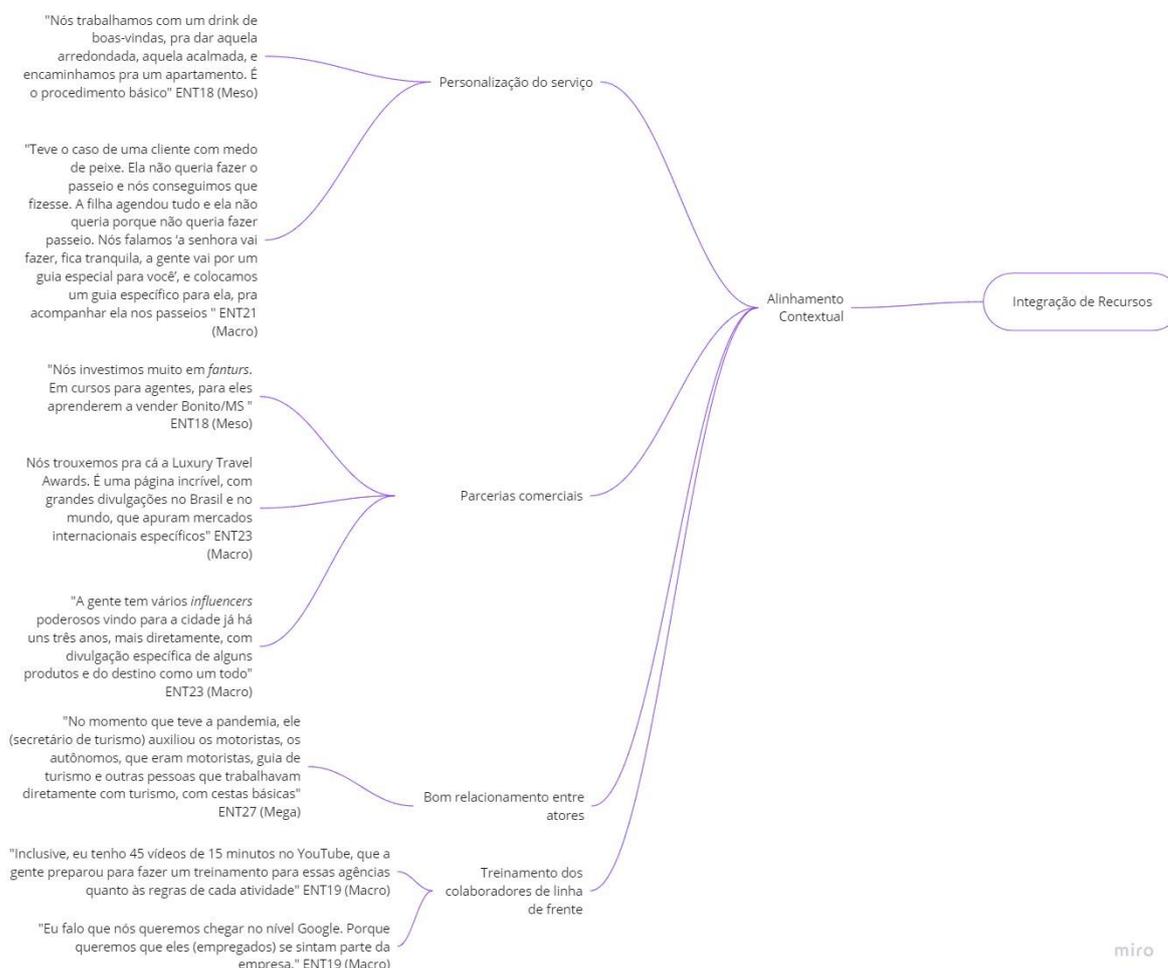
Turismo e *Convention Bureau*. Segundo relatos das entrevistas, as informações, em seus respectivos pontos de vista, são suficientes para cocriação de valor

Os relatos de codestruição de valor são caracterizados pela dificuldade no reconhecimento de papéis, em que falhas de comunicação, falta ou uso impróprio de conhecimento por parte dos turistas e *fake news* levaram ao resultado negativo de FIV. O desinteresse por parte de turistas em buscar informações prévias à sua estada os levou a deliberadamente ou acidentalmente incapacitar os provedores de os receberem da maneira desejada ou indicar os atrativos e passeios de acordo com o perfil do visitante.

#### 5.2.2.2 *Integração de recursos como fator interveniente da FIV em Bonito/MS*

Quando um consumidor e um provedor de serviço se envolvem em um processo de FIV, eles integram recursos não apenas acessados por meio de suas trocas diretas, mas também aqueles que fazem parte de um contexto social mais amplo (Chandler & Vargo, 2011). A literatura identifica sete tipos não-exclusivos destas integrações do ponto de vista da relação consumidor-provedor: informativo, emocional, físico, financeiro, temporal, relacional e comportamental (Plé, 2016). A categorização das declarações sobre integração de recursos pode ser vista na Figura 16.

Figura 16 - Categorização das declarações sobre integração de recursos nos níveis meso, macro e mega de Bonito/MS



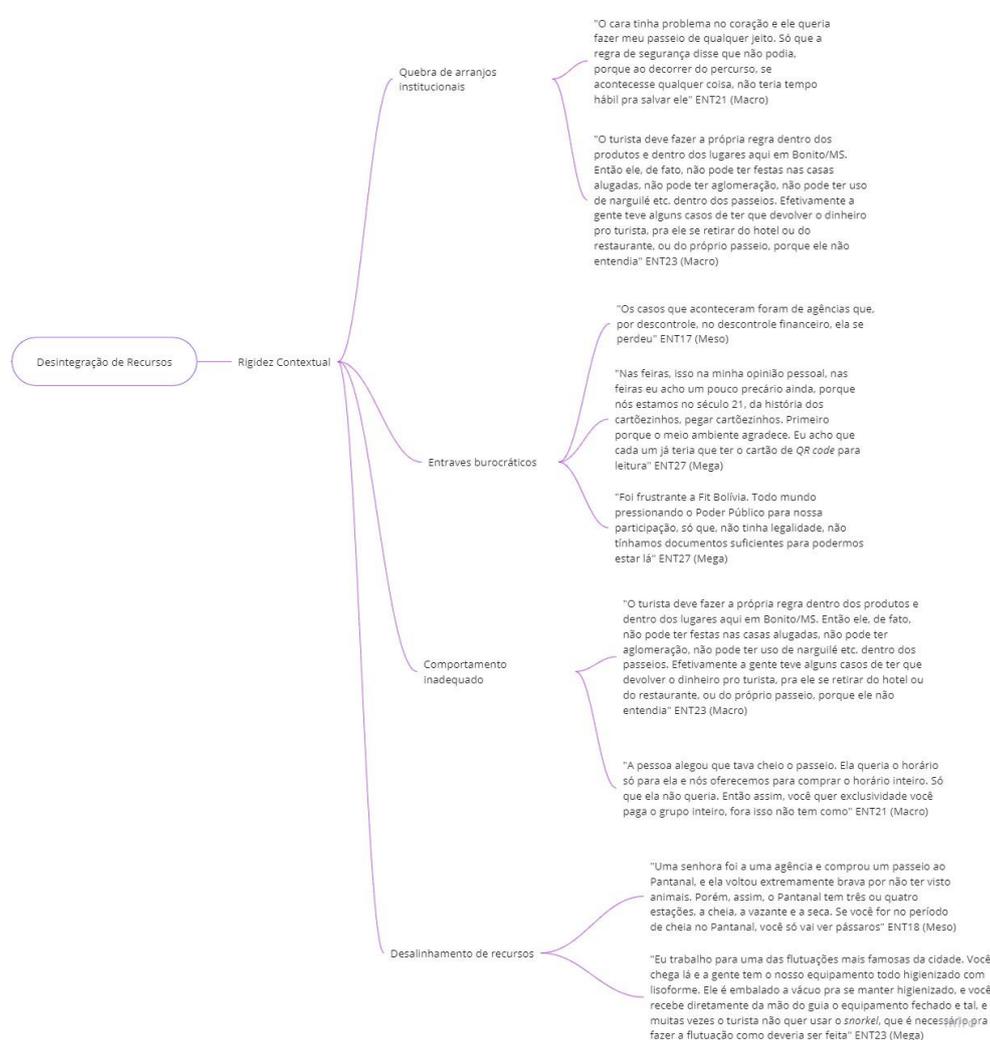
Fonte: Elaboração própria.

Em nível meso, que trata dos gestores de meios de hospedagem (ex. hotéis e pousadas), foram constatados diversos relatos que corroboram com a literatura supracitada, principalmente nos quesitos informativo, físico, comportamental e temporal. Em Bonito/MS, todo passeio deve, obrigatoriamente, ser fechado por meio de agência de viagem local. O trâmite tem como objetivo evitar gargalos de comunicação e alinhar expectativas do turista acerca da sua experiência desejada, ou seja, proporcionar a cocriação de valor.

“Cada passeio tem um número limitado de visitação justamente pela lei ambiental, então a pessoa se dirige obrigatoriamente a uma agência. Não existe um passeio ‘ah vou direto, não posso ir direto?’ Não, não pode ir direto. Você vai se dirigir a uma agência, seja ela qual for, com preços tabelados pré-estipulados. E essa agência vai te montar uma escala com o seu tempo de permanência no destino aqui em Bonito/MS, ver o seu tempo livre, o seu poder financeiro, o quanto você quer gastar, e vai montar uma escala de passeios *pra* você conhecer o nosso potencial turístico. É basicamente isso, então pela manhã passear, à tarde piscina do hotel, e à noite comprar, comer e beber, basicamente é assim que funciona o turismo em Bonito/MS” (ENTREVISTADO 18 – Nível Meso).

Porém, quando a comunicação e a definição dos passeios não estão de acordo com a expectativa latente do turista, há uma falha na entrega do serviço por parte do provedor, e Zhu e Zolkiewski (2015) constataram ser uma manifestação de codestruição de valor. No contexto de eventos, Sawe e Thalander (2015) perceberam que a falha de comunicação entre os atores envolvidos em uma parceria também ocasiona a codestruição. Em alguns casos de Bonito/MS, conclui-se que trataram de casos de co-recuperação, em que provedores conseguiram contornar uma situação ruim. A categorização das declarações sobre desintegração de recursos pode ser vista na Figura 17.

Figura 17 - Categorização das declarações sobre desintegração de recursos nos níveis meso, macro e mega de Bonito/MS



Fonte: Elaboração própria.

Atores que pertencem e interagem dentro ou por meio dos níveis micro, meso, macro ou mega de um ecossistema de serviço podem não necessariamente compartilhar arranjos institucionais ou podem possuir interpretações diferentes dos mesmos acordos institucionais (Mustak & Plé, 2020). A capacidade dos atores de adotarem divergentes arranjos institucionais

ou recusa em integrar alguns recursos podem depender de seu poder relativo sobre outros atores no ecossistema (Mele *et al.*, 2018).

A retomada do turismo em Bonito/MS envolveu todos os níveis do ecossistema de turismo do município, porém, em nível macro os relatos foram mais presentes nas falas dos entrevistados. O controle, que já era cobrado por meio dos horários específicos e limitações de pessoas por visita, ficou ainda mais rígido com a aplicação dos protocolos de biossegurança.

“A partir da elaboração de sete protocolos. Então nós temos um protocolo *pra* cada setor do turismo de Bonito/MS, o transporte, hotelaria, de restaurantes, atrativos, agências, guias. Cada setor tem o seu protocolo de conduta, de biossegurança e, obviamente, fizemos algumas reuniões maiores para capacitação de todo *trade*. Então o turista vem *pra* cá e ele acaba se encontrando com uma barreira de resistência, se é que eu posso dizer assim, porque todo mundo está cobrando dele a mesma coisa, primeira coisa a máscara e uso do álcool em gel que são elementos essenciais. Segundo, distanciamento na trilha, distanciamento das mesas” (ENTREVISTADO 23 – Nível Macro).

Se os atores não compartilham os mesmos arranjos institucionais, são incapazes ou não querem integrar recursos com outros atores de um ecossistema de serviços, em vez disso, eles podem usar recursos deliberada ou acidentalmente para resistir ao processo de integração de recursos e prosseguir para a má integração (Plé, 2016). Este termo se refere às situações nas quais um ator focal, interagindo com outros atores do serviço ecossistema, integra recursos de maneira que não é congruente com a forma como os outros atores esperam (Mustak & Plé, 2020).

Em nível mega, que trata dos atores da prefeitura, associações e conselhos, constatou-se a preocupação do Poder Público em fomentar a economia da região no período em que o município ficou fechado para a atividade turística. A iniciativa coletada nas entrevistas baseou-se no auxílio financeiro a artistas locais e envio de cesta básica para os trabalhadores autônomos, que ficaram sem atividade laboral durante o *lockdown*.

Do ponto de vista do nível mega, relatos mostraram que a falta de mão de obra com recursos *operant* específicos prejudicam diretamente a otimização dos processos oferecidos pela secretaria de turismo do município. Camilleri e Neuhofer (2017) concluíram que assistência e interação inconsistentes foram causas de codestruição de valor na economia compartilhada. Hsieh e Chen (2017) constataram que a alocação deficitária de recursos também proporcionou codestruição de valor. Os resultados entram em consonância com os achados no contexto de ecoturismo de Bonito/MS.

Em nível mega, também há relatos de entraves burocráticos, que limitam as ações dos atores públicos do turismo na região. Alguns alegam falta de recursos financeiros, recursos

humanos ou falta na agilidade de seguir com as etapas para formalização e protocolização de documentos.

A perda de recursos é um indicador-chave da codestruição de valor e isso contribui para estados emocionais negativos que são usados não apenas acidentalmente, mas também de uma forma prejudicial (Smith, 2013; Jmour & Hmida, 2017). Um consumidor que ouve normas e procedimentos para passeios, mas não os segue, destrói valor para si (Plé & Chumpitaz-Caceres, 2010). Em Bonito/MS, constatou-se grande perda de recursos advindos da inabilidade em integrar recursos, relutância em integrar recursos e da incompreensão ou desacordo sobre como integrá-los, como sugerido por Laud *et al.* (2019).

No entanto, também há a ocorrência de alinhamento contextual, que a FIV foi concluída de forma positiva, por meio do bom relacionamento entre os atores envolvidos e personalização do serviço, em que os provedores tiveram a sensibilidade e empatia de entender as dores e necessidades de seus consumidores, proporcionando cocriação de valor. Experiências de turismo inteligente são alcançadas por meio de personalização, reconhecimento de contexto e monitoramento em tempo real (Buhalis & Amaranggana, 2015).

“Tive uma situação de uma senhora que *tava* fazendo uma atividade de mergulho com cilindro e ela, no meio da atividade, começou passar mal e não conseguiu fazer atividade. Então eu pensei que essa pessoaalaria que a experiência foi terrível, né? Mas nesse momento a gente começou dar o suporte, demos o oxigênio pessoal, medimos a temperatura e a pressão dela, e deu aquele suporte todo. Ficamos ali com ela quase duas horas. No final, ela colocou uma avaliação que foi emocionante. Ela, que não conseguiu fazer essa atividade, nunca tinha recebido um atendimento tão humanizado em toda vida” (ENTREVISTADO 19 – Nível Macro).

Foi perceptível a constatação de que uma boa relação gestor-empregado na FIV impacta diretamente na experiência do hóspede em seus empreendimentos. O turismo e a hospitalidade exigem força de trabalho qualificada para fornecer serviços confiáveis e de qualidade aos hóspedes em cada encontro. Consumidores e prestadores de serviços são, portanto, igualmente importantes e intimamente ligados uns aos outros (Lei & Law, 2015).

Em suma, durante uma interação empregado-hóspede, emoções, cognições e ações do empregado são influenciadas pelo contexto da interação (Plé, 2016). Cabe ressaltar que, neste tipo de interação, também foi constatado o quesito financeiro trazido por Plé (2016), por meio de comissões relativas a vendas.

Nos comentários obtidos no estudo de Buhalis *et al.* (2020), foram realizadas menções de vários graus de assédio sexual, em sua maioria de hóspedes do sexo masculino com anfitriãs (Airbnb), especialmente quando elas compartilhavam sua própria casa e viviam em sua propriedade. Neste estudo não foi verificado nenhum caso de assédio entre hóspede e provedor

de serviço, porém, há um relato de cunho racista e homofóbico e outro que deixa nítido casos de mau comportamento do consumidor, cujo efeito na codestruição de valor pode ser constatado na literatura, como em Jarvi *et al.* (2020) e Andreassen *et al.* (2018).

A rigidez contextual se refere às questões internas ou externas de um estabelecimento que limita o quão bem os provedores podem atender seus consumidores. Como, segundo Jarvi *et al.* (2020), os atores agem de acordo com *scripts* cognitivos baseados em experiências e comportamentos anteriores, o consumidor pode experimentar rigidez contextual quando, durante a interação de serviço, depara-se com um provedor que não está habituado com um comportamento específico do consumidor e, conseqüentemente, codestrói valor.

O estudo de Hepi *et al.* (2017), na Nova Zelândia, constatou que o racismo institucional foi um fator inibidor para FIV na comunidade Maori, o que causou quebra de bem estar entre os atores. Os autores definiram o racismo institucional como “um padrão de acesso diferenciado aos recursos materiais e de poder determinado pela raça, pelas quais uma faixa da população tira vantagem enquanto prejudica outra faixa” (p.13-14).

Relativo às parcerias, um modelo de parceria significa essencialmente que, dentro do da interação entre os atores da FIV, que ambas as partes trocam livremente informações, processos de tomada de decisão são compartilhados e protocolos são mutuamente acordados (Krisjanous & Maude, 2015). Como dimensões resultantes de cocriação no setor de cuidados com a saúde, os autores encontraram diversas dimensões, entre elas estabelecimento e nutrição das relações, definição de planejamento e metas e eventos que promovam uma experiência mutuamente recompensadora.

O município de Bonito/MS já possuía a característica de fomentar parcerias comerciais para a produção de eventos e passeios compartilhados, e a pandemia fez com que a união fosse fortalecida, o que impulsionou diversas iniciativas de fomento ao turismo, a começar pela elaboração dos protocolos de segurança. Destaque, também, para empenho em ações em nível nacional, pois gestores dispõem esforços para trazer selos e chancelas de qualidade aos seus atrativos e eventos, que é chamado de turismo de incentivo, a fim de trazer turistas de diferentes regiões do país, iniciativas estas que precisaram ser levemente atrasadas por conta do impacto causado pela Covid-19.

A não-integração pode ser acidental ou intencional porque os atores não podem combinar os recursos entre si se eles não possuírem os recursos adequados ou eles podem deliberadamente decidir não integrar os seus recursos (Mustak & Plé, 2020). No relato a seguir, tem-se a codestruição advinda da recusa de um ator do *trade* turístico nacional em aceitar uma

proposição de valor de ator do *trade* turístico de Bonito/MS, vindo de um contexto externo ao da realidade do município.

Um segundo aspecto de destaque para o fomento de parcerias em Bonito/MS é a presença de influenciadores digitais para o impulsionamento das atividades turísticas da região. No contexto da internet, ao procurar entender a relação entre as redes sociais e o consumo, Azevedo *et al.* (2016) ressaltam que elas impactaram em uma transformação revolucionária quanto ao papel do consumidor. Isso porque, em razão de ser um ambiente livre, onde qualquer pessoa pode expressar suas opiniões, ideias e insatisfações, os usuários acabam assumindo o papel de influenciadores nas decisões de consumo, intervindo na expectativa e na percepção de um vasto grupo de pessoas a qualquer momento que desejar (Arnaud *et al.*, 2016).

Além de ser uma nova alternativa, tanto como fonte de informação a respeito das necessidades e desejos dos consumidores, quanto para que as empresas interajam ativamente com os clientes, as redes sociais também funcionam como alternativa de mídia, que foge do composto tradicional de comunicação. Uma das vantagens deste tipo de ação é mensurar os resultados do começo ao fim (Arnaud *et al.*, 2016).

Buhalis *et al.* (2020) denomina "ato de equilíbrio" a ação de abordar os interesses, percepções e comportamentos das partes interessadas na formação de parcerias, que requer intervenção, regulamentação e legislação pelas autoridades locais para garantir a cocriação de valor para todos os atores envolvidos na FIV. Em estudo comparativo realizado por D'Andrea *et al.* (2019), palavras como parceria, confiança, troca e relacionamento foram constantemente mencionadas para manifestações de cocriação de valor. A facilidade de comunicação entre os atores é vista como iniciativas cruciais e bem-sucedidas, que são geralmente acompanhadas por vários canais de comunicação e um relacionamento pessoal harmonioso.

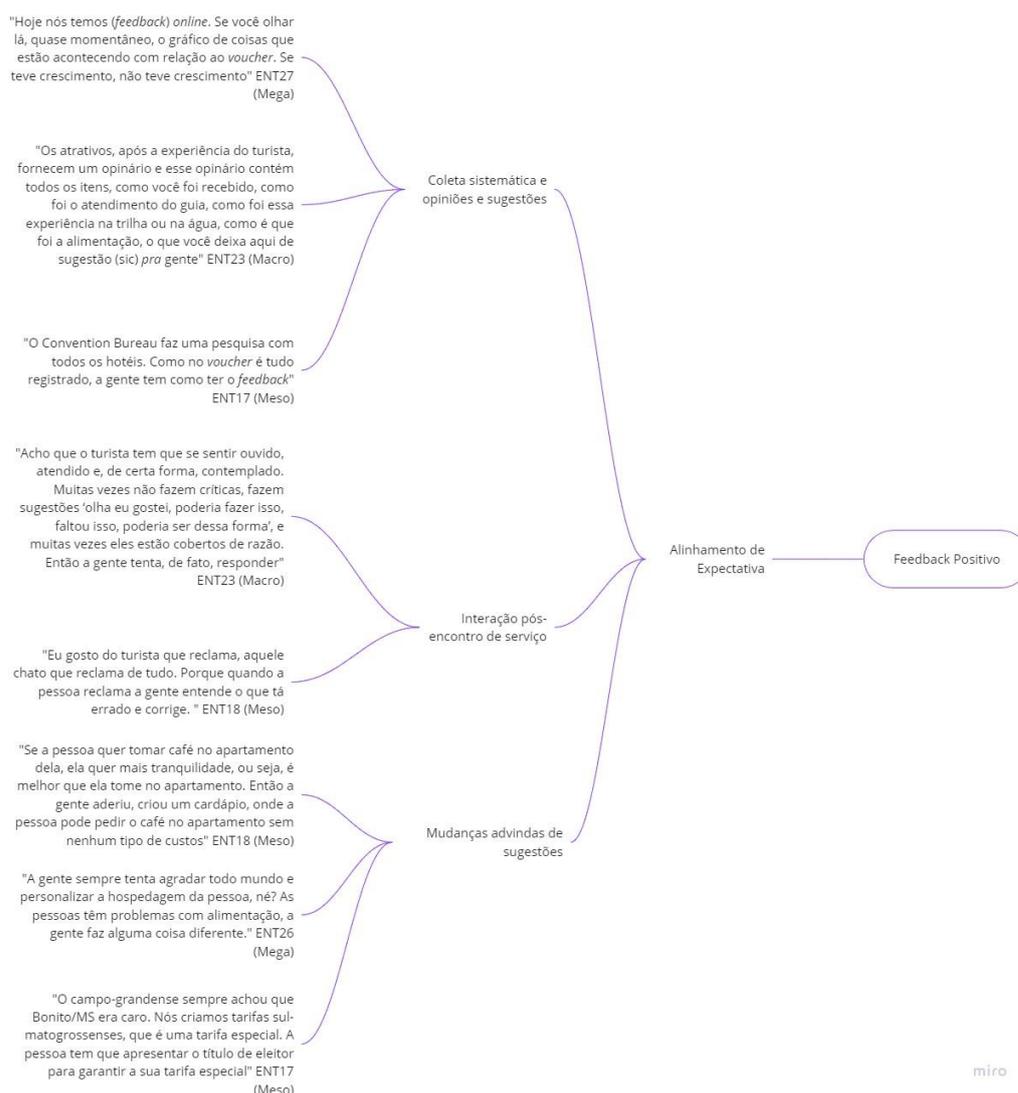
### 5.2.2.3 *Feedback como fator interveniente para a FIV em Bonito/MS*

Foi unanimidade o entendimento de que o *feedback* influencia diretamente a experiência turística na região. A coleta de informações de *feedback* é realizada de forma sistemática em todos os níveis do ecossistema de turismo. Similarmente ao uso da informação, muitos gestores de meios de hospedagem e atrativos consideram como referência de desempenho a nota de seus empreendimentos no Booking e Trip Advisor. Sthapit e Bjork (2020) constataram que o *feedback* de hotéis, a intensidade da avaliação e as tendências foram identificados como algumas das fontes de criação de valor social no ambiente *online* do hotel.

A preocupação em estar bem posicionado nestas plataformas *online* é pertinente e entra em consonância com a literatura. Nery, Costa e Cintra (2020) constataram que a prática de

*feedback* é crucial à comunicação do valor final usufruído pelo consumidor, ou seja, resulta em cocriação de valor. Em Bonito/MS, a sistematização de coleta de informações é facilitada pelo uso do *voucher* único, que possibilita a coleta de dados dos turistas e lhes permite que forneça sugestões, elogios e reclamações ao final de sua estada. A categorização das declarações sobre *feedback* positivo pode ser vista na Figura 18.

Figura 18 - Categorização das declarações sobre *feedback* positivo nos níveis meso, macro e mega de Bonito/MS

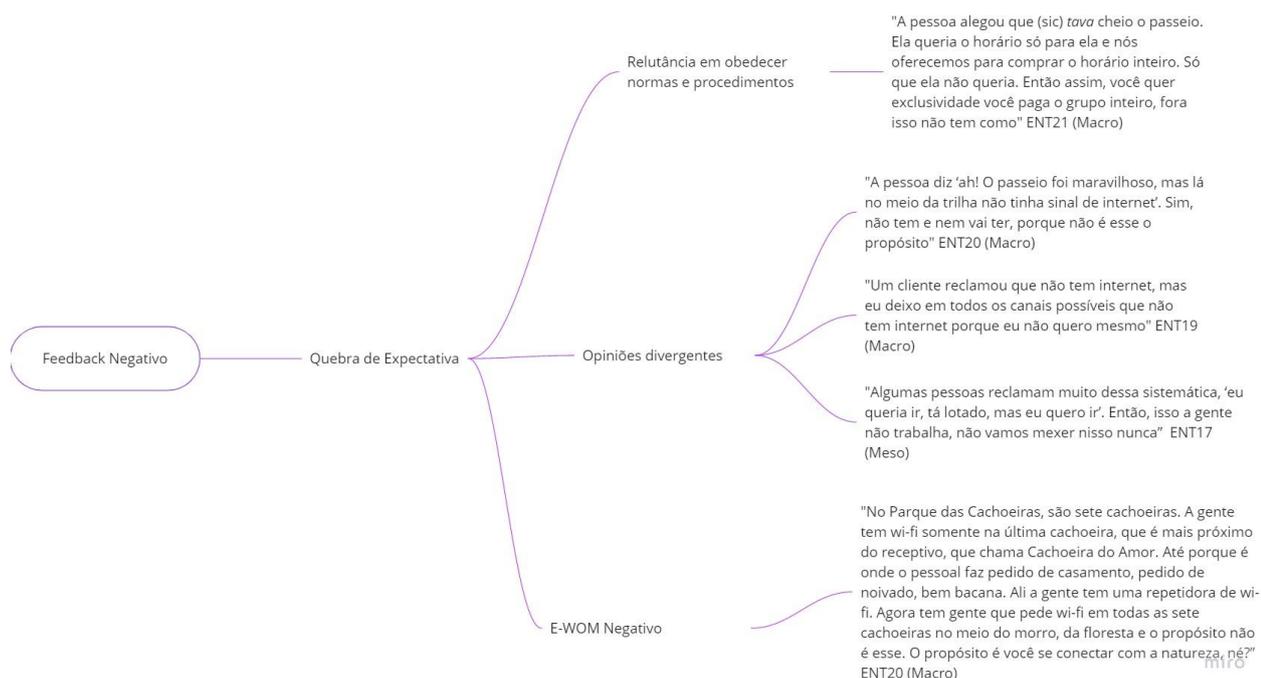


Fonte: Elaboração própria.

É preciso estar atendo aos comentários, críticas e sugestões que estão presentes nas plataformas *online*, pois a exposição de sentimentos negativos (Baker & Kim, 2019; Yin *et al.*, 2019; Gkritzali *et al.*, 2019), a não-recomendação para hospedagem (Camilleri & Neuhofer, 2017), a falta de empatia e qualidade nas respostas (Sthapit, 2019) e a desconfiança acerca das plataformas de serviço (Nam *et al.*, 2018) são manifestações que podem levar à codestruição.

No caso de Bonito/MS, os meios de hospedagem e atrativos pesquisados possuem boas avaliações nas plataformas *online*. Por mais que em algumas ocasiões não tenham uma resposta em relação a uma crítica, os gestores possuem a preocupação de tentar manter um diálogo saudável por meio das plataformas. A categorização das declarações sobre *feedback* negativo pode ser vista na Figura 19.

Figura 19 - Categorização das declarações sobre *feedback* negativo nos níveis meso, macro e mega de Bonito/MS



Fonte: Elaboração própria.

Cabe ressaltar que uma das vantagens do *feedback* online (*e-wom*) é o anonimato. Sendo assim, permite que pessoas sejam mais sinceras no fornecimento de suas opiniões sem os inconvenientes da incriminação da identidade, como na boca-a-boca presencial (Nam *et al.*, 2018). Para entender o enorme impacto da tecnologia como meio para o *e-wom*, basta olhar as vitrines dos restaurantes e hotéis para ver o adesivo "recomendado" (Cambra-Fierro *et al.*, 2017) e o impacto positivo que eles geram na popularidade e credibilidade do estabelecimento.

Devido à pandemia de Covid-19, novas sugestões e eventuais elogios e reclamações só puderam ser constatados após a experiência turística limitada pelos protocolos de biossegurança. A proximidade com o hóspede e o contato pessoal, além do compartilhamento de relatos em redes sociais auxiliam na cocriação de valor da experiência turística (Jarvi *et al.*, 2020).

Sthapit (2019) verificou que a falta de empatia e a qualidade da resposta ao consumidor do serviço podem levar à codestruição de valor, assim como o mau comportamento do provedor

de serviço, e a qualidade ruim do atendimento também pode levá-lo a fornecer um *feedback* negativo (Sthapit & Bjork, 2019). O sucesso da estratégia para a retomada do turismo em Bonito/MS começou a ser vista na prática com os relatos dos primeiros turistas.

“A gente recebeu vários depoimentos do quanto as famílias vieram pra cá como um sopro de liberdade, porque estavam presas há muito tempo em casa, e aqui encontraram alguma sensação de segurança mesmo. Estar numa cidade pequena, os lugares são restritos, a nossa capacidade de carga é restrita, ela foi reduzida, né? Isso é muito importante citar. A nossa capacidade de carga, ela foi reduzida nos passeios em 70%, em alguns balneários em 50%, os hotéis também em 70%” (ENTREVISTADO 23 – Nível Macro).

Do ponto de vista de todo o *trade* turístico de Bonito/MS, foram obtidos relatos de melhorias ou alterações de processos de atendimento e prestação do serviço baseados em *feedbacks* recolhidos dos turistas. Segundo Sthapit e Bjork (2020), os atores também precisam executar atividades pós-encontro de serviço, ou seja, o consumidor deve oferecer *feedback* diretamente ao provedor se algo der errado, e o provedor deve tomar as devidas providências em relação a isso.

Em nível meso e macro, a quebra de expectativa dos turistas acaba gerando uma incompreensão ou desalinhamento no momento de integrar recursos durante o encontro de serviço, que culmina com um choque cultural entre os atores. Algumas atitudes são, inclusive, conscientes por parte dos turistas, que deliberadamente agem em desacordo com as normas estabelecidas e, segundo Laud *et al.* (2019), trata-se de uma manifestação de codestruição de valor.

Informações incompletas ou mal interpretadas (Jmour & Hmida, 2017) e opiniões divergentes durante a interação (Cabbiddu *et al.*, 2019) também podem levar à codestruição de valor. Da mesma forma, excessos de expectativas e comportamentos inadequados também são fatores que resultam no resultado negativo de FIV (Jarvi *et al.*, 2020).

Para os casos intermediários de FIV, obteve-se um relato de não-criação de valor e um de coredução de valor, ambos advindos do *feedback* posterior ao encontro de serviço. No primeiro caso, foi enviada uma sugestão de melhorias de equipamentos para os quartos da pousada, enquanto o segundo deu-se a uma quebra de expectativa em relação à experiência estimada pelo turista, que desejava ir a um passeio que já estava com sua capacidade máxima.

O valor é uma função da interação entre sujeitos, ou entre um sujeito e um objeto, e é contextual e pessoal. É uma função de atitudes, afeições, satisfação ou com base no comportamento e julgamentos. Da mesma forma, também reside em uma experiência de consumo (Echeverri & Skalen, 2011).

Segundo Plé e Demangeot (2019), atores podem não compartilhar os mesmos arranjos institucionais e isto acaba afetando as percepções de valor. Os autores identificaram quatro razões principais que podem fazer com que os atores sigam arranjos institucionais divergentes, estando duas delas associadas ao contexto de Bonito/MS: objetivos diferentes e diferenças culturais.

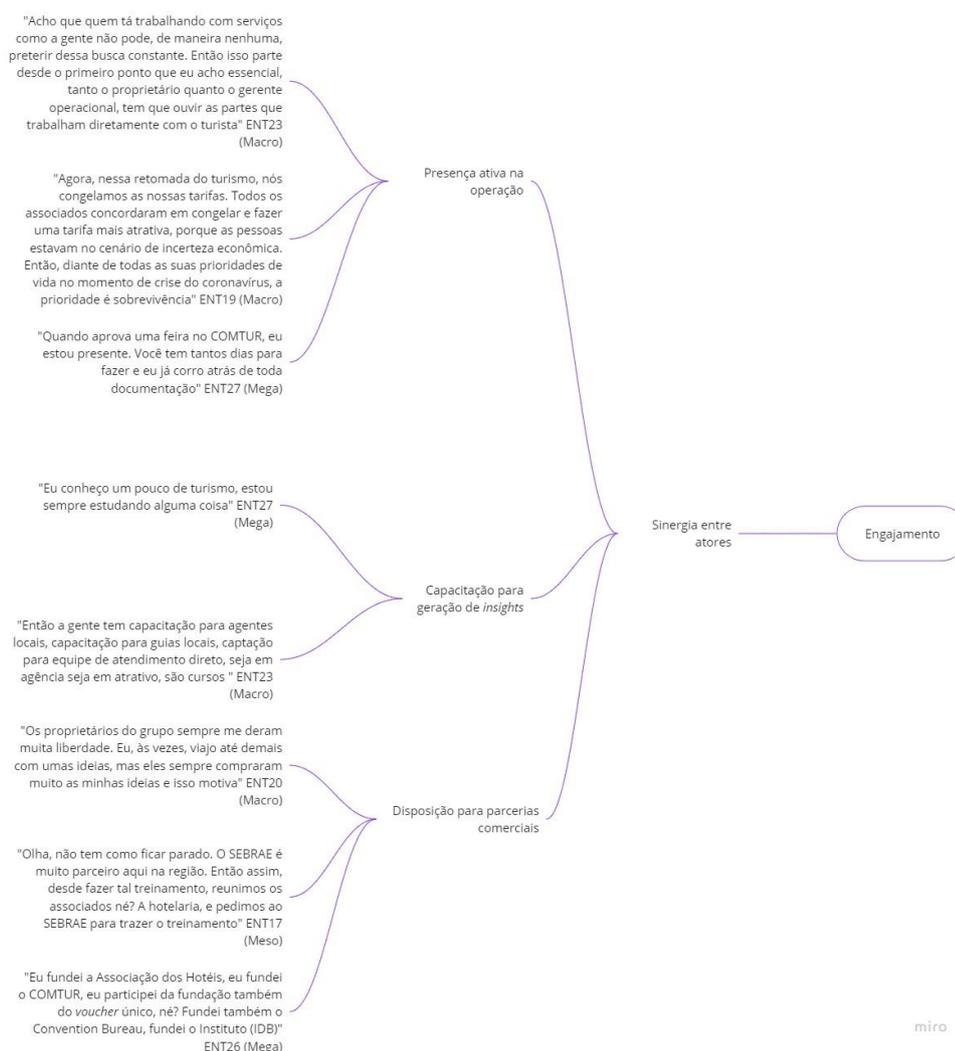
Em suma, o *feedback* contribuiu para a cocriação de valor como resultado de FIV do alinhamento de expectativas entre os atores envolvidos na díade gestor-turista, nos níveis meso, macro e mega. Nos relatos, puderam ser aferidas sugestões advindas dos turistas que foram acatadas pelos provedores do serviço para otimização ou mudanças de processos e implantação de novos produtos ou serviços. A preocupação em construir relacionamento por meio da interação pós-encontro de serviço e a coleta sistemática de opiniões e sugestões também contribuíram para a cocriação de valor e uma boa reputação das empresas na internet, principal fonte de busca pelos turistas.

Do ponto de vista da codestruição de valor nos níveis meso e macro, a quebra de expectativa também foi caracterizada relutância em obedecer a normas e procedimentos, principalmente os protocolos de biossegurança por parte dos turistas. Outra manifestação diz respeito a relatos negativo (*e-wom*) nos *sites* de avaliações online da experiência turística de determinado estabelecimento ou atrativo, como o Booking e o Trip Advisor. Em nível mega, opiniões divergentes sobre iniciativas e ações de fomento ao turismo foram os principais fatores que resultaram no resultado negativo de FIV.

#### 5.2.2.4 Engajamento como fator interveniente para FIV em Bonito/MS

Em um cenário cada vez mais competitivo, os provedores de turismo estão reconhecendo a importância de desenvolver identidades locais distintas para ajudar a aprofundar o envolvimento e a confiança de seus clientes em seus destinos, ajudando assim a aumentar o número de visitantes (Rather *et al.*, 2019). A categorização das declarações sobre engajamento pode ser vista na Figura 20.

Figura 20 - Categorização das declarações sobre engajamento nos níveis meso, macro e mega de Bonito/MS



Fonte: Elaboração própria.

Pelo fato de a característica da maioria dos empreendimentos de Bonito/MS serem da iniciativa privada, que é inerente à região, o resultado pode ser visto pela maturidade gerencial de todos os atores envolvidos nas hierarquias inferiores. A preocupação em capacitação profissional e melhorias constantes de processos faz com que o engajamento seja um fator presente no cotidiano daqueles que fomentam o turismo no município. O tempo de atuação no setor também influencia positivamente nas escolhas do que deve ser melhorado ou alterado em relação ao negócio. Atores com várias disposições e que se engajam uns com os outros em diversas atividades tendem a ter um resultado de cocriação na FIV (Chandler & Lusch, 2015).

A disposição ao engajamento turístico se estende ao nível mega do ecossistema (representantes do Poder Público, Conselhos, Associações etc.), com atores públicos e privados buscando aprimorar seus recursos *operant* para proporcionar novas formas de consumir o turismo no município. A integração eficaz de recursos depende de plataformas que facilitam o

desenvolvimento dos atores (Frow *et al.*, 2016). As plataformas de engajamento são físicas ou virtuais, projetadas a fornecer suporte estrutural para a troca e integração de recursos e, assim, a cocriação de valor entre os atores em um sistema de serviços (Li, Juric & Broadie, 2017).

O surto global da Covid-19, que impactou todo o país e teve o turismo como setor mais afetado economicamente (SEBRAE, 2020), fez com que turistas e atores do *trade* turístico se vissem obrigados a se engajarem não somente na atividade em si, mas em ações complementares que evitassem a proliferação do vírus e dessem segurança para que provedores e consumidores usufríssem de sua FIV com riscos mínimos de contaminação.

Segundo Irving *et al.* (2020), diante da percepção da gravidade dos riscos à própria sobrevivência humana, decorrentes da insustentabilidade dos modos de vida da sociedade contemporânea, com efeitos no presente e no futuro, o contexto da pandemia vem contribuindo para reafirmar um senso de gravidade e urgência, no sentido de cidadania planetária. Aqueles que internalizam este senso conseguem engajar-se e cocriar valor. Porém, a polarização nacional científico-ideológica instaurada no Brasil durante todo período de pandemia, em relação às medidas de segurança, também foi sentida na atividade turística de Bonito/MS. Os que repudiam ou desrespeitam os protocolos estabelecidos, codestroem valor, como nos relatos a seguir.

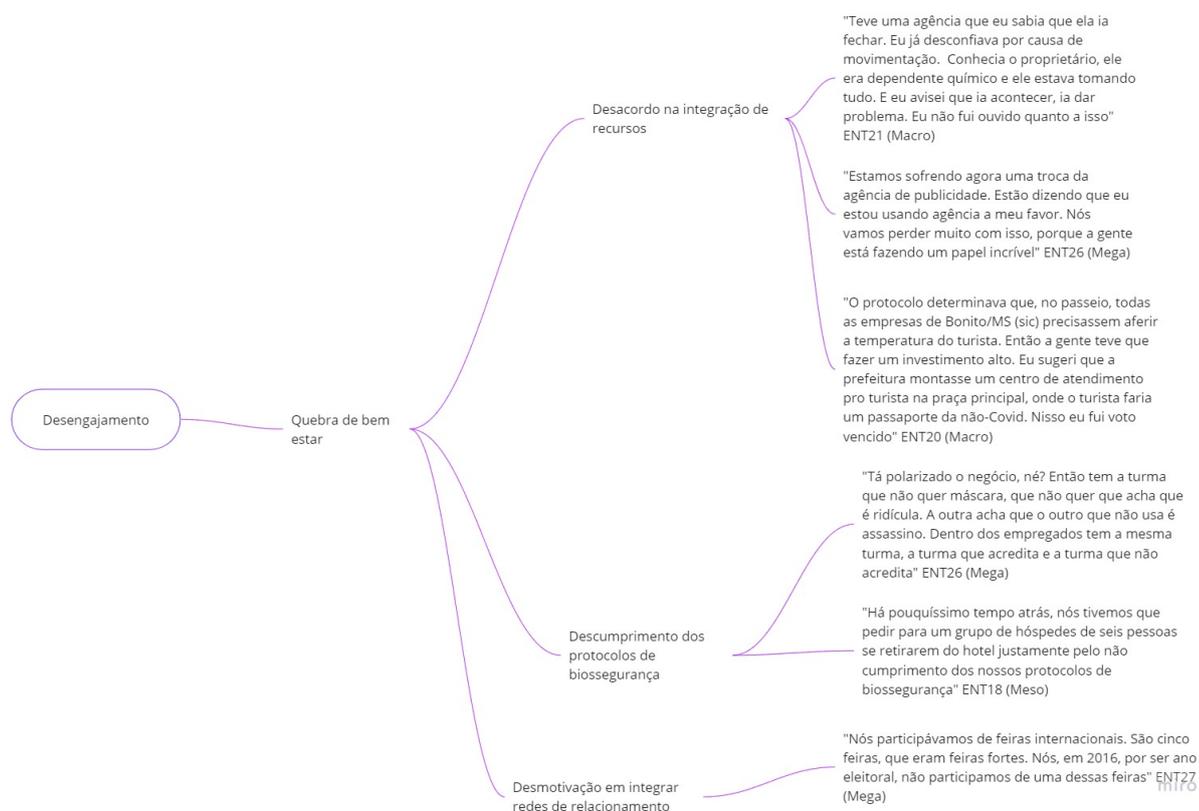
Frow *et al.* (2016) identificaram cinco tipos de plataformas de engajamento, tanto virtuais (habilitadas para TIC) quanto físicas: aplicações digitais, ferramentas ou produtos, recursos físicos, espaços ou eventos, junta de processos e grupos de pessoal. Esses diferentes tipos de plataformas podem ser usados individualmente ou em várias combinações ao longo do tempo. Em todos os níveis do ecossistema turístico de Bonito/MS, iniciativas coletivas e individuais foram relatadas, resultando na cocriação de valor para os atores envolvidos.

Li, Juric e Brodie (2017) classificam as propriedades do engajamento para FIV como temporal, relacional e informacional. No município, foram constatados relatos que se atrelam, a todas as propriedades sugeridas pelos autores, na busca por novos *insights* aos negócios. A busca por diferenciais competitivos e novas ideias tanto para gestão quanto para novos atrativos é algo que está no radar da classe empresarial da região, corroborando os resultados de cocriação de valor.

O mecanismo de formação de ação do ator se refere à forma como as condições de engajamento levam às propriedades de engajamento (Storbacka *et al.*, 2016). Envolve considerações sobre como os atores, influenciados por suas disposições internas, optam por utilizar seus recursos externos (Chandler & Lusch, 2015).

Porém, nem todas as iniciativas apresentaram regularidade, seja divergências ideológicas, seja por interesses comerciais individuais. Laud *et al.* (2019) alertam que o desacordo na integração de recursos pode levar a uma codestruição de valor. Do ponto de vista relacional, Dolan *et al.* (2019) constataram que o desengajamento social também pode levar a um resultado negativo de FIV. A categorização das declarações sobre desengajamento pode ser vista na Figura 21.

Figura 21 - Categorização das declarações sobre desengajamento nos níveis meso, macro e mega de Bonito/MS



Fonte: Elaboração própria.

Embora o município esteja apresentando diversas iniciativas individuais para fomento ao turismo e para uma experiência turística positiva, Bonito/MS ainda carece de apoio do Poder Público para conseguir consolidar suas iniciativas em ações concretas e de impacto na economia da região. Hiler *et al.* (2018) constataram que a falta de espírito de colaboração e a falta de predisposição para participar da FIV são fatores que levam à codestruição de valor em comunidades virtuais. Pôde-se perceber que o mesmo acontece também em comunidades fora do meio *online*, como no contexto do ecoturismo.

Uma maior compreensão das expectativas dos atores em relação a FIV apoiará o desenvolvimento de negócios. Entretanto, Mills e Razmdoost (2016) aferiram a quebra de expectativa como manifestação de codestruição de valor. Em Bonito/MS, constatou-se esta

manifestação por meio da frustração, de todas as camadas do ecossistema turístico, em relação ao Poder Público. Uma das razões do desengajamento e da diminuição da disposição na busca por novas soluções ao turismo resulta das barreiras impostas pelo município e sua omissão em ouvir e atender os atores do ecossistema.

“É uma luta que eu tenho há muito tempo, que é um projeto da separação, da coleta seletiva, da separação, do aproveitamento do lixo orgânico. Isso é uma coisa que me incomoda muito pelo fato de eu ser um grande gerador, né? Os grandes geradores têm essa responsabilidade do impacto que seu lixo gera ao meio ambiente e, infelizmente, a gente não tem uma contrapartida pública. Porque a gente sabe que o poder público tem limitações e trabalha de uma forma extremamente engessada” (ENTREVISTADO 18 – Nível Meso).

Em contrapartida, também há relatos de cocriação de valor como resultado de iniciativas de engajamento. Rather *et al.* (2019) verificaram que o envolvimento dos atores na atividade turística afeta positivamente a confiança do consumidor. Os autores constataram que, quanto mais autêntico um turista percebe um local turístico, mais engajados eles tenderão a estar com ele. O engajamento em manter uma imagem única do município de Bonito/MS, principalmente na questão da preservação ambiental e contato com a natureza, proporciona a cocriação de valor como resultado de FIV.

Outras iniciativas de engajamento, como parcerias, também geraram resultados de cocriação entre os atores envolvidos no turismo. Iniciativas com influenciadores digitais e jornalistas, por exemplo, são casos em que todos os lados saíram satisfeitos da FIV. Para este caso, em específico, Sigala (2018) reitera que, ao permitir diálogos, a coleta de informações valiosas e compartilhamento de recursos, a rede social fornece às empresas as ferramentas para envolver e cocriar valor com mais eficácia com os consumidores e suas comunidades.

Dessart *et al.* (2015) mostraram que o engajamento entre atores pode estar em três níveis: (1) engajamento afetivo, em que atores de um ecossistema desfrutam de altos níveis de entusiasmo e diversão ao interagir entre si; (2) engajamento comportamental, cujos atores do ecossistema desejam se envolver para além das relações comerciais, como fornecimento e compartilhamento informações, resenhas, ideias, sugestões; e (3) engajamento cognitivo, em que os atores do ecossistema passam mais tempo e mostram maior nível de concentração e imersão / absorção para empreender esforços em ações para a comunidade em que estão inseridos. Os relatos abaixo de engajamento corroboram com os achados dos autores.

“A gente já ganhou até prêmio de auxiliar jornalista. Eu não auxilio jornalista só no meu horário de trabalho, às vezes é 11 horas da noite e tem alguém me chamando. Eu tenho o maior prazer em atender. Tem o Eduardo Versoni, tem a jornalista Nathália Butti, do Fantástico. Esses dias o Fantástico *tava* acontecendo lá e a gente conversando não sei o que, a gente conversando pelo WhatsApp. A Mari Palma, quando precisa de informação, também vem falar comigo” (ENTREVISTADO 27 – Nível Mega).

Ao final de cada entrevista, uma última pergunta era realizada sobre o sentimento do ator em relação ao seu negócio ou à sua função dentro do ecossistema turístico. Zhang *et al.* (2018) preconizam que uma premissa fundamental do engajamento é que as empresas não podem atuar sozinhas no fornecimento de serviços de alta qualidade, mas devem adotar filosofias orientadas ao consumidor, mantendo vínculos emocionais e de longo prazo com os clientes por meio da cocriação de experiências memoráveis.

Por se tratar de um período próximo a retomada do turismo no município, o sentimento transmitido pela resposta estava intimamente ligado ao sentimento em relação à pandemia da Covid-19 e seu impacto pessoal e profissional. Com o auxílio do recurso de *emoji* fornecido pelo MAXQDA, a categorização das respostas foi realizada de acordo com o sentimento transmitido pelas palavras dos respondentes. O resultado pode ser conferido no Quadro 12.

Quadro 11 - Sentimento dos atores de Bonito/MS em relação ao seu negócio

Sentimento	Manifestação
 (apaixonado)	<p>“Eu sinto amor pelo que eu faço, eu assim, deixa eu pensar, é tipo, você faz o que você gosta e aí você, eu esqueço às vezes que eu sou uma funcionária, que eu tenho que trabalhar das 7h às 11h das 13h às 17h, tem vezes que eu chego na secretaria 6 horas da manhã vou embora 11 horas da noite” (ENTREVISTADO 27 – Nível Mega).</p> <p>“Eu sou apaixonado pelo turismo, então eu não posso falar porque dois anos fora, eu fiquei até doente por estar fora do turismo nesses dois anos, fiquei mal de saúde e depois que eu retornei <i>pro</i> turismo, a pressão baixou, tudo voltou normal. Eu gosto da satisfação de ver o rosto das pessoas, né?” (ENTREVISTADO 21 – Nível Macro).</p>
 (espantado)	<p>“Então para mim, poxa, durante a pandemia, do momento que fechou tudo, primeira coisa que eu sabia que quando voltasse o turismo ia precisar de gente boa pra trabalhar, e eu saí do lugar onde eu tava, eu tava trabalhando, e eu saí, né? Pedi demissão durante a pandemia, porque eu sabia que no momento tivesse voltado da pandemia, voltando o turismo, realmente eu ia fazer aquilo que eu amo, desenvolver o que eu realmente quero, foi isso, <i>pra</i> mim turismo é isso, é paixão e dedicação e fazer o que a gente gosta” (ENTREVISTADO 21 – Nível Macro).</p> <p>“Eu pensei que eu fosse quebrar, de fato. Como eu sou um prestador de serviços, eu trabalho com a minha empresa, com contrato sim, mas é um contrato de serviços né? Eu faço relacionamento público, faço comercial e faço captação para divulgação e atendimento de clientes, em muitos momentos eu pensei que isso fosse ser descartado do mercado” (ENTREVISTADO 23 – Nível Macro).</p> <p>“Apesar de termos 600 e poucos casos confirmados em Bonito/MS, nós temos 97% saudável, que não teve problema, não tivemos problema nenhum de internação, mas nós procuramos manter <i>isso daí</i> para que nós não chegamos no ponto da tal segunda onda, estamos muito atentos, tanto é que nós do <i>trade</i> participamos do comitê que gerencia a crise, nós participamos lá e chega a hora que nós pedimos o toque de recolher, é melhor toque de recolher do que a gente daqui dois meses fechar a cidade, então nós estamos muito atentas a isso. Chegamos à conclusão de que um passo atrás é melhor, para poder continuar na caminhada certinho. Eu to muito surpresa com o volume, realmente eu achei que viria, mas eu não achei que viesse tanto, eu <i>tô</i> com praticamente 70% do hotel vendido para dezembro, não sou só eu não, sabe, a gente conversa em geral tá tendo muita procura justamente porque nós conseguimos passar a noção da segurança” (ENTREVISTADO 17 – Nível Meso).</p>



(feliz)

“Ah, eu eu sou feliz no meu trabalho, eu gosto de fazer o que eu faço, até pelo motivo que eu já falei que a gente tem essa liberdade com os diretores do grupo e sempre teve e tem um apoio e a motivação” (ENTREVISTADO 20 – Nível Macro).

“Aqui são famílias que passaram juntas por 120 dias de estabelecimento fechado, e que passaram pelas mesmas dores que nós e hoje, quando eu lembro bem do retorno das atividades, eu falei assim ‘nós fechamos juntos, nós vamos reabrir juntos e nós vamos levantar isso aqui junto’, e hoje a gente ta colhendo os frutos disso, dessa preocupação com o ser humano, com a família, isso também é sustentabilidade, né? As pessoas às vezes não conciliam o ser humano à sustentabilidade, né? E como eu disse a gente tava falando da sociedade que te cerca, ela tem que ser sustentável assim como seu negócio é sustentável, né? E isso também é uma semente que você planta e que você colhe” (ENTREVISTADO 18 – Nível Meso).



(otimista)

“Eu estou muito surpresa. Meu sentimento que todos temos é de ‘chega de ficar em casa, eu quero sair’, mas assim, eu não imaginava que era tão rápido assim. Eu até não senti tanto, eu viajei, tenho família fora. As pessoas às vezes ficam meio assim, aí ninguém tem dinheiro, mas tem, as pessoas têm dinheiro. Eu estou sentindo que ninguém quer desconto, tá entendendo? As pessoas não ligam perguntando se dá desconto, elas perguntam se tem vaga, entendeu? Elas querem sair e elas querem segurança, é importante a questão da segurança. Estão seguros? Nós estamos” (ENTREVISTADO 17 – Nível Meso).

“Eu tô bem otimista. Eu acho que agora, com a vacina entrando no mercado, apesar de termos poucas, eu acho que lá em março que vai começar a ter uma produção em larga escala, mas tô bem contente, o movimento tá indo bem e a gente tá seguindo” (ENTREVISTADO 19 – Nível Macro).

Fonte: Elaboração pelo autor.

Os relatos mais apaixonados não levaram em consideração o atual cenário de pandemia em que Bonito/MS se encontra, focalizaram no prazer que possuem pelo ofício e por viver e sobreviver no segmento de turismo. Os demais sentimentos foram afetados diretamente pela situação pandêmica, porém, o sentimento geral é de positividade, pois atores perceberam o período de *lockdown* como uma oportunidade de pensarem coletivamente em um plano de retomada do turismo, o que preparou o município para recebimento do turista quando autorizada a sua reabertura. A estratégia deu certo e os resultados puderem ser mensurados em curto prazo.

Mesmo os que estiveram mais receosos com um cenário pessimista em relação à reabertura de Bonito/MS, ficaram surpresos com a demanda encontrada em curto prazo, tendo alguns estabelecimentos e atrativos com uma capacidade acima da média, quando comparado ao mesmo período do ano de 2019. A esperança da confirmação e aplicação das vacinas em um período próximo reacendeu a esperança do município por dias melhores e manutenção e crescimento do número de visitantes.

No município de Bonito/MS, como um todo, o engajamento como fator de cocriação de valor para a FIV manifestou-se por meio da sinergia entre os atores dos níveis meso, macro e mega. As manifestações apareceram com a presença ativa do gestor na operação, com a busca contínua por melhorias, como capacitação, buscas externas para geração de *insights* para o trade turístico e a disposição para formalizar parcerias comerciais.

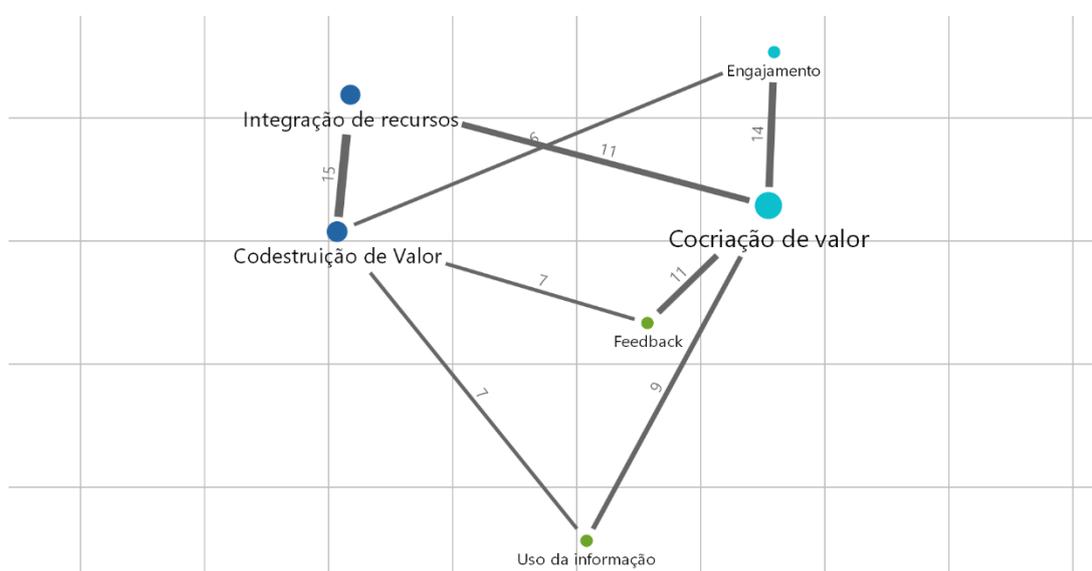
No contraponto, relatos de desengajamento manifestaram-se como quebra de bem-estar principalmente em nível mega, por meio do desacordo em como integrar recursos, vindo

principalmente pelo Poder Público (nível mega), impedindo que diversas iniciativas para fomento ao turismo pudessem ser concretizadas. Este desacordo também causou desmotivação em integrar redes de relacionamento, com alguns gestores optando por conduzir suas iniciativas individualmente. Ademais, o descumprimento aos protocolos de biossegurança também resultou no resultado negativo da FIV nos níveis meso, macro e mega. A seção a seguir trará o compilado de todos os achados encontrados nas entrevistas de Bonito/MS.

#### 5.2.2.5 Framework da Formação Interativa de Valor do Destino Turístico Bonito/MS

Como síntese e fechamento da etapa de análise de dados das entrevistas, foram codificadas as padronizações das interações que levaram aos resultados de FIV encontrados na pesquisa, levando em consideração seus extremos cocriação-codestruição de valor. Uma análise preliminar foi realizada a fim de aferir a proporção dos segmentos de textos extraídos do *software* em relação aos extremos cocriação e codestruição de valor em relação aos códigos estipulados, que foram os quatro fatores analisados nos tópicos anteriores: uso da informação, integração de recursos, *feedback* e engajamento. O resultado é ilustrado na Figura 22.

Figura 22 - Mapa de códigos dos segmentos de textos das entrevistas de Bonito/MS em relação à quantidade de relatos de cocriação e codestruição de valor para cada fator interveniente da FIV



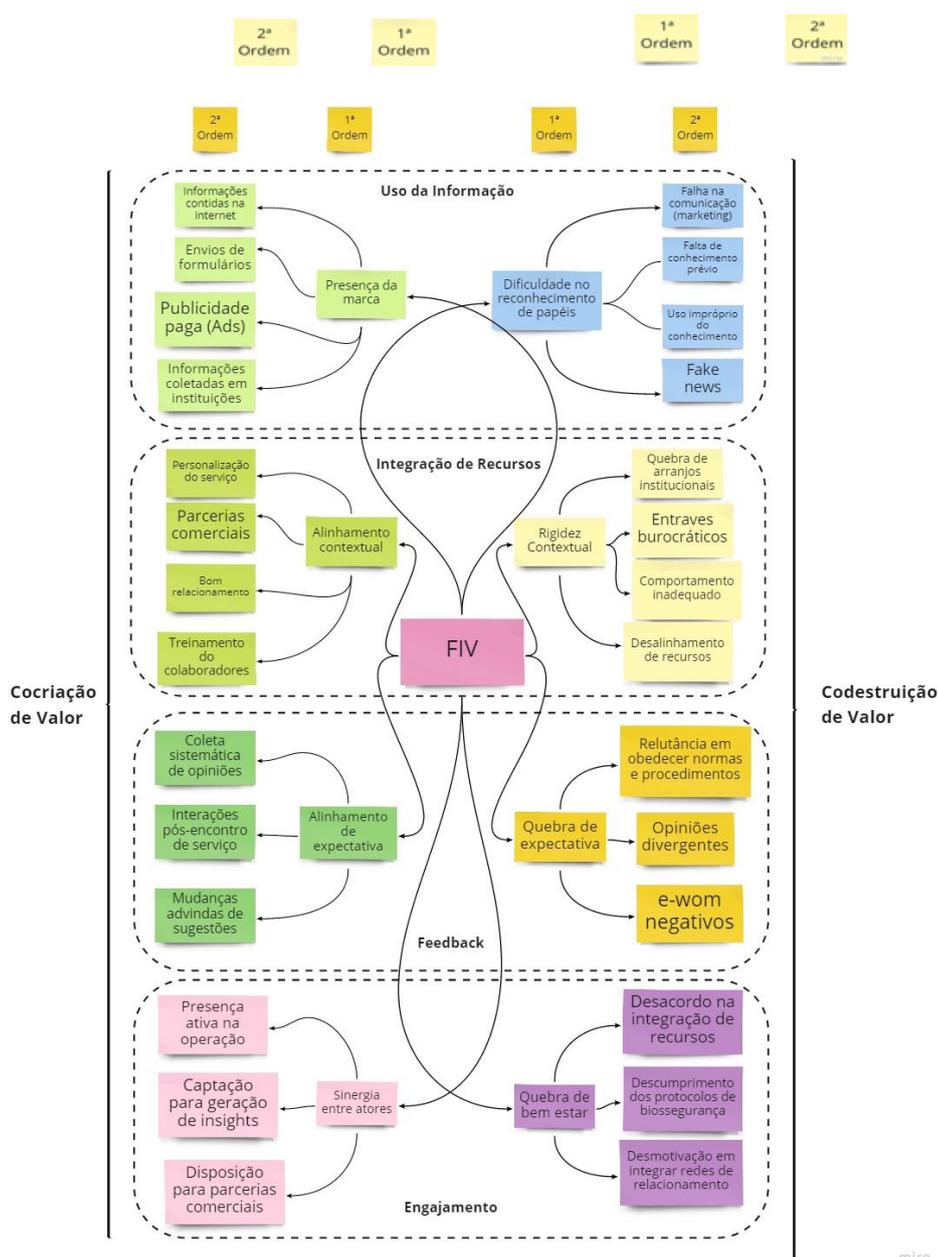
Fonte: Elaboração pelo autor.

A Figura 22 relata as relações entre os códigos e sua frequência, caracterizada pelo nível de espessura dos traços que se interconectam. Percebem-se que os relatos de cocriação estão equilibrados, com engajamento tendo um pouco mais de presença em relação aos outros fatores. Por sua vez, relatos de codestruição de valor estão intimamente ligados à desintegração de

recursos, com o dobro de relatos em relação aos outros fatores. Depreende-se que os principais casos relatados de experiência negativa de FIV ocorreram durante o encontro de serviço, ou puderam ser percebidos no período de estada do turista no município. No entanto, a cocriação de valor pôde ser percebida mais facilmente durante todas as fases do encontro de serviço.

A organização do *framework* foi estabelecida em códigos de primeira ordem, associando as expressões utilizadas pelos respondentes às expressões utilizadas sobre FIV encontradas na literatura. Em seguida, estabeleceram-se conexões entre os conceitos de primeira, levando ao surgimento de temas de segunda ordem. O resultado pode ser visto na Figura 23 a seguir.

Figura 23 - *Framework* da análise de dados das entrevistas de Bonito/MS em relação aos códigos de primeira e segunda ordem dos fatores intervenientes da FIV



Em relação à cocriação de valor, nos casos em que as informações estão presentes e acessíveis para os turistas, seja pelas plataformas virtuais, pelas pesquisas fornecidas pelo *Convention Bureau* ou pela circulação dos *links* patrocinados (*Ads*), gera uma forte presença da marca da empresa ou instituição e, conseqüentemente, sucesso durante a estada do turista em Bonito/MS. Em contrapartida, falhas de comunicação entre provedor e servidor, falta de conhecimento prévio antes da sua visita do turista ao município, uso impróprio das informações e disseminação das *fake news* levam à codestruição de valor como resultado de FIV.

A personalização do serviço aliada às parcerias comerciais, um bom relacionamento com o consumidor durante todas as etapas do encontro do serviço e o treinamento dos empregados de linha de frente para a padronização da prestação do serviço foram integradores de recursos que levaram a um alinhamento contextual e, conseqüentemente, cocriação de valor no município. Em contrapartida, a quebra desses arranjos institucionais, entraves burocráticos proporcionados pelo Poder Público, comportamentos inadequados do turista ou do empregado em relação aos protocolos de biossegurança, ou má fé, oportunismo e desalinhamento de recursos, ocasiona uma rigidez contextual durante a interação de FIV, culminando na codestruição de valor.

Para o *feedback*, a preocupação com a interação com os turistas pós-encontro de serviço, muitas vezes por meio de uma sistemática de coleta de opiniões e a disposição convertê-las em ações concretas, levaram a uma experiência de cocriação turística e alinhamento de expectativas. No entanto, também ocorreu a quebra destas expectativas, por meio da relutância em obedecer a normas e procedimentos, além de opiniões divergentes ou mal interpretadas pelos atores envolvidos na FIV, muito por conta do novo modo de usufruir de experiências do turismo com a Covid-19, e o boca a boca negativo nas OTA e redes sociais (*e-wom*), e estes fatores levaram à codestruição de valor.

Por fim, o engajamento advindo da presença ativa dos gestores na operação, a capacitação contínua para proporcionar uma melhor prestação de serviço e a disposição para busca e formalização de parcerias comerciais, geram uma sinergia entre os atores do ecossistema para a FIV e, por conseguinte, a cocriação de valor. Nos casos de codestruição, a quebra do bem estar do sistema de serviço foi causada pelo desacordo em integrar recursos, descumprimento ou não aceitação dos protocolos de biossegurança e desmotivação em integrar redes de relacionamento para o fomento turístico de Bonito/MS.

A seção a seguir tratará da segunda etapa de análises, com a discussão de particularidades de cada nível do ecossistema, por meio das condições suficientes e necessárias para a ocorrência de cocriação ou codestruição de valor como resultado da FIV. Foi utilizado a

csQCA e mvQCA para aferição das condições *INUS* dos atores pertencentes aos diferentes níveis entrevistados.

#### 5.2.2.6 Fatores que diferenciam a dinâmica da formação interativa de valor - níveis meso, macro e mega de Bonito/MS

Para a análise csQCA, os valores foram convertidos para 0 e 1 via fórmula do Excel, na comparação entre as médias gerais da respectiva condição e a média individual do respondente. Desta forma, aqueles que obtiveram média inferior à média geral ficaram com 0 e os que obtiveram média superior ficaram com 1. As médias, baseadas em escala tipo Likert de 1 a 5 foram: Uso da Informação (UI) 4,2; Integração de Recursos (IR) 4,4; *Feedback* (FB) 4,18; Engajamento (ENG) 3,98 e Formação Interativa e Valor (FIV) 4,2.

Como foi constatada a particularidade no município em que os mesmos atores desempenham diferentes funções em todos os níveis do ecossistema, optou-se por analisar os dados sem o uso da mvQCA, para evitar vieses nos resultados. Após as adaptações, foram constatados quatro casos de codestruição e três casos de cocriação de valor. A versão final, antes da análise no *software*, pode ser conferida na Tabela 22:

Tabela 22 - Tabela-verdade crisp-set QCA – Resultados dos questionários aplicados após a dicotomização nos níveis meso, macro e mega de Bonito/MS

Entrevistados	UI	IR	FB	ENG	FIV
<b>Ent4</b>	0	0	0	0	0
<b>Ent5, Ent7</b>	0	0	1	1	0
<b>Ent1</b>	1	0	0	1	0
<b>Ent6</b>	1	1	1	0	1
<b>Ent2, Ent3</b>	1	1	1	1	1

*Fonte:* Elaboração própria.

Inicialmente foi solicitada a solução complexa para os casos de cocriação de valor, em que foram excluídas as contradições e os *remainders* (restos lógicos). A mesma equação também pôde ser verificada na solução intermediária. O resultado é mostrado a seguir:

$$UI\{1\} * IR\{1\} * FB\{1\} \\ (Ent2, Ent3+Ent6)$$

Para os casos de sucesso da FIV, a presença do uso da informação somada à integração de recursos e ao *feedback* foram condições necessárias e suficientes para a ocorrência da cocriação de valor. No caso destes níveis, a presença ou ausência do engajamento não impactou diretamente no resultado positivo.

Um dos pontos fortes citados pelos atores nas entrevistas foi a preocupação com o uso de ferramentas de marketing digital para realização de ofertas direcionadas ao público-alvo por meio de *links* patrocinados. O resultado reforça a importância do conteúdo relevante e compreensível que chegam aos turistas, evitando ruídos de comunicação e agregando na interação que ele terá durante sua estada no município. Do ponto de vista dos provedores de serviço, quando se tem o conhecimento das características sociodemográficas de seus consumidores, o conteúdo é disseminado da maneira correta e obtém-se a cocriação de valor.

Segundo Yi e Gong (2013), se os consumidores não fornecerem informações essenciais, os provedores de serviço não podem nem iniciar ou executar suas funções. Por meio do compartilhamento de informações com provedores, os turistas podem garantir que os empregados prestem o serviço que atendam suas necessidades particulares. No contexto de Bonito/MS, por exemplo, um gestor identificou uma característica específica de seu turista e adaptou seu atrativo para atender pessoas com mobilidade reduzida. O resultado da QCA mostra que é importante tanto a pesquisa prévia do tipo de turista que irá receber quanto suas sugestões ao longo do encontro de serviço ou após o encontro.

Na prática, todas as partes interessadas são integradoras de recursos que cocriam valor dentro do ecossistema (Pera *et al.*, 2016). Em Bonito/MS, a integração será bem sucedida quando a transmissão da informação ocorrer da forma correta e os turistas se sentirem ouvidos.

Por fim, o *feedback* também aparece como condição necessária para ocorrência de cocriação de valor. A facilidade dos canais digitais para compartilhar um comentário ou sugestão facilitou a disseminação das mensagens dos turistas com seus pares ou com os provedores de serviço. O seu monitoramento, respostas (principalmente as imediatas) e medidas tomadas para melhorar ou ajustar a integração de recursos com os turistas entram nesta equação do “sucesso do cliente”. Sthapit e Bjork (2018) constataram que o *feedback* de hotéis, a intensidade da avaliação e as tendências do setor foram identificados como algumas das fontes de criação de valor social no ambiente online do hotel.

Para a geração da solução parcimoniosa, assim como na análise de nível micro, foram incluídos *remainders* e contradições. Para esta solução, duas equações foram geradas e o resultado mostrado a seguir foi similar ao mostrado na solução complexa:

$$\begin{aligned} & IR\{1\} (Ent2,Ent3+Ent6) \\ & + \\ & UI\{1\} * FB\{1\} (Ent2,Ent3+Ent6) \end{aligned}$$

Neste caso, a condição de integração de recursos ocorreu de forma isolada e foi necessária para a ocorrência da cocriação de valor. Porém, não foi suficiente, pois a soma do uso da informação e do *feedback* também conseguiram explicar os casos de sucesso.

Segundo Plé (2016) a integração de recursos entre provedor e consumidor é influenciada pelas emoções e ações do provedor. Esta interação é contextualizada e este contexto irá moldá-la, bem como a maneira com que o provedor acessará os recursos do consumidor. A equação parcimoniosa corrobora a literatura, uma vez que mostra que a integração de recursos é bem sucedida não apenas sozinha, mas quando há o entendimento e adaptação do contexto dos turistas que serão recepcionados pelos meios de hospedagem e atrativos.

A solução parcimoniosa reforça a importância concomitante da busca pelas informações acerca das demandas dos turistas de seus meios de hospedagem ou atrativos, assim como canais de diálogo aberto. Mohammadi *et al.* (2020) trazem a leitura e revisão de comentários, apresentação de ideias de turistas, comentários, compartilhamento, discussão e avaliação de opiniões, assim como a participação de outros dos turistas em enquetes ou projetos turísticos como práticas de *feedback* que podem levar à cocriação de valor.

Sobre o uso da informação, Yi & Gong (2013) afirmam que consumidores buscam informações para esclarecer os requisitos do serviço e satisfazer outras necessidades cognitivas. Eles precisam de informações sobre como realizar suas tarefas como cocriadores de valor, bem como o que é esperado que façam e como se espera que interajam durante um encontro de serviço. O fornecimento dessas informações reduz suas incertezas em relação à cocriação de valor com os provedores. Assim como gestores e empregados adquirem a tarefa, o conhecimento da função e os comportamentos necessários para participar como membros das empresas e instituições que receberão os turistas, os consumidores procuram compreender a natureza do serviço e seus papéis no processo de cocriação de valor.

Para os casos de presença fraca de FIV (resultado 0), foram adotados os mesmos procedimentos utilizados para a presença forte (resultado 1). Primeiramente foi selecionada apenas a equação complexa que explicasse o resultado 0 da tabela-verdade, com exclusão dos *remainders* e das contradições, para análise. Assim como o resultado 0, a solução intermediária não trouxe diferença. O *software* trouxe como resultado três equações:

$$UI\{1\} * IR\{0\} * FB\{0\} * ENG\{1\} \text{ (Ent1)}$$

+

$$UI\{0\} * IR\{0\} * FB\{0\} * ENG\{0\} \text{ (Ent4)}$$

+

$$UI\{0\} * IR\{0\} * FB\{1\} * ENG\{1\} \text{ (Ent5,Ent7)}$$

Relativamente às três equações encontradas, uma mostra o somatório das ausências de todas as condições e outra mostra que as presenças de uso da informação e engajamento, somadas às ausências de integração de recursos e *feedback* explicaram o resultado negativo em um caso. Além destas, as ausências de uso da informação e integração de recursos, somada às presenças de *feedback* e engajamento também explicaram a codestruição de valor em dois casos.

Ao analisar os resultados de codestruição com o de cocriação de valor, dois pontos relevantes devem ser considerados. Para os casos de fracasso da FIV, tanto a presença quanto a ausência de engajamento são fatores que contribuem para o resultado, desde que seja combinado com a ausência ou presença de outras condições. Sua presença não é suficiente para evitar a codestruição quando alguma outra condição também se mostra ausente.

O segundo ponto tem relação direta com os resultados de cocriação de valor. Enquanto a presença do uso da informação e integração de recursos eram condições essenciais para que a cocriação acontecesse, na codestruição bastaria a ausência de uma destas condições para que o resultado de FIV fosse negativo. As ausências por si só não explicam a codestruição, mas ao menos a ausência de uma delas é necessária para o resultado.

Sob o ponto de vista do provedor do serviço, a codestruição de valor ocorre quando recursos cujo uso deve resultar em cocriação são usados de maneira incongruente com a forma com que o consumidor espera que sejam usados. No contexto de Bonito/MS, o comportamento desrespeitoso em relação aos protocolos de segurança adotados no combate a Covid-19 pode ter causado uma quebra de bem-estar por parte dos gestores, que buscaram ajuda de profissionais para que a atividade turística pudesse ser retornada. Por mais que o turista tente engajar-se durante sua experiência, a desintegração de recursos por parte do provedor torna-se suficiente para que seu planejamento seja frustrado.

Jmour e Hmida (2017) perceberam que a falta de credibilidade nas informações fornecidas pode resultar em codestruição de valor. No contexto de serviços, Andreassen *et al.* (2018) constataram que o mau comportamento do consumidor e seu oportunismo também são razões que levam à codestruição de valor. Os resultados também corroboram os achados de Buhalis *et al.* (2020), em que o descumprimento de regras proporciona o resultado negativo de FIV em meios de hospedagem.

A solução parcimoniosa representa a síntese do resultado encontrado na solução complexa. A equação única a seguir mostra que a desintegração de recursos foi condição necessária e suficiente para a ocorrência da codestruição de valor.

$$\text{IR}\{0\}$$

$$(\text{Ent1}+\text{Ent4}+\text{Ent5},\text{Ent7})$$

A literatura (Plé, 2016; Laud *et al.* 2019; Akaka *et al.*, 2013) preconiza que a desintegração de recursos pode acontecer em algumas das três etapas do processo de interação. Primeiro, um ator deve acessar tipos específicos de recursos por meio de interações, de modo que os recursos devem estar disponíveis ao longo da rede do ecossistema. Segundo, porque o acesso aos recursos não é suficiente para cocriar valor, o ator precisa adaptar ou personalizar os recursos para adequar-se a outros recursos, de modo que o conjunto de recursos seja a combinação adequada para a interação. Em terceiro, o ator focal precisa combinar e aplicar os recursos para cocriar valor, com esta etapa representando a verdadeira integração. Qualquer gargalo em uma destas etapas ocasionam a desintegração de recursos e, no caso de Bonito/MS, suficiente para resultar na codestruição de valor.

Sob o ponto de vista das mudanças na maneira de usufruir de serviços do turismo em Bonito/MS, Laud *et al.* (2019) elencam algumas manifestações de desintegração de recursos que podem ocasionar na codestruição, como a relutância em integrar recursos, incompreensão de como integrar recursos e, principalmente, o desacordo sobre como integrar recursos.

Logo, se os atores não compartilham os mesmos arranjos institucionais, são incapazes ou não querem integrar recursos com outros atores de um ecossistema de serviços, em vez disso, eles podem usar recursos deliberada ou acidentalmente para resistir ao processo de integração de recursos e causar a codestruição de valor. Esta é uma premissa trazida por Mustak e Plé (2020) para explicar a manifestação de desintegração de recursos em ecossistemas de serviço. A solução da QCA vai ao encontro empiricamente da proposição realizada pelos autores.

Após constatados os resultados da csQCA, foi realizada uma etapa com a fsQCA, para verificar similaridades, complementaridades e dar uma maior precisão aos resultados encontrados. Para calibragem na fsQCA, retomou-se a calibragem aferida no nível micro. Para o valor de não adesão total foi delimitado o valor mínimo da resposta de cada condição, assim como a *outcome*, que foi o menor valor inserido por um respondente no questionário. A mesma lógica foi aplicada para a adesão plena. Para o ponto de cruzamento foi considerada a média geral dos escores obtidos nas respostas dos questionários. A calibragem pode ser conferida na Tabela 23.

Tabela 23 - Valores estabelecidos para definição dos limiares da calibragem fsQCA para os níveis meso, macro e mega de Bonito/MS

Condição	Média	Valores			Limiares fsQCA	
		Máximo	Mínimo	Adesão plena	Ponto de cruzamento	Não-adesão plena
<b>UI</b>	4,21	5	3,5	5	4,21	3,5
<b>IR</b>	4,4	5	3,41	5	4,4	3,41
<b>FB</b>	4,23	5	3,5	5	4,23	3,5
<b>ENG</b>	3,97	4	2,75	4	3,97	2,75
<b>FIV</b> ( <i>outcome</i> )	4,2	4,71	3,54	4,71	4,2	3,54

Fonte: Elaboração própria.

Após a calibragem, inicialmente foram mensuradas as possíveis soluções para o resultado de cocriação de valor. As três soluções encontradas – complexa, intermediária e parcimoniosa – foram idênticas aos resultados encontrados na csQCA, o que dá uma robustez às condições necessárias e suficientes para a ocorrência do resultado positivo da FIV nos níveis meso, macro e mega do ecossistema turístico de Bonito/MS. A solução complexa/intermediária pode ser conferida na Tabela 24.

Tabela 24 - Solução complexa/intermediária da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a cocriação de valor – níveis meso, macro e mega de Bonito/MS

	cobertura geral	cobertura única	consistência
UI*IR*FB	0.657609	0.657609	0.952756
Cobertura da solução: 0.657609			
Consistência da solução: <b>0.952756</b>			
Corte de frequência: 1			
Corte de consistência: 0.876289			

Fonte: Elaboração própria.

A solução trouxe o uso da informação, integração de recursos e *feedback* como necessárias e suficientes para a ocorrência de cocriação de valor. A explicação dos casos e suas respectivas memberships são mostradas abaixo:

Casos com mais de 0.5 de membership para UI\*IR\*FB: Ent3 (0.89,0.95), Ent6 (0.82,0.7), Ent2 (0.52,0.95)

A solução parcimoniosa, assim como a solução complexa, também foi idêntica à solução mostrada pela csQCA. A consistência da solução está de acordo com a referência de Ragin (2008), em que o valor de corte gira em torno de 0,80. Os resultados são mostrados na Tabela 25.

Tabela 25 - Solução parcimoniosa da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a cocriação de valor – níveis meso, macro e mega de Bonito/MS

	<b>cobertura geral</b>	<b>cobertura única</b>	<b>consistência</b>
IR	0.94837	0.290761	0.897172
UI*FB	0.657609	0	0.952756
Cobertura da solução: 0.94837			
Consistência da solução: <b>0.897172</b>			
Corte de frequência: 1			
Corte de consistência: 0.876289			

Fonte: Elaboração própria.

Novamente é trazido à tona a integração de recursos como condição necessária para a ocorrência da cocriação de valor nos gestores de nível meso, macro e mega. Porém as presenças simultâneas do uso da informação e do *feedback* também explicaram os resultados de sucesso. As memberships dos casos são mostradas a seguir:

Casos com mais de 0.5 de membresia para IR: Ent2 (0.95,0.95), Ent3 (0.95,0.95), Ent6 (0.95,0.7)

Casos com mais de 0.5 de membresia para UI\*FB: Ent3 (0.89,0.95), Ent6 (0.82,0.7), Ent2 (0.52,0.95)

As análises para os resultados de codestruição de valor, assim como a cocriação, resultaram em soluções idênticas às trazidas pela csQCA. Para a solução complexa, cujo resultado permaneceu na solução intermediária, as três equações novamente podem ser conferidas, desta vez com as particularidades advindas do uso dos conjuntos *fuzzy*. O resultado pode ser conferido na Tabela 26.

Tabela 26 - Solução complexa/intermediária da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a codestruição de valor – níveis meso, macro e mega de Bonito/MS

	<b>cobertura geral</b>	<b>cobertura única</b>	<b>consistência</b>
UI*~IR*~FB*ENG	0.195652	0.0706522	0.782609
~UI*~IR*~FB*~ENG	0.0543478	0	0.25641
~UI*~IR*FB*ENG	0.263587	0.138587	0.673611
Cobertura da solução: 0.334239			
Consistência da solução: <b>0.495968</b>			
Corte de frequência: 1			
Corte de consistência: 0.876289			

Fonte: Elaboração própria.

A desmotivação ou a falta de empenho em promover uma boa prestação de serviços aos turistas de Bonito/MS pode levar a uma desintegração de recursos como, por exemplo, entraves burocráticos, comportamento inadequado e quebra de arranjos institucionais, que foram fatores encontrados na análise de conteúdo das entrevistas. Os resultados dos casos são mostrados abaixo:

Casos com menos de 0.5 de membresia para UI\*~IR\*~FB\*ENG: Ent4 (0.63,0.05)

Casos com menos de 0.5 de membresia para ~UI\*~IR\*~FB\*~ENG: Ent1 (0.95,0.05), Ent12 (0.95,0)

Casos com menos de 0.5 de membresia para ~UI\*~IR\*FB\*ENG: Ent7 (0.64,0.34), Ent5 (0.52,0.35)

A solução parcimoniosa ressalta a desintegração de recursos como condição necessária e suficiente para ocorrência do resultado negativo de FIV. A síntese reforça os achados encontrados na csQCA e confirma presença ou ausência da integração de recursos como crucial para a cocriação ou codestruição de valor nos níveis meso, macro e mega do turismo em Bonito/MS. Os resultados são mostrados na Tabela 27.

Tabela 27 - Solução parcimoniosa da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a codestruição de valor – níveis meso, macro e mega de Bonito/MS

	<b>cobertura geral</b>	<b>cobertura única</b>	<b>consistência</b>
~IR	0.334239	0.334239	0.395498
Cobertura da solução: 0.334239			
Consistência da solução: <b>0.395498</b>			
Corte de frequência: 1			
Corte de consistência: 0.876289			

Fonte: Elaboração própria.

Conforme mostrado na Tabela 27, a desintegração de recursos aparecer como condição única é suficiente para explicar os quatro casos de fracasso analisados pela fsQCA. A desintegração de recursos, segundo Vafeas *et al.* (2016), ocorre quando um ou mais atores não possuem os recursos operados necessários (como conhecimento) para ser usado durante a FIV. Como resultado, a deficiência de recursos pode ter um efeito agravado sobre como outros recursos são utilizados durante a interação. Se o turista for deficiente em um recurso específico (como a confiança), uma influência negativa na entrega de outro recurso (informações, por exemplo) pelo provedor de serviço, pode resultar em codestruição de valor. As memberships dos casos são mostradas a seguir:

Casos com mais de 0.5 de membresia para ~IR: Ent4 (0.95,0.05), Ent7 (0.85,0.34), Ent5 (0.61,0.35), Ent1 (0.55,0.34)

As Tabela 28 e 29 a seguir elencam uma síntese das análises de QCA de todos os quatro níveis do ecossistema de Bonito/MS, mostrando as semelhanças e diferentes das condições necessárias e suficientes para os resultados de cocriação e codestruição de valor na FIV.

Tabela 28 - Quadro-resumo das equações lógicas de QCA do município de Bonito/MS para cocriação de valor

Nível do ecossistema	csQCA			fsQCA		
	Complexa	Intermediária	Parcimoniosa	Complexa	Intermediária	Parcimoniosa
<b>Micro</b>	IR{1}* FB{1}* ENG{1}* MV_QCA{1} + UI{1}* IR{1}* FB{1}* MV_QCA{1} + UI{1}* IR{1}* FB{1}* MV_QCA{2} + UI{0}* IR{0}* FB{1}* ENG{1}* MV_QCA{2}	-	UI{0}ENG{1} + IR{1}FB{1} IR{1}FB{1} + ENG{1}MV_QCA{2}	UI*~IR*~ENG ~UI*IR*ENG UI*IR*FB	UI*~IR*~ENG ~UI*IR*ENG UI*IR*FB	UI IR*EN G
<b>Meso</b>	UI{1}* IR{1}* FB{1}	UI{1}* IR{1}* FB{1}	IR{1} + UI{1} * FB{1}	UI*IR*FB	UI*IR*FB	IR UI*FB
<b>Macro</b>	UI{1}* IR{1}* FB{1}	UI{1}* IR{1}* FB{1}	IR{1} + UI{1} * FB{1}	UI*IR*FB	UI*IR*FB	IR UI*FB
<b>Mega</b>	UI{1}* IR{1}* FB{1}	UI{1}* IR{1}* FB{1}	IR{1} + UI{1} * FB{1}	UI*IR*FB	UI*IR*FB	IR UI*FB

Fonte: Elaboração própria.

Nos resultados de nível micro da csQCA, soluções diferentes foram encontradas para os atores que o compõem (hóspedes e empregados). A solução complexa trouxe as presenças da integração de recursos, *feedback* e engajamento como necessárias para a cocriação de valor por

parte dos hóspedes (mv\_qca1), mas não foram suficientes, pois as presenças do uso da informação, integração de recursos e *feedback* também conseguiu explicar alguns casos de sucessos para estes atores.

Para os empregados (mv\_qca2), a csQCA também trouxe duas soluções possíveis. A primeira trouxe as presenças do uso da informação, integração de recursos e *feedback* (solução também encontrada para hóspedes) como necessárias para o resultado positivo da FIV. Porém, também são foram suficientes, pois a segunda solução trouxe as presenças de *feedback* e engajamento, somadas às ausências do uso da informação e engajamento como explicativas de alguns casos de sucesso para estes atores. Destaca-se o entendimento, por parte dos empregados, de que a abertura ao diálogo e facilidade de um canal aberto à comunicação, aliada à disposição em contribuir para a experiência do turista são condições suficientes para proporcionar uma estada satisfatória do turista em seu local de hospedagem, mesmo que não pesquisa informações sobre eles e que não desempenhem corretamente suas atribuições.

A solução parcimoniosa da csQCA trouxe duas combinações possíveis para os atores de nível micro. Na primeira combinação aparece a ausência do uso da informação somada a presença do engajamento, como condições necessárias quando somadas às presenças da integração de recursos e *feedback*, sendo esta solução comum a hóspedes empregados. Ou seja, a falta de informação não prejudica a experiência turística da díade hóspede-empregado desde que ambos estejam dispostos a contribuir para a FIV. Além disso, também é necessário que os recursos sejam integrados da maneira correta e que o diálogo seja aberto durante toda a interação. Quando esta combinação acontece, ambos cocriam valor.

A segunda combinação da solução parcimoniosa da csQCA para nível micro também trouxe a combinação de integração de recursos e *feedback* (de hóspedes e empregados) somada à presença de engajamento apenas dos empregados. Infere-se que, caso ambos estejam interagindo da maneira correta e com um diálogo eficiente, é necessário que o empregador demonstre uma disposição em contribuir para a experiência do turista em seu meio de hospedagem para que a cocriação de valor aconteça.

A solução complexa, assim como a intermediária da fsQCA, apresentaram três possibilidades diferentes para hóspedes e empregados. A primeira combinação é a soma da presença do uso da informação e ausências de integração de recurso e engajamento. A segunda foi a junção da ausência do uso da informação e presenças de integração de recursos e engajamento. A terceira foram as presenças do uso da informação, integração de recursos e *feedback*.

Destaca-se que a falta de informação é suprida desde que os recursos sejam integrados corretamente e haja disposição em integrá-los. Outro ponto importante é que, com a presença das informações, há a possibilidade de cocriação de valor mesmo que ocorra um ruído durante a integração de recursos ou falte engajamento de uma das partes da díade. Esta constatação torna-se mais nítida ao verificar a solução parcimoniosa da fsQCA, que trouxe a possibilidade de apenas a presença do uso de informação ou a junção de integração de recursos e engajamento para o resultado positivo de FIV.

Nos níveis meso, macro e mega, as soluções complexa e intermediária foram idênticas, com as presenças do uso da informação, integração de recursos e *feedback* sendo necessárias e suficientes para explicar a cocriação de valor nos casos analisados. Para a csQCA, o engajamento não se mostrou um fator preponderante para a cocriação de valor nestes níveis. A solução parcimoniosa trouxe duas possibilidades. A presença única da integração de recursos foi necessária para explicar os casos positivos de FIV, mas não foi suficiente, pois a soma das presenças do uso da informação e do *feedback* também explicou alguns casos de sucesso. Para estes níveis, os resultados da csQCA mostraram que, caso os atores tenham algum tipo de dificuldade em integrar recursos, é preciso buscar informações externas sobre seus consumidores ou informações internas, por meio do diálogo e pesquisa de opiniões e sugestões. Os resultados da fsQCA foram ao encontro dos achados da csQCA, em que a soma das presenças do uso da informação, integração de recursos e *feedback* foram necessárias e suficientes para a cocriação de valor nos níveis meso, macro e mega.

Tabela 29 - Quadro-resumo das equações lógicas de QCA do município de Bonito/MS para codestruição de valor

Nível do ecossistema	csQCA			fsQCA		
	Complexa	Intermediária	Parcimoniosa	Complexa	Intermediária	Parcimoniosa
<b>Micro</b>	FB{0} *	-	IR{0}+FB{0}	~UI*~FB*~ENG	~UI*~FB*~ENG	~UI*~ENG
	ENG{0} *		(HÓSPEDE)	~UI*~IR*FB	~UI*~IR*FB	~UI*~IR
	MV_QCA{1}		UI{0}ENG{0}			
	+		+			
	UI{0} *		IR{0}ENG{0}			
	IR{0} *		(EMPREGADO)			
	ENG{0}*		O)			
	MV_QCA{1}					
	+					
	UI{1} *					
IR{0} *						
FB{1} *						
ENG{1} *						

	MV_QCA{ 1} + UI{0} * IR{0} * ENG{0}* MV_QCA{ 2}						
<b>Meso</b>	UI{1} * IR{0} * FB{0} * ENG{1} + UI{0} * IR{0} * FB{0} * ENG{0} + + UI{0} * IR{0} * FB{1} * ENG{1}	UI{1} * IR{0} * FB{0} * ENG{1} + UI{0} * IR{0} * FB{0} * ENG{0} + + UI{0} * IR{0} * FB{1} * ENG{1}	IR{0}		UI*~IR*~FB*ENG ~UI*~IR*~FB*~ENG ~UI*~IR*FB*ENG	UI*~IR*~FB*ENG ~UI*~IR*~FB*~ENG ~UI*~IR*FB*ENG	~IR
<b>Macro</b>	UI{1} * IR{0} * FB{0} * ENG{1} + UI{0} * IR{0} * FB{0} * ENG{0} + + UI{0} * IR{0} * FB{1} * ENG{1}	UI{1} * IR{0} * FB{0} * ENG{1} + UI{0} * IR{0} * FB{0} * ENG{0} + + UI{0} * IR{0} * FB{1} * ENG{1}	IR{0}		UI*~IR*~FB*ENG ~UI*~IR*~FB*~ENG ~UI*~IR*FB*ENG	~UI*~IR*~FB*ENG ~UI*~IR*~FB*~ENG ~UI*~IR*FB*ENG	~IR
<b>Mega</b>	UI{1} * IR{0}* FB{0} * ENG{1} + UI{0} * IR{0} * FB{0} * ENG{0} + UI{0} * IR{0} * FB{1} * ENG{1}	UI{1} * IR{0} * FB{0} * ENG{1} + UI{0} * IR{0} * FB{0} * ENG{0} + + UI{0} * IR{0} * FB{1} * ENG{1}	IR{0}		UI*~IR*~FB*ENG ~UI*~IR*~FB*~ENG ~UI*~IR*FB*ENG	UI*~IR*~FB*ENG ~UI*~IR*~FB*~ENG ~UI*~IR*FB*ENG	~IR

*Fonte:* Elaboração própria.

A solução complexa da csQCA em nível micro trouxe três possibilidades possíveis para hóspede (mv\_qca1) e uma para empregado (mv\_qca2). As ausências de engajamento e *feedback*, ou a soma das ausências do uso da informação, integração de recursos e engajamento, ou a ausência de integração de recursos, mesmo com as presenças das outras três condições estudadas (uso da informação, *feedback* e engajamento) explicaram todos os casos de resultado negativo de FIV para hóspedes. Destaca-se a importância de o hóspede saber desempenhar bem o seu papel durante a sua estada. Caso não integre os recursos da forma correta ou não tenha uma experiência conforme o esperado, provavelmente irá codestruir valor ao final da sua interação com os provedores do serviço. A falta de disposição em participar ativamente da FIV também poderá levá-lo a uma experiência turística negativa.

Na solução parcimoniosa da csQCA, obteve-se a soma das ausências do uso da informação e integração de recursos como condições necessárias e suficientes para codestruição de valor. Infere-se que a falta de busca prévia das informações ou a busca deficitária pode levar o turista a não integrar recursos da maneira corretamente, e isso poderá levá-lo a uma experiência ruim no município.

Sob o ponto de vista do empregado, a solução complexa da csQCA trouxe a soma das ausências do uso da informação, integração de recursos e engajamento como condições necessárias e suficientes para a ocorrência da codestruição de valor. É importante ressaltar que as condições não atuam independentemente durante a FIV, mas de forma concomitante. As ausências de informação e engajamento podem se retroalimentar, e a consequência negativa pode ser a integração deficitária de recursos, que resulta na codestruição de valor. A solução complexa da csQCA clarifica esta constatação ao trazer duas possíveis combinações, sendo a ausência do engajamento fator preponderante para o resultado negativo de FIV sob o ponto de vista com o empregado, seja somada a ausência do uso da informação, seja somada a ausência de integração de recursos.

Nos níveis meso, macro e mega, as soluções apresentadas pela csQCA e fsQCA foram idênticas. Tanto a solução complexa quanto a intermediária apresentaram três possibilidades para explicar os casos de codestruição dos atores dos respectivos níveis. A primeira equação trouxe a presenças do uso da informação e engajamento, somadas às ausências de integração de recursos e *feedback*. A segunda equação trouxe a ausência das quatro condições estudadas (uso da informação, integração de recursos, *feedback* e engajamento).

A terceira equação trouxe as ausências do uso da informação e integração de recursos, somadas às presenças de *feedback* e engajamento para explicar os resultados negativos da FIV.

Os resultados mostram que, apesar da presença de algumas condições durante a experiência turística, ainda há o risco da codestruição de valor, caso outras estejam em falta. O denominador comum das equações é evidenciado na solução parcimoniosa, em que a ausência da integração de recursos foi condição necessária e suficiente para explicar a codestruição de valor nos níveis meso, macro e mega. Faz-se necessária uma atenção prioritária, para os atores destes níveis, ao uso correto dos recursos *operant* e *operand* durante todo o encontro de serviço.

A seção a seguir sintetiza o trabalho realizado no município de Bonito/MS, assim como deixa sugestões para o fomento à experiência turística para os atores pertencentes a todos os níveis do ecossistema da região, para que possam trabalhar com base nos resultados encontrados, suprimir gargalos na gestão e explorar atributos e estratégias já utilizadas.

### **5.3 Considerações Finais do Estudo de Caso de Bonito/MS**

O objetivo principal deste segundo estudo de caso foi descrever como se dá a dinâmica de FIV entre diferentes atores no contexto do do setor de hospitalidade turística do município de Bonito/MS. Para tal, foram coletados dados com atores representantes de todas as camadas do ecossistema. A partir das análises de QCA em nível micro, foi possível delinear as condições necessárias e suficientes para as ocorrências de cocriação e codestruição do ponto de vista de hóspedes e empregados de meios de hospedagem e atrativos.

Nos demais níveis, foram realizadas entrevistas para codificar fatores basilares que resultam na cocriação ou codestruição de valor como resultado da FIV, acrescidas das análises de QCA para complementar os achados encontrados nos relatos analisados.

Com isto, foram alcançados os principais objetivos do estudo, que eram: verificar os fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível micro do ecossistema de serviço, díade hóspede-empregado; verificar os fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível meso do ecossistema de serviço, das díades gestor-turista e gestor-parceiros; verificar os fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível macro do ecossistema de serviço em relação ao consumidor, da díade gestor-turista e gestor-parceiros; verificar os fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível mega do ecossistema de serviço em relação ao consumidor, nas díades ator público-*trade* turístico e comparar fatores que diferenciam a dinâmica da formação interativa de valor a partir dos

diferentes níveis de agregação envolvidos na cocriação e codestruição de valor nos níveis do ecossistema estudado.

Sumariamente, tendo como base os resultados das soluções parcimoniosas da QCA, tanto para a csQCA quanto para a fsQCA, vemos a importância do uso da informação como condição fundamental para a ocorrência da cocriação ou codestruição para o nível micro, a depender da sua presença ou ausência. Nos demais níveis (meso, macro e mega), a integração de recursos aparece com o mesmo destaque, como engrenagem principal para a ocorrência da cocriação, assim como a desintegração de recursos como condição necessária e suficiente para ocorrência da codestruição de valor nestes níveis.

Um dos destaques encontrados no que concerne à proposição de uso da informação, foi a maturidade dos gestores em relação ao uso das ferramentas de marketing digital. Facilitadas pelas informações fornecidas pelas pesquisas do Observatório de Turismo, estratégias de uso de publicidade paga *online* puderam ser estabelecidas de modo a atingir um determinado público já segmentado. Estas ações exigem menos investimento e proporcionam uma conversão em clientes diversas vezes maior quando comparadas aos veículos de comunicação de massa. Quando turistas e hóspedes já chegam com as informações prévias necessárias sobre sua estada, assim como os gestores e empregados obtêm informações suficientes para atender determinadas peculiaridades e limitações de seus consumidores, a cocriação de valor acontece.

Por outro lado, quando a informação não é passada da forma correta ou sua interpretação acontece de modo equivocado, o resultado de FIV é negativo. Destaca-se que a ausência do uso da informação foi condição essencial para que a codestruição de valor ocorresse, especialmente no nível micro do ecossistema. É notória a preocupação dos gestores em utilizar ferramentas para facilitar o acesso do turista à informação, como estratégias de marketing digital. Porém, a tecnologia por si só não resolve lacunas de informação. É preciso ter cuidado e zelo para que a mensagem certa chegue às pessoas certas.

O malefício do uso da tecnologia também foi presente no município. A disseminação de notícias falsas ou alteradas, proporcionada pelo advento da desinfodemia, fez com que muitos turistas deixassem de visitar Bonito/MS e fez com que os gestores empregassem esforços exaustivos para minimizar os efeitos gerados pela propagação das notícias, ocasionando na codestruição de valor pelo mau uso das informações.

A mudança proporcionada pela pandemia de Covid-19 que eclodiu no ano de 2020 alterou o olhar do ser humano para o mundo que o rodeia. O isolamento social fez com que as pessoas refletissem sobre suas vidas e, sob o ponto de vista do turismo, revissem roteiros de viagens e tipos de experiências que irão viver. As viagens de curta distância e em ambiente

aberto, evitando aglomerações de pessoas se tornaram prioridades, logo, o ecoturismo e turismo de natureza se tornaram boas alternativas para aqueles que desejam descansar sem se preocupar demasiadamente com o contágio pelo coronavírus.

Bonito/MS adotou sete protocolos de segurança, sendo um para cada atividade da economia, para que tivesse condições de retornar às atividades após 120 dias de quarentena. Em parceria com o sistema S, treinamentos foram realizados para que todos os meios de hospedagem e atrativos estivessem aptos a receber seus turistas com risco de contágio minimizado. O presente estudo mostrou que os empregados que se engajaram neste retorno, com todas as adaptações inerentes à situação pandêmica, conseguiram cocriar valor com os seus hóspedes. Foi perceptível a sensibilização em relação ao cumprimento de todos os protocolos de biossegurança para todos os visitantes do município. Infelizmente constataram-se relatos de não cumprimento das regras, e estas manifestações resultaram em codestruição de valor.

Em contrapartida, mesmo que o nível mega do ecossistema turístico não estivesse no mesmo nível de maturidade gerencial e tecnológica dos atores dos demais níveis, há empenho e sucesso nas formalizações de parcerias comerciais para o impulsionamento e a propagação do turismo para além das fronteiras do estado. O cuidado e o profissionalismo com a imagem do município proporcionaram parcerias nacionais e internacionais, assim como despertou o interesse de influenciadores digitais e jornalistas para a propagação de anúncios, pacotes e preços diferenciados, o que trouxe resultados efetivos para a economia local.

O segundo ponto relevante encontrado em nível meso foi a importância do *feedback* para um resultado positivo da FIV. É crucial que os meios de hospedagem e atrativos permaneçam monitorando os comentários postados por turistas em *sites* como Trip Advisor e Booking, assim como suas respectivas reputações nas redes sociais. Este diálogo com seus consumidores, seja de modo *offline* por meio destas plataformas ou até mesmo durante sua estada no município, é visto com bons olhos pelos turistas e proporciona cocriação de valor. Da mesma forma, os empregados que tomam a iniciativa de entender as demandas dos hóspedes, se mostram dispostos na resolução de eventuais problemas e auxiliam seus colegas a cocriar valor.

Mudanças, sejam elas físicas, de procedimento, de logística ou de atendimento ao cliente, são sempre bem vistas pelos consumidores, que atualmente possuem alta incidência de viralização de comentários postados, principalmente os negativos (*e-WOM*). Porém, quando percebem que a empresa, além de escutar, também transforma as sugestões em ações concretas, incentiva aos visitantes os *feedbacks* e suas propagações públicas, aumentando os escores em

plataformas de destino e hospedagem turísticas, ao mesmo tempo que fomenta a ida de novos turistas para a região.

Entretanto, a ausência das informações ou seu uso incorreto, assim como falhas na disseminação dos protocolos de segurança em relação ao novo modo de usufruir do turismo na região, impactaram negativamente na experiência dos visitantes. Em alguns casos, a informação estava acessível e de fácil compreensão, mas os turistas deliberadamente negaram-se a segui-los, frustrando expectativas de si mesmo e de outros que também estavam desfrutando de sua viagem seguindo à risca as recomendações fornecidas. Estes também foram exemplos em que a FIV resultou em codestruição de valor.

Do outro lado da díade hóspede-empregado, a maior parte do treinamento que os empregados recebem tende a ser essencialmente funcional (relacionado à tarefa) ou relacional (relacionamento empregado-cliente). Mas para aumentar as chances de cocriação de valor em interações diretas, eles realmente precisam de uma boa compreensão e capacidade de adaptação ao contexto. Aumentar as habilidades dos empregados de serviço para analisar o contexto deve melhorar de forma rápida e precisa os recursos do consumidor durante a FIV e aumentar o nível de valor cocriado, ou diminuir o risco de codestruição.

Sob o ponto de vista do engajamento, o período de *lockdown* gerou apreensão em relação ao impacto que teria na economia e qual seria o cenário encontrado para o retorno da atividade turística. Os atores de todos os níveis do ecossistema tiveram a sensibilidade de perceber que o momento era de união, e os danos seriam minimizados se as ações fossem tomadas de forma organizada de coletiva, com a participação de todos os setores da economia. Outro destaque foi a formalização de parcerias, alavancadas pela presença dos influenciadores digitais e jornalistas de meios de comunicação de massa, cujos resultados foram mutuamente benéficos.

Aqueles que se dispuseram a contribuir e colocar em prática as decisões tomadas em conjunto, conseguiram cocriar valor. Contudo, aqueles que entraram em desacordo ou não aceitaram as novas práticas estabelecidas, codestruíram valor em algum momento da FIV. Ademais, em nível mega constatou alguns entraves burocráticos do Poder Público que travaram ou impediriam que iniciativas fossem colocadas em prática, impactando diretamente a imagem de Bonito/MS perante atores nacionais e internacionais do turismo.

Em linhas gerais, é importante a presença de um plano para o desenvolvimento organizado do turismo, no intuito de prolongar a vida do destino, de não degradar o meio ambiente, causando impacto mínimo e observando o manejo responsável dos bens geradores de benefícios econômicos e sociais para a população local. Em tempos de pandemia, o

planejamento integral do destino pode preservar a natureza de prejuízos irreparáveis, além da necessária orientação aos turistas sobre as necessidades de atitudes respeitadas em relação à natureza, conforme os limites da sustentabilidade.

Se a prática turística for planejada, monitorada e informada aos visitantes, será praticada da melhor forma possível, e pode gerar uma sensibilização para o uso consciente e contribuir para a conservação do ambiente natural. Acredita-se que aprimorar os conhecimentos relacionados à educação ambiental pode gerar uma maior consciência, entre outros benefícios. As empresas que conseguem fazer com que turistas internalizem esta mensagem conseguem cocriar valor nessa relação provedor-consumidor.

Este estudo propõe-se a inovar no estudo do fenômeno da FIV em um contexto de ecoturismo no Brasil, abarcando não somente os relatos de cocriação, mas também de codestruição de valor. A originalidade do trabalho também se verifica ao utilizar-se da QCA para mensurar as condições necessárias e suficientes para a ocorrência dos lados extremos da FIV em todo o ecossistema de turismo da região. Em geral, as pesquisas estão concentradas apenas em nível micro, nas díades entre consumidor-empregado da linha de frente. Com os procedimentos adotados, a pesquisa trouxe contribuições tanto para a gestão local quanto para a pesquisa científica da área, assim como a reflexão de repensar a gestão pública do turismo pelos atores de nível mega do ecossistema.

Como contribuição teórica, a pesquisa aprofunda o conhecimento da lógica dominante de serviço (LDS) e da formação interativa de valor (FIV), ao alinhar achados encontrados em outros contextos da economia ao segmento do turismo, encontrando similaridades e complementaridades ao que já foi encontrado. Ademais, o estudo contribui para um melhor entendimento das possíveis combinações causais que levam à cocriação e à codestruição de valor dentro das condições estabelecidas. Outra contribuição relevante é a iniciativa de nivelar o estudo da codestruição de valor ao mesmo nível de maturidade da cocriação, a fim de que se estabeleça a FIV como um construto teórico útil a vários estudos futuros, ainda escassos sobre codestruição de valor.

Como contribuições gerenciais, a pesquisa é relevante ao trazer informações inteligentes para a tomada de decisão para todos os atores envolvidos no *trade* turístico de Bonito/MS. Por meio da aplicação dos questionários e entrevistas, os principais gargalos e pontos de atenção foram levantados, assim como os principais fatores que levam atores às experiências positivas e negativas durante as etapas do encontro de serviço e, também, quais são as condições suficientes e necessárias para a ocorrência dos extremos da FIV (cocriação e codestruição de valor) em todos os níveis do ecossistema turístico do município. Munidos destas informações,

atores públicos e privados podem ajustar planejamento e priorizar suas ações em relação ao novo período de pandemia que passarem no Brasil, com a iminência do início de aplicação das vacinas.

Assim como qualquer estudo, esta pesquisa possui limitações. O período que compreendeu a coleta de dados foi atípico na história do Brasil e do mundo e pode, ainda, não representar o novo modo de consumir serviços turísticos, pois alguns comportamentos e atitudes podem ser alterados frequentemente, ou seja, as mudanças regionais e globais impactadas pelo vírus podem trazer uma nova maneira de os turistas engajarem-se em atividades turísticas. Sugere-se uma nova coleta cerca de 12 meses após a retomada do turismo, para aferição de similaridades e diferenças dentro das proposições estudadas. Além disso, outras condições podem ser acrescentadas para estudos futuros, como uma de “pós-Covid”, por exemplo, pois impactará diretamente no segmento.

Em relação à QCA, embora a técnica consiga trazer as condições suficientes e necessárias para que um determinado resultado aconteça, ela não consegue mensurar o impacto causado por cada condição.

Estudos futuros poderiam aprofundar e medir o impacto gerado pela presença ou ausência das condições estudadas, assim como medir as soluções geradas para os níveis intermediários de FIV (coredução e corecuperação de valor) e a não-criação de valor. Outrossim, uma amostra aumentada poderia trazer soluções intermediárias e parcimoniosas não encontradas na pesquisa, principalmente para os resultados de codestruição de valor, cujas soluções podem não ter demonstrado a realidade do contexto do município pelo baixo número de casos.

## **6 Do Alto do Mirante: Uma Trilha na Imponência Natural da Experiência Turística em Chapada dos Guimarães/MT**

O Ministério do Turismo (2019) categorizou os 2.694 municípios inseridos no Mapa da Regionalização de acordo com o desempenho na economia do turismo, e Chapada dos Guimarães/MT ficou enquadrado como Categoria “B” (as categorias vão de “A” a “E”). O Mapa é um instrumento elaborado pelo Ministério do Turismo – MTur para identificar o desempenho da economia do setor nos municípios que constam no Mapa do Turismo Brasileiro. Esse instrumento, previsto como uma estratégia de implementação do Programa de Regionalização do Turismo, permite tomar decisões mais acertadas e implementar políticas que respeitem as peculiaridades dos municípios brasileiros. Ademias, o município engloba três biomas brasileiros – Cerrado, Pantanal e Amazônia.

Segundo os dados de visitação em Unidades de Conservação (UC's) Federais do ICMBio, no ano de 2018 os Parques Nacionais tiveram um aumento na visitação de 6,15%, com um total de 12,4 milhões de visitantes. O Parque Nacional da Chapada dos Guimarães contou com cerca de 179,612 mil visitantes, ficando na oitava colocação entre os parques nacionais do Brasil (ICMBio, 2019). Acredita-se que esse aumento ocorreu devido ao maior interesse das pessoas pelo meio ambiente e devido às belezas naturais que o parque oferece. Para atender o grande número de turistas, a cidade possui dois hotéis e cerca de 22 pousadas, segundo o *site* da Prefeitura Municipal de Chapada dos Guimarães (2021). Cabe destacar que existem novos projetos de instalações, mas ainda não foram registradas pelo Conselho Municipal do Turismo (COMTUR).

Situada no estado do Mato Grosso, a 60 quilômetros da capital Cuiabá, a Chapada dos Guimarães/MT é identificada pelos paredões que marcam as bordas do Planalto Central Brasileiro. Com área total de 6.249,44 km<sup>2</sup>, Chapada dos Guimarães/MT conta com uma população total de 19.049 habitantes. Destes, aproximadamente 7.500 habitantes residem na área rural, tendo então uma taxa de urbanização de aproximadamente 56,84%. Na área de conservação e em seus arredores ficam a maior gruta de arenito do Brasil, cachoeiras como o Véu de Noiva, uma profusão de paredões de pedra alaranjados e belos rios. Recentemente, a cidade ganhou um parque de ecoturismo. Muitos restaurantes só abrem aos fins de semana, quando as pousadas costumam chegar próximo de suas capacidades máximas de lotação (Prefeitura de Chapada dos Guimarães, 2021).

O tom avermelhado das formações rochosas e as belezas naturais do local transformado em Parque Nacional em 1989 encantam os visitantes e fazem dele um destino de ecoturismo e

turismo de aventura. Entre as atividades que podem ser praticadas ali estão *trekking*, rapel e flutuação. Tudo isso em um cenário que combina cerrado, cachoeiras e cânions, além de pinturas rupestres e formações rochosas. À época da realização da coleta de dados (janeiro a março de 2021) cinco atrativos da Chapada estavam abertos à visita: Mirante do Véu de Noiva, Circuito das Cachoeiras, Casa de Pedra, Morro de São Jerônimo e Vale do Rio Claro (Prefeitura de Chapada dos Guimarães, 2021).

### **6.1 Caracterização da amostra e procedimento de coleta de dados em Chapada dos Guimarães/MT**

A amostragem foi realizada de acordo com o *framework* proposto na Figura 4. Foram mapeados quatro representantes de meios de hospedagem, cinco representantes de atrativos e seis representantes de associações e órgãos públicos baseados no *site* da prefeitura de Chapada dos Guimarães/MT, dados do Ministério do Turismo (MTur) e extrações da entrevista cedida pelo prefeito da Chapada dos Guimarães para o mandato de 2021-2024. Os fragmentos de textos foram retirados do portal Alô, Chapada (2021). No total, foram realizadas 15 entrevistas e uma análise documental.

O município, seguindo os protocolos da Organização Mundial da Saúde (OMS) para o período de pandemia, ocasionado pela propagação da Covid-19, adotou o regime de *lockdown* durante 120 dias entre os meses de março e junho de 2020. A cidade ficou completamente fechada para visitantes e o comércio local, dependente do turismo da região, também parou. O final de 2020 e o início de 2021 foram marcados por um novo pico no aumento dos casos de pessoas infectadas pela Covid-19, levando o país a voltar com protocolos rigorosos de isolamento social no combate à proliferação do vírus. Para manter o cronograma de coleta de dados (entre janeiro e março de 2021), as entrevistas foram realizadas remotamente.

Para o nível micro do ecossistema, foram aplicados 25 questionários com turistas que se hospedaram em Chapada dos Guimarães/MT após a sua reabertura e cinco com empregados, totalizando 30 questionários totais para este nível. A amostra está de acordo com o número considerado intermediário por Ragin (2008) e apta à aplicação da QCA. Dos respondentes, 76,9% eram mulheres e 23,1% homens, 26,9% possuíam ensino superior completo, 23,1% especialização, 23,1% mestrado e 11,5% doutorado. Do ponto de vista da idade, 88,4% estavam na faixa entre 30 e 59 anos. Quando solicitado para preencher a quantidade de vezes que se hospedou no mesmo local, 50% alegaram ter se hospedado apenas uma vez, 34,6% duas vezes e 15,4% três vezes. Nenhum respondente alegou ter se hospedado mais do que três vezes no

mesmo local. Em relação ao principal motivo da hospedagem, 42,3% estiveram no município para lazer, 42,3% estiveram para a prática de ecoturismo, 11,5% a trabalho e 3,8% por conta da cultura e história do município.

Sob o ponto de vista do empregado de linha de frente, todas as cinco eram mulheres, quatro possuem ensino básico/médio/técnico e uma possui ensino superior. Relativamente à idade, três estavam na faixa de 30 a 39 anos e duas na faixa de 18 a 29 anos. Quando solicitada para preencher a quantidade de meios de hospedagem em que trabalhou nos últimos 12 meses, duas responderam que estiveram sempre no mesmo local de trabalho e três alegaram trabalhar em dois locais diferentes.

Nos demais níveis, foram realizadas 15 entrevistas semi-estruturadas por meio de videoconferência na plataforma Zoom, seguindo os protocolos de isolamento social indicados pela OMS. Os primeiros respondentes foram recrutados por meio de contato pessoal que atendeu ao critério de amostragem, com auxílio do COMTUR. Dado que os potenciais entrevistados eram difíceis de localizar para a coleta de dados, uma vez entrevistados, os respondentes foram questionados se tinham conhecimento de alguém com as características necessárias sobre o respectivo nível do ecossistema que pudesse ser convidado para uma entrevista. Essa amostragem de bola de neve (*snowball*) depende de referências dos sujeitos iniciais para identificar sujeitos adicionais (Creswell, 2007). Em sessão específica, realizou-se entrevista simultânea com três diferentes atores que compõem o *trade* turístico do município. Como complemento, foi realizada uma análise documental de entrevista cedida pelo prefeito de Chapada dos Guimarães/MT (gestão 2021-2024) cedida ao blog Alô, Chapada no dia 08/03/2021, mesmo período da realização da coleta de dados desta tese.

Antes de todas as entrevistas, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e a aprovação do instrumento de coleta junto a Comissão de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade de Brasília. As entrevistas duraram em média 40 minutos.

Em algumas ocasiões, os níveis meso e macro se integram, pois muitos atrativos da região também oferecem serviço de hospedagem. Da mesma forma, muitos gestores de meios de hospedagem e atrativos também possuem cadeira no Conselho de Turismo ou Associações de Classe, ou seja, a sinergia na região não acontece de forma isolada, mas em integração concomitante a diferentes camadas do ecossistema turístico. Logo, as respostas coletadas durante as entrevistas ora representaram o papel social de empreendedor (nível meso ou macro), ora representaram o papel social de nível mega.

Para o nível meso, foram entrevistados gestores de meios de hospedagem e guias turísticos. Em nível macro, foram entrevistados proprietários do comércio local e prestadores de serviços de passeios e atrativos, de forma que englobasse todas as opções de lazer que a região oferece. O nível mega contemplou a Prefeitura Municipal de Chapada dos Guimarães e Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), Associação de Guias e Condutores de Ecoturismo (AGCE) e Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL). O Quadro 13 apresenta os participantes da coleta de dados.

Quadro 12 - Características dos entrevistados do município de Chapada dos Guimarães/MT

<b>Identificação</b>	<b>Nível do Ecosistema</b>	<b>Sexo</b>	<b>Atuação no Trade Turístico</b>
<b>Entrevistado 30</b>	Meso	Feminino	Guia
<b>Entrevistado 31</b>	Meso	Masculino	Meio de hospedagem
<b>Entrevistado 32</b>	Meso	Feminino	Guia
<b>Entrevistado 33</b>	Meso	Feminino	Guia
<b>Entrevistado 34</b>	Meso	Masculino	Guia
<b>Entrevistado 35</b>	Macro	Feminino	A&B
<b>Entrevistado 36</b>	Macro	Masculino	Atrativo
<b>Entrevistado 37</b>	Macro	Feminino	A&B
<b>Entrevistado 38</b>	Macro	Masculino	A&B
<b>Entrevistado 39</b>	Macro	Masculino	Atrativo
<b>Entrevistado 40</b>	Macro	Masculino	Atrativo
<b>Entrevistado 41</b>	Mega	Feminino	Parque Nacional
<b>Entrevistado 42</b>	Mega	Feminino	ACGE
<b>Entrevistado 43</b>	Mega	Feminino	COMTUR
<b>Entrevistado 44</b>	Mega	Feminino	COMTUR
<b>Entrevistado 45</b>	Mega	Masculino	Prefeitura

*Fonte:* Elaboração própria.

Seguindo o protocolo sugerido por Bardin (1977) para análise de conteúdo, após a transcrição dos áudios das entrevistas, foram realizadas codificações para cada resultado da FIV (cocriação, codestruição, coredução, corecuperação e não-criação de valor), com ênfase nos dois primeiros, e para os resultados positivos e negativos de cada condição, ou seja, uso e mau uso de recursos, integração e desintegração de recursos, *feedback* (que foi associado com os resultados de FIV), e engajamento e desengajamento. Posteriormente, foram codificadas as padronizações das interações que levaram aos resultados de FIV encontrados nos relatos das entrevistas, cujos resultados serão detalhados nas seções a seguir.

Este processo exigiu a organização dos dados em códigos de primeira ordem, intimamente ligados aos termos existentes oferecidos pelos entrevistados, de forma a preservar a autenticidade de suas expressões. A próxima etapa envolveu o estabelecimento de conexões entre os conceitos de primeira, levando ao surgimento de temas de segunda ordem. Este procedimento envolveu várias leituras de transcrições literais e estabelecimento de conexões entre os temas emergentes e o conjunto de dados. Uma vez que um conjunto viável de temas foi estabelecido, os temas de segunda ordem foram condensados ainda mais em dimensões agregadas de segunda ordem.

Para esta primeira ordem, utilizaram-se os termos referente às proposições utilizadas nesta tese: uso/mau uso da informação, integração/desintegração de recursos, *feedback* (este associado à cocriação ou codestruição de valor) e engajamento/desengajamento. Em seguida, estabeleceram-se conexões de primeira ordem, sendo presença da marca ou dificuldade no reconhecimento de papéis para os extremos de uso da informação, alinhamento ou rigidez contextual para os extremos de integração de recursos, alinhamento ou quebra de expectativas para *feedback* e sinergia entre atores ou quebra de bem-estar para engajamento. Em seguida, estes foram associados aos temas de segunda ordem. O resultado pode ser visto na Figura 34.

Este processo garantiu uma base sólida para a construção de uma estrutura de dados, enriquecendo o rigor qualitativo do estudo, mostrando claramente o desenvolvimento do processo, a partir dos dados primários aos construtos teóricos (Gioia *et al.*, 2013). Os resultados das análises serão tratados na seção a seguir.

## **6.2 Resultados e Discussão da coleta de dados em Chapada dos Guimarães/MT**

Esta seção trata dos achados da pesquisa no município de Chapada dos Guimarães/MT. Para o nível micro do ecossistema, foi aplicada a QCA aos dados coletados com turistas que hospedaram no município pós-reabertura para visitantes e com empregados que atuaram ativamente após a retomada do turismo. Nos demais níveis foram realizadas entrevistas e, posteriormente, aplicado a QCA como ferramenta complementar de análise.

### ***6.2.1 Fatores que diferenciam a dinâmica da formação interativa de valor em Chapada dos Guimarães/MT – Nível Micro***

Para a realização da QCA, foram seguidos os procedimentos sugeridos por Ragin (2008) e Rihoux e Ragin (2008). A primeira etapa consistiu em definir as condições causais que farão parte da tabela-verdade e a condição a ser representada como resultado. Uso da Informação,

Integração de Recursos, *Feedback* e Engajamento foram as condições causais e Formação Interativa de Valor representou o resultado (*outcome*). Para elaboração da tabela-verdade, foi utilizado o *software* Tosmana versão 1.61 para a análise do *crisp-set* QCA e, posteriormente, fsQCA versão 3.1 para análises complementares.

Rihoux e Ragin (2008) indicam que, caso a teoria não consiga explicar os casos de sucesso e fracasso baseados nos escores auferidos, alguns pontos de corte mais mecânicos, como a média ou mediana, podem ser usados. Neste caso, a dicotomização levou em consideração a média dos resultados de cada condição estabelecida, assim como a condição resultado de FIV. Logo, estabeleceu-se 0 para resultados abaixo da média e 1 para resultados acima da média, ou seja, 0 presença fraca (tendência a codestruição) e 1 presença forte (tendência a cocriação).

Para os escores auferidos na coleta da percepção dos empregados de linha de frente, foi adotada sistemática idêntica, tendo em vista a similaridade das assertivas e as adaptações realizadas para atender as particularidades da interação da força laboral durante a FIV. Uma tabela-verdade lista cada configuração (combinações literais de condição) e seu valor de resultado. No estudo de caso em questão, foram listadas combinações referentes às condições UI (Uso da Informação), IR (Integração de Recursos), FB (*Feedback*), ENG (Engajamento) e FIV (Formação Interativa de Valor) como resultado (*outcome*). Posteriormente à dicotomização para o *crisp-set* QCA, elaborou-se uma condição multi-valor de acordo com o papel desempenhado no ecossistema de cada respondente, sendo hóspede=1 e empregado=2. Ao todo, foram 30 respondentes, sendo 25 hóspedes e 5 empregados.

Tabela 30 - Tabela-verdade após a dicotomização dos resultados do questionário para aplicação da *crisp-set* QCA – nível micro de Chapada dos Guimarães/MT

Respondentes	UI	IR	FB	ENG	MV_QCA	FIV
<b>R12, R14, R19</b>	0	0	0	0	1	0
<b>R7</b>	0	0	0	1	1	0
<b>R11(1), R20(0), R24(1)</b>	0	0	1	1	1	C
<b>R10(1), R21(0)</b>	0	1	0	0	1	C
<b>R13(0), R16(1), R23(0)</b>	0	1	0	1	1	C
<b>R8</b>	0	1	1	1	1	1
<b>R22</b>	1	0	0	0	1	0
<b>R5</b>	1	0	0	1	1	1
<b>R3</b>	1	0	1	0	1	0
<b>R4, R6</b>	1	0	1	1	1	1

<b>R9, R25</b>	1	1	0	1	1	1
<b>R2</b>	1	1	1	0	1	1
<b>R1, R15, R17, R18</b>	1	1	1	1	1	1
<b>R28</b>	0	0	1	0	2	0
<b>R26</b>	0	1	0	1	2	0
<b>R27, R29, R30</b>	1	1	1	1	2	1

Fonte: Elaboração própria.

Os marcadores R1 a R25 representam os hóspedes e R26 a R30 representam os empregados. Dos hóspedes, 10 deram resultado 0 para FIV e 15 deram resultado 1. Dos respondentes empregados, dois obtiveram resultado 0 e três resultado 1. Ocorreram três contradições, baseadas nas possíveis combinações que deram resultados diferentes de FIV. Na primeira, R11(1), R20(0) e R24(1) resultaram em equações idênticas. Na segunda, R10(1) e R21(0) também obtiveram a mesma sequência e, na terceira, R13(0), R16(1) e R23(0) formaram equações iguais que obtiveram diferentes *outcomes*.

No primeiro teste da csQCA, foi solicitada a solução complexa que explicasse apenas os casos de sucesso, excluindo as contradições e *remainders*<sup>5</sup>. Determinaram-se quatro possibilidades de combinações causais que levaram a um resultado positivo de FIV, sendo três para hóspedes e uma para empregados. Para os hóspedes, a primeira equação trouxe o uso da informação somado ao engajamento como condições necessárias para a ocorrência de cocriação de valor para alguns casos. Na segunda equação, integração de recursos junto com *feedback* e engajamento também explicaram alguns casos de sucesso e, na terceira, a junção de uso da informação, integração de recursos e *feedback* explicaram outros casos de cocriação de valor para os hóspedes.

Do ponto de vista do empregado, a presença de todas as condições estudadas (uso da informação, integração de recursos, *feedback* e engajamento) foram necessárias e suficientes para explicar a cocriação de valor para estes atores. A seguir, tem-se o resultado complexo de cocriação da csQCA para nível micro:

$$\begin{aligned}
 &UI\{1\} * ENG\{1\} * MV\_QCA\{1\} && (R1,R15,R17,R18+R4,R6+R5+R9,R25) \\
 &+ \\
 &IR\{1\} * FB\{1\} * ENG\{1\} * MV\_QCA\{1\} && (R1,R15,R17,R18+R8) \\
 &+
 \end{aligned}$$

<sup>5</sup> A fórmula geral para o número lógico de combinações é  $2^k$ , com  $k$  sendo o número de condições dicotômicas potenciais. Se, por exemplo, apenas sete casos forem examinados, usando três condições A, B e C, ou se oito (ou mais) casos forem examinados, que são em parte iguais em relação a sua configuração de condições, então algumas combinações logicamente possíveis permanecem sem casos empíricos. Essas configurações "ausentes" são chamadas de "*remainders*" ou "restos lógicos".

$$\begin{aligned}
 &UI\{1\} * IR\{1\} * FB\{1\} * MV\_QCA\{1\} && (R1,R15,R17,R18+R2) \\
 &+ \\
 &UI\{1\} * IR\{1\} * FB\{1\} * ENG\{1\} * MV\_QCA\{2\} && (R1,R15,R17,R18+R2)
 \end{aligned}$$

O destaque desta primeira análise do segmento de hóspedes é a importância da troca de informação durante a FIV, seja no momento da busca antes de sua estada (uso da informação) ou durante e após o encontro de serviço (*feedback*). As combinações mostram que elas precisam aparecer concomitantemente ou, ao menos uma delas faz-se necessária para que a cocriação de valor aconteça. No entanto, apenas essas condições não são suficientes, pois precisam estar acompanhadas de engajamento ou de integração de recursos. Logo, a liberdade de comunicação e uma busca por informações referentes ao município são essenciais para que o hóspede se motive e integre recursos corretamente, gerando um resultado positivo ao final da experiência turística. Para os empregados de estabelecimentos de hospedagem, a solução encontrada mostra que as quatro condições estudadas são imprescindíveis para a cocriação de valor na sua perspectiva de interação.

Jarvi *et al.* (2020) destacam que os atores da hospitalidade atuam de acordo com *scripts* cognitivos, ou seja, cada um alinhado com os seus “gatilhos” de atuação conseguem evitar a quebra de expectativa da prestação do serviço trazida pelos hóspedes, seja por meio da observação de comportamento ou coordenadas passadas, seja ouvindo sugestões ou reclamações para melhoria da prestação dos serviços. A busca prévia por informação torna-se importante, pois protocolos de segurança precisaram ser adotados para combater o contágio de Covid-19. Logo, novos *scripts* foram estabelecidos e os hóspedes precisaram se mostrar dispostos a cumprí-los para que sua interação com os empregados não fosse prejudicada.

O bom uso da informação durante todas as fases do encontro de serviço, aliado aos recursos envolvidos durante a FIV, também são responsáveis por proporcionar uma experiência positiva ao hóspede. Frow *et al.* (2019) constataram que, no contexto de cuidados com a saúde, os consumidores de serviço que chegavam aos hospitais com informações claras eram capazes de integrar recursos da maneira correta por conta própria, sem a necessidade de auxílio dos prestadores de serviços. Com isso, conseguiram resultados de FIV de maneira mais célere, cocriando valor. A equação da QCA mostra que esse conhecimento prévio também é aderente ao contexto da hospitalidade.

Um dos achados do estudo de Nizamuddin (2015) é a importância dos comentários de *feedback* nas plataformas *online* de avaliação de meios de hospedagem, como o Trip Advisor, para um melhor entendimento de demandas dos hóspedes, suas expectativas, frustrações e

*insights* para ações de marketing. Em suma, são termômetros para analisar o desempenho dos hotéis e a satisfação dos hóspedes.

Assim como este estudo, o resultado encontrado pela csQCA também mostra a importância do diálogo e de um olhar atento ao *feedback* como sendo cruciais para que a experiência positiva aconteça, sob o ponto de vista tanto do empregado quanto do hóspede. Logo, a abertura e a segurança dada tanto pelo hóspede, na indicação de melhores locais de visitação, quanto pelos seus pares e gestores na busca de melhorias na prestação de serviços são fatores essenciais para a cocriação de valor.

Em seguida, realizou-se o teste QCA solicitando a combinação parcimoniosa, incluindo os *remainders* e as contradições, na tentativa de ser demonstrada uma forma simplificada para o resultado de cocriação de valor na FIV para hóspedes e empregados. Neste caso, constatou-se duas equações lógicas. A primeira explicada com combinações tanto para hóspedes, quanto para empregados, com a junção das presenças do uso da informação e do engajamento como condições necessárias para a ocorrência de cocriação, porém, não suficientes, pois a soma das presenças de integração de recursos e *feedback* também explicaram o sucesso de outros casos dos dois atores de nível micro da FIV. Manteve-se a primeira solução encontrada para hóspedes, com replicação aos empregados e, uma nova possibilidade reduzida foi encontrada, com as presenças de integração de recursos e *feedback*.

A segunda possibilidade de equação mostrou a primeira combinação com as presenças do uso da informação e engajamento como condições necessárias para a ocorrência da cocriação de valor e trouxe uma segunda possibilidade apenas para hóspedes, em que apenas a presença da integração de recursos foi suficiente para explicar o resultado positivo de FIV em alguns casos. A equação parcimoniosa ficou da seguinte maneira:

$$\begin{array}{ccc} \text{UI}\{1\}\text{ENG}\{1\} & + & \text{IR}\{1\}\text{FB}\{1\} \\ (\text{R1},\text{R15},\text{R17},\text{R18}+\text{R4},\text{R6}+\text{R5}+\text{R9},\text{R25}+\text{R27},\text{R29},\text{R30}) & & (\text{R1},\text{R15},\text{R17},\text{R18}+\text{R2}+\text{R8}+\text{R27},\text{R29},\text{R30}) \end{array}$$

$$\begin{array}{ccc} \text{UI}\{1\}\text{ENG}\{1\} & + & \text{IR}\{1\}\text{MV\_QCA}\{1\} \\ (\text{R10},\text{R11},\text{R12},\text{R14}+\text{R13}+\text{R19}+\text{R21}+\text{R24},\text{R25},\text{R26},\text{R28},\text{R29}) & & (\text{R22}+\text{R24},\text{R25},\text{R26},\text{R28},\text{R29}) \end{array}$$

Cabe destacar a importância da presença do engajamento nas equações parcimoniosas. Rather, Hollebreek e Islam (2019) constataram que o engajamento afeta positivamente a cocriação de valor, a confiança e a lealdade dos consumidores e, do outro lado da dÍade, também estimula o desempenho da empresa. Quanto mais autêntico um consumidor percebe que um local turístico é, mais engajado se tornará. Os hóspedes que se identificam com as características

intrínsecas e as opções oferecidas em Chapada dos Guimarães/MT, mesmo que não façam uma busca consistente por informação, ainda estão aptos a cocriar valor, desde que estejam dispostos a contribuir durante sua interação ou aptos a integrar recursos corretamente. Da mesma forma, empresas que entendem e fornecem proposições de valor ao despertar o engajamento de seus hóspedes e empregados, também conseguem integrar recursos cujo resultado de FIV seja positivo, sempre que também se preocupam em manter uma abertura ao diálogo.

O uso da informação também foi uma condição de destaque trazida pela solução parcimoniosa da csQCA. Segundo Corsaro (2019), atores que avaliam as combinações de recursos reais e futuros são capazes de perceber a si mesmos como sendo capazes de controlá-los, bem como lidar com a ambiguidade e incerteza e colocar maior foco nos aspectos positivos de suas expectativas em relação à experiência que viverá.

Relativamente aos casos de presença fraca de FIV (resultado 0), foram adotados os mesmos procedimentos utilizados para a presença forte (resultado 1). Primeiramente foi selecionada apenas a equação complexa que explicasse o resultado 0 da tabela-verdade, com exclusão dos *remainders* e das contradições, para análise. O *software* trouxe como resultado quatro equações, sendo duas para hóspedes e duas para empregados.

No caso dos hóspedes, a primeira equação mostra que a ausência de integração de recursos somada à ausência de engajamento são condições que explicaram o resultado 0 em alguns casos, ainda que o uso da informação esteja presente, mas não foram condições suficientes, pois a ausência do uso da informação, mais a ausência de integração de recursos e de *feedback* também explicaram a codestruição de valor em outros casos.

Sobre a perspectiva dos empregados, obtiveram-se duas equações, uma para cada caso. Na primeira, as ausências do uso da informação e *feedback*, somadas às presenças de integração de recursos e engajamento explicaram o resultado negativo de FIV. Na segunda equação, as ausências do uso da informação, integração de recursos e engajamento, mesmo com a presença de *feedback*, também explicaram a codestruição de valor em outro caso. As equações podem ser conferidas a seguir:

$$\begin{aligned}
 &UI_{\{1\}} * IR_{\{0\}} * ENG_{\{0\}} * MV\_QCA_{\{1\}} && (R3+R22) \\
 &+ \\
 &UI_{\{0\}} * IR_{\{0\}} * FB_{\{0\}} * MV\_QCA_{\{1\}} && (R7+R12,R14,R19) \\
 &+ \\
 &UI_{\{0\}} * IR_{\{1\}} * FB_{\{0\}} * ENG_{\{1\}} * MV\_QCA_{\{2\}} && (R26) \\
 &+ \\
 &UI_{\{0\}} * IR_{\{0\}} * FB_{\{1\}} * ENG_{\{0\}} * MV\_QCA_{\{2\}} && (R28)
 \end{aligned}$$

Os resultados de codestruição de valor trazidos pela solução complexa da csQCA reforçam os aspectos trazidos pelos resultados de cocriação de valor, ao mostrar o resultado inverso dos resultados positivos da FIV. As soluções encontradas para o segmento de hóspedes mostram a consequência da ausência do uso da informação como primordial para a ocorrência do resultado negativo de FIV, pelo fato de levá-lo a uma desintegração de recursos. Mesmo que a condição sozinha não seja suficiente para resultar em codestruição, ela certamente levará a uma integração incorreta de recursos e uma comunicação deficitária na díade hóspede-empregado. Além disso, mesmo que o uso da informação esteja presente, caso o hóspede não esteja disposto a contribuir durante a FIV e faça uso incorreto ou indevido dos seus recursos, sua experiência resultará em codestruição de valor.

Uma das manifestações de codestruição de valor trazidas por Laud *et al.* (2019) é a integração descuidada de recursos, cujo resultado pode ser causado intencionalmente ou por acidente (Plé & Chumpitaz-Caceres, 2010). Uma experiência ruim em Chapada dos Guimarães/MT também pode ter levado hóspedes a não recomendarem ou fazerem críticas negativas nas plataformas *online*, acerca do seu local de hospedagem. Segundo Camilleri e Neuhofer (2017), a não-recomendação de um local de hospedagem pode levar à codestruição de valor, e isto explica a equação dos casos em que o *feedback* está ausente.

Nos casos analisados a respeito do segmento dos empregados de empreendimentos de hospedagem, a comunicação e a informação também se mostraram fatores preponderantes para a codestruição de valor. Mesmo que tentem executar suas funções corretamente e estejam dispostos a contribuir para a FIV, sem o uso correto da informação e sem praticar o *feedback* com o hóspede, o resultado tende a ser a codestruição de valor. No outro caso, ainda que o *feedback* tenha sido coletado em algum momento da experiência turística, não é suficiente caso as outras três condições estejam ausentes.

Esta tendência torna-se nítida ao analisar o caso específico R26 na Tabela 30. As ausências do uso da informação e do *feedback* foram condições suficientes para o resultado negativo de FIV, mesmo com a presença das duas outras condições (integração de recursos e engajamento). Por mais que os empregados estejam treinados e comprometidos em proporcionar uma experiência positiva aos hóspedes, precisam ter conhecimento das informações referentes ao público esperado, como dados demográficos e comportamentais, para que consiga ir ao encontro da expectativa criada pelo hóspede, ao mesmo tempo que precisam estar dispostos a ouvir e acatar sugestões, opiniões e reclamações. Caso não façam nem um nem outro, irão codestruir valor.

Da mesma forma, o desengajamento, aliado à desintegração de recursos e à falta ou mau uso da informação, também levaram a um resultado negativo de FIV, como no caso R28. Vafeas *et al.* (2016) aferiram que ausência de confiança, comunicação inadequada e uma orientação inadequada por parte de empresas foram fatores que causaram codestruição de valor. Os achados do referido estudo possuem semelhanças com o contexto encontrado durante a coleta de dados em Chapada dos Guimarães/MT. Empregados que não estavam adaptados a passar as informações adequadamente, ou que porventura não se sentiam seguros em repassar os protocolos de segurança aos seus hóspedes, acabaram codestraindo valor em sua relação com os visitantes.

Outra possibilidade é a falta de apoio entre os próprios empregados ou a falta de suporte e diálogo entre empregados e gerência. Informação transmitida de forma incorreta ou incompleta, pode gerar alocação deficitária de recursos e uma indisposição em proporcionar o serviço da melhor maneira possível. Esta possibilidade vai ao encontro dos resultados de codestruição de valor obtidos por Ukeje *et al.* (2020), como falta de apoio de liderança e de clima organizacional de apoio.

Na segunda etapa de análise das equações que explicassem a codestruição de valor, foram somados os *remainders* e as contradições, e solicitado ao *software* a solução parcimoniosa. O resultado obtido foi reduzido a uma equação explicativa para hóspedes e empregados. As ausências do uso da informação e do *feedback* foram condições necessárias para a ocorrência da codestruição em alguns casos, enquanto as ausências de integração de recursos e de engajamento foram necessárias para explicar o resultado negativo de FIV em outros:

$$\frac{UI\{0\}FB\{0\}}{(R7+R12,R14,R19+R26)} + \frac{IR\{0\}ENG\{0\}}{(R3+R12,R14,R19+R22+R28)}$$

A solução parcimoniosa sintetiza as causas da experiência negativa da díade hóspede-empregado. Enquanto a falta de *feedback* e de informações para uma FIV bem sucedida levou à codestruição de valor em alguns casos, o uso incorreto ou indevido de recursos juntamente com a falta de disposição em integrá-los explicaram o resultado negativo de FIV em outros.

Laud *et al.* (2019) constataram discordância sobre como integrar recursos e integração descuidada de recursos como manifestações de codestruição de valor. No caso de Chapada dos Guimarães/MT, a degradação ao meio ambiente, a falta de cuidado com o distanciamento social por parte de terceiros e a desobediência em seguir recomendações acerca do perigo de visitar certos locais em determinados horários, podem levar hóspedes a fornecerem *feedbacks* negativos e influenciar negativamente a FIV durante o encontro de serviço.

A ausência do uso da informação é outro fator presente para explicar os casos de fracasso de hóspedes e empregados na FIV. Jarvi *et al.* (2020) constataram, do lado do consumidor do serviço, comunicação insuficiente como preponderante para a codestruição de valor e, no lado do provedor, uma comunicação de marketing incoerente com o serviço prestado. Ambas são manifestações que também podem ter surgido no contexto de Chapada dos Guimarães/MT para explicar os casos de fracasso.

Sob o ponto de vista do empregado, Zainuddin *et al.* (2017) perceberam que o desconforto físico e mental e o tempo e esforço empreendido no encontro de serviço são causadores da codestruição de valor. Os casos em que empregados não empreendem muito tempo na busca de melhorias para seu ambiente de trabalho ou para si mesmo tendem a codestruir valor com seus hóspedes durante a FIV.

Portanto, o desengajamento por parte dos empregados pode resultar em uma falha na prestação de serviço e falhas de comunicação entre provedor-consumidor, uma vez que a falta de informações prévias sobre seus hóspedes faz com que os empregados encontrem dificuldades em entender sua demanda e repassar informações e sugestões da forma correta, corroborando o estudo de Zhu e Zolkiewki (2015), que constataram estas manifestações como resultantes de codestruição de valor.

Para elaboração da fsQCA, é requerida a calibragem de todas as condições e do *outcome*. A calibragem se baseia em conhecimento teórico e substancial para produzir uma pontuação de conjunto *fuzzy* que se relaciona com o grau de adesão em um conjunto (Ragin, 2008). Para gerar estes escores, o pesquisador especifica o limite para adesão plena à condição (que obtém uma pontuação difusa de 0,95), não adesão total (pontuação difusa 0,05), e o ponto de cruzamento (pontuação *fuzzy* 0,5), onde a condição está presente e ausente na mesma medida. Estes limites devem ser determinados pelo pesquisador e, por isso, Ragin (2008) aconselha confiar em argumentos empíricos e teóricos para evitar subjetividade na definição de limites.

Por conseguinte, para calibragem da fsQCA, além do sugerido por Ragin (2008), também foram consideradas as estratégias de calibragem adotadas nos estudos de Meijerink e Bondarouk (2018), Navarro *et al.* (2015) e Barbosa *et al.* (2021). Para o valor de não adesão total foi delimitado o valor mínimo da resposta de cada condição, assim como a *outcome*, que foi o menor valor inserido por um respondente no questionário. Para o ponto de cruzamento, foi delimitada a média das respostas e valor 5 para a adesão plena. A calibragem pode ser conferida na Tabela 31.

Tabela 31 - Valores estabelecidos para definição dos limiares da calibragem fsQCA para o nível micro de Chapada dos Guimarães/MT

Condição	Média	Valores			Limiares fsQCA	
		Máximo	Mínimo	Adesão plena	Ponto de cruzamento	Não-adesão plena
<b>UI</b>	4,01	5	1,25	5	4,01	1,25
<b>IR</b>	4,19	5	3,16	5	4,19	3,16
<b>FB</b>	4,17	5	3,5	5	4,17	3,5
<b>ENG</b>	4,09	5	1,4	5	4,09	1,4
<b>FIV</b> (outcome)	4,11	4,8	2,79	4,8	4,11	2,79

Fonte: Elaboração própria.

A fórmula utilizada para avaliar a necessidade de condições FIV é:  $(Y_i \leq X_i) = \sum [\min(X_i, Y_i)] / \sum (Y_i)$ , com  $X_i$  representando o grau de associação nas condições causais selecionadas e  $Y_i$  representando o grau de adesão ao conjunto de alto valor. Esta fórmula mostra que uma condição é necessária quando a participação no resultado é consistentemente menor do que o grau de participação na condição causal. Após a calibragem, inicialmente foram mensuradas as possíveis soluções para o resultado de cocriação. As soluções complexa e intermediária tiveram o mesmo resultado. Os dados obtidos são mostrados na Tabela 32:

Tabela 32 - Solução complexa/intermediária da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a cocriação de valor – nível micro de Chapada dos Guimarães/MT

	cobertura geral	cobertura única	consistência
ENG	0.935764	0.433449	0.867955
UI*~FB	0.516782	0.0144676	0.845644
Cobertura da solução: 0.950231			
Consistência da solução: 0.80688			
Corte de frequência: 1			
Corte de consistência: <b>0.808446</b>			

Fonte: Elaboração própria.

A fsQCA oferece as medidas de consistência e cobertura (Ragin, 2008) como estatísticas de teste que auxiliam na interpretação dos resultados. A consistência mede o grau em que os casos compartilham uma determinada condição ou combinação de condições para exibir o resultado de interesse. Os valores de consistência devem ser próximos a 1, o que indica que todos os casos que compartilham uma condição causal também compartilham o resultado. Ragin (2008) indica um valor acima de 0,80 para a consistência das condições necessárias.

A consistência adequada é uma pré-condição para avaliar a teoria dos conjuntos de cobertura e mede o grau em que as combinações causais são responsáveis por instâncias de um resultado em uma escala de 0 a 1 (Ragin, 2008). Dado que vários caminhos podem resultar em

alto valor, a cobertura de cada caminho mede sua relevância empírica que, na análise de correlação, seria indicada pelos coeficientes de correlação ou valores  $\beta$ . Consequentemente, altos valores de cobertura indicam alta importância empírica de uma condição causal única ou de suas combinações.

Como possíveis combinações para os resultados de cocriação de valor, a fsQCA encontrou duas soluções. A primeira traz o engajamento como condição necessária para a cocriação de valor do ponto de vista tanto do hóspede quanto do empregado. A segunda remete apenas para alguns casos de hóspedes, em que a presença do uso da informação foi condição necessária para o resultado de FIV, mesmo que o *feedback* estivesse ausente. Os resultados podem ser vistos a seguir:

Casos com mais de 0.5 de membresia<sup>6</sup> para ENG: R6 (0.95,0.78), R11 (0.95,0.56), R27 (0.95,0.96), R1 (0.91,0.86), R15 (0.88,0.94), R24 (0.84,0.52), R25 (0.84,0.88), R29 (0.84,0.95), R9 (0.79,0.84), R30 (0.79,0.84), R7 (0.74,0.09), R8 (0.74,0.8), R16 (0.74,0.65), R17 (0.74,0.87), R18 (0.74,0.87), R4 (0.67,0.8), R26 (0.67,0.44), R5 (0.59,0.54), R13 (0.59,0.47), R20 (0.59,0.44)

Casos com mais de 0.5 de membresia para UI\*~FB: R5 (0.9,0.54), R22 (0.9,0.05), R25 (0.68,0.88), R2 (0.55,0.56), R3 (0.55,0.39), R9 (0.55,0.84)

Os resultados do estudo de Rather *et al.* (2019) revelaram um efeito positivo da autenticidade e do apego ao local de visitação sobre o engajamento do consumidor. Os achados dos autores corroboram a solução apontada pela fsQCA, em que hóspedes que se identificam com a cultura e história local, assim como suas características naturais, tendem a engajar-se na FIV e é suficiente para cocriar valor. Da mesma forma, empregados que estão dispostos a proporcionar uma experiência turística que vá além dos serviços essenciais de seu estabelecimento, mas que proporcionem uma imersão completa no que o município tem a oferecer, também tende a cocriar valor durante a FIV.

Kaartemo e Kansakoski (2018) apontaram que a integração do conhecimento possui papel importante na cocriação de valor e preconizam que, para prestar serviços personalizados aos consumidores, é necessário que a empresa colete informações que possibilitem o uso eficaz das informações. É necessário considerar que tipo de informação é necessária para vários atores e garantir que estas são coletadas e armazenadas de forma que as tornem disponíveis para quem quer que a respectiva informação possa ser útil. O resultado da fsQCA deixa nítido que, quando

---

<sup>6</sup> Calibragem dos pontos de quebra (*breakpoints*) das condições UI, IR, FB, ENG e FIV, baseadas nos valores de Adesão Plena, Ponto de Cruzamento e Não-Adesão Plena (Tabela 45).

a informação é passada corretamente, a cocriação de valor acontece, mesmo que, durante a FIV, não seja realizada uma coleta de *feedback*.

A solução parcimoniosa da fsQCA complementa a solução anterior ao retirar a ausência do *feedback*. A inclusão dos *remainders* fez com que a presença isolada do uso da informação ou a presença isolada do engajamento fossem condições necessárias e suficientes, resultado comum a hóspedes e empregados, para a ocorrência da cocriação de valor. Os resultados são mostrados a seguir:

Tabela 33 - Solução parcimoniosa da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a cocriação de valor – nível micro de Chapada dos Guimarães/MT

	<b>cobertura geral</b>	<b>cobertura única</b>	<b>consistência</b>
UI	0.905093	0.0462964	0.858869
ENG	0.935764	0.0769677	0.867955
Cobertura da solução: 0.98206			
Consistência da solução: 0.777015			
Corte de frequência: 1			
Corte de consistência: <b>0.808446</b>			

*Fonte:* Elaboração própria.

À semelhança da solução complexa, a parcimoniosa reforça a importância da presença do uso da informação como condição para a cocriação de valor. Em alguns casos, apenas a sua presença foi suficiente para o resultado de FIV. Porém, o engajamento também conseguiu explicar alguns casos de sucesso, como mostrado a seguir:

Casos com mais de 0.5 de membresia para UI: R4 (0.95,0.8), R9 (0.95,0.84), R25 (0.95,0.88), R29 (0.95,0.95), R3 (0.9,0.39), R5 (0.9,0.54), R15 (0.9,0.94), R22 (0.9,0.05), R27 (0.9,0.96), R1 (0.85,0.86), R2 (0.82,0.56), R17 (0.82,0.87), R18 (0.82,0.87), R30 (0.82,0.84), R6 (0.67,0.78)

Casos com mais de 0.5 de membresia para ENG: R6 (0.95,0.78), R11 (0.95,0.56), R27 (0.95,0.96), R1 (0.91,0.86), R15 (0.88,0.94), R24 (0.84,0.52), R25 (0.84,0.88), R29 (0.84,0.95), R9 (0.79,0.84), R30 (0.79,0.84), R7 (0.74,0.09), R8 (0.74,0.8), R16 (0.74,0.65), R17 (0.74,0.87), R18 (0.74,0.87), R4 (0.67,0.8), R26 (0.67,0.44), R5 (0.59,0.54), R13 (0.59,0.47), R20 (0.59,0.44)

As equações encontradas respondem a casos advindos tanto de hóspedes quanto de empregados. Segundo Plé (2016), o contexto de integração tem forte influência sobre as relações diretas entre provedor e consumidor e, portanto, no processo de FIV. Com isto, meios de hospedagem que desenvolvem as habilidades de seus empregados para buscar as informações necessárias dos hóspedes, compreender seus contextos e conseguir transmiti-los

aos seus hóspedes, conseguem cocriar valor. Da mesma forma, os hóspedes que chegam conscientes do que esperar de sua experiência turística ou se engajam a interagir com os seus provedores de serviço e o fazem de forma harmoniosa, também obtêm um resultado positivo de FIV.

Em relação à segunda solução encontrada, Broadie *et al.* (2011) afirmam que o engajamento reflete um estado psicológico, que ocorre por virtude das experiências interativas do consumidor com um agente / objeto focal dentro de um relacionamento específico de serviço. Ao inserir o conceito no contexto da hospitalidade, aliado com o resultado da fsQCA, ressalta-se a importância da disposição do empregado em oferecer uma experiência diferenciada ao seu hóspede, assim como o hóspede estar disposto a contribuir em uma experiência além de suas expectativas durante a FIV. Quando estas disposições se aliam, a cocriação de valor acontece.

Para os resultados de codestruição (*outcome* 0), o procedimento utilizado foi similar ao de cocriação. Não houve alteração entre a solução complexa e a intermediária. As equações fornecidas foram complementares àquelas aferidas na csQCA. Apenas uma solução explicou os casos de codestruição de valor para hóspedes e empregados. As ausências do uso da informação, integração de recursos e engajamento foram necessárias e suficientes para explicar os casos negativos de FIV. O resultado pode ser conferido na Tabela 34 a seguir:

Tabela 34 - Solução complexa/intermediária da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a codestruição de valor – nível micro de Chapada dos Guimarães/MT

	<b>cobertura geral</b>	<b>cobertura única</b>	<b>consistência</b>
~UI*~IR*~ENG	0.247685	0.247685	0.647504
Cobertura da solução: 0.247685			
Consistência da solução: 0.647504			
Corte de frequência: 1			
Corte de consistência: <b>0.808446</b>			

*Fonte:* Elaboração própria.

A Tabela 34 mostra que a ausência do uso de informação somado ao desengajamento e desintegração de recursos são condições necessárias e suficientes para explicar a codestruição de valor. Ou seja, para os casos em que os hóspedes que chegam ao município sem a informação adequada e com quebra de expectativa, pois a experiência não corresponde ao que era esperado, ou que desenvolve algum sentimento negativo em relação a FIV, tem uma experiência negativa em algum momento antes, durante ou após o encontro de serviço. A distribuição dos resultados pode ser vista a seguir:

Casos com mais de 0.5 de membresia para ~UI\*~IR\*~ENG: R28 (0.77,0.2), R12 (0.75,0.13), R19 (0.69,0.16), R14 (0.55,0.4), R21 (0.52,0.28)

Buhalis, Andreu e Gnoth (2020) constataram que o nível elevado de expectativa ou expectativas irracionais do turista em relação ao meio de hospedagem podem levar à codestruição de valor. Tanto a frustração da quebra de expectativa pode ocasionar o desengajamento do turista, quanto a incongruência do uso dos recursos podem surgir pela falta ou pelo mau uso de determinada informação. Mais uma vez, o resultado alerta acerca da importância da presença da informação durante a FIV. A sua ausência é uma condição necessária para que a codestruição de valor aconteça.

Estes resultados também estão associados aos achados de Cabiddu *et al.* (2019), que perceberam que a interação ruim entre os atores, devido às suas opiniões divergentes e à contradição das relações sociais entre si, também pode causar a codestruição de valor, assim como o uso de recursos de maneiras inconsistentes às expectativas de outro ator.

Em relação ao desengajamento, Keeling *et al.* (2020) identificaram três manifestações de desengajamento que resultaram em codestruição de valor: diálogo superficial, promoção da proposta de valor e negação da afirmação. O resultado da fsQCA vai ao encontro das duas primeiras manifestações encontradas pelos autores. O resultado negativo de FIV pode ter tido origem em uma comunicação pouco assertiva ou uma publicidade deficitária por conta do provedor, o que levou hóspedes a fazerem mau uso da informação e desintegrarem recursos. Do outro lado, a falta de disposição em contribuir para a FIV levou empregados a estarem despreparados para receber seus visitantes, o que os fazem não integrar seus recursos corretamente.

Zhu e Zolkiewski (2015) perceberam que a falha na entrega do serviço pode ser um fator que leva à codestruição de valor e, relativamente ao contexto de Chapada dos Guimarães/MT, pode ter sido causado por falhas nas entregas e repasses da informação na díade hóspede-provedor do serviço.

A solução parcimoniosa aferida para os casos de codestruição de valor sintetiza as trazidas pela solução complexa, em que retira a ausência do engajamento como condição necessária para o resultado negativo de FIV. À vista disso, apenas as ausências do uso da informação e integração de recursos foram necessárias e suficientes para a codestruição de valor em nível micro. A solução é mostrada na Tabela 35.

Tabela 35 - Solução parcimoniosa da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a codestruição de valor – nível micro de Chapada dos Guimarães/MT

	cobertura geral	cobertura única	consistência
~UI*~IR	0.327546	0.327546	0.625414
Cobertura da solução: 0.327546			
Consistência da solução: 0.625414			
Corte de frequência: 1			
Corte de consistência: <b>0.808446</b>			

Fonte: Elaboração própria.

A solução parcimoniosa eliminou o engajamento da equação resultantes dos casos de codestruição de valor e reiterou a ausência do uso da informação e integração de recursos como condições necessárias e suficientes para o resultado negativo de FIV. A solução atende aos casos de hóspedes e de empregados. A distribuição entre os casos pode ser vista a seguir:

Casos com mais de 0.5 de membresia para ~UI\*~IR: R7 (0.95,0.09), R28 (0.8,0.2), R11 (0.75,0.56), R12 (0.75,0.13), R19 (0.69,0.16), R14 (0.57,0.4), R24 (0.57,0.52), R20 (0.52,0.44), R21 (0.52,0.28)

Em termos gerais, para casos de codestruição de valor, tanto a csQCA quanto a fsQCA estão atrelados às ausências do uso da informação e integração de recursos. Jmour e Hmida (2017) constataram que informações incompletas ou mal interpretadas levam à codestruição de valor na díade consumidor-provedor. Estas informações absorvidas de maneira errada impactam diretamente em uma tomada de decisão do turista, por exemplo, ao escolher um dia do atrativo ou um caminho a percorrer em uma trilha. Isto pode levar a uma desintegração de recursos e, conseqüentemente, à codestruição de valor.

Na ótica do empregado as combinações causais se mantêm. Segundo Laud *et al.* (2019), discordância sobre como integrar recursos e integração enganosa ou descuidada de recursos são manifestações de codestruição de valor. O provedor de serviço que não entende seu público-alvo dificilmente conseguirá comunicar uma proposta de valor que atinja a expectativa do hóspede. Este desconhecimento prévio à chegada do hóspede abre precedentes para que o provedor não desempenhe corretamente suas funções, assim como provê o risco de indicações e diálogos inadequados para o perfil de visitante encontrado durante a FIV.

Para os casos de cocriação de valor, as análises de QCA mostraram que tanto hóspedes quanto empregados devem medir esforços na busca por informações, independentemente do momento da interação. A busca por informações deve iniciar antes da chegada do hóspede ao

meio de hospedagem, durante toda a sua estada e ao término de sua viagem, por meio de uma coleta de *feedback*. Atores que se dispõem a ter esse conhecimento prévio e essa abertura ao diálogo cocriam valor entre si.

### **6.2.2 Análises das entrevistas em níveis Meso, Macro e Mega de Chapada dos Guimarães/MT**

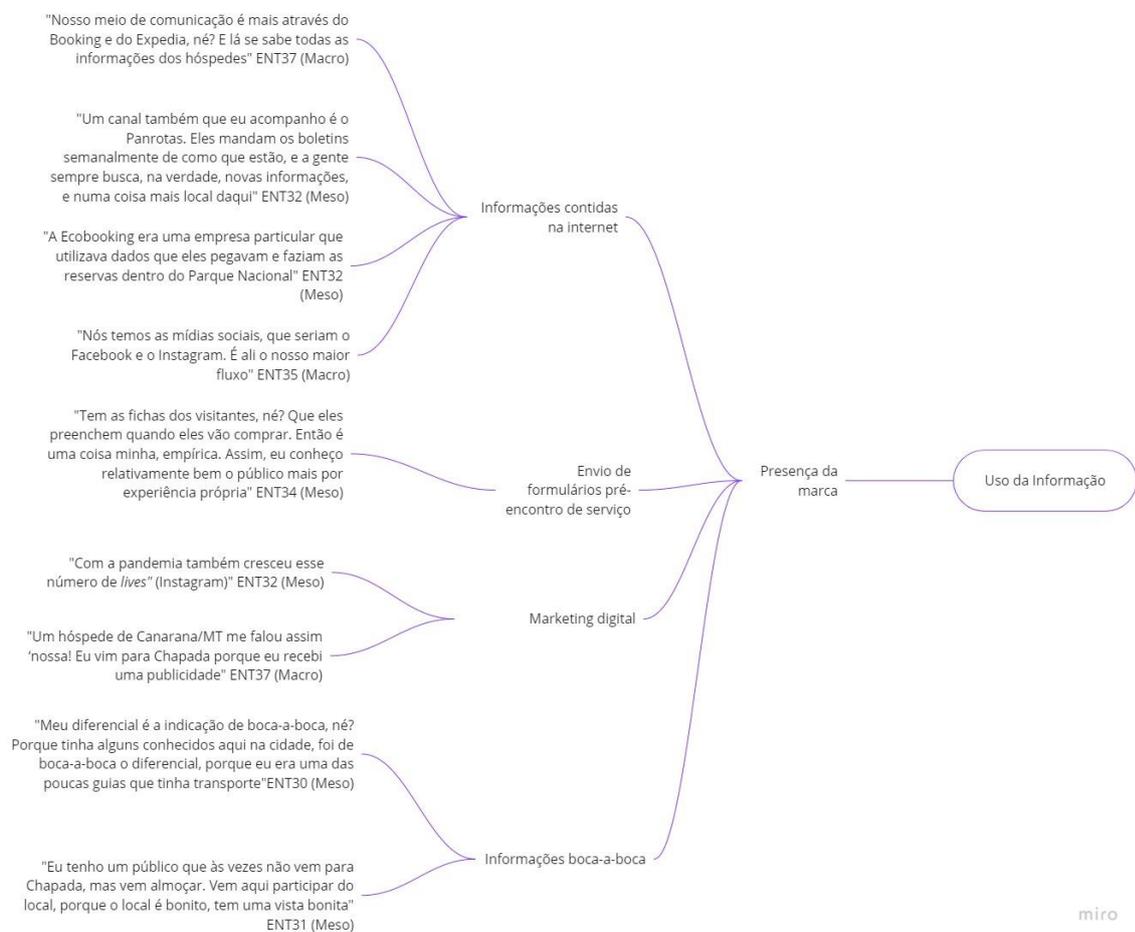
Para os referidos níveis, inicialmente serão indicados os achados relativos à fase qualitativa do estudo de caso, que teve como auxílio o *software* MAXQDA versão 10. Posteriormente, a análise foi complementada com o uso da QCA, por meio do *software* Tosmana, em sua versão 1.61, e o fsQCA versão 3.1.

#### **6.2.2.1 Uso da informação como fator interveniente da FIV em Chapada dos Guimarães/MT**

Em termos gerais, a busca pela informação é restrita às informações contidas nas redes sociais e nas OTA como o Trip Advisor. Em todos os níveis do ecossistema, os atores não demonstraram muito empenho na busca por informações externas. Porém, alguns atores do nível macro utilizam de estratégias de marketing digital, como campanhas pagas e orgânicas para prospecção de turistas. Relativamente ao uso da informação, foi notória uma mudança de comportamento devido aos efeitos proporcionados pela pandemia, que fez com que o *trade* turístico se visse obrigado a diversificar o perfil atendido.

Atores de níveis meso e macro creem que seu tempo de experiência de atuação no turismo os deixam com informações suficientes sobre o perfil de turista que visita Chapada dos Guimarães/MT. Como estratégia de busca “*offline*”, apostam nas informações fornecidas boca-a-boca pelos hóspedes que já se hospedaram alguma vez em seus estabelecimentos. A categorização das declarações sobre uso da informação pode ser vista na Figura 24.

Figura 24 - Categorização das declarações sobre bom uso da informação nos níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT



Fonte: Elaboração própria.

Kaartemo e Kansakoski (2018) definem IKP (*Information and Knowledge Processes*) como processos organizacionais que garantem a disponibilidade de informação e conhecimento para os atores dentro de uma organização e para suas partes interessadas por meio de quatro elementos: coleta de informações, transferência e armazenamento de informações, compartilhamento e criação de conhecimento, e informações e uso do conhecimento. Para os autores, informação se refere a documentos explícitos ou mensagens que podem ser transferidos por meio de alguma mídia ou na interação humana. Kashif e Zarkada (2015) afirmam que a maioria das organizações de serviços, especialmente aquelas do setor de hospitalidade, buscam entender a capacidade de criação de valor de seus hóspedes e procuram envolvê-los nos processos de FIV, a fim de alcançar o desempenho ideal.

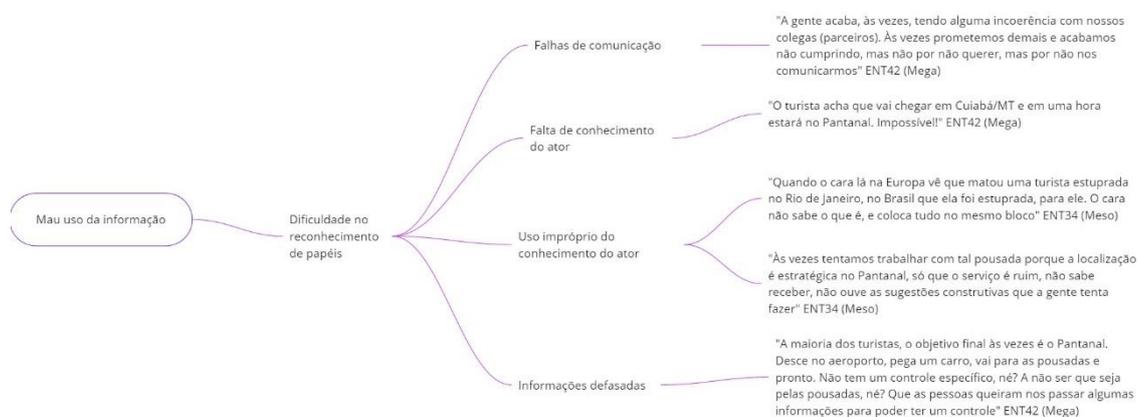
Os estudos mostram que, para cocriar valor para que os provedores de serviço tenham acesso a informações prévias de seus visitantes, os consumidores também precisam fornecer informações para que eles possam agir para cumprirem seus deveres. Por exemplo, ao procurar

acomodação na plataforma do Airbnb, os hóspedes inserem o destino, as datas da viagem e o tipo de casa para que o Airbnb recomende anúncios adequados. Os resultados encontrados pelos autores sugerem que as informações coletadas no pré-encontro de serviço influenciam o processo de encontro de serviço, o que cria uma expectativa em relação aos resultados esperados.

Munidos destas informações, os meios de hospedagem e atrativos conseguem ter um panorama do seu público de interesse e direcionar melhor os seus esforços. Ocorreram casos em que as informações fornecidas foram suficientes para a tomada de decisões que fomentassem uma experiência turística positiva.

Porém, Jarvi *et al.* (2020) alertam que, ao reservar uma estada em hotel, o consumidor está sujeito à comunicação de marketing da empresa, que cria uma imagem da experiência que o cliente pode esperar ao entrar no estabelecimento. No entanto, se essa experiência não for realizada e a comunicação de marketing for percebida como enganosa, o cliente pode experimentar a codestruição de valor. A categorização das declarações sobre mau uso da informação pode ser vista na Figura 25.

Figura 25 - Categorização das declarações sobre mau uso da informação nos níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT



Fonte: Elaboração própria.

Da mesma maneira, os atores reiteram que a empresa também possui certas expectativas de potenciais comportamentos do cliente, geralmente com base em interações anteriores. Em Chapada dos Guimarães/MT, foram relatados casos em que os turistas não se comportaram da maneira esperada pelos estabelecimentos turísticos, o que resultou em codestruição de valor. Para Kaartemo e Kansakoski (2018), conhecimento é um processo mental na mente de um indivíduo, incluindo os aspectos de compreensão e aprendizagem em relação a determinada informação recebida. Logo, quando a informação não é processada corretamente ou quando sua

interpretação é feita de forma errônea, acidentalmente ou propositadamente, a FIV resulta em codestruição de valor.

“Então a logística eles não têm e, quando eles chegam aqui, eles se surpreendem com essa essa logística. Eles acabam se deparando com situações que são um pouquinho complicadas, né? Mas, infelizmente, acho que o perfil do brasileiro, do jeitinho brasileiro de ‘chegar lá eu dou meu jeito’. Aí quando chegam lá, acabam muitas vezes quebrando a cara” (ENTREVISTADO 42 – Nível Mega).

O chamado “jeitinho brasileiro”, segundo Baptista e Hemais (2020), consiste em um comportamento social caracterizado como uma forma de satisfazer vontades e desejos, às vezes de difícil acesso, por meio do uso de determinados recursos pessoais nem sempre acessíveis a todos. Enquanto em alguns momentos o jeitinho pode ser uma característica positiva de um indivíduo, pois é capaz de resolver problemas por esforços próprios, em outros é associado a uma transgressão de normas ou regras essenciais, para um comportamento de bom senso ou coletividade.

Na esfera das parcerias entre os atores do *trade* turístico, Andreassen *et al.* (2018) ponderam que, na economia colaborativa, a confiança é frequentemente considerada a moeda da economia de plataforma. A ideia básica é que as organizações devem promover a confiança entre os usuários da plataforma, em vez de exercer o controle. A tática mais comumente usada é criar uma norma e um sentimento de comunidade entre usuários da plataforma. Os autores constataram que os fornecedores também podem experimentar oportunismo de consumidores que não aparecem, recusam-se a pagar ou apresentam comportamento inadequado. A coleta de dados apresentou casos similares, corroborando a manifestação de codestruição.

Em nível mega, pode-se constatar de forma nítida que não há uma sistemática de coleta de informações sobre o turista. A única iniciativa encontrada foi uma pesquisa de opinião sobre os protocolos de funcionamento do Carnaval no município impactados pela pandemia de Covid-19. No Parque Nacional, a análises das informações são feitas por meio da comparação entre os números de visitas atuais e o mesmo número de visitas do ano anterior. Porém, são dados quantitativos com foco no montante de visitas, e não em características sociodemográficas. Houve também um relato de parceria com empresa particular para coleta de informações, mas a parceria foi descontinuada e os dados já se encontram defasados.

“Então, nós reunimos o comitê da pandemia, fizemos uma pesquisa também da população para sentir um pouco como a comunidade estava sinalizando essa preocupação com a doença, e tomamos a medida de proibir o Carnaval” (ENTREVISTADO 45 – Nível Mega).

É importante considerar a dificuldade no reconhecimento de papéis para compreensão a interação de FIV. A ambiguidade do papel foi conceituada por Sjodin, Parida e Wincent

(2016) como o grau para quais expectativas de papel são vagas, ambíguas ou pouco claras. É causado por uma percepção de falta de informação sobre prioridades, expectativas, e critérios de avaliação. Em um relacionamento provedor - consumidor, a ambiguidade do papel ocorre quando um ator não informa ou não possui informações suficientes sobre as expectativas e requisitos para o seu comportamento dentro do ecossistema de serviço, desempenho de função ou as tarefas do processo de FIV. Essa ambiguidade é muitas vezes particularmente desafiadora quando demandas e responsabilidades colocadas sobre o ator não são claras, pois, esta falta de clareza do que precisa ser feito, diminui seu desempenho durante a interação (Sjodin *et al.*, 2016).

Jarvi *et al.* (2020) estudam a hospitalidade sob a ótica da Teoria do *script*, que se refere às estruturas de memória e modelos mentais que orientam as expectativas de comportamento do ator (ou sistema) em uma situação específica. Ao reservar uma estada em hotel, o cliente está sujeito à comunicação de marketing da empresa, que cria uma imagem da experiência que o cliente pode esperar ao entrar no estabelecimento. No entanto, se essa experiência não for realizada e a comunicação de marketing for percebida como enganosa, o cliente experimenta a codestruição de valor (Jarvi *et al.*, 2020). De acordo com a análise da QCA, turistas não se empenham em buscar informações prévias à sua estada e como consequência, exemplificada no relato acima, faz com que não desempenhasse da maneira correta seu *script* cognitivo.

Embora tenha sido aferida a falta de uma sistematização de coleta de informação turística por parte do poder público do município, pode-se notar a preocupação por parte da camada empresarial. Algumas iniciativas individuais foram constatadas na tentativa de minimizar estes gargalos e proporcionar uma experiência positiva por meio de antecipação de demanda e prevenção de quebra de expectativa por parte do consumidor.

Para a cocriação de valor bem-sucedida, os atores devem fornecer informações para uso em processos de cocriação de valor. Se os provedores não fornecem informações essenciais, os turistas não poderão iniciar ou executar suas funções. Através do compartilhamento de informações entre os atores, estes podem garantir que o serviço executado esteja de acordo com as suas expectativas (Yi & Gong, 2013).

Segundo Jarvi *et al.* (2018), a informação desempenha um papel fundamental em todas as interações, e se alguns dos atores forem incapazes de fornecer ou processar informações, a interação entre eles pode falhar. O estudo dos autores revelou que, em alguns casos, o provedor é incapaz de fornecer informações corretas. Identificou-se que os provedores ofereceram informações imprecisas para seus consumidores por meio de diferentes canais, e isto levou à codestruição de valor.

O *trade* turístico do município de Chapada dos Guimarães/MT, no que se refere aos relatos de cocriação de valor, é caracterizado pela presença da marca em níveis meso e macro. Esta aparece por meio das informações contidas nas OTAs, em envios de formulários pré-encontro de serviço e pelo uso de propagandas na internet e postagens nas redes sociais. Apesar destas estratégias adotadas, muitos ainda se restringem ao que é passado boca-a-boca pelos visitantes. Em contrapartida, o nível mega ainda carece de uma busca sistemática de informações e fica restrito aos dados coletados informalmente e diretamente pelos próprios visitantes.

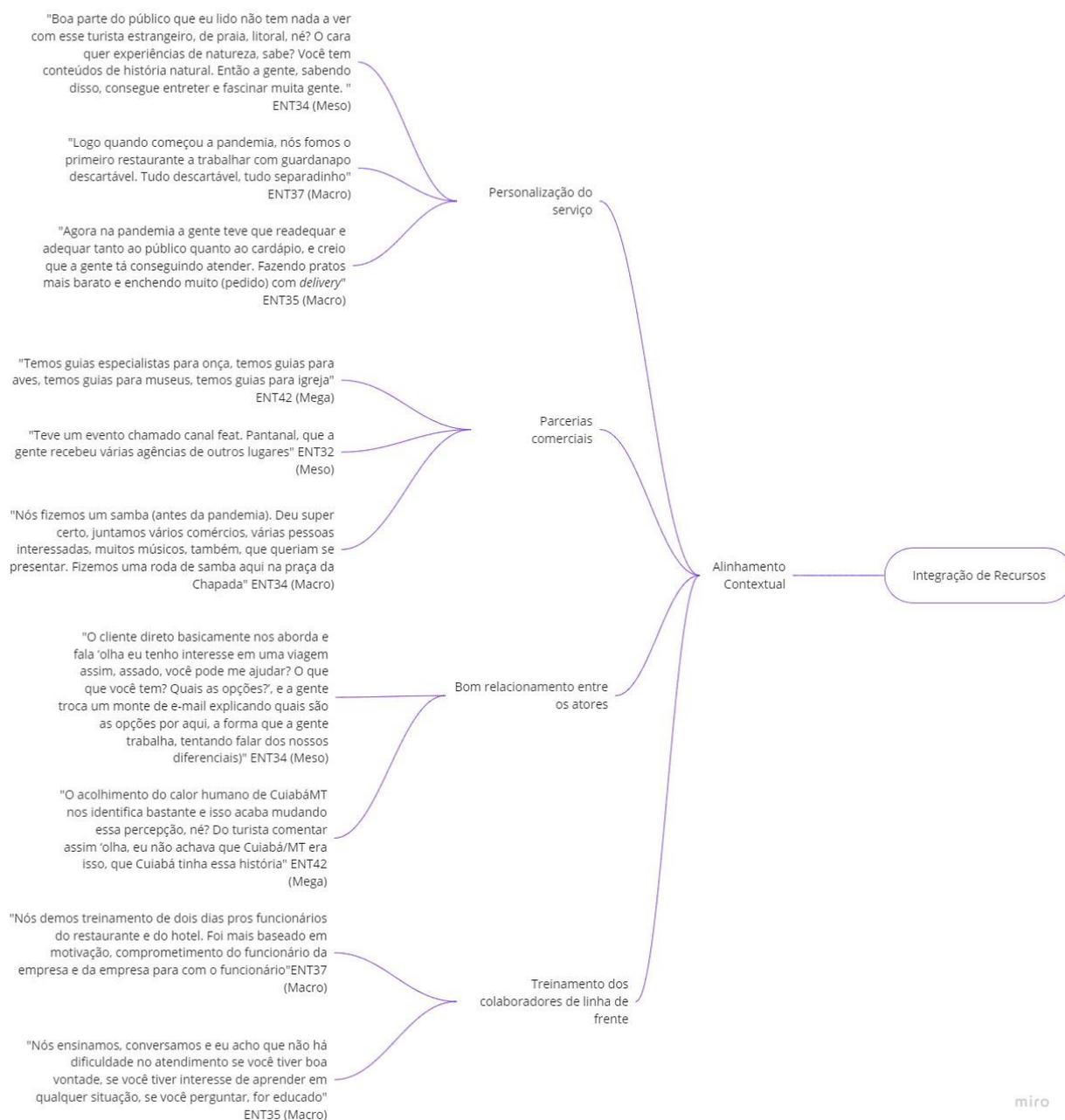
Os relatos de codestruição de valor são caracterizados pela dificuldade no reconhecimento de papéis, em que falhas de comunicação, falta ou uso impróprio de conhecimento por parte dos turistas e dados defasados levaram ao resultado negativo de FIV. O desinteresse por parte dos turistas em buscar informações prévias à sua estada os levou a deliberadamente ou acidentalmente a incapacitar os provedores de os receberem da maneira desejada ou indicar os atrativos e passeios de acordo com o perfil do visitante.

#### *6.2.2.2 Integração de recursos como fator interveniente para FIV em Chapada dos Guimarães/MT*

Quando um consumidor e um provedor de serviço se envolvem em um processo de FIV, eles integram recursos não apenas acessados por meio de trocas diretas, mas também aqueles que fazem parte de um contexto social mais amplo (Chandler & Vargo, 2011). A literatura identifica sete tipos não-exclusivos destas integrações do ponto de vista da relação consumidor-provedor: informativo, emocional, físico, financeiro, temporal, relacional e comportamental (Plé, 2016).

Em nível meso, que englobam os guias e gestores de meios de hospedagem, diversos relatos corroboraram a literatura supracitada, principalmente nos quesitos informativo, emocional, comportamental e temporal. Faz-se notória a preocupação dos meios de hospedagem com seus hóspedes. Dentro do contexto municipal, há o esforço de suprir a falta de informação por meio de um serviço personalizado. A categorização das declarações sobre integração de recursos pode ser vista na Figura 26.

Figura 26 - Categorização das declarações sobre integração de recursos nos níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT



Fonte: Elaboração Própria.

Em nível mega, os atores públicos demonstram seus desejos e empenho por um atendimento mais intimista por meios dos recursos naturais. Os gestores deste nível buscam adotar estratégias que sirvam como diferencial competitivo baseadas nas características inerentes à Chapada dos Guimarães/MT, como a natureza, o ar livre e a cultura local.

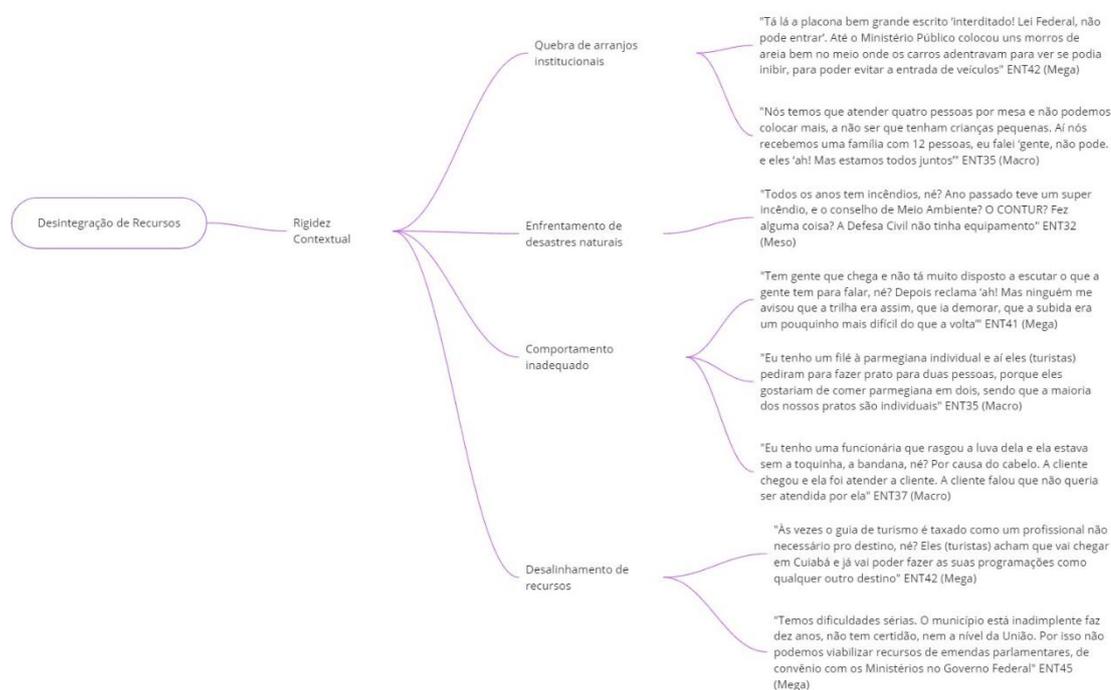
Atores que pertencem e interagem dentro ou por meio dos níveis meso, macro ou mega de um ecossistema de serviço podem não necessariamente compartilhar arranjos institucionais ou podem possuir interpretações diferentes dos mesmos acordos institucionais (Mustak & Plé, 2020). A capacidade dos atores de adotarem divergentes arranjos institucionais ou recusa em

integrar alguns recursos podem depender de seu poder relativo sobre outros atores no ecossistema (Mele *et al.*, 2018).

Se os atores não compartilham os mesmos arranjos institucionais, são incapazes ou não querem integrar recursos com outros atores de um ecossistema de serviços, em vez disso, eles podem usar recursos deliberada ou acidentalmente para resistir ao processo de integração de recursos e prosseguir para a má integração (Plé, 2016). Este termo se refere a situações nas quais um ator focal, interagindo com outros atores do ecossistema de serviço, integra recursos de maneira incongruente com a forma como os outros atores esperam (Mustak & Plé, 2020).

Quando a comunicação e a definição dos passeios não estão de acordo com a expectativa latente do turista, há uma falha na entrega do serviço por parte do provedor, que Zhu e Zolkiewski (2015) definem como a uma manifestação de codestruição de valor. No contexto de eventos, Sawe e Thalander (2015) perceberam que a falha de comunicação entre os atores envolvidos em uma parceria também ocasiona a codestruição. A categorização das declarações sobre desintegração de recursos pode ser vista na Figura 27.

Figura 27 - Categorização das declarações sobre desintegração de recursos nos níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT



Fonte: Elaboração própria.

No caso de Chapada dos Guimarães/MT, coletaram-se relatos sobre a negligência do turista em relação à importância da presença de um guia para uma FIV positiva. Alguns acreditam que conseguem vivenciar sua experiência sem a presença do profissional, mesmo que esteja claro que a importância de sua presença para uma integração de recursos bem

sucedida. Também surgiram relatos de comportamentos inadequados, em que turistas desobedeceram ordens claras e, conseqüentemente, codestruíram valor.

Em nível mega, muitos relatos de entraves burocráticos atrapalham o desenvolvimento do turismo na região. Alguns alegam motivos de desintegrações deliberadas, como ações conscientes para postergar andamento de proposições de valor e outra por falta de recursos financeiros ou recursos humanos. Representantes do Poder Público entendem as limitações e deficiências no município e alegam que estão na busca pela melhora da infraestrutura do município.

“A gente não tem infraestrutura, a gente não tem profissionais. Se for pensar então a nível internacional chega a ser ridículo, porque você vê Mato Grosso, Mato Grosso é duas vezes e meia a França em tamanho e natureza, mas a França, em 2019, fez 60 milhões de habitantes e recebeu 82 milhões de turistas estrangeiros. O Brasil recebe, em média, 5 milhões de turistas estrangeiros por ano. Isso é mais ou menos o que recebe o zoológico de Nova York ou a Capela Sistina” (ENTREVISTADO 36 – Nível Macro).

Do ponto de vista da codestruição de valor, em nível meso, Buhalis *et al.* (2020) constataram pressão por parte dos provedores de serviço em alcançarem pontuações altas nas plataformas *online* de avaliação, alto nível de expectativas do serviço, não respeito às regras, expectativas irracionais dos hóspedes, danos e falta de limpeza de propriedades, interrupções e solicitações constantes, cancelamentos e mudanças de planos, assédio sexual e problemas com vizinhos como os principais fatores causadores na hospitalidade na economia compartilhada. Destes citados, alguns também foram aplicáveis ao contexto de Chapada dos Guimarães/MT, como o não respeito às regras (mesmo que informais) e expectativas irracionais.

Segundo Baptista e Hemais (2020), os relatos de comportamento inadequado do turista tratam de um tipo de comportamento chamado “ganho disruptivo”, que é um tipo de motivação que leva consumidores a agirem somente para causar algum tipo de ruptura ou confusão na empresa. Segundo os autores, a origem do comportamento pode surgir de pessoas que já tiveram algum problema com a empresa ou com algum empregado, e pretendem se vingar de um alvo específico.

Jarvi *et al.* (2020) descrevem o comportamento impróprio como situações em que os consumidores podem comportar-se de maneiras que não são apropriadas, ou em desacordo com normas compartilhadas de comportamento social. Se o comportamento dos consumidores se desvia suficientemente a partir do comportamento apropriado, isso pode levar à codestruição de valor. Os provedores percebem o comportamento impróprio como uma ruptura ao comprometerem os objetivos gerenciais de manter os consumidores, propriedade e empregados seguros e protegidos. Nos relatos da subcategoria “comportamento inadequado” da Figura 28,

é possível verificar casos de comportamento desrespeitoso, pois consumidores não valorizam os esforços dos provedores para servi-los ou ouvi-los e se comportam de uma maneira a codestruírem valor. A desintegração de recursos em Chapada dos Guimarães/MT ocorre, também, por meio de causas naturais, provocadas por alterações climáticas intensas, como queimadas.

Foi perceptível a constatação de que uma boa relação gestor-empregado na FIV impacta diretamente na experiência do hóspede em seus empreendimentos. Em suma, durante uma interação empregado-hóspede, emoções, cognições e ações do empregado são influenciadas pelo contexto da interação (Plé, 2016). Os relatos caracterizaram-se pela preocupação com uma capacitação contínua dos empregados e um ambiente de trabalho com clima acolhedor.

No estudo de Buhalis *et al.* (2020) foram mencionados vários graus de assédio sexual, em sua maioria de hóspedes do sexo masculino com anfitriãs (Airbnb), especialmente quando elas compartilhavam sua própria casa e viviam em sua propriedade. No presente estudo não foi coletado nenhum caso de assédio entre hóspede e provedor de serviço. Porém, há relatos de codestruição de valor na recusa em aceitar protocolos de segurança em relação à Covid-19.

Sobre a sistemática de parcerias, um modelo de parceria significa essencialmente que, na interação entre os atores da FIV, ambas as partes trocam livremente informações, processos de tomada de decisão são compartilhados e protocolos são mutuamente acordados (Krisjanous & Maude, 2015). Como dimensões resultantes de cocriação de valor no setor de cuidados com a saúde, os autores encontraram diversas dimensões, entre elas estabelecimento e nutrição das relações, definição de planejamento e metas e eventos que promovam uma experiência mutuamente recompensadora.

Apesar de não ter uma cultura estabelecida de parcerias comerciais formais, constataram-se iniciativas de parcerias para fomento da atividade turística do município, na maioria das vezes informais. A proximidade entre os atores e as amizades trazidas da esfera pessoal colaboram para o fechamento dessas parcerias, que acontecem em níveis meso, macro e mega.

Os relatos de desalinhamento de recursos corroboram com as manifestações trazidas por Laud *et al.* (2019), em que apontam a integração descuidada de recursos como um dos resultados de codestruição de valor durante a FIV, assim como o arranjo inadequado de recursos em relação a outros recursos (Cabiddu *et al.*, 2019) e diferentes percepções de FIV (Corsaro, 2019).

Do ponto de vista da integração de recursos para a FIV, constatou-se um alinhamento contextual nos relatos de cocriação de valor, por meio da personalização do serviço e

treinamentos dos empregados de linha de frente, principalmente em níveis meso e macro na relação da díade provedor-turista. Para a gestão de parcerias, o bom relacionamento entre os atores foi preponderante para iniciativas bem sucedidas. Apesar de os atores em nível mega perceberem a importância de parcerias, foram constatadas, advindas do Poder Público, apenas iniciativas para formalização de ações coletivas no município, sem ações concretas realizadas até o momento do encerramento da coleta e análise de dados em março de 2021.

Os relatos de codestruição foram caracterizados pela rigidez contextual, quebras de arranjos institucionais, como descumprimento de regras e normas de conduta por parte de turistas e parceiros, comportamentos inadequados, desalinhamento de recursos e enfrentamento de desastres naturais foram fatores que levaram à desintegração de recursos na FIV.

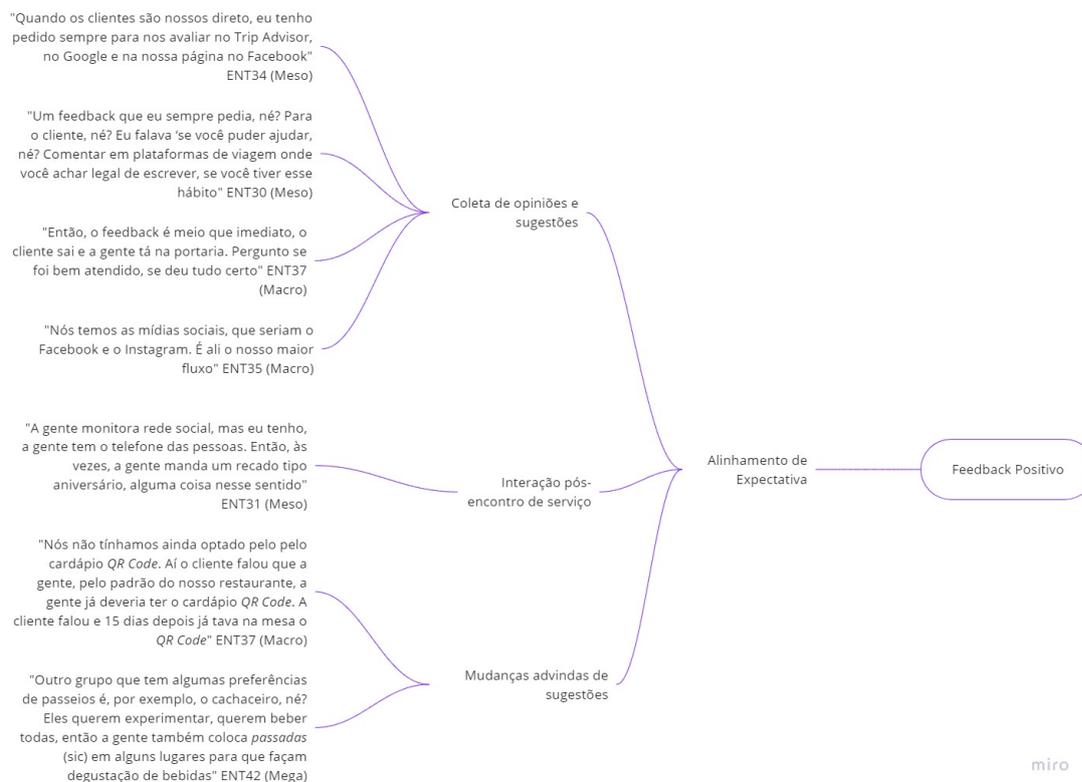
#### 6.2.2.3 *Feedback como fator interveniente para a FIV em Chapada dos Guimarães/MT*

Embora nem todos os atores entrevistados tenham o costume de dar ou responder *feedbacks*, foi unanimidade o entendimento de que o *feedback* influencia diretamente na experiência turística na região. Muitos gestores, tanto de nível meso (meios de hospedagem e guias) quanto de nível macro (atrativos e A&B), consideram como referência de desempenho a nota de seus empreendimentos no Booking e no Trip Advisor. Sthapit e Bjork (2020) constataram que o *feedback* de hotéis, a intensidade da avaliação e as tendências foram identificados como algumas das fontes de criação de valor social no ambiente online do hotel.

A preocupação em estar bem posicionado nestas plataformas *online* é pertinente e entra em consonância com a literatura. É preciso estar atento aos comentários, críticas e sugestões que estão presentes nestas plataformas pois a exposição de sentimentos negativos (Baker & Kim, 2019; Yin *et al.*, 2019; Gkritzali *et al.*, 2019), a não-recomendação para hospedagem (Camilleri & Neuhofer, 2017), o compartilhamento de uma experiência negativa (Sit *et al.*, 2018) são manifestações que podem levar à codestruição de valor.

Em Chapada dos Guimarães/MT, algumas iniciativas de fomento ao *feedback* também foram constatadas fora do ambiente das OTA, como em redes sociais e até pessoalmente. A proximidade com o hóspede e o contato pessoal, além do compartilhamento de relatos em redes sociais auxiliam na cocriação de valor da experiência turística (Jarvi *et al.*, 2020). A categorização das declarações sobre *feedback* positivo pode ser vista na Figura 28.

Figura 28 - Categorização das declarações sobre *feedback* positivo nos níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT



Fonte: Elaboração própria.

Sthapit (2019) verificou que a falta de empatia e a qualidade na resposta ao consumidor do serviço pode levar à codestruição de valor, assim como o mau comportamento do provedor de serviço, e a qualidade ruim do atendimento também podem levá-lo a fornecer um *feedback* negativo (Sthapit & Bjork, 2019). A preocupação em estar bem posicionado nestas plataformas *online* é pertinente e entra em consonância com a literatura. Nery, Costa e Cintra (2020) constataram que a prática de *feedback* é crucial à comunicação do valor final usufruído pelo consumidor, ou seja, resulta em cocriação de valor.

Do ponto de vista dos níveis meso e macro, foram obtidos relatos de melhorias ou alterações de processos de atendimento e prestação do serviço baseados em *feedbacks* recolhidos dos turistas. Segundo Sthapit e Bjork (2020), os atores também precisam executar atividades pós-encontro de serviço, ou seja, o consumidor deve oferecer *feedback* diretamente ao provedor se algo der errado, e o provedor deve tomar as devidas providências em relação a isso.

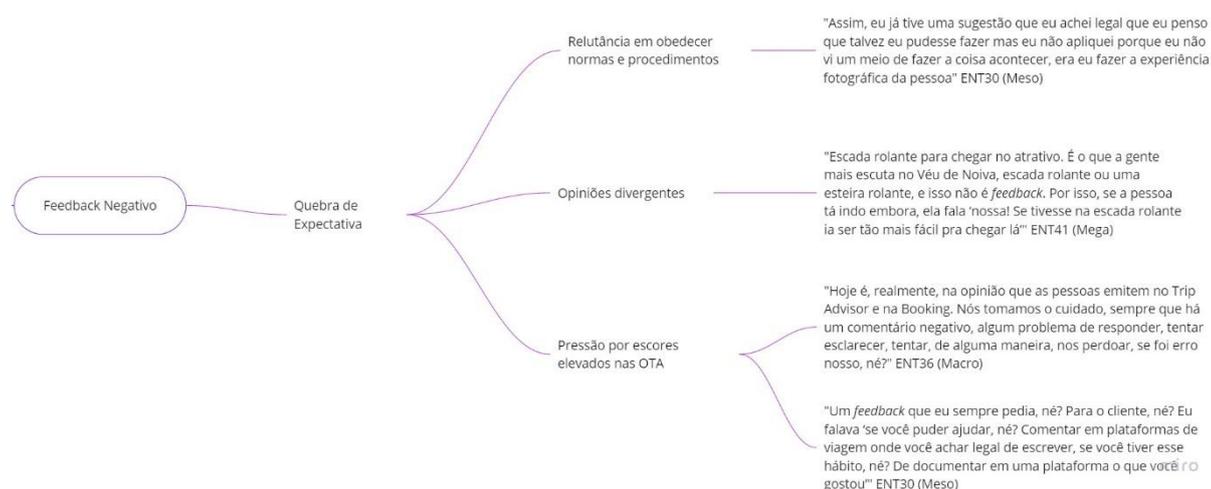
Devido à pandemia de Covid-19, novas sugestões e eventuais elogios e reclamações só puderam ser constatados após a experiência turística limitada pelos protocolos de segurança. A proximidade com o hóspede e o contato pessoal, além do compartilhamento de relatos em redes

sociais auxiliam na cocriação de valor da experiência turística (Jarvi *et al.*, 2020). Do ponto de vista de todo o *trade* turístico de Chapada dos Guimarães/MT, foram obtidos relatos de melhorias ou alterações de processos de atendimento e prestação do serviço baseados em *feedbacks* recolhidos dos turistas.

Em nível mega do ecossistema estudado, a falta de informações prévias dos turistas gera uma incompreensão ou desalinhamento no momento de integrar recursos durante o encontro de serviço, que culmina em um choque cultural entre os atores. Por outro lado, a falta de coleta sistemática de *feedback* dificulta a consolidação das informações relativas aos consumidores potenciais, uma vez que a sistemática da pré-coleta também é falha. Informações incompletas ou mal interpretadas (Jmour & Hmida, 2017) e opiniões divergentes durante a interação (Cabbiddu *et al.*, 2019) podem levar à codestruição de valor.

A prática do *feedback* é ferramenta crucial à comunicação do valor final usufruído pelo consumidor (Nery *et al.*, 2020). Enquanto as mensagens unilaterais que caracterizam a transmissão da comunicação geralmente produzem muito pouco *feedback* oportuno e significativo, o ambiente interativo hospedado pela Internet cria um círculo contínuo de oportunidade de comunicação e resposta imediata. Se bem aproveitado, proporcionará a cocriação de valor (Anandkumar & Anil, 2015). Alguns relatos corroboram com as proposições presentes na literatura, cuja categorização pode ser vista na Figura 29.

Figura 29 - Categorização das declarações sobre *feedback* negativo nos níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT



Fonte: Elaboração própria.

Em síntese, o *feedback* contribuiu para a cocriação de valor como resultado de FIV no alinhamento de expectativas entre os atores envolvidos na díade gestor-turista, nos níveis meso, macro e mega. Nos relatos, puderam ser coletados relatos em que sugestões advindas dos turistas foram acatadas pelos provedores do serviço, para otimização ou mudanças de processos

e implantação de novos produtos ou serviços. Os *feedbacks* positivos e escores obtidos nas plataformas como Booking e Trip Advisor também contribuíram para a cocriação de valor e uma boa reputação das empresas na internet, principal fonte de busca pelos turistas. No entanto, provedores de serviço devem ficar em alerta para que a pressão por escores elevados nas plataformas de avaliação não inverta o resultado de FIV e leve a codestruição de valor.

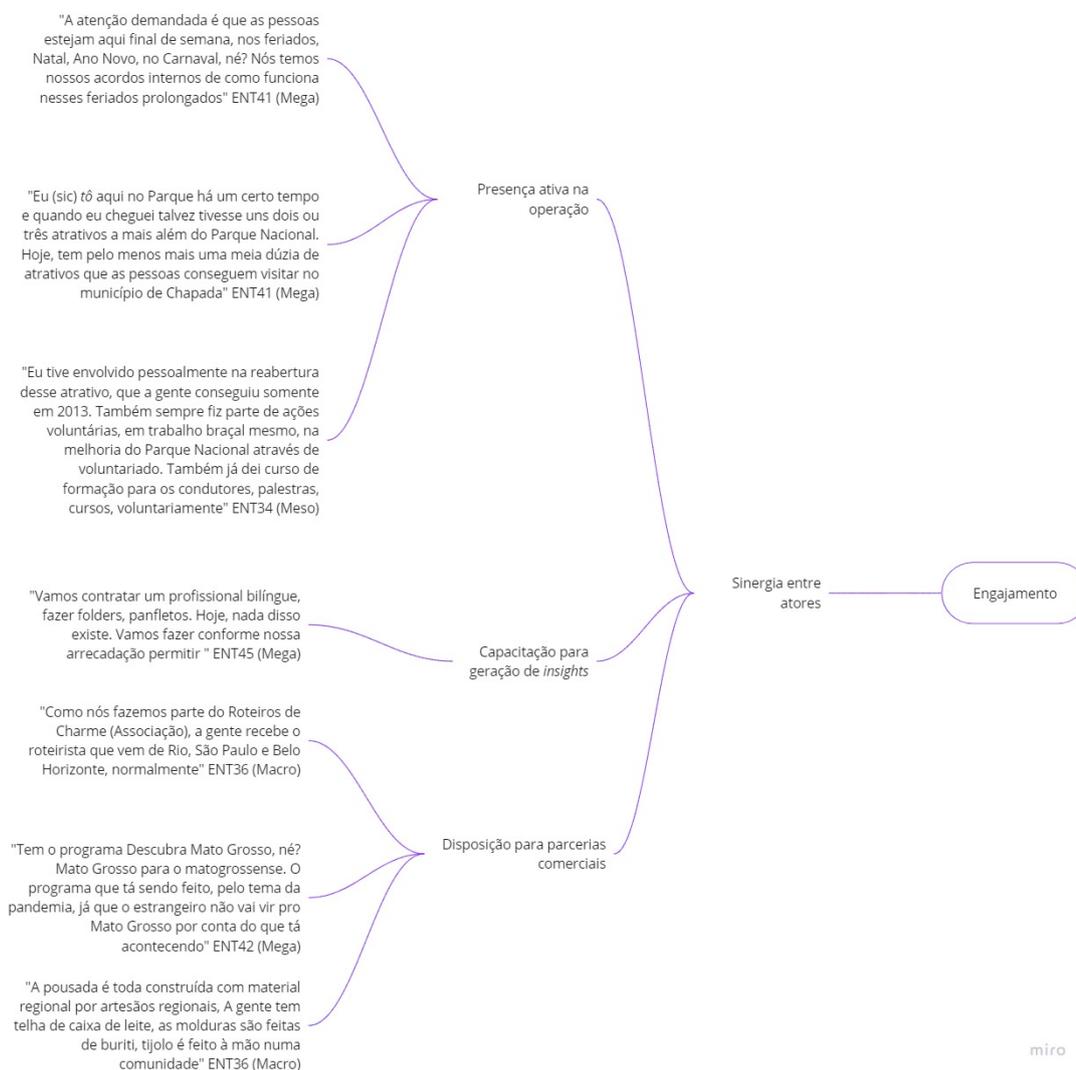
Outras formas de interação pós-encontro de serviço, como envio de formulários para pesquisa de opinião e conversas informais por iniciativa dos gestores também contribuíram para o resultado positivo de FIV. No entanto, em nível mega, ações visando a opinião de turistas ou de parceiros não foram constatadas nos relatos dos autores, apenas como medidas já adotadas, mas que não estão mais em vigor. Atores públicos agem de acordo com a própria experiência em suas respectivas funções e ficam à mercê de relatos informais de terceiros. Esta falta de coleta sistemática de opiniões resultou em codestruição de valor na interação Poder Público-*trade* turístico.

Do ponto de vista da codestruição de valor nos níveis meso, macro e mega, a quebra de expectativa também foi caracterizada por opiniões divergentes entre provedores de serviço e turistas e por informações mal interpretadas.

#### 6.2.2.4 Engajamento como fator interveniente na FIV em Chapada dos Guimarães/MT

Atores com várias disposições e que se engajam uns com os outros em diversas atividades tendem a ter um resultado de cocriação de valor na FIV (Chandler & Lusch, 2015). A disposição ao engajamento turístico se estende a todos os níveis do ecossistema, com empreendedores e atores públicos buscando aprimorar seus recursos *operant* para proporcionar novas formas de usufruir dos serviços relativos ao turismo no município. A integração eficaz de recursos depende de plataformas que facilitam o desenvolvimento dos atores (Frow *et al.*, 2016). As plataformas de engajamento são físicas ou virtuais, projetadas para fornecer suporte estrutural para a troca e integração de recursos e, assim, a cocriação de valor entre os atores em um sistema de serviços (Li, Juric & Broadie, 2017). A categorização das declarações sobre engajamento pode ser vista na Figura 30.

Figura 30 - Categorização das declarações sobre engajamento nos níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT



Fonte: Elaboração própria.

O surto global de Covid-19, que impactou todo o país e teve o turismo como setor mais afetado economicamente (SEBRAE, 2020), fez com que turistas e atores do *trade* turístico se vissem obrigados a se engajarem não somente na atividade em si, mas em ações complementares que evitassem a proliferação do vírus e dessem segurança para que provedores e consumidores usufríssem de sua FIV com riscos mínimos de contaminação.

Da perspectiva da força de trabalho de uma organização, o engajamento dos empregados é usado como uma construção distinta e única que consiste em cognição, emoção, e componentes comportamentais que estão associados ao desempenho de função individual focando, assim, em uma perspectiva intraorganizacional, como a conexão com colegas de trabalho, mas também em uma perspectiva extraorganizacional, como o relacionamento com consumidores (Finsterwalder, 2018).

Li, Juric e Brodie (2017) classificam as propriedades do engajamento para a FIV como temporal, relacional e informacional. No caso do Destino Turístico Chapada dos Guimarães/MT, foram constatados relatos atrelados, principalmente, às iniciativas informacionais e relacionais na busca por novos *insights* aos negócios. Em nível meso e macro, a busca por diferenciais competitivos e novas ideias tanto para gestão quanto para novos atrativos é algo que está no radar da classe empresarial da região, corroborando os resultados de cocriação de valor.

Frow *et al.* (2016) identificaram cinco tipos de plataformas de engajamento, tanto virtuais (habilitadas para Tecnologias da Informação e Comunicação) e físicas: aplicações digitais, ferramentas ou produtos, recursos físicos, espaços ou eventos, junta de processos e grupos de pessoal. Esses diferentes tipos de plataformas podem ser usados individualmente ou em várias combinações ao longo do tempo. Nos relatos em níveis meso, macro e mega, algumas iniciativas coletivas e individuais foram relatadas, resultando na cocriação de valor para os atores envolvidos.

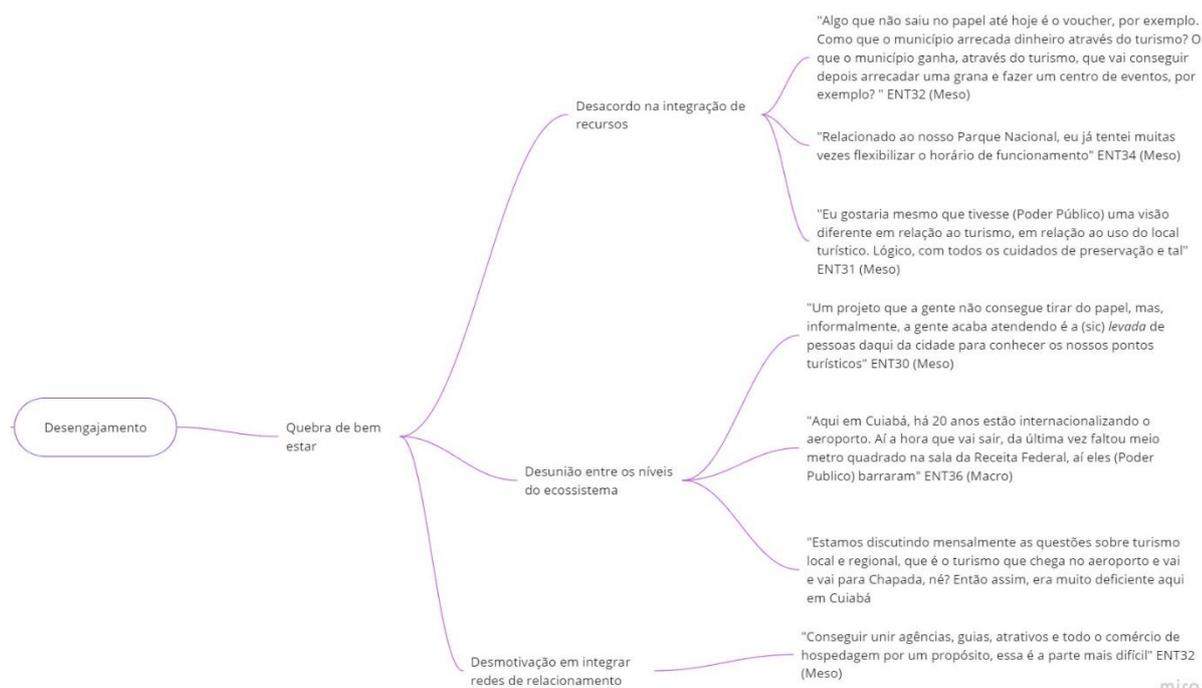
O mecanismo de formação de ação do ator se refere à forma como as condições de engajamento levam às propriedades de engajamento (Storbacka *et al.*, 2016). Envolve considerações sobre como os atores, influenciados por suas disposições internas, optam por utilizar seus recursos externos (Chandler & Lusch, 2015).

Rather *et al.* (2019) verificaram que o envolvimento dos atores na atividade turística afeta positivamente a confiança do consumidor. Os autores constataram que, quanto mais autêntico um turista percebe um local turístico, mais engajados eles tenderão a estar com ele. O engajamento em manter uma imagem única e natural do município de Chapada dos Guimarães/MT, principalmente na questão da preservação ambiental e contato com a natureza, proporciona a cocriação de valor como resultado de FIV.

Outras iniciativas de engajamento, como parcerias, também geraram resultados de cocriação entre os atores envolvidos no turismo. Dessart *et al.* (2015) mostraram que o engajamento entre atores pode estar em três níveis: (1) engajamento afetivo, em que atores de um ecossistema desfrutam de altos níveis de entusiasmo e diversão ao interagir entre si; (2) engajamento comportamental, cujos atores do ecossistema desejam se envolver para além das relações comerciais, como fornecimento e compartilhamento informações, resenhas, ideias, sugestões; e (3) engajamento cognitivo, em que os atores do ecossistema passam mais tempo e mostram maior nível de concentração e imersão / absorção para empreender esforços em ações para a comunidade em que estão inseridos. Os relatos da Figura 31 corroboram com os achados dos autores.

Importa ressaltar que nem todas as iniciativas apresentaram regularidade, seja por falta de tempo dos gestores a se dedicarem a atividades que estavam fora das atribuições diretas de seus negócios, seja por interesses comerciais individuais. Laud *et al.* (2019) alertam que o desacordo na integração de recursos pode levar à codestruição de valor. Do ponto de vista relacional, Dolan *et al.* (2019) constataram que o desengajamento social também pode levar a um resultado negativo de FIV. Em Chapada do Guimarães/MT, há uma cultura de resistência ao crescimento econômico. Atores do *trade* acreditam que o município não deve ultrapassar o *status* de turismo local. Os relatos também mostraram certo nível de desunião em relação à sinergia entre os diferentes níveis do ecossistema, o que faz com que muitas iniciativas não se concretizem. A categorização das declarações sobre engajamento pode ser vista na Figura 31.

Figura 31 - Categorização das declarações sobre desengajamento nos níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT



Fonte: Elaboração Própria.

Mesmo o município apresentando diversas iniciativas individuais para fomento ao turismo e para uma experiência turística positiva, o município ainda carece de apoio do Poder Público para conseguir consolidar suas iniciativas em ações concretas e de impacto na economia da região. Muitos relatos de codestruição de valor foram verificados na coleta de dados, caracterizado por falta de união ainda nos níveis meso do ecossistema, macro e mega. Hiler *et al.* (2018) constataram que a falta de espírito de colaboração e a falta de predisposição para participar da FIV são fatores que levam à codestruição de valor em comunidades virtuais. Pôde-se perceber que o mesmo acontece em comunidades fora do meio *online*.

Uma maior compreensão das expectativas dos atores em relação a FIV apoiará o desenvolvimento de negócios. Entretanto, Mills e Razmdoost (2016) aferiram a quebra de expectativa como manifestação de codestruição de valor. Em Chapada dos Guimarães/MT, constatou-se esta manifestação por meio da frustração, em nível macro, dos empresários em relação ao Poder Público (nível mega). Uma das razões do desengajamento e da diminuição da disposição na busca por novas soluções ao turismo resulta das barreiras impostas pelo município, também tendo sido relatada pelos entrevistados a sua omissão em ouvir e atender os atores do ecossistema. Apesar das promessas e iniciativas coletadas dos relatos da Prefeitura, até o final da coleta e análise de dados do município (março de 2021), nenhuma ação foi oficialmente iniciada acerca das melhorias e inovações ditas pelos atores deste nível.

Na literatura, algumas manifestações neste sentido foram constatadas em outros contextos, como a falta de pré-disposição para comparecer à reunião (Shulga *et al.*, 2018), falta de expectativas claras para o papel desempenhado (Sjodin *et al.*, 2016), desmotivação para engajamento em redes de relacionamento e arrecadação de fundos (Sorensen *et al.*, 2018), incentivo financeiro (Zainuddin *et al.*, 2019) e diálogo superficial (Keeling *et al.*, 2020).

Ao final de cada entrevista, uma última pergunta era realizada sobre o sentimento do ator em relação ao seu negócio ou à sua função dentro do ecossistema turístico. Zhang *et al.* (2018) preconizam que uma premissa fundamental do engajamento é que as empresas não podem atuar sozinhas no fornecimento de serviços de alta qualidade, mas devem adotar filosofias orientadas ao consumidor, mantendo vínculos emocionais e de longo prazo com os clientes por meio da cocriação de experiências memoráveis.

O período da coleta, assim como as respostas em relação ao sentimento, enquadra-se no contexto nacional de retomada do turismo aliado a um segundo aumento dos casos de Covid-19, que trouxe consigo uma nova onda de temor em relação à atividade turística. Com o auxílio do recurso de *emoji* fornecido pelo MAXQDA, a categorização das respostas foi realizada de acordo com o sentimento transmitido pelas palavras dos respondentes. O resultado pode ser conferido no Quadro 14.

Quadro 13 - Sentimento dos atores de Chapada dos Guimarães/MT em relação ao seu negócio ou à sua função

Sentimento	Manifestação
 <b>(apaixonado)</b>	<p>“É paixão! Assim, é o que eles falam ‘você tem que unir né o que você ama, o que você gosta, o que você é bom e conseguir tirar dinheiro disso’” (ENTREVISTADO 32 – Nível Meso).</p> <p>“Você investe seu dinheiro onde você investe seu amor. E é isso. Eu amo esse pedacinho aqui, eu amo esse lugar. Já trabalho com isso faz uns 20 anos, mas é a primeira vez que eu tenho para mim, que eu montei, eu fiz, eu administro e que eu gerencio da forma que eu acho mais correto” (ENTREVISTADO 35 – Nível Macro).</p> <p>“É como se fosse a minha terapia. Óbvio que o fato de estar atrelado financeiramente à atividade para mim é maravilhoso. Eu consigo dizer que eu sou uma pessoa que me pagam para tomar banho de cachoeira, me pagam para falar sobre a história da minha cidade, que super me orgulha, me pagam para receber pessoas. que é uma coisa que eu gosto bastante. Eu sou bem apaixonada no que a gente faz aqui no turismo” (ENTREVISTADO 30 – Nível Meso).</p>
 <b>(empolgado)</b>	<p>“Eu sou um cara que eu gosto de tudo que eu faço. Eu não faço tudo que eu gosto, mas eu gosto do que eu faço. Então eu parei na advocacia e optei por mudar para uma cidade com clima mais ameno, onde eu tivesse uma vista bonita, onde eu pudesse receber e dividir isso com as pessoas. Então eu me sinto muito feliz principalmente quando eu vejo as pessoas virem e se sentindo bem no meu negócio, entendeu?” (ENTREVISTADO 31 – Nível Macro).</p>
 <b>(esperançoso)</b>	<p>“A minha perspectiva em relação aos meus empreendimentos é que tudo vai dar certo! Tenho planos de expansão para esse ano, ainda. Deus vai abençoar, e para isso eu tô fazendo as coisas acontecer, não cruzo os braços de jeito nenhum” (ENTREVISTADO 37 – Nível Macro).</p> <p>“O turismo tá passando por um momento muito difícil. Para mim, aqui foi muito difícil. Eu tinha feito investimento e chegou o momento assim. Lá atrás, quando fechou (<i>lockdown</i>), eu tava entrando em desespero, porque eu achava que ia fechar tudo, mas eu estou muito feliz e muito, assim, otimista em relação ao meu negócio, porque a agência não parou” (ENTREVISTADO 33 – Nível Meso).</p>
 <b>(confiante)</b>	<p>“Sentimento agora de 2021 é de boas energias, né? Temos a sensação que esse ano vai melhorar. Não digo na parte só de trabalho, mas na parte da saúde pública. Vamos sair dessa juntos, né? Eu estou muito comovida, eu estou muito positiva com esse novo recomeço que todos nós estamos tendo, essa nova oportunidade. Que nosso pai celestial, nosso Deus, está dando oportunidade para cada um de nós, a cada amanhecer, poder vivenciar novas experiências nesse 2021, de alegria” (ENTREVISTADO 42 – Nível Mega).</p>

Fonte: Elaboração pelo autor.

Os relatos mais apaixonados não levaram em consideração o atual cenário de pandemia em que a Chapada dos Guimarães/MT se encontra. Focalizaram no prazer que possuem pelo ofício e por viver e sobreviver no segmento de turismo. Os demais sentimentos foram afetados diretamente pela situação pandêmica.

Porém, o sentimento geral é de positividade, pois os atores perceberam o período de *lockdown* como uma oportunidade de se ressignificarem enquanto empresa, órgão ou gestor, se apegar às suas crenças e preparar-se para a retomada da economia e do turismo. Algumas estratégias deram certo e os resultados já podem ser vistos, como a permanência das empresas no mercado. A esperança da confirmação e aplicação das vacinas em um período próximo reacendeu a esperança do município por dias melhores e manutenção e crescimento do número de visitantes.

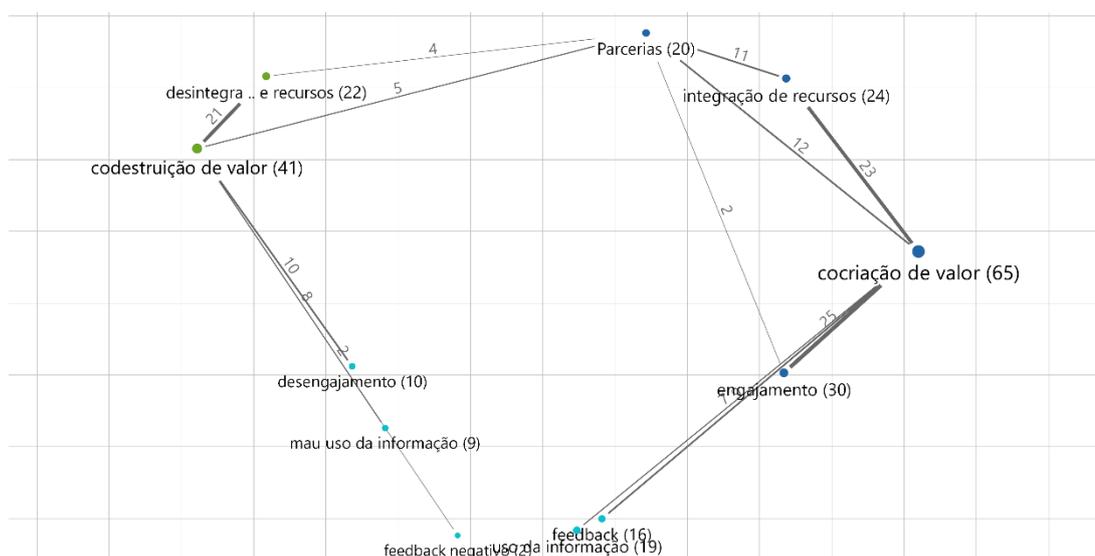
No município de Chapada dos Guimarães/MT, como um todo, o engajamento como cocriação de valor para a FIV manifestou-se por meio da sinergia entre os atores dos níveis meso, macro e mega. As manifestações apareceram com a presença ativa do gestor na operação, com a busca contínua por melhorias, como capacitação, buscas externas para geração de *insights* para o trade turístico e a disposição para parcerias, mesmo informal.

No contraponto, relatos de desengajamento manifestaram-se como quebra de bem estar principalmente em nível mega, por meio do desacordo sobre como integrar recursos, impedindo que diversas iniciativas para o fomento ao turismo pudessem ser concretizadas. Este desacordo também causou desmotivação em integrar redes de relacionamento, com alguns gestores optando por conduzir suas iniciativas individualmente. Ademais, a desunião entre os diferentes níveis do ecossistema turístico também resultou no resultado negativo da FIV no município. A seção a seguir trará o compilado de todos os achados encontrados nas entrevistas de Chapada dos Guimarães/MT.

#### *6.2.2.5 Framework da Formação Interativa de Valor do Destino Turístico Chapada dos Guimarães/MT*

Como síntese da etapa de análise de dados das entrevistas, foram codificadas as padronizações das interações que levaram aos resultados de FIV encontrados na pesquisa, levando em consideração seus extremos cocriação-codestruição de valor. Uma análise preliminar foi realizada a fim de averiguar a proporção dos segmentos de textos extraídos do *software* MAXQDA em relação aos extremos cocriação e codestruição de valor em relação aos códigos estipulados, que foram os quatro fatores analisados nos tópicos anteriores: uso da informação, integração de recursos, *feedback* e engajamento. O resultado é ilustrado na Figura 32.

Figura 32 - Mapa de códigos dos segmentos de textos das entrevistas de Chapada dos Guimarães/MT em relação à quantidade de relatos de cocriação e codestruição de valor para cada fator interveniente da FIV

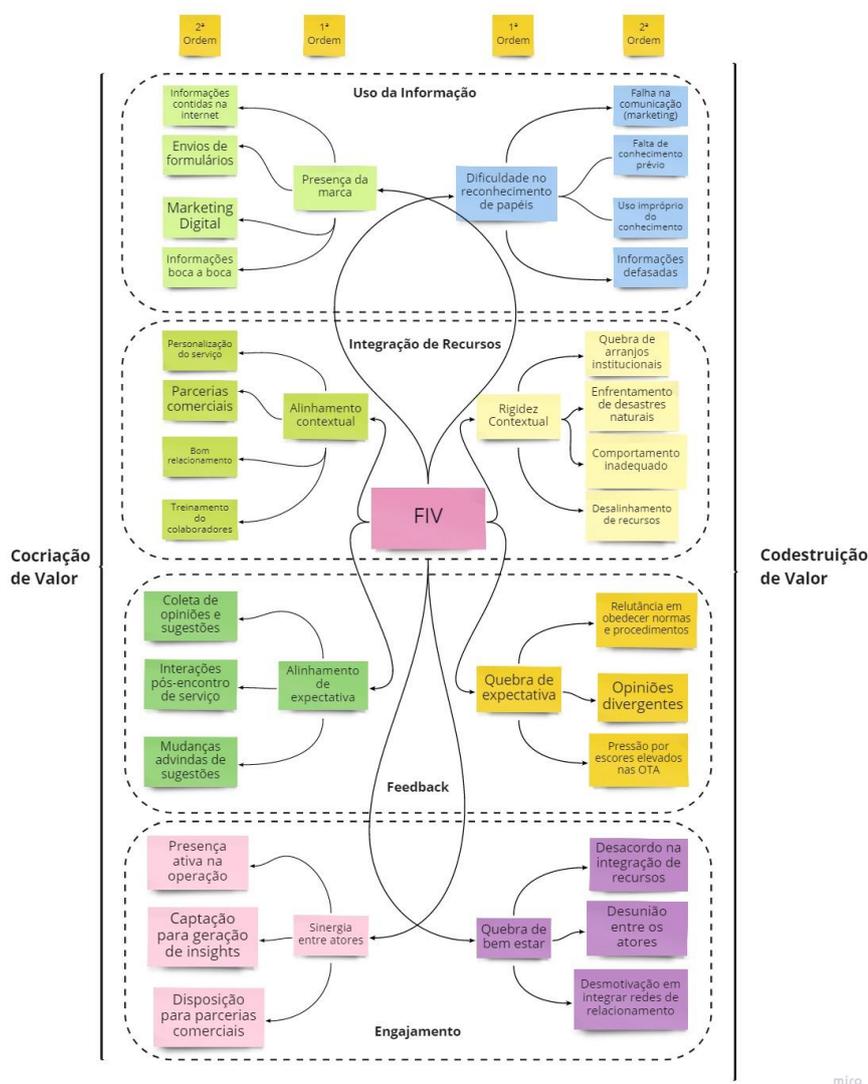


Fonte: Elaboração pelo autor.

A Figura 32 relata as relações entre os códigos e sua frequência, caracterizada pelo nível de espessura dos traços que se interconectam. Percebem-se que os relatos de cocriação estão equilibrados entre engajamento (25 segmentos de texto) e integração de recursos (24 segmentos de texto). Por sua vez, relatos de codestruição de valor estão intimamente ligados à desintegração de recursos, com o dobro de relatos em relação às outras condições. Depreende-se que os principais casos relatados de experiência negativa de FIV ocorreram durante o encontro de serviço, ou puderam ser percebidos no período de estada do turista no município. Os relatos sobre as parcerias realizadas, em sua maioria são relatos positivos. Apesar da informalidade, as parcerias tendem a resultar em cocriação de valor.

A organização do *framework* foi estabelecida em códigos de primeira ordem, associando as expressões utilizadas pelos respondentes às expressões utilizadas sobre FIV encontradas na literatura. Em seguida, estabeleceram-se conexões entre os conceitos de primeira, levando ao surgimento de temas de segunda ordem. O resultado pode ser visto na Figura 33.

Figura 33 - Framework da análise de dados das entrevistas de Chapada dos Guimarães/MT em relação aos códigos de primeira e segunda ordem dos fatores intervenientes da FIV



Fonte: Elaboração própria.

Em relação à cocriação de valor, nos casos em que as informações estão presentes e acessíveis para os turistas, seja pelas plataformas virtuais, pelos envios de formulário antes da chegada ao município, uso de ferramentas de marketing digital (como postagens em redes sociais e publicidade paga) e informações repassadas boca-a-boca, geram uma forte presença da marca da empresa ou instituição e, conseqüentemente, sucesso durante a estada do turista em Chapada dos Guimarães/MT. Em contrapartida, falhas de comunicação entre provedor e consumidor, falta de conhecimento prévio antes da visita do turista ao município, uso impróprio das informações e informações defasadas contidas em plataformas de dados sobre o perfil de turista levam à codestruição de valor como resultado de FIV.

A personalização do serviço aliada às parcerias comerciais, um bom relacionamento com o consumidor durante todas as etapas do encontro do serviço e o treinamento dos empregados de linha de frente para a padronização da prestação do serviço, foram integradores de recursos que levaram a um alinhamento contextual e, conseqüentemente, cocriação de valor no município. Em contrapartida, a quebra desses arranjos institucionais, enfrentamento de desastres naturais, que apesar de previsíveis em relação à época do acontecimento é de difícil previsibilidade em relação à sua intensidade, comportamentos inadequados do turista ou do empregado em relação aos seus recursos empreendidos na FIV e desalinhamento de recursos, ocasiona uma rigidez contextual durante a interação, o que resulta na codestruição de valor.

Para o *feedback*, a preocupação com a interação com os turistas pós-encontro de serviço, muitas vezes por meio de uma coleta de opiniões e a disposição em convertê-las em ações concretas, levaram a uma experiência de cocriação turística e alinhamento de expectativas. No entanto, também ocorreu a quebra destas expectativas, por meio da relutância em obedecer a normas e procedimentos, além de opiniões divergentes ou mal interpretadas pelos atores envolvidos na FIV, muito por conta do novo modo de usufruir de experiências do turismo com a Covid-19, e a pressão por escores elevados nas plataformas OTA, e estes fatores levaram à codestruição de valor.

Por fim, o engajamento advindo da presença ativa de gestores na operação, a capacitação contínua para proporcionar uma melhor prestação de serviço e a disposição para a busca e formalização de parcerias comerciais, geram uma sinergia entre os atores do ecossistema para a FIV e, por conseguinte, a cocriação de valor. Nos casos de codestruição, a quebra do bem-estar do sistema de serviço foi causada pelo desacordo em integrar recursos, desunião entre os níveis meso, macro e mega do ecossistema turístico e desmotivação em integrar redes de relacionamento tanto dentro de Chapada dos Guimarães/MT, quanto para além dos limites do município.

A seção a seguir tratará da segunda etapa de análises, com a discussão de particularidades de cada nível do ecossistema, por meio das condições suficientes e necessárias para a ocorrência de cocriação ou codestruição de valor como resultado da FIV. Foi utilizado a csQCA e mvQCA para aferição das condições *INUS* dos atores pertencentes aos diferentes níveis entrevistados.

### 6.2.2.6 Fatores que diferenciam a dinâmica da formação interativa de valor - níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT

Para a análise csQCA, os valores foram convertidos para 0 e 1 via fórmula do Excel, na comparação entre as médias gerais da respectiva condição e a média individual do respondente. Desta forma, as respostas que obtiveram média inferior à média geral ficaram com 0 e os que obtiveram um escore superior à média ficaram com 1. As médias, baseadas em escala tipo Likert de 1 a 5 foram: Uso da Informação (UI) 4,58; Integração de Recursos (IR) 4,74; *Feedback* (FB) 4,8; Engajamento (ENG) 4,7 e Formação Interativa e Valor (FIV) 4,72.

Após as adaptações, foram constatados quatro casos de codestruição e três casos de cocriação de valor. Como foi constatada a particularidade no município em que os mesmos atores desempenham diferentes funções em todos os níveis do ecossistema, optou-se por analisar os dados sem o uso da mvQCA, para evitar vieses nos resultados. A versão final, antes da análise no *software*, pode ser conferida na Tabela 36:

Tabela 36 - Tabela-verdade crisp-set QCA – Resultados dos questionários aplicados após a dicotomização nos níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT

Entrevistados	UI	IR	FB	ENG	FIV
<b>Ent1, Ent4, Ent5, Ent6, Ent9</b>	1	1	1	1	1
<b>Ent2, Ent7, Ent8</b>	0	0	0	0	0
<b>Ent11, Ent12</b>	0	0	1	0	0
<b>Ent3</b>	0	1	0	1	0
<b>Ent10</b>	1	0	1	0	0

*Fonte:* Elaboração própria.

Inicialmente foi solicitada a solução complexa para os casos de cocriação de valor, em que foram excluídos os *remainders* (restos lógicos). Como resultado, não houve contradições e foram constatados cinco casos de cocriação de valor (FIV 1) e sete resultados para codestruição de valor (FIV 0). A mesma equação também pôde ser verificada na solução intermediária. O resultado é mostrado a seguir:

$$UI\{1\} * IR\{1\} * FB\{1\} * ENG\{1\}$$

$$(Ent1, Ent4, Ent5, Ent6, Ent9)$$

Em nível meso, macro e mega constatam-se as presenças de todas as condições (uso da informação, integração de recursos, *feedback* e engajamento) para que o resultado de cocriação de valor aconteça. Depreende-se que os gestores e atores públicos possuem nível de exigência elevado ao refletir acerca da experiência turística no município. Cabem aos atores a preocupação em adequar-se aos aspectos inerentes às condições selecionadas.

Ao aliar a motivação e disposição em buscar novas soluções e melhorias nos processos, buscarem informações relevantes dos turistas com vistas a oferecer um serviço personalizado, suprir as expectativas dos turistas ao integrarem corretamente recursos, se dispuserem a ouvir e lidar com reclamações, assim como colocarem em prática sugestões recebidas dos consumidores, a cocriação de valor acontece como resultado de FIV. A solução complexa da csQCA mostrou que a margem de erro para este nível deve ser a mínima possível, pois as condições estabelecidas foram necessárias e suficientes para que a cocriação aconteça.

Segundo Yi e Gong (2013), se os consumidores não fornecerem informações essenciais, os provedores de serviço não podem sequer iniciar ou executar suas funções. Por meio do compartilhamento de informações com provedores, os turistas podem colaborar para que os empregados prestem o serviço que atendam suas necessidades particulares. No contexto de Chapada dos Guimarães/MT, em um exemplo encontrado durante as entrevistas, um gestor identificou uma característica específica de seu turista e adaptou seu atrativo para atender pessoas com mobilidade reduzida.

Por fim, o *feedback* também aparece como condição necessária para ocorrência de cocriação de valor. A facilidade dos canais digitais para compartilhar um comentário ou sugestão facilitou a disseminação das mensagens dos turistas com seus pares ou com os provedores de serviço. O seu monitoramento, respostas (principalmente as imediatas) e medidas tomadas para melhorar ou ajustar a integração de recursos com os turistas entram nesta equação do “sucesso do cliente”. Sthapit e Bjork (2018) constataram que o *feedback* de hotéis, a intensidade da avaliação e as tendências do setor foram identificados como algumas das fontes de criação de valor social no ambiente online do hotel.

Para a geração da solução parcimoniosa, assim como na análise de nível micro, foram incluídos os *remainders*. Para esta solução, quatro combinações foram geradas e o resultado mostrado a seguir foi similar ao mostrado na solução complexa:

UI{1}\*IR{1} (Ent1,Ent4,Ent5,Ent6,Ent9)

UI{1} \* ENG{1} (Ent1,Ent4,Ent5,Ent6,Ent9)

IR{1} \* FB{1} (Ent1,Ent4,Ent5,Ent6,Ent9)

FB{1} \* ENG{1} (Ent1,Ent4,Ent5,Ent6,Ent9)

A solução parcimoniosa trouxe algumas combinações para explicar os casos de sucesso em nível meso, macro e mega. A exemplo dos achados da solução parcimoniosa da QCA para cocriação de valor encontrados em nível micro, uso da informação e *feedback*, ao menos uma

das condições, são necessárias para que a cocriação de valor aconteça, porém, por si só não garantem o resultado positivo da FIV. Precisam vir acompanhadas ou da integração de recursos, ou de engajamento. A diferença para a solução anterior é que nem sempre as condições precisam aparecer simultaneamente durante a experiência para que a cocriação de valor aconteça. Faz-se necessária uma abertura ao diálogo durante todo o encontro de serviço ou uma busca prévia por informações sobre o perfil de turista que visitará o município, para que gestores possam contribuir para uma experiência positiva e integrar corretamente seus recursos durante a FIV.

A solução parcimoniosa reforça a importância concomitante da busca pelas informações acerca das demandas dos turistas de seus meios de hospedagem ou atrativos, assim como canais de diálogo aberto. Mohammadi *et al.* (2020) trazem a leitura e revisão de comentários, apresentação de ideias de turistas, comentários, compartilhamento, discussão e avaliação de opiniões, assim como a participação de outros dos turistas em enquetes ou projetos turísticos como práticas de *feedback* que podem levar à cocriação de valor.

Segundo Plé (2016) a integração de recursos entre provedor e consumidor é influenciada pelas ações do provedor. Esta interação é contextualizada e este contexto irá moldá-la, bem como a maneira com que o provedor acessará os recursos do consumidor. A solução parcimoniosa corrobora com a literatura, uma vez que mostra que a integração de recursos é bem sucedida não apenas sozinha, mas quando há o entendimento e adaptação do contexto dos turistas que serão recepcionados pelos meios de hospedagem e atrativos.

Sobre o uso da informação, Yi e Gong (2013) afirmam que consumidores buscam informações para esclarecer os requisitos do serviço e satisfazer outras necessidades cognitivas. Eles precisam de informações sobre como realizar suas tarefas como cocriadores de valor, bem como o que é esperado que façam e como se espera que interajam durante um encontro de serviço. O fornecimento dessas informações reduz suas incertezas em relação à cocriação de valor com os provedores. Assim como gestores e empregados adquirem a tarefa, o conhecimento da função e os comportamentos necessários para participar como membros das empresas e instituições que receberão os turistas, os consumidores procuram compreender a natureza do serviço e seus papéis no processo de cocriação de valor.

Para os casos de presença fraca de FIV (resultado 0), foram adotados os mesmos procedimentos utilizados para a presença forte (resultado 1). Primeiramente foi selecionada apenas a equação complexa que explicasse o resultado 0 da tabela-verdade, com exclusão dos *remainders*, para análise. Assim como o resultado 1, a solução intermediária não trouxe

diferença para os casos de codestruição de valor. O *software* trouxe como resultado três equações:

$$UI\{0\} * IR\{0\} * ENG\{0\} \quad (Ent2, Ent7, Ent8+Ent11, Ent12)$$

+

$$IR\{0\} * FB\{1\} * ENG\{0\} \quad (Ent10+Ent11, Ent12)$$

+

$$UI\{0\} * IR\{1\} * FB\{0\} * ENG\{1\} \quad (Ent3)$$

Relativamente às três equações encontradas, uma mostra o somatório das ausências de uso da informação, integração de recursos e engajamento. A segunda mostra as ausências de integração de recursos e engajamento, mesmo que *feedback* esteja presente. Por fim, tem-se um caso em que uso da informação e engajamento estiveram presentes e integração de recursos e engajamento estiveram ausentes.

As soluções trazidas pela solução complexa da csQCA para os níveis meso, macro e mega são bem semelhantes aos achados encontrados pela mesma solução em nível micro do ponto de vista dos empregados. A importância da comunicação e a informação voltam à tona ao se mostrarem fatores preponderantes para a codestruição de valor nos demais níveis do ecossistema. Mesmo que tentem executar suas funções corretamente e estejam dispostos a contribuir para a FIV, sem o uso correto da informação e sem praticar o *feedback* com o turista, o resultado para os gestores e atores públicos tende a ser a codestruição de valor. No outro caso, mesmo que o *feedback* tenha sido coletado em algum momento da experiência turística, este não é suficiente caso integração de recursos e engajamento estejam ausentes.

O segundo ponto tem relação direta com os resultados de cocriação de valor. Enquanto a presença do uso da informação e integração de recursos eram condições essenciais para que a cocriação acontecesse, na codestruição bastaria a ausência de uma destas condições para que o resultado de FIV fosse negativo. As ausências, por si, não explicam a codestruição, mas ao menos a ausência de uma delas é necessária para o resultado.

No contexto da Chapada dos Guimarães/MT, o comportamento desrespeitoso em relação aos protocolos de segurança adotados no enfrentamento da pandemia, por exemplo, pode ter causado quebra de bem-estar por parte de gestores, que buscaram ajuda de profissionais para que a atividade turística pudesse ser retornada. Por mais que o turista tente engajar-se durante sua experiência, a desintegração de recursos por parte do provedor torna-se suficiente para que seu planejamento seja frustrado.

Jmour e Hmida (2017) perceberam que a falta de resposta da empresa às reclamações de consumidores, a falta de transparência da empresa e o desequilíbrio entre o valor cocriado na díade provedor-consumidor podem resultar em codestruição de valor. Os resultados também corroboram os achados de Buhalis *et al.* (2020), em que o descumprimento de regras proporciona o resultado negativo de FIV em meios de hospedagem.

A solução parcimoniosa representa a síntese do resultado encontrado na solução complexa, que trouxe quatro possibilidades de combinações de ausências de condições. Duas delas por meio da ausência do uso da informação, somada à ausência de integração de recursos ou à ausência de engajamento. As outras duas com a ausência de *feedback* em comum, ora somada à ausência de integração de recursos, ora somada à ausência de engajamento.

$$\begin{array}{l}
 \text{UI}\{0\} \\
 (\text{Ent}2, \text{Ent}7, \text{Ent}8+\text{Ent}3+\text{Ent}11, \text{Ent}12)
 \end{array}
 +
 \begin{array}{l}
 \text{IR}\{0\} \\
 (\text{Ent}2, \text{Ent}7, \text{Ent}8+\text{Ent}10+\text{Ent}11, \text{Ent}12)
 \end{array}$$

$$\begin{array}{l}
 \text{UI}\{0\} \\
 (\text{Ent}2, \text{Ent}7, \text{Ent}8+\text{Ent}3+\text{Ent}11, \text{Ent}12)
 \end{array}
 +
 \begin{array}{l}
 \text{ENG}\{0\} \\
 (\text{Ent}2, \text{Ent}7, \text{Ent}8+\text{Ent}10+\text{Ent}11, \text{Ent}12)
 \end{array}$$

$$\begin{array}{l}
 \text{IR}\{0\} \\
 (\text{Ent}2, \text{Ent}7, \text{Ent}8+\text{Ent}10+\text{Ent}11, \text{Ent}12)
 \end{array}
 +
 \begin{array}{l}
 \text{FB}\{0\} \\
 (\text{Ent}2, \text{Ent}7, \text{Ent}8+\text{Ent}3)
 \end{array}$$

$$\begin{array}{l}
 \text{FB}\{0\} \\
 (\text{Ent}2, \text{Ent}7, \text{Ent}8+\text{Ent}3)
 \end{array}
 +
 \begin{array}{l}
 \text{ENG}\{0\} \\
 (\text{Ent}2, \text{Ent}7, \text{Ent}8+\text{Ent}10+\text{Ent}11, \text{Ent}12)
 \end{array}$$

A solução parcimoniosa trazida pela csQCA reforça o grau de relevância da falta de comunicação e de informações prévias sobre o turista que visitará o município. As ausências do uso da informação e do *feedback* não garantem, por si, a codestruição de valor como resultado de FIV, mas mostram que podem desencadear tanto a desintegração de recursos quanto o desengajamento dos atores dos níveis meso, macro e mega, e estas combinações causaram a codestruição de valor em todos os casos analisados nestes níveis.

Jarvi *et al.* (2020) constataram que o excesso de expectativa por parte do turista pode levá-lo a uma codestruição de valor. A falta de informação do turista sobre o município, aliado a uma falta de informação sobre seu perfil vindo dos gestores, pode ocasionar uma codestruição de valor, pois o visitante sai insatisfeito com sua experiência, ao mesmo tempo que o gestor também tem a sua expectativa não atendida, a partir do momento em que não consegue fazer seu papel da maneira correta ou da maneira que seu consumidor entenderia como correta, o que os autores definem como *scripts* cognitivos.

A solução da csQCA mostra uma segunda possibilidade. Ainda que os atores de níveis meso, macro e mega façam sua pesquisa e estejam informados sobre os dados dos turistas que agreguem à tomada de decisão de seus negócios, ou a uma ação planejada pelo Poder Público, se a comunicação e abertura ao diálogo se mostrar deficitária em algum momento durante o encontro do serviço, poderá levar o consumidor a mostrar e expor emoções negativas (como frustração, tristeza e raiva), assim como alertar turistas em potencial para o estabelecimento ou município (*wom/e-wom*), o que também levaria à codestruição de valor (Baker & Kim, 2019). Segundo Camilleri e Neuhofer (2017), esta expressão de sentimentos negativos e falta de gratidão por parte dos turistas, pode levar ao desengajamento em contribuir para a FIV do ponto de vista dos provedores. A csQCA mostra que a solução apresentada possui consonância com os achados dos autores.

Sob o ponto de vista das mudanças na maneira de usufruir de serviços do turismo em Chapada dos Guimarães/MT, importa analisar à luz de Laud *et al.* (2019), que elencam algumas manifestações de desintegração de recursos que ocasionam a codestruição, como a relutância em integrar recursos, integração descuidada de recursos e, principalmente, acesso bloqueado à integração de recursos.

Após constatados os resultados da csQCA, foi realizada uma etapa com a fsQCA, para verificar similaridades, complementaridades e dar maior precisão aos resultados encontrados. Para calibragem na fsQCA, retomou-se o processo de calibragem aferida no nível micro. Para o valor de não adesão total foi delimitado o valor mínimo da resposta de cada condição, assim como a *outcome*, que foi o menor valor inserido por um respondente no questionário. A mesma lógica foi aplicada para a adesão plena. Para o ponto de cruzamento, foi considerada a média geral dos escores obtidos nas respostas dos questionários. A calibragem pode ser conferida na Tabela 37.

Tabela 37 - Valores estabelecidos para definição dos limiares da calibragem fsQCA para os níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT

Condição	Média	Valores			Limiares fsQCA	
		Máximo	Mínimo	Adesão plena	Ponto de cruzamento	Não-adesão plena
<b>UI</b>	4,58	5	3,5	5	4,58	3,5
<b>IR</b>	4,74	5	4,35	5	4,74	4,35
<b>FB</b>	4,87	5	4,12	5	4,87	4,12
<b>ENG</b>	4,7	5	4,42	5	4,7	4,42
<b>FIV</b> ( <i>outcome</i> )	4,72	5	4,33	5	4,72	4,33

Fonte: Elaboração própria.

Após a calibragem, inicialmente foram mensuradas as possíveis soluções para o resultado de cocriação de valor. A solução complexa encontrada pela fsQCA, que foi a mesma

para a solução intermediária, mostra que as condições necessárias e suficientes para o resultado positivo da FIV nos níveis meso, macro e mega do ecossistema turístico de Chapada dos Guimarães/MT. A solução complexa/intermediária pode ser conferida na Tabela 38.

Tabela 38 - Solução complexa/intermediária da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a cocriação de valor – níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT

	<b>cobertura geral</b>	<b>cobertura única</b>	<b>consistência</b>
IR*FB*ENG	0.811852	0.811852	0.954704
Cobertura da solução: 0.811852			
Consistência da solução: <b>0.954704</b>			
Corte de frequência: 1			
Corte de consistência: <b>0.887218</b>			

*Fonte:* Elaboração própria.

A solução trouxe integração de recursos, *feedback* e engajamento como condições necessárias e suficientes para a ocorrência de cocriação de valor. A explicação dos casos e suas respectivas memberships são mostradas a seguir:

Casos com mais de 0.5 de membership para IR\*FB\*ENG: Ent1 (0.95,0.95), Ent7 (0.95,0.84), Ent4 (0.83,0.92), Ent5 (0.83,0.92), Ent6 (0.83,0.92), Ent9 (0.83,0.92)

De acordo com a fsQCA, o nível de exigência dos turistas também se estende aos atrativos turísticos e estabelecimentos comerciais, da mesma forma que também é exigido nos meios de hospedagem e órgãos e associações governamentais. Por serem os primeiros contatos ao adentrar o município, os empreendedores locais precisam estar bem alinhados às expectativas geradas por seus consumidores, para que sua experiência turística se converta em cocriação de valor. A solução foi idêntica a uma das equações encontradas pela csQCA para turistas.

Porém, ao contrário da csQCA, o uso da informação não se mostrou uma condição relevante para a ocorrência da cocriação de valor nos níveis meso, macro e mega. A comunicação durante a experiência, a abertura para que o turista possa contribuir com os recursos oferecidos pelos provedores, assim como sua disposição em contribuir para uma estada diferenciada em Chapada dos Guimarães/MT são as explicações trazidas pela fsQCA para os casos de sucesso da FIV no município. Logo, a abertura e a segurança dada tanto pelo turista na indicação de melhores locais de visitação, quanto pelos seus pares e gestores na busca de melhorias na prestação de serviços são fatores cruciais para a cocriação de valor.

A solução parcimoniosa reforçou duas equações encontradas pela solução parcimoniosa da csQCA. A consistência da solução está de acordo com a referência de Ragin (2008), em que o valor de corte gira em torno de 0,80. Os resultados são mostrados na Tabela 39.

Tabela 39 - Solução parcimoniosa da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a cocriação de valor – níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT

	<b>cobertura geral</b>	<b>cobertura única</b>	<b>consistência</b>
IR*FB	0.893333	0.0814816	0.919207
FB*ENG	0.811852	0	0.954704
Cobertura da solução: 0.893333			
Consistência da solução: <b>0.919207</b>			
Corte de frequência: 1			
Corte de consistência: <b>0.887218</b>			

Fonte: Elaboração própria.

Novamente é trazido à tona o *feedback* como condição necessária para a ocorrência da cocriação de valor entre gestores de nível meso, macro e mega. Porém, isoladamente não é suficiente para explicar o caso de sucesso da FIV, pois precisa ser combinada com integração de recursos ou engajamento. As memberships dos casos são mostradas a seguir:

Casos com mais de 0.5 de membresia para IR\*FB: Ent1 (0.95,0.95), Ent7 (0.95,0.84), Ent4 (0.9,0.92), Ent5 (0.9,0.92), Ent6 (0.9,0.92), Ent9 (0.9,0.92)

Casos com mais de 0.5 de membresia para FB\*ENG: Ent1 (0.95,0.95), Ent7 (0.95,0.84), Ent4 (0.83,0.92), Ent5 (0.83,0.92), Ent6 (0.83,0.92), Ent9 (0.83,0.92)

Sit *et al.* (2018) reforçam a importância do compartilhamento de experiências na geração de cocriação de valor entre atores e concluem que a integração de recursos bem sucedida faz com que consumidores publiquem *feedbacks* online como forma de agradecimento pelo serviço prestado. Estes comentários positivos sobre os produtos e serviços de uma empresa podem trazer mudanças positivas de atitude e percepção dos consumidores (Baker & Kim, 2019). Os autores reforçam a concordância pela proposta de valor e a simpatia por parte dos provedores do serviço para a ocorrência de uma FIV positiva.

As análises para os resultados de codestruição de valor, assim como a cocriação, resultaram em soluções idênticas às trazidas pela csQCA. Para a solução complexa, cujo resultado permaneceu na solução intermediária, três equações podem ser conferidas, desta vez com as particularidades advindas do uso dos conjuntos *fuzzy*. O resultado pode ser visto na Tabela 40.

Tabela 40 - Solução complexa/intermediária da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a codestruição de valor – níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT

	<b>cobertura geral</b>	<b>cobertura única</b>	<b>consistência</b>
~UI*~IR*~ ENG	0.174815	0.00148147	0.409722
~IR*FB*~ENG	0.262222	0.0888889	0.480978
~UI*IR*~FB*ENG	0.263587	0.138587	0.673611
Cobertura da solução: 0.263704			
Consistência da solução: <b>0.352475</b>			
Corte de frequência: 1			
Corte de consistência: <b>0.887218</b>			

Fonte: Elaboração própria.

Relativamente às três equações encontradas, uma mostra o somatório das ausências de uso da informação, integração de recursos e engajamento. A segunda mostra as ausências de integração de recursos e engajamento, mesmo que *feedback* esteja presente. Por fim, tem-se um caso em que uso da informação e engajamento estiveram presentes e integração de recursos e engajamento estiveram ausentes. Os resultados dos casos são mostrados a seguir:

Casos com menos de 0.5 de membresia para ~UI\*~IR\*~ ENG: Ent2 (0.68,0.05), Ent8 (0.56,0.06), Ent11 (0.56,0.24), Ent12 (0.56,0.36)

Casos com menos de 0.5 de membresia para ~IR\*FB\*~ENG: Ent10 (0.95,0.45), Ent11 (0.95,0.24), Ent12 (0.68,0.36)

Casos com menos de 0.5 de membresia para ~UI\*IR\*~FB\*ENG: Ent3 (0.73,0.12)

As soluções trazidas pela solução complexa da fsQCA para os níveis meso, macro e mega são bem semelhantes aos achados encontrados pela mesma solução em nível micro do ponto de vista dos empregados. A importância da comunicação e a informação mostram-se fatores preponderantes para a codestruição de valor nos demais níveis do ecossistema. Mesmo que tentem executar suas funções corretamente e estejam dispostos a contribuir para a FIV, sem o uso correto da informação e sem praticar o *feedback* com o turista, o resultado para os gestores e atores públicos tende a ser a codestruição de valor. No outro caso, ainda que o *feedback* tenha sido coletado em algum momento da experiência turística, não é suficiente caso integração de recursos e engajamento estejam ausentes.

O segundo ponto tem relação direta com os resultados de cocriação de valor. Enquanto a presença do uso da informação e integração de recursos eram condições essenciais para que

a cocriação acontecesse, na codestruição bastaria a ausência de uma destas condições para que o resultado de FIV fosse negativo. As ausências, por si, não explicam a codestruição, mas ao menos a ausência de uma delas é necessária para que o resultado aconteça.

A solução parcimoniosa ressalta as ausências de *feedback*, engajamento e desintegração de recursos como condições únicas e necessárias para ocorrência do resultado negativo de FIV nos casos analisados. A síntese reforça os achados encontrados na csQCA e reforça a importância da atenção às três condições a fim de evitar a codestruição de valor nos níveis meso, macro e mega do ecossistema turístico em Chapada dos Guimarães/MT. Os resultados são mostrados na Tabela 41.

Tabela 41 - Solução parcimoniosa da fsQCA para as condições necessárias e suficientes para a codestruição de valor – níveis meso, macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT

	<b>cobertura geral</b>	<b>cobertura única</b>	<b>consistência</b>
~FB	0.100741	0	0.247273
~ENG	0.305185	0.0414815	0.361403
~IR	0.263704	0	0.361789
Cobertura da solução: 0.305185			
Consistência da solução: <b>0.329073</b>			
Corte de frequência: 1			
Corte de consistência: <b>0.887218</b>			

Fonte: Elaboração própria.

Conforme mostrado na Tabela 41, a solução reduzida encontrada pela fsQCA isolou a ausência de uma condição para explicar os casos de *outcome* 0. Para a primeira equação restou apenas a ausência de *feedback* como condição necessária para codestruição de valor, enquanto na segunda possibilidade ficou apenas a ausência de engajamento e, na terceira, a ausência de integração de recursos. Novamente, de acordo com a fsQCA, a condição de uso da informação foi irrelevante para ocasionar codestruição de valor aos atores de níveis meso, macro e mega. Os resultados dos casos são mostrados a seguir:

Casos com mais de 0.5 de membresia para ~FB: Ent8 (0.95,0.06), Ent3 (0.73,0.12), Ent2 (0.62,0.05)

Casos com mais de 0.5 de membresia para ~ENG: Ent2 (0.95,0.05), Ent8 (0.95,0.06), Ent10 (0.95,0.45), Ent11 (0.95,0.24), Ent12 (0.95,0.36)

Casos com mais de 0.5 de membresia para ~IR: Ent8 (0.95,0.06), Ent10 (0.95,0.45), Ent11 (0.95,0.24), Ent2 (0.68,0.05), Ent12 (0.68,0.36)

As Tabelas 42 e 43 a seguir elencam uma síntese das análises de QCA de todos os quatro níveis do ecossistema de Chapada dos Guimarães/MT, mostrando as semelhanças e diferentes

das condições necessárias e suficientes para os resultados de cocriação e codestruição de valor na FIV.

Tabela 42 - Quadro-resumo das equações lógicas de QCA do município de Chapada dos Guimarães/MT para cocriação de valor

Nível do ecossistema	csQCA			fsQCA		
	Complexa	Intermediária	Parcimoniosa	Complexa	Intermediária	Parcimoniosa
<b>Micro</b>	$UI\{1\} * ENG\{1\}$ $* MV\_QCA\{1\}$ + $IR\{1\} * FB\{1\} *$ $ENG\{1\}$ * $MV\_QCA\{1\}$ + $UI\{1\} * IR\{1\} *$ $FB\{1\}$ * $MV\_QCA\{1\}$ + $UI\{1\} * IR\{1\} *$ $FB\{1\} * ENG\{1\}$ $* MV\_QCA\{2\}$	-	$UI\{1\}ENG\{1\}$ + $IR\{1\}FB\{1\}$  $UI\{1\}ENG\{1\}$ + $IR\{1\}MV\_QCA\{1\}$	$ENG$ $UI*\sim FB$	$ENG$ $UI*\sim FB$	$UI$ $ENG$
<b>Meso</b>	$UI\{1\} * IR\{1\} *$ $FB\{1\} * ENG\{1\}$	$UI\{1\} * IR\{1\} *$ $FB\{1\} *$ $ENG\{1\}$	$UI\{1\} * IR\{1\} +$ $UI\{1\} * ENG\{1\} +$ $IR\{1\} * FB\{1\} +$ $FB\{1\} * ENG\{1\}$	$IR*FB*ENG$	$IR*FB*ENG$	$IR*FB$ $FB*ENG$
<b>Macro</b>	$UI\{1\} * IR\{1\} *$ $FB\{1\} *$ $ENG\{1\}$	$UI\{1\} * IR\{1\} *$ $FB\{1\} *$ $ENG\{1\}$	$IR\{1\}$ + $UI\{1\} * FB\{1\}$	$IR*FB*ENG$	$IR*FB*ENG$	$IR*FB$ $FB*ENG$
<b>Mega</b>	$UI\{1\} * IR\{1\} *$ $FB\{1\} * ENG\{1\}$	$UI\{1\} * IR\{1\} *$ $FB\{1\} *$ $ENG\{1\}$	$IR\{1\}$ + $UI\{1\} * FB\{1\}$	$IR*FB*ENG$	$IR*FB*ENG$	$IR*FB$ $FB*ENG$

Fonte: Elaboração própria.

Nos resultados de nível micro da csQCA, soluções diferentes foram encontradas para os atores que o compõem (hóspedes e empregados). A solução complexa trouxe as presenças do uso da informação e do engajamento como necessárias para a cocriação de valor por parte dos hóspedes (mv\_qca1), mas não foram suficientes, pois as presenças da integração de recursos, *feedback* e engajamento também conseguiram explicar alguns casos de sucessos para estes atores. A solução complexa trouxe uma terceira equação, em que o uso da informação, integração de recursos e *feedback* explicaram outros casos de sucesso da FIV para hóspedes.

Para os empregados (mv\_qca2), a csQCA trouxe uma solução. As presenças de todas as condições (uso da informação, integração de recursos, *feedback* e engajamento) foram necessárias e suficientes para o resultado positivo da FIV. Destaca-se o entendimento, por parte dos empregados, de um nível alto de exigência para cocriar valor com o hóspede em sua estada. Há a necessidade de abertura ao diálogo e facilidade de um canal aberto de comunicação, aliada à disposição em contribuir para a experiência do hóspede, levantamento de informações sobre

o visitante que chegará ao seu meio de hospedagem e o uso correto de seus recursos *operant* e *operand* em todas as fases do encontro de serviço.

A solução parcimoniosa da csQCA trouxe duas combinações possíveis para os atores de nível micro. Na primeira combinação aparece a presença do uso da informação somada à presença do engajamento, como condições necessárias quando somadas às presenças da integração de recursos e *feedback*, sendo esta equação comum a hóspedes e empregados. A busca por informação, assim como o seu uso e a abertura ao diálogo são fatores essenciais para o sucesso da cocriação de valor na díade hóspede-empregado, desde que ambos estejam dispostos a contribuir para a FIV e que isso os faça integrar corretamente seus recursos.

A segunda combinação da solução parcimoniosa da csQCA para nível micro também trouxe a combinação do uso da informação e engajamento (de hóspedes e empregados) somada à presença da integração de recursos somente dos hóspedes. Infere-se que, caso ambos estejam interagindo da maneira correta e com um diálogo eficiente, é necessário que o hóspede receba informações suficientes para integrar seus recursos da maneira correta. Esta congruência e aceitação da forma como irá interagir durante a FIV proporcionará a cocriação de valor para os dois lados da díade hóspede-empregado.

A solução complexa, assim como a intermediária da fsQCA, apresentaram duas possibilidades diferentes para hóspedes e empregados. A primeira combinação é a presença isolada do engajamento como condição necessária para a ocorrência da cocriação de valor. A segunda foi a junção da presença do uso da informação com a ausência de *feedback*.

O resultado evidencia a necessidade de considerar que tipo de informação é necessária para que hóspedes e empregados consigam desempenhar corretamente seus papéis no ecossistema e garantir que estas informações sejam coletadas e armazenadas de uma forma que as tornem disponíveis para quem quer que a respectiva informação possa ser útil. O resultado da fsQCA deixa nítido que, quando a informação é transmitida corretamente, a cocriação de valor acontece, ainda que, durante a FIV, não seja realizada uma coleta de *feedback*. A solução parcimoniosa apenas retirou a ausência do *feedback* como condição necessária para o resultado de cocriação de valor.

Nos níveis meso, macro e mega, as soluções complexa e intermediária da csQCA foram idênticas, com uso da informação, integração de recursos, *feedback* e engajamento como condições necessárias e suficientes para a cocriação de valor, assim como o resultado mostrado para os empregados. O resultado mostra que, provavelmente, o posicionamento estratégico definido por gestores em níveis mais estratégicos refletem no nível operacional, tanto da esfera

pública, quanto da esfera privada. Atores dos três níveis consideraram as quatro condições igualmente importantes e necessárias para cocriar-se um resultado positivo de FIV.

A solução parcimoniosa da csQCA reduziu a solução complexa em quatro possíveis cruzamentos: (1) presenças de uso da informação e integração de recursos; (2) presenças de uso da informação e engajamento; (3) presenças de integração de recursos e *feedback* e (4) presenças de uso da informação e *feedback*. A exemplo dos achados encontrados em nível micro, uso da informação e *feedback*, ao menos uma das condições, são necessárias para que a cocriação de valor aconteça, porém, por si, não garantem o resultado positivo da FIV. Precisam vir acompanhadas ou da integração de recursos ou de engajamento. Faz-se necessária uma abertura ao diálogo durante todo o encontro de serviço ou uma busca prévia por informações sobre o perfil de turista que visitará o município, para que gestores estejam aptos a contribuir para uma experiência positiva e integrar corretamente seus recursos durante a FIV.

No que tange aos resultados da fsQCA, a diferença trazida pela solução complexa/intermediária foi a desconsideração do uso da informação como condição necessária para a cocriação de valor, contando com as presenças de integração de recursos, *feedback* e engajamento para o resultado positivo da FIV. A solução parcimoniosa reiterou a importância da presença do *feedback* como condição necessária para a cocriação de valor nestes níveis, mas não suficiente, pois precisa estar junto da integração de recursos ou do engajamento para que a cocriação de valor, de fato, aconteça.

Tabela 43 - Quadro-resumo das equações lógicas de QCA do município de Chapada dos Guimarães/MT para codestruição de valor

Nível do ecossistema	csQCA			fsQCA		
	Complexa	Intermediária	Parcimoniosa	Complexa	Intermediária	Parcimoniosa
<b>Micro</b>	$UI\{1\} * IR\{0\} * ENG\{0\} * MV\_QCA\{1\}$ + $UI\{0\} * IR\{0\} * FB\{0\} * MV\_QCA\{1\}$ + $UI\{0\} * IR\{1\} * FB\{0\} * ENG\{1\} * MV\_QCA\{2\}$ + $UI\{0\} * IR\{0\} * FB\{1\} * ENG\{0\} * MV\_QCA\{2\}$	-	$UI\{0\}FB\{0\}$ + $IR\{0\}ENG\{0\}$	$\sim UI * \sim IR * \sim ENG$	$\sim UI * \sim IR * \sim ENG$	$\sim UI * \sim IR$
<b>Meso</b>	$UI\{0\} * IR\{0\} * ENG\{0\}$ + $IR\{0\} * FB\{1\} * ENG\{0\}$ + $UI\{0\} * IR\{1\} * FB\{0\} * ENG\{1\}$	$UI\{0\} * IR\{0\} * ENG\{0\}$ + $IR\{0\} * FB\{1\} * ENG\{0\}$ +	$UI\{0\} + IR\{0\}$ $UI\{0\} + ENG\{0\}$ $IR\{0\} + FB\{0\}$ $FB\{0\} + ENG\{0\}$	$\sim UI * \sim IR * \sim ENG$ $\sim IR * FB * \sim ENG$ $\sim UI * IR * \sim FB * ENG$	$\sim UI * \sim IR * \sim ENG$ $\sim IR * FB * \sim ENG$ $\sim UI * IR * \sim FB * ENG$	$\sim FB$ $\sim ENG$ $\sim IR$

		UI{0} * IR{1} *				
		FB{0} *				
		ENG{1}				
<b>Macro</b>	UI{0} * IR{0}*	UI{0} * IR{0}*	UI{0} + IR{0}			
	ENG{0}	ENG{0}	UI{0} + ENG{0}			
	+	+	IR{0} + FB{0}			
	IR{0} * FB{1} *	IR{0} * FB{1} *	FB{0}+ ENG{0}	~UI*~IR*~ENG	~UI*~IR*~ENG	~FB
	ENG{0}	ENG{0}		~IR*FB*~ENG	~IR*FB*~ENG	~ENG
	+	+		~UI*IR*~FB*ENG	~UI*IR*~FB*ENG	~IR
	UI{0} * IR{1} *	UI{0} * IR{1} *				
	FB{0} * ENG{1}	FB{0} *				
		ENG{1}				
<b>Mega</b>	UI{0} * IR{0}*	UI{0} * IR{0}*				
	ENG{0}	ENG{0}				
	+	+	UI{0} + IR{0}	~UI*~IR*~ENG	~UI*~IR*~ENG	~FB
	IR{0} * FB{1} *	IR{0} * FB{1} *	UI{0} + ENG{0}	~IR*FB*~ENG	~IR*FB*~ENG	~ENG
	ENG{0}	ENG{0}	IR{0} + FB{0}	~UI*IR*~FB*ENG	~UI*IR*~FB*ENG	~IR
	+	+	FB{0}+ ENG{0}			
	UI{0}* IR{1}*	UI{0} * IR{1} *				
	FB{0} * ENG{1}	FB{0} *				
		ENG{1}				

Fonte: Elaboração própria.

A solução complexa da csQCA em nível micro trouxe duas possibilidades possíveis para hóspede (mv\_qca1) e duas para empregado (mv\_qca2). A presença de uso da informação e as ausências de integração de recursos e engajamento, ou a soma das ausências do uso da informação, integração de recursos e *feedback* explicaram todos os casos de resultado negativo de FIV para hóspedes. Destaca-se a importância do hóspede em saber desempenhar bem o seu papel como visitante durante a sua estada. Caso não integre os recursos da forma correta ou não tenha uma experiência conforme o esperado, provavelmente irá codestruir valor ao final de sua interação com os provedores do serviço, mesmo que tenha buscado previamente informações sobre o município e seu local de hospedagem. A falta de disposição em participar ativamente da FIV também poderá levá-lo a uma experiência turística negativa.

Sob o ponto de vista do empregado, a solução complexa da csQCA trouxe a soma das ausências do uso da informação com *feedback* e presenças de integração de recursos e engajamento como primeira possibilidade de explicação dos casos de fracasso de FIV, e presença de *feedback* somada às ausências do uso da informação, integração de recursos e engajamento como condições necessárias para a ocorrência da codestruição de valor em outros casos destes atores. Nos casos analisados dos empregados, a comunicação e a informação, assim como no resultado para hóspedes, se mostraram fatores preponderantes para a codestruição de valor. Mesmo que tentem executar suas funções corretamente e estejam dispostos a contribuir para a FIV, sem o uso correto da informação e sem praticar o *feedback* com o hóspede, o

resultado tende a ser a codestruição de valor, ainda que se mostre disposto a contribuir para a FIV e faça uso correto de seus recursos.

Na solução parcimoniosa da csQCA, obteve-se um resultado comum aos dois atores da díade hóspede-empregado. A junção das ausências de integração de recursos e *feedback*, ou a junção das ausências de integração de recursos e engajamento foram as condições necessárias para a ocorrência de codestruição de valor em nível micro. Esta solução foi ao encontro tanto da solução complexa quanto da solução parcimoniosa da fsQCA, em que a junção das ausências de uso da informação, integração de recursos e engajamento foi encontrada na primeira solução, e ausências do uso da informação e integração de recursos na segunda solução. É importante ressaltar que as condições não atuam independentemente durante a FIV, mas de forma simultânea. As ausências do uso da informação e engajamento podem influenciar uma à outra, e a consequência pode ser uma falha na integração de recursos, que culmina na codestruição de valor para ambos os atores da díade.

Nos níveis meso, macro e mega, as soluções complexas e intermediárias apresentadas pela csQCA e fsQCA foram idênticas. Apresentaram-se três possibilidades para explicar os casos de codestruição dos atores dos respectivos níveis. A primeira equação trouxe as ausências do uso da informação, integração de recursos e engajamento. A segunda equação trouxe as ausências de integração de recursos e engajamentos somada à presença de *feedback*. A terceira equação trouxe as ausências do uso da informação e *feedback*, somadas às presenças de integração de recursos e engajamento para explicar os resultados negativos da FIV.

Os resultados mostram que, apesar da presença de algumas condições durante a experiência turística, ainda há o risco da codestruição de valor, caso outras estejam em falta. O denominador comum das equações é evidenciado na solução parcimoniosa, em que três possibilidades de ausências isoladas das condições foram necessárias para codestruição de valor: ausência de *feedback*, ou ausência de engajamento, ou ausência de integração de recursos. A importância da comunicação e a informação mostram-se fatores preponderantes para a codestruição de valor nos demais níveis do ecossistema. Mesmo que tentem executar suas funções corretamente e estejam dispostos a contribuir para a FIV, faz-se necessária, também, uma atenção ao uso correto dos recursos *operant* e *operand* durante todo o encontro de serviço. Ademais, a falta de disposição em contribuir para FIV explicou a codestruição de valor em alguns casos e não deve ser negligenciada.

A seção a seguir sintetiza o trabalho realizado no município de Chapada dos Guimarães/MT, assim como deixa sugestões para o fomento à experiência turística para os atores pertencentes a todos os níveis do ecossistema da região, para que possam trabalhar com

base nos resultados encontrados, suprimir gargalos na gestão e explorar atributos e estratégias já utilizadas.

### **6.3 Considerações Finais do Estudo de Caso de Chapada dos Guimarães/MT**

O objetivo principal deste terceiro estudo de caso foi descrever como se dá a dinâmica de FIV entre diferentes atores no contexto do setor de hospitalidade turística do município de Chapada dos Guimarães/MT. Para atingir o objetivo, foram coletados dados com atores representantes de todas as camadas do ecossistema, a saber: micro, meso, macro e mega.

Com isto, foram alcançados os principais objetivos do estudo, que eram: verificar os fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível micro do ecossistema de serviço, díade hóspede-empregado; verificar os fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível meso do ecossistema de serviço, das díades gestor-turista e gestor-parceiros; verificar os fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível macro do ecossistema de serviço em relação ao consumidor, da díade gestor-turista e gestor-parceiros; verificar os fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível mega do ecossistema de serviço em relação ao consumidor, nas díades ator público-trade turístico e comparar fatores que diferenciam a dinâmica da formação interativa de valor a partir dos diferentes níveis de agregação envolvidos na cocriação e codestruição de valor nos níveis do ecossistema estudado.

Em nível micro, os resultados mostraram que o uso da informação e o engajamento são as principais condições necessárias para que a cocriação de valor aconteça para ambos os atores da díade hóspede-empregado. Porém, adverte-se que, além disso, os empregados precisam estar atentos à integração de recursos, para que seu uso vá ao encontro das expectativas e desejos que hóspedes esperam encontrar durante sua estada no município.

Depreende-se, então, que os hóspedes não estão muito preocupados com a busca de informações pois, segundo os resultados, o uso da informação não se mostra como condição necessária para a cocriação de valor sob o seu ponto de vista. Entretanto, essa ausência de informação sobre o que esperar do local, os problemas estruturais do município, sua cultura, as características inerentes, acabam levando a uma tendência de codestruição de valor do ponto de vista dos atores dos níveis meso, macro e mega do ecossistema da região.

Esta codestruição de valor manifestou-se em diferentes situações, como quebra de expectativas em relação a um meio de hospedagem por não ter internet *WiFi* acessível, desrespeito às instruções fornecidas sobre visitas a atrações turísticas e falta de preparo para os passeios nos atrativos, por conta da ausência de informações. Os turistas acreditam que informações mais apuradas são desnecessárias para sua estada no município. Porém, muitos relatos das entrevistas mostraram que a falta de informação leva turistas a codestruírem valor durante a FIV, pois se perdem na logística entre a chegada ao aeroporto de Cuiabá/MT e seu traslado para Chapada dos Guimarães/MT.

Cabe aos atores de Chapada dos Guimarães/MT a responsabilidade de levar o acesso à informação aos turistas, seja por meio das redes sociais para divulgação da cidade, seus atrativos, sua natureza, enfim, mostrar o que o turista irá encontrar durante toda a sua experiência no município. Da mesma forma, os atores públicos precisam pensar em estratégias que elevem a Chapada ao patamar de outros municípios turísticos. É preciso profissionalizar a gestão do turismo para que isso reflita também na classe empresarial, o que faria diminuir a grande informalidade presente no município. Atualização ou criação de *sites* institucionais e uma série de vídeos mostrando os atrativos e o cotidiano da cidade seriam algumas iniciativas primárias de exibição da informação.

A coleta de informações está restrita às informações passadas pelas plataformas como Booking e Trip Advisor ou informações fornecidas em outras plataformas cujas parcerias foram descontinuadas e seus dados encontram-se muitas vezes incompletos ou defasados. Este tipo de parceria é válido, desde que seja feito de forma sistemática. A atualização se mostra ainda mais importante pela mudança do perfil turístico pós-advento da Covid-19. Os relatos foram bem claros ao mostrar que o perfil turístico mudou de internacional/nacional para um perfil regional e, com isso, várias características sociodemográficas são alteradas neste novo contexto. Caso contrário, tanto empresas quanto o Poder Público precisam atentar para o novo modo de consumo dos turistas, de forma que tenha insumos para uma tomada de decisão mais assertiva e que consiga cada vez mais personalizar seu atendimento, de acordo com anseios e desejos de seus novos visitantes, sem degradar o meio ambiente e seguindo políticas sanitárias orientadas pelos órgãos competentes.

Do ponto de vista dos atores integrantes do *trade* turístico da região, as recomendações boca-a-boca, sejam elas realizadas no ambiente *online* ou *offline*, e envio de formulários pré-encontro de serviços para coleta de informações prévias dos turistas, são manifestações que auxiliaram no bom uso da informação por parte dos prestadores de serviço e levaram a um

resultado de cocriação de valor. Entretanto, essas manifestações são pontuais e não refletem a situação de todo o contexto municipal.

O *feedback*, sob o prisma dos turistas, é imprescindível para que a cocriação de valor aconteça. Enquanto mensagens unilaterais que caracterizam a transmissão da comunicação geralmente produzem pouco *feedback* oportuno e significativo, o ambiente interativo hospedado pela internet cria um círculo contínuo de oportunidade de comunicação e resposta imediata. Empresas de Chapada dos Guimarães/MT devem priorizar este canal direto de comunicação, de forma sistemática e padronizada, com objetivo de proporcionar uma experiência cada vez mais positiva aos seus clientes. Este aspecto é tão importante que, em alguns casos constatados, o *feedback* somado ao engajamento conseguiu suprir a ausência de informações e proporcionar cocriação de valor como resultado da FIV.

Relativamente aos demais níveis do ecossistema (meso, macro e mega), o que se constatou foi a presença da dificuldade no reconhecimento de papéis, caracterizada pela falta de conhecimento prévio dos turistas em relação ao contexto de Chapada dos Guimarães/MT, dados defasados de informação dos provedores de serviço, o que dificulta uma caracterização do perfil padrão de visitantes para uma tomada de decisão mais assertiva, falhas e gargalos na comunicação sobre informações não contempladas nas OTA, e o uso impróprio da informação, pois turistas tendem a utilizar-se de experiências passadas para agir em sua estada atual, mesmo que estejam de encontro aos arranjos institucionais de Chapada dos Guimarães/MT.

A ausência das informações ou seu uso incorreto, assim como falhas na disseminação dos protocolos de segurança em relação ao novo modo de usufruir do turismo na região, impactaram negativamente na experiência dos visitantes. Em alguns casos, a informação estava acessível e de fácil compreensão, mas os turistas deliberadamente negaram-se a segui-los, frustrando expectativas de si mesmo e de outros que também estavam desfrutando de sua viagem seguindo à risca as recomendações fornecidas. Estes também foram exemplos em que a FIV resultou em codestruição de valor.

Em contrapartida, ainda que o nível mega do ecossistema turístico não estivesse no mesmo nível de maturidade gerencial e tecnológica dos atores dos demais níveis, há iniciativas para formalização de parcerias comerciais para o impulsionamento e a propagação do turismo para além das fronteiras do estado. Porém, é papel social dos outros atores do *trade* turístico o acompanhamento das datas de execução das ações de acordo com o planejamento e a cobrança pelo cumprimento dos acordos formalizados. Até o momento da finalização deste estudo, nenhum procedimento pelo Poder Público havia iniciado efetivamente no município.

Do outro lado da díade hóspede-empregado, a maior parte do treinamento que os empregados recebem tende a ser essencialmente funcional (relacionado à tarefa) ou relacional (relacionamento empregado-cliente). Mas para aumentar as chances de cocriação de valor em interações diretas, eles realmente precisam de uma boa compreensão e capacidade de adaptação ao contexto. Aumentar as habilidades dos empregados de serviço para analisar o contexto deve melhorar de forma rápida e precisa os recursos do consumidor durante a FIV e aumentar o nível de valor cocriado, ou diminuir o risco de codestruição.

Sob o ponto de vista do engajamento, o período de *lockdown* gerou apreensão em relação ao impacto que teria na economia e qual seria o cenário encontrado para o retorno da atividade turística. Os atores de todos os níveis do ecossistema tiveram a sensibilidade de perceber que o momento era de esperança, e os danos seriam minimizados se as ações fossem tomadas de forma organizada e coletiva, com a participação de todos os setores da economia.

Aqueles que se dispuseram a contribuir e colocar em prática as decisões tomadas em conjunto, conseguiram cocriar valor. Contudo, aqueles que entraram em desacordo ou não aceitaram as novas práticas estabelecidas, codestruíram valor em algum momento da FIV. Ademais, em nível mega constataram-se alguns entraves burocráticos do Poder Público que travaram ou impediriam que iniciativas fossem colocadas em prática, impactando diretamente a imagem da Chapada dos Guimarães/MT perante atores nacionais e internacionais do turismo.

Em linhas gerais, é importante a presença de um plano para o desenvolvimento organizado do turismo, no intuito de prolongar a vida do destino, de não degradar o meio ambiente, causando impacto mínimo e observando o manejo responsável dos bens geradores de benefícios econômicos e sociais para a população local. Em tempos de pandemia, o planejamento integral do destino pode preservar a natureza de prejuízos irreparáveis, além da necessária orientação aos turistas sobre as necessidades de atitudes respeitadas em relação à natureza, conforme os limites da sustentabilidade.

Se a prática turística for planejada, monitorada e informada aos visitantes, será praticada da melhor forma possível, e pode gerar uma sensibilização para o uso consciente e contribuir para a conservação do ambiente natural. Acredita-se que aprimorar os conhecimentos relacionados à educação ambiental pode gerar maior consciência, entre outros benefícios. As empresas que conseguem fazer com que turistas internalizem esta mensagem conseguem cocriar valor nessa relação provedor-consumidor. Algumas iniciativas individuais foram notadas, mas o município deve institucionalizar estes valores em todos os níveis do ecossistema.

Este estudo propõe-se a inovar no estudo do fenômeno da FIV em um contexto de ecoturismo no Brasil, abarcando não somente os relatos de cocriação, mas também de

codestruição de valor. A originalidade do trabalho também se verifica ao utilizar-se da QCA para mensurar as condições necessárias e suficientes para a ocorrência dos lados extremos da FIV em todo o ecossistema de turismo da região. Em geral, as pesquisas estão concentradas apenas em nível micro, nas díades entre consumidor-empregado da linha de frente. Com os procedimentos adotados, a pesquisa trouxe contribuições tanto para a gestão local quanto para a pesquisa científica da área, assim como a reflexão de repensar a gestão pública do turismo pelos atores de nível mega do ecossistema.

Como contribuição teórica, a pesquisa aprofunda o conhecimento da lógica dominante de serviço (LDS) e da formação interativa de valor (FIV), ao alinhar achados encontrados em outros contextos da economia ao segmento do turismo, descobrindo similaridades e complementaridades. Ademais, o estudo contribui para um melhor entendimento das possíveis combinações causais que levam à cocriação e à codestruição de valor dentro das condições estabelecidas no emprego do método QCA.

Como contribuições gerenciais, a pesquisa traz informações úteis à tomada de decisão dos atores envolvidos no *trade* turístico de Chapada dos Guimarães/MT. Por meio da aplicação de questionários e entrevistas, os principais gargalos e pontos de atenção foram levantados, assim como os principais fatores que levam atores às experiências positivas e negativas da região durante todas as etapas do encontro de serviço e, também, quais são as condições suficientes e necessárias para a ocorrência dos extremos da FIV (cocriação e codestruição de valor) em todos os níveis do ecossistema turístico do município. Munidos destas informações, atores públicos e privados podem priorizar implantações de novos processos ou melhorias, capacitações e o engajamento em novos projetos para o município.

Sugere-se, portanto, que os gestores se capacitem ou busquem parcerias comerciais em relação ao uso de ferramentas de marketing digital. Tais ferramentas possuem algumas vantagens em relação ao uso de ferramentas de marketing tradicional e veiculação em mídias de massa, como enviar a um público segmentado com o perfil desejado, orçamentos menores e controle de resultados alcançados em todos os estágios de divulgação. Desta forma, será possível a busca pela profissionalização da comunicação com o público externo e o início de um posicionamento de imagem em relação aos turistas locais e internacionais. Os relatos de uso dessas ferramentas foram escassos e poderiam ser mais bem desenvolvidos.

Em relação às parcerias, assim como clientes, indica-se a construção de um CRM (*Customer Relationship Management*) para o gerenciamento do relacionamento com ex-parceiros, parceiros existentes e parceiros em potencial. Esta ferramenta permitiria o planejamento de ações vislumbrando ações de curto, médio e longo prazo, assim como retomar

relacionamentos antigos, fortalecer os existentes e auxiliar na busca por novas oportunidades como feiras, eventos e produção de conteúdo compartilhado. Também traria uma maior motivação e engajamento aos atores turísticos de Chapada dos Guimarães/MT, além de estimular uma maior sinergia e união entre todos os níveis do ecossistema.

Como contribuições gerenciais ao nível mega, representado pelos atores públicos, sugere-se criar uma sistemática de coleta de opinião que abarque todos os públicos de interesse do município, sendo eles turistas, gestores, moradores locais e demais envolvidos com o *trade* turístico da região. Além disso, faz-se necessário um plano de governo que abarque as principais pautas do turismo, com ações concretas para o curto, médio e longo prazo. Outro ponto importante é o incentivo à formalização das empresas que atuam sem CNPJ. Além de prejudicar o desenvolvimento do turismo, impede arrecadação pecuniária para o próprio município, cuja verba poderia ser revertida em infraestrutura e ações de publicidade, por exemplo.

Assim como qualquer estudo, esta pesquisa possui limitações. O período que compreendeu a coleta de dados foi atípico na história do Brasil e do mundo. O período de coleta pode ainda não representar o novo modo de usufruir dos serviços turísticos, pois alguns comportamentos e atitudes podem ser alterados frequentemente, ou seja, as mudanças regionais e globais impactadas pelo vírus podem trazer uma nova maneira de os turistas engajarem-se em atividades turísticas. Sugere-se uma nova coleta cerca de 12 meses após a retomada do turismo, para aferição de similaridades e diferenças dentro das proposições estudadas. Além disso, outras condições podem ser acrescentadas para estudos futuros.

Em relação ao emprego da QCA, embora a técnica consiga trazer as condições suficientes e necessárias para que um determinado resultado aconteça, ela não consegue mensurar o impacto causado por cada condição. Estudos futuros poderiam aprofundar e medir o impacto gerado pela presença ou ausência das condições estudadas, assim como medir as soluções geradas para os níveis intermediários de FIV (coredução e corecuperação de valor) e a não-criação de valor. Outrossim, uma amostra aumentada também poderia trazer as soluções intermediárias e parcimoniosas não encontradas na pesquisa. Por fim, sugerem-se estudos comparativos utilizando a mvQCA (*multi-value*) entre turistas brasileiros e turistas estrangeiros pois, nos relatos das entrevistas, muitos gestores alegaram trabalhar exclusivamente com este perfil de turista no período pré-pandemia. A comparação entre os resultados pode servir como insumos para definição de novas diretrizes estratégicas.

## 7 Consolidação dos Resultados Encontrados Nesta Tese

Para responder à pergunta de pesquisa e atingir o objetivo proposto, a condução da tese foi realizada em duas fases. A primeira fase compreendeu a aplicação de questionários e o uso da técnica QCA para analisar as quatro condições estudadas: uso da informação, integração de recursos, *feedback* e engajamento. A técnica permitiu conferir as condições necessárias e suficientes para a ocorrência de cocriação ou codestruição de valor como resultado de FIV em todos os níveis do ecossistema turístico. Os compilados das soluções reduzidas de todas as condições necessárias e suficientes para a cocriação e codestruição de valor encontradas nesta tese podem ser conferidos nas Tabelas 44 e Tabela 45.

Tabela 44 - Compilado das equações lógicas reduzidas (parcimoniosas) de csQCA e fsQCA, com condições suficientes e necessárias para a cocriação de valor nos municípios Cavalcante/GO, Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MT

Nível do ecossistema	csQCA			fsQCA		
	Cavalcante/GO	Bonito/MS	Chapada dos Guimarães/MT	Cavalcante/GO	Bonito/MS	Chapada dos Guimarães/MT
<b>Micro</b>	IR{1}*FB{1} + IR{1}*ENG{1}	UI{0}ENG{1} + IR{1}FB{1} + IR{1}FB{1} + IR{1}FB{1} + ENG{1}MV_QCA A{2}	UI{1}ENG{1} + IR{1}FB{1} + UI{1}ENG{1} + IR{1}MV_QCA{1}	IR*FB + ~UI*FB*ENG	UI IR*ENG	UI ENG
<b>Meso</b>	UI{1}* IR{1}* FB{1}* ENG{1}	IR{1} + UI{1} * FB{1}	UI{1}*IR{1} + UI{1}* ENG{1}+ IR{1} * FB{1}+ FB{1} * ENG{1}	IR*ENG	~IR UI*FB	IR*FB FB*ENG
<b>Macro</b>	IR{1} * FB{1} * ENG{1} + UI{1} * IR{1} * ENG{1} *	IR{1} + UI{1} * FB{1}	IR{1} + UI{1} * FB{1}	IR*ENG	IR UI*FB	IR*FB FB*ENG
<b>Mega</b>	UI{0}* IR{1}* FB{0}* ENG{1}	IR{1} + UI{1} * FB{1}	IR{1} + UI{1} * FB{1}	IR*ENG	IR UI*FB	IR*FB FB*ENG

Fonte: Elaboração própria.

Segundo Rihoux e Ragin (2008), a condição é necessária para um resultado se estiver sempre presente quando este ocorrer, ou seja, o resultado não ocorrerá na ausência da condição. Por outro lado, a condição é suficiente para um resultado se este sempre ocorrer quando a condição for presente. Logo, determinado caminho em direção a um resultado geralmente

consiste em uma combinação ou intersecção de condições que são suficientes para produzir tal resultado. De acordo com a Tabela 44, por exemplo, integração de recursos, somada ao engajamento, foram condições necessárias e suficientes para explicar os resultados de cocriação de valor nos níveis meso, macro e mega de Cavalcante/GO. Para os casos de codestruição de valor, o mesmo procedimento foi aplicado para sintetizar as condições necessárias e suficientes para este resultado de FIV nos três municípios estudados.

Tabela 45 - Compilado das equações lógicas reduzidas (parcimoniosas) de csQCAe fsQCA, com condições suficientes e necessárias para a codestruição de valor nos municípios Cavalcante/GO, Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MT

Nível do ecossistema	csQCA			fsQCA		
	Cavalcante/GO	Bonito/MS	Chapada dos Guimarães/MT	Cavalcante/GO	Bonito/MS	Chapada dos Guimarães/MT
<b>Micro</b>	IR{0} + FB{0}* ENG{0}	IR{0}+FB{0} (HÓSPEDE)  UI{0}ENG{0} + IR{0}ENG{0} (EMPREGADO)	UI{0}FB{0} + IR{0}ENG{0}	~UI*~FB*~ENG + ~UI*~IR*~ENG	~UI*~ENG ~UI*~IR	~UI*~IR
<b>Meso</b>	UI{1}* IR{0}* FB{0}* ENG{0}	IR{0}	UI{0} + IR{0} UI{0} + ENG{0} IR{0} + FB{0} FB{0} + ENG{0}	~ENG + ~IR	~IR	~FB ~ENG ~IR
<b>Macro</b>	-	IR{0}	UI{0} + IR{0} UI{0} + ENG{0} IR{0} + FB{0} FB{0} + ENG{0}	~ENG + ~IR	~IR	~FB ~ENG ~IR
<b>Mega</b>	UI{0}* IR{0}* FB{0}* ENG{0}	IR{0}	UI{0} + IR{0} UI{0} + ENG{0} IR{0} + FB{0} FB{0} + ENG{0}	~ENG + ~IR	~IR	~FB ~ENG ~IR

Fonte: Elaboração própria.

Ao usar a QCA, é possível avaliar a causalidade, que é muito complexa, envolvendo diferentes combinações de condições causais capazes de gerar o mesmo resultado. A QCA também facilita uma forma de análise contrafactual baseada em práticas de pesquisa orientadas para casos (Ragin, 2008). O autor ressalta que o método é fundamentado na análise de relações estabelecidas, não de correlações. Essas relações causais importantes, necessidade e suficiência, são indicadas quando certas relações estabelecidas existem. Portanto, com a necessidade, o resultado é um subconjunto da condição causal, e, com suficiência, a condição causal é um subconjunto do resultado. Com estas condições *INUS*, os casos com uma combinação específica de condições causais formam um subconjunto dos casos com o resultado. Na Tabela 45, por exemplo, a desintegração de recursos foi condição necessária e

suficiente para explicar os casos de fracasso nos níveis meso, macro e mega de Bonito/MS, tanto na csQCA quanto na fsQCA.

A consecução dos cinco objetivos específicos permitiu analisar as quatro proposições estabelecidas no marco teórico desta tese, a citar:

**Proposição 1 (P1):** O uso da informação influencia a cocriação como formação interativa de valor enquanto o mau uso da informação influencia a codestruição como formação interativa de valor.

Para os casos de cocriação de valor analisados pela QCA, a presença do uso da informação foi condição necessária para o resultado de FIV nos três municípios analisados. Em nível micro, sua presença foi condição necessária nas soluções csQCA e fsQCA de Chapada dos Guimarães/MT, desde que viesse acompanhada da presença de engajamento. Em Bonito/MS, a solução da fsQCA foi similar, com a adição da presença de integração de recursos à solução encontrada em Chapada dos Guimarães/MT.

Em Cavalcante/GO, a presença do uso da informação foi necessária nos níveis meso e macro das análises do csQCA. Em nível meso, ela precisa vir acompanhada das outras três condições (integração de recursos, *feedback* e engajamento) para que a cocriação aconteça, situação que se repete nos resultados do fsQCA dos níveis meso macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT. Na csQCA, duas combinações são encontradas em nível meso, com a presença do uso da informação sendo necessária com a presença de integração de recursos ou de engajamento.

No nível meso de Bonito/MS, a solução da csQCA trouxe a necessidade da presença do uso da informação somada ao *feedback*, enquanto a solução da fsQCA adicionou a ausência da integração de recursos à equação deste mesmo nível. A situação se repete nos níveis macro e mega do ecossistema do município, assim como nas soluções da csQCA dos níveis macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT.

No nível macro de Cavalcante/GO, o uso da informação precisa ser somado à integração de recursos e ao engajamento para que a cocriação de valor aconteça. Em contrapartida, na solução da fsQCA apresentada para o mesmo nível de Cavalcante/GO, o uso da informação não afetou os casos de sucesso.

Para os casos de codestruição de valor em nível micro, sua ausência foi necessária, na csQCA, quando somada ao desengajamento na solução de Bonito/MS e à ausência de *feedback* na solução de Chapada dos Guimarães/MT. Sua influência torna-se mais forte nas soluções da

fsQCA, em que veio acompanhada das ausências de *feedback* e engajamento ou integração de recursos e engajamento em Cavalcante/GO, ausências de engajamento ou integração de recursos em Bonito/MS e apenas da ausência de integração de recursos em Chapada dos Guimarães/MT, sendo as únicas possibilidades possíveis nas soluções destes dois últimos municípios.

Em nível meso, a solução da csQCA de Cavalcante/GO trouxe a particularidade da presença do uso da informação para explicar a codestruição de valor, desde que as outras condições estejam ausentes e somadas à sua presença. No entanto, o nível mega trouxe a ausência de todas as condições somadas para explicar os casos de fracasso deste nível. Das quatro possibilidades apresentadas na solução csQCA para Chapada dos Guimarães/MT, duas necessitaram da ausência do uso da informação, somada à ausência de integração de recursos ou ausência de engajamento. A situação se repetiu nos níveis macro e mega. Em Bonito/MS, a ausência do uso da informação não teve influência nos níveis meso, macro e mega do ecossistema, tanto no csQCA quanto no fsQCA.

Concernente às manifestações relatadas por meio das entrevistas realizadas nos três municípios, definiram-se como primeira ordem, os temas presença da marca para os achados referentes à cocriação de valor e dificuldade no reconhecimento de papéis para os achados referentes à codestruição de valor. O compilado dos termos de segunda ordem pode ser visto na Figura 34.

Figura 34 - Compilado dos termos de segunda ordem das entrevistas de Cavalcante/GO, Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MS em relação às manifestações de bom uso/mau uso da informação como fator interveniente da FIV



Fonte: Elaboração própria.

Dentre as manifestações de cocriação de valor encontradas, informações contidas na internet e envio de formulário pré-encontro de serviço foram comuns nos três casos. Recomendações boca-a-boca estiveram presentes em Cavalcante/GO e Chapada dos Guimarães/MT e, informações coletadas em instituições, em Cavalcante/GO e Bonito/MS. O uso de ferramentas de marketing digital para coleta de informações referentes aos turistas estiveram presentes nos relatos de Chapada dos Guimarães/MT e de Bonito/MS.

As manifestações de mau uso da informação e, conseqüentemente, codestruição de valor, vieram por meio da falha de comunicação, falta de conhecimento prévio do turista em relação ao destino e uso impróprio do seu conhecimento em relação ao que foi pesquisado e informado. Manifestações presentes nos três municípios. Cavalcante/GO e Chapada dos Guimarães/MT também contaram com informações defasadas presentes em *sites* institucionais, cujas parcerias encontram-se descontinuadas, com dados que não condizem mais com a realidade do perfil do turista. Por fim, a codestruição de valor por mau uso da informação afeta Bonito/MS por meio das *fake news*, principalmente as relacionadas à Covid-19. Assim, valida-se a primeira proposição (P1) desta tese.

**Proposição 2 (P2):** A integração de recursos, por meio da interação social, influencia a cocriação como formação interativa de valor enquanto a desintegração de recursos, por meio da interação social, influencia a codestruição como formação interativa de valor.

Os casos de cocriação de valor em nível micro trouxeram a integração de recursos como presença necessária em todas as soluções da csQCA. Em Cavalcante/GO, precisou vir acompanhada da presença do engajamento (replicado na solução da fsQCA de Bonito/MS) ou do *feedback* (replicado também em sua solução fsQCA), enquanto em Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MT veio somada ao *feedback* sendo que, para o caso da Chapada dos Guimarães/MT, surgiu uma segunda possibilidade, com a presença necessária e suficiente para explicar os casos de sucesso apenas dos turistas, quando aliado à combinação das presenças de uso da informação e engajamento.

A integração de recursos fez-se presente em todas as soluções de nível meso. Em Cavalcante/GO, a sua presença foi necessária somada às outras três para que explicasse os casos de sucesso do município, ao passo que o fsQCA reduziu a solução para a presença concomitante apenas do engajamento, resultado que se repetiu nos níveis macro e mega. Em Bonito/MS, sua presença foi necessária quando somada à combinação das presenças de *feedback* e uso da informação na solução csQCA.

Em contrapartida, na solução fsQCA a ausência da integração de recursos levou a cocriação de valor, desde que a combinação das presenças de *feedback* e uso da informação também ocorresse. As soluções foram idênticas nos níveis macro e mega de Cavalcante/GO, e aos níveis macro e mega de Chapada dos Guimarães/MT. O resultado mostrou a linha tênue entre integração e desintegração de recursos nestes municípios. Em Chapada dos Guimarães/MT, a fsQCA forneceu a possibilidade de a integração de recursos vir junto com o

*feedback*, enquanto a solução csQCA adicionou a possibilidade de também poder vir aliada ao uso da informação para explicar os casos de sucesso da FIV. Os resultados se repetiram nos níveis macro e mega.

A solução csQCA para cocriação em nível macro de Cavalcante/GO trouxe a seguinte solução: presença da integração de recursos somada às presenças de *feedback* e engajamento ou somada às presenças de uso da informação e engajamento. A solução do nível mega do mesmo município trouxe as presenças da integração de recursos e engajamento, junto com as ausências do uso da informação e *feedback* como condições necessárias e suficientes para explicar os casos de sucesso da FIV.

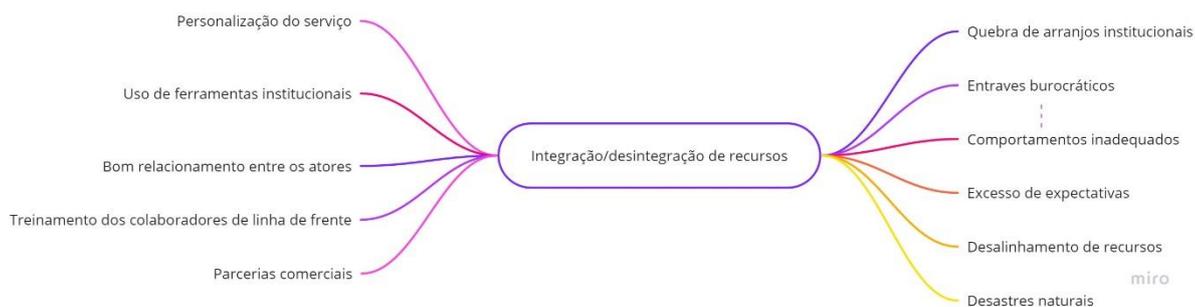
Nos casos de codestruição de valor, o nível micro de Cavalcante/GO trouxe a desintegração de recursos como condição necessária para o resultado da FIV, mas não suficiente, na csQCA. Precisa vir acompanhado da combinação das ausências de *feedback* e engajamento. Sua solução da fsQCA juntou a combinação anterior à desintegração de recursos como uma das duas possibilidades de codestruição de valor. Em Bonito/MS, a solução csQCA mostrou que a desintegração de recursos, quando somada à ausência de *feedback*, explicou os casos de fracasso do ponto de vista do hóspede, enquanto a desintegração de recursos somada à ausência de engajamento explicou alguns casos sob o ponto de vista do empregado. Estas combinações foram iguais às soluções encontradas em Chapada dos Guimarães/MT, porém, neste caso vale para os dois atores da díade turista-empregado. A solução fsQCA de Bonito/MS trouxe em sua solução duas possibilidades, sendo uma delas a desintegração de recursos somada à ausência do uso da informação, solução também encontrada em Chapada dos Guimarães/MT.

Nos níveis meso, macro e mega de Bonito/MS, a desintegração de recursos representou a principal causa da codestruição de valor, pois foi condição necessária e suficiente para explicar todos os casos de fracasso do município, independentemente de ser csQCA ou fsQCA. Nas soluções do fsQCA nos mesmos níveis, em Cavalcante/GO, precisa vir acompanhada da ausência de engajamento e, em Chapada dos Guimarães/MT, precisa vir acompanhada com as ausências de engajamento e *feedback* para ocorrência da codestruição de valor. Na csQCA, dos níveis meso, macro e mega de Chapada do Guimarães/MT, das quatro possibilidades possíveis, duas contemplam a desintegração de recursos, sendo a primeira somada à ausência do uso da informação e a segunda somada à ausência de *feedback*.

O nível mega de Cavalcante/GO precisou da soma da ausência de todas as condições para explicar os casos de sucesso de FIV, enquanto em nível meso, a presença do uso da informação não foi suficiente para ocorrência da cocriação de valor, se as outras três condições estiverem ausentes.

Baseadas nas manifestações relacionadas por meio das entrevistas realizadas nos três municípios, definiram-se como primeira ordem, o termo alinhamento contextual para os achados referentes à cocriação de valor, e rigidez contextual para os achados referentes à codestruição de valor. O compilado pode ser visto na Figura 35.

Figura 35 - Compilado dos termos de segunda ordem das entrevistas de Cavalcante/GO, Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MS em relação às manifestações de integração/desintegração de recursos como fator interveniente da FIV



Fonte: Elaboração própria.

Personalização de serviços, bom relacionamento entre os atores e treinamento dos empregados de empreendimentos turísticos foram manifestações encontradas nos relatos de atores dos três municípios analisados. Uso de ferramentas institucionais para integração de recursos manifestou-se em Cavalcante/GO, e parcerias comerciais foram pontos fortes levantados em Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MT.

Nas manifestações de codestruição de valor, quebra de arranjos institucionais (como regras) e comportamentos inadequados (ex. oportunismo e depredação) foram relatados nos três casos. Entraves burocráticos foram aspectos ressaltados em Cavalcante/GO e Bonito/MS. Excesso de expectativa por parte do turista manifestou-se negativamente em Cavalcante/GO e o enfrentamento de desastres naturais e desalinhamento de recursos apareceram nos relatos de Chapada dos Guimarães/MT. Logo, a P2 também pôde ser validada.

**Proposição 3 (P3):** O *feedback* por meio do boca-a-boca positivo influencia a cocriação como formação interativa de valor enquanto o *feedback*, por meio do boca-a-boca negativo influencia a codestruição como formação interativa de valor.

As soluções trazidas pela csQCA nos três estudos de caso tiveram um fator em comum: o *feedback* apareceu como condição necessária para cocriação de valor em nível micro sempre acompanhada da integração de recursos. O resultado vale para os dois atores da díade hóspede-empregado. Para a fsQCA, um resultado similar se manteve apenas em Cavalcante/GO, com a

adição de uma segunda possibilidade, em que a presença do *feedback* precisa estar acompanhada da presença do engajamento, ainda que o uso da informação esteja ausente.

Este resultado foi ao encontro dos achados da csQCA nível meso de Chapada dos Guimarães/MT, pois a combinação de *feedback* com engajamento ou com integração de recursos contemplaram as possibilidades de explicação da cocriação de valor. O mesmo resultado também pôde ser visto nas soluções de níveis meso, macro e mega apresentadas pela fsQCA para este município. As demais soluções de fsQCA deste nível não mostraram relevância do *feedback* como condição necessária para os resultados positivos da FIV.

Para o nível meso da csQCA em Bonito/MS, assim como a fsQCA, a presença do *feedback* precisa estar atrelada à presença do uso da informação para que a cocriação de valor aconteça. O mesmo resultado pôde ser encontrado nos níveis macro e mega. Resultados idênticos aos dos encontrados nos níveis macro e mega das soluções csQCA em Chapada dos Guimarães/MT. Em Cavalcante/GO, as presenças de todas as condições estudadas nesta tese foram necessárias para explicar os casos de cocriação de valor, enquanto as soluções fsQCA de níveis meso, macro e mega não trouxeram *feedback* como condição necessária para o resultado positivo de FIV nos casos analisados.

O nível macro de Cavalcante/GO trouxe a presença do *feedback*, somada às presenças de engajamento e integração de recursos como uma das possibilidades de explicação dos casos de cocriação de valor. Embora o nível mega tenha trazido uma solução única contendo as ausências de *feedback* e uso da informação, se somadas às presenças de integração de recursos e engajamento, o resultado continua a ser cocriação de valor. Ambas as soluções, de níveis macro e mega, foram fornecidas pela análise do csQCA.

As soluções de csQCA de nível micro para codestruição, em contrapartida, trouxe a necessidade da presença de *feedback* aliada com diferentes condições para o resultado negativo de FIV, sendo necessária a ausência de engajamento em Cavalcante/GO, ausência de integração de recursos em Bonito/MS e ausência do uso da informação em Chapada dos Guimarães/MT. A única solução trazida pela fsQCA para este nível ocorreu em Cavalcante/GO, somada às ausências de engajamento e uso da informação.

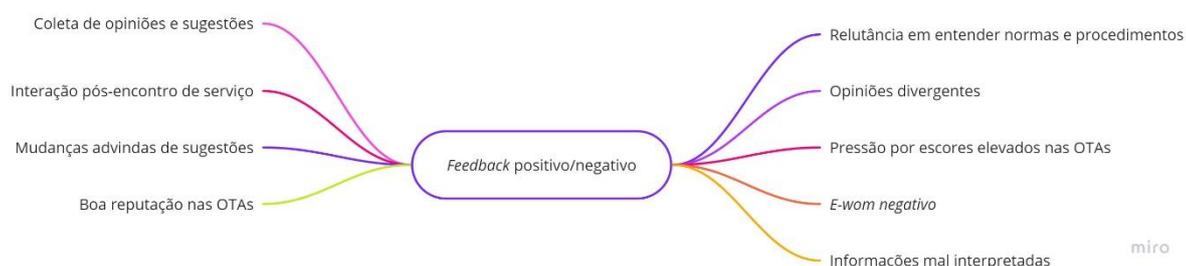
Chapada dos Guimarães/MT foi o único município a contemplar a ausência de *feedback* como resultante da codestruição de valor em níveis meso, macro e mega das soluções trazidas pela fsQCA. A ausência isolada da condição conseguiu explicar alguns casos de fracasso no município. Nos mesmos níveis, mas pela csQCA, duas combinações de resultado foram encontradas, somadas às ausências de integração de recursos ou engajamento. A ausência de

*feedback* não foi condição necessária para nenhum resultado de nível meso, macro e mega de Bonito/MS, e nem de níveis meso, macro e mega das soluções fsQCA de Cavalcante/GO.

Para o nível meso da csQCA de Cavalcante/GO, a ausência de *feedback* precisou ser somada às ausências das outras três condições para explicar os casos de fracasso. Em nível mega, também pela csQCA, a diferença foi a presença do uso da informação, que não foi suficiente para resultar a codestruição de valor para os casos do município, desde que *feedback*, engajamento e integração de recursos estejam ausentes.

Após análises dos relatos das entrevistas, definiram-se como primeira ordem, os termos alinhamento de expectativa para os achados referentes à cocriação de valor e quebra de expectativa para os achados referentes à codestruição de valor. Em seguida, foram adicionadas as manifestações, compondo os termos de segunda ordem. O compilado pode ser visto na Figura 36.

Figura 36 - Compilado dos termos de segunda ordem das entrevistas de Cavalcante/GO, Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MS em relação às manifestações de *feedback* positivo/negativo como fator interveniente da FIV



Fonte: Elaboração própria.

Interações pós-encontro de serviço, como conversas em redes sociais e envio de e-mails, assim como mudanças organizacionais, inovações e alterações de logística advindas de sugestões dos turistas foram manifestações encontradas nos relatos dos três casos analisados.

Boa reputação nas OTAs foi um ponto forte levantado em Cavalcante/GO, pelos escores elevados nos meios de hospedagem e atrativos entrevistados. Em contrapartida, a pressão por escores elevados foi um ponto negativo presente nos relatos de Chapada dos Guimarães/MT, que levou à codestruição de valor em alguns momentos.

Coleta de opiniões e sugestões apareceram como manifestações de cocriação de valor em Chapada dos Guimarães/MT e Bonito/MS, sendo Bonito/MS o único município a realizá-la de forma sistemática. No entanto, a falta de coleta de opiniões e sugestões dos turistas ocasionou manifestações de codestruição de valor em Cavalcante/GO.

Opiniões divergentes e relutância em integrar recursos, influenciados pelos protocolos de biossegurança para o combate à Covid-19, foram manifestações encontradas em Chapada dos Guimarães/MT e Bonito/MS. Em Cavalcante/GO, por estar fechada ao turismo, nenhum relato sobre o tema foi constatado. Em Bonito/MS, a codestruição de valor também se manifestou por meio do *e-wom* negativo e informações mal interpretadas foi uma manifestação apurada em Cavalcante/GO. A P3, assim como as proposições anteriores, foi validada.

**Proposição 4 (P4):** O engajamento influencia a cocriação como formação interativa de valor enquanto o desengajamento influencia a codestruição como formação interativa de valor.

No nível micro, em duas possibilidades trazidas pela csQCA de Chapada dos Guimarães/MT para cocriação de valor, engajamento é condição necessária desde que venha acompanhada do uso da informação em ambas. Bonito/MS também trouxe duas possibilidades envolvendo o engajamento, a primeira suprimindo a ausência do uso da informação e, a segunda, como condição necessária apenas para o empregado. Em Cavalcante/GO, engajamento é condição necessária desde que venha acompanhada pela integração de recursos, equação que se repetiu nas soluções fsQCA de níveis meso, macro e mega, e na solução fsQCA de Bonito/MS.

As soluções fsQCA de nível micro trouxeram o engajamento como condição necessária nos outros dois casos analisados. Em Chapada dos Guimarães/MT, engajamento, isoladamente, conseguiu explicar alguns casos do município. Em Cavalcante/GO, precisou vir acompanhada do *feedback*, para suprir a ausência do uso da informação.

Nos níveis meso, macro e mega, engajamento esteve presente apenas em Chapada dos Guimarães/MT e Cavalcante/GO como condição para explicar os casos de sucesso da FIV. Em Chapada dos Guimarães/MT, precisou vir acompanhada da presença de *feedback*. Na solução trazida pela csQCA para o mesmo município, duas possibilidades de combinações foram possíveis, somada à presença do uso da informação ou somada à presença de *feedback*.

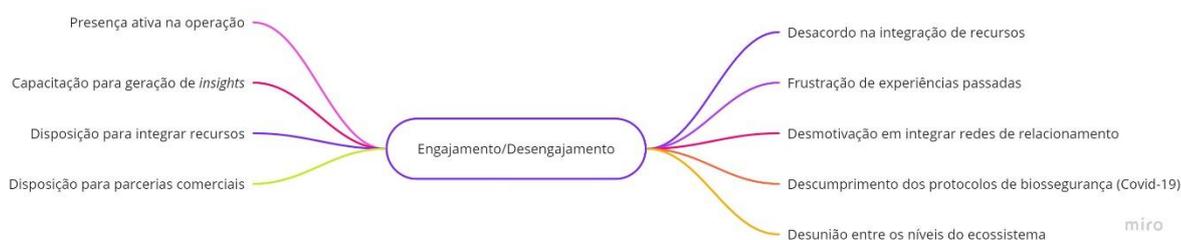
As soluções QCA de Cavalcante para os níveis meso, macro e mega apresentaram algumas diferenças. Em nível meso, precisou vir somada às outras três condições para ocorrência da cocriação de valor. Em nível macro, duas possibilidades foram possíveis, a primeira somada às presenças de integração de recursos e *feedback*, e a segunda somada às presenças de uso da informação e integração de recursos. Em nível mega, uma única possibilidade, com a combinação das ausências de uso da informação e *feedback*, e a presença de integração de recursos.

Para os casos de codestruição de valor em nível micro, a ausência do engajamento não esteve presente apenas na solução fsQCA de Chapada dos Guimarães/MT. Nas soluções csQCA, em Cavalcante/GO, precisou vir acompanhada da ausência de *feedback*. Em Bonito/MS, duas possibilidades foram apresentadas, uma somada à ausência do uso da informação, e outra somada também à ausência do uso da informação ou ausência de integração de recursos, sendo esta equação válida apenas para empregados. A necessidade de vir acompanhada da ausência de integração de recursos também se repetiu na solução csQCA de Chapada dos Guimarães/MT de nível micro. Em Bonito/MS, a solução fsQCA de nível micro trouxe a necessidade de o desengajamento vir acompanhado da ausência do uso da informação, enquanto em Cavalcante/GO veio acompanhado das ausências do uso da informação e da integração de recursos ou *feedback*.

Nos níveis meso, macro e mega, desengajamento foi condição necessária apenas em Cavalcante/GO e Chapada dos Guimarães/MT, tanto na csQCA quanto na fsQCA. Em Chapada dos Guimarães/MT, foi condição suficiente para explicar o fracasso em alguns casos, ao mesmo tempo em que Cavalcante/GO precisou vir acompanhada da ausência de integração de recursos. Nas soluções da csQCA dos mesmos níveis, duas combinações possíveis foram vistas em Chapada dos Guimarães/MT, a primeira somada à ausência do uso da informação e a segunda somada à ausência de *feedback*.

Com o término da etapa de análise de conteúdo dos relatos das entrevistas, definiram-se como primeira ordem, os termos sinergia entre atores para os achados referentes à cocriação de valor e quebra de bem-estar para os achados referentes à codestruição de valor. Em seguida, foram adicionadas as manifestações, compondo os termos de segunda ordem. O compilado pode ser visto na Figura 37.

Figura 37 - Compilado dos termos de segunda ordem das entrevistas de Cavalcante/GO, Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MS em relação às manifestações de engajamento/desengajamento como fator interveniente da FIV



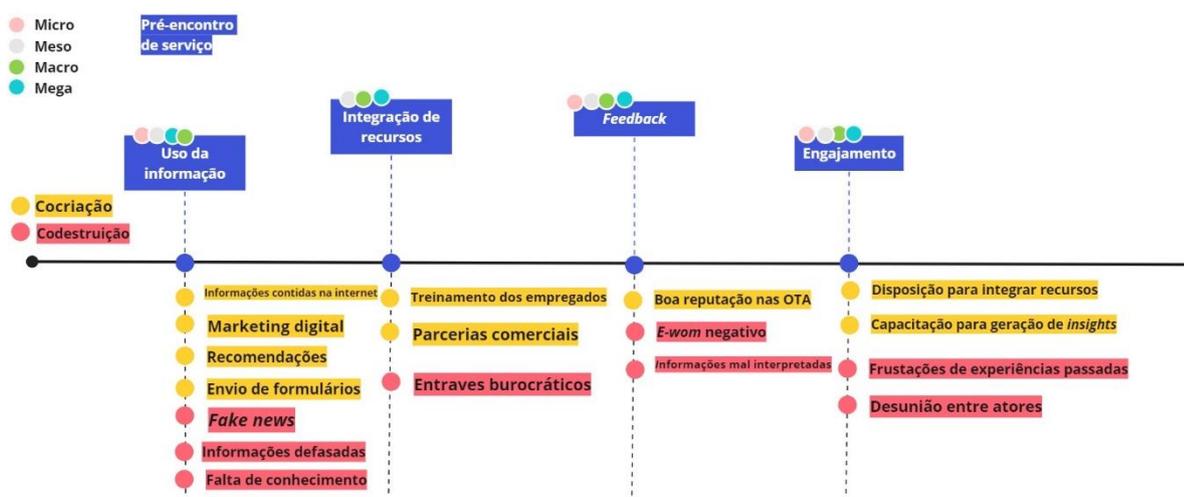
Fonte: Elaboração própria.

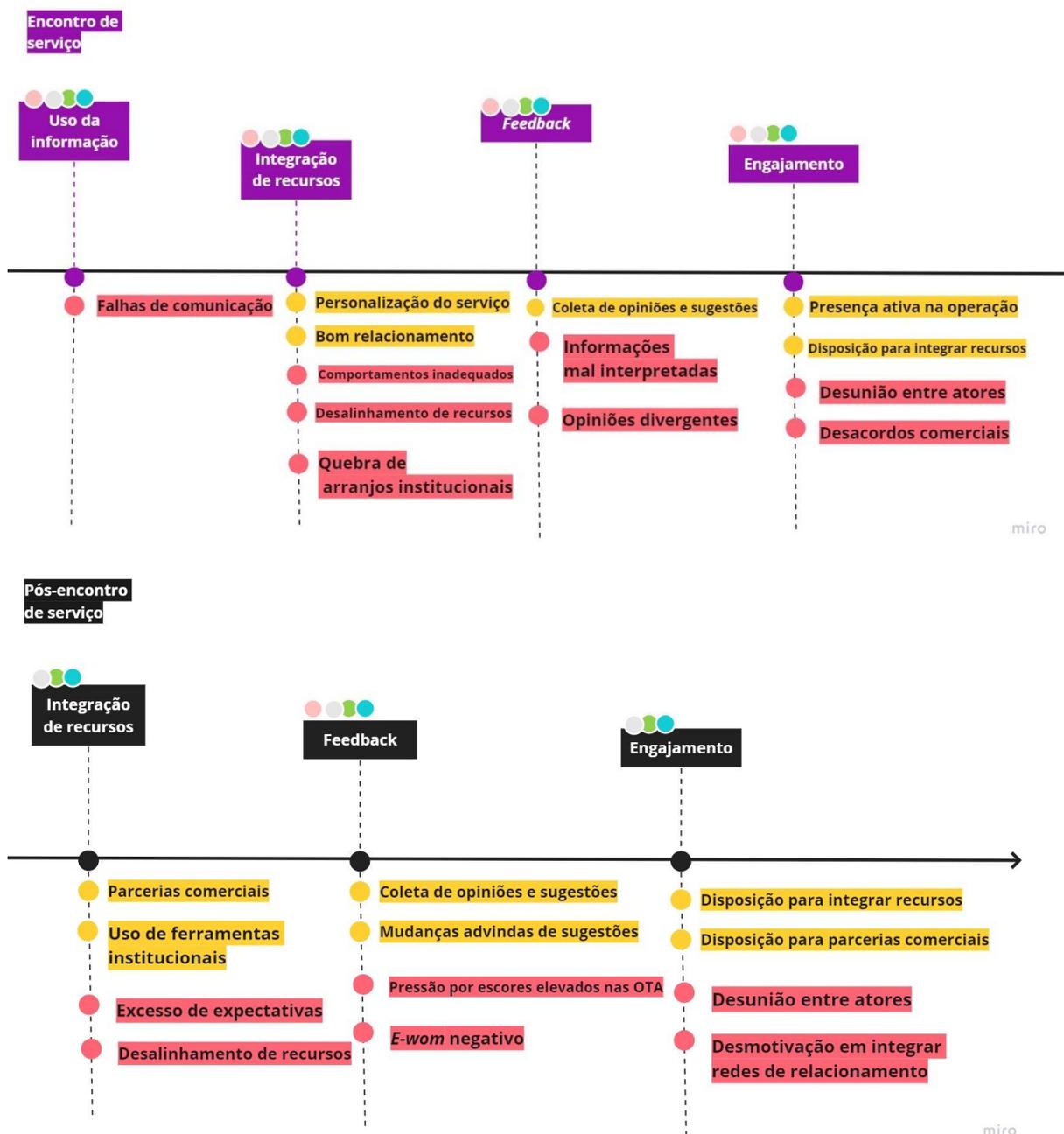
Presença ativa na operação e capacitação para geração de *insights* foram manifestações de cocriação de valor presente nos três municípios. Em Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MT, a disposição para parcerias comerciais também esteve fortemente presente nos relatos. No entanto, em Cavalcante/GO, há a disposição em integrar recursos, mas ainda carece de iniciativas que fomentem uma sinergia entre atores dos diferentes níveis do ecossistema, influenciado por frustrações de experiências passadas, caracterizada como uma manifestação de codestruição de valor. Esta desunião, em Chapada dos Guimarães/MT, foi suficiente para um resultado negativo de FIV

Relativamente às manifestações de codestruição de valor, desacordo na integração de recursos e desmotivação em integrar redes de relacionamento foram manifestações comuns nos três casos. Em Bonito/MS, formalizou-se coletivamente sete protocolos de biossegurança para a reabertura do município após o advento da Covid-19. O seu descumprimento, seja pelo turista ou pelos empregados de linha de frente, manifestou-se em codestruição de valor no município. A P4, última proposição apresentada nesta tese, foi validada.

O ecossistema de hospitalidade turística foi fundamentado em quatro pilares: uso da informação, integração de recursos, *feedback* e engajamento. Do ponto de vista temporal, foi dividido em três fases: pré-encontro de serviço, encontro de serviço e pós-encontro de serviço, cujos estágios podem ser verificados na Figura 38 a seguir, apresentando a dinâmica da cocriação ou codestruição dos atores.

Figura 38 - Jornada da dinâmica de cocriação e codestruição de valor de diferentes atores na formação interativa de valor, dentro de um ecossistema de hospitalidade turística





Fonte: Elaboração própria.

Destaca-se que, na dinâmica de FIV, os pilares manifestam-se durante todas as fases da experiência turística, seja em todos os níveis do ecossistema, seja em apenas alguns deles. Para hóspedes, em nível micro, caso as informações não estejam acessíveis e de fácil compreensão, assim como sentir uma abertura ao diálogo com seu provedor de serviço, a codestruição de valor poderá acontecer ainda na transição entre as fases de pré-encontro e encontro de serviço.

## 8 Conclusões

Na formação interativa de valor (FIV), o valor é construído de forma colaborativa entre distintos atores que compõem os vários níveis dentro de um determinado ecossistema de serviço, resultando em uma experiência positiva ou negativa. Na cocriação de valor, atores se envolvem ativamente nas várias fases da produção do serviço, personalizando, assim, sua experiência. Por outro lado, o resultado do uso indevido de recursos pelo envolvimento desequilibrado entre diferentes atores leva à codestruição de valor.

Tornou-se cada vez mais evidente que todos os atores envolvidos no serviço como, por exemplo, consumidores, fornecedores ou sociedade, também desempenham papéis na personalização de suas próprias experiências de serviço (Chandler & Lusch, 2015). Tendo em vista este objeto de estudo, esta tese se propôs a responder a seguinte pergunta: como ocorre a dinâmica de cocriação e codestruição de valor de diferentes atores na formação interativa de valor, dentro de um ecossistema de hospitalidade turística?

Na trajetória percorrida para obtenção da resposta, foram delineados um objetivo geral e cinco objetivos específicos. O objetivo geral foi descrever a dinâmica da cocriação e/ou codestruição de diferentes atores na formação interativa de valor, em um ecossistema de serviço no setor de hospitalidade turística.

Para atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: 1) verificar os fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível micro do ecossistema de serviço, díade hóspede-empregado; 2) verificar os fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível meso do ecossistema de serviço, das díades gestor-turista e gestor-parceiros.; 3) verificar os fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível macro do ecossistema de serviço em relação ao consumidor, da díade gestor-turista e gestor-parceiros; 4) verificar os fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível mega do ecossistema de serviço em relação ao consumidor, nas díades ator público-trade turístico 5) comparar fatores que diferenciam a dinâmica da formação interativa de valor a partir dos diferentes níveis de agregação envolvidos na cocriação e codestruição de valor nos níveis do ecossistema estudado. Ao todo, foram realizados três estudos de caso independentes e relacionados, dentro do contexto de ecoturismo na região Centro-Oeste do Brasil. O primeiro estudo analisou o município de Cavalcante/GO, o segundo Bonito/MS e o terceiro Chapada dos Guimarães/MT.

A primeira fase da FIV, pré-encontro de serviço, é de suma importância para que os atores dos níveis meso, macro e mega obtenham um resultado positivo nas fases seguintes. Ter uma boa reputação nas plataformas de avaliação, assim como uma disposição para integrar recursos com os turistas que virão e com o *trade* turístico como um todo, sem negligenciar o treinamento e preparo de seus empregados ou colaboradores, é um caminho potencial para a cocriação de valor.

A integração de recursos mostra-se como um pilar crucial para o resultado da FIV durante a fase de encontro de serviço. Porém, os outros pilares também se manifestam e podem, positivamente ou negativamente, influenciar na percepção de valor entre os atores do ecossistema. A maneira como a interação se dará nesta fase é determinante para a cocriação ou codestruição de valor, seja durante a interação em si ou em sua fase seguinte, pós-encontro de serviço. A jornada da Figura 38 (que se divide em três partes – pré-encontro, encontro e pós-encontro de serviço) ilustra os delineamentos que influenciam no resultado da FIV.

Para a fase de pós-encontro de serviço, o *feedback* surge como um protagonista óbvio para o sacramento do resultado da FIV, mas os outros pilares também podem determinar o rumo para a cocriação ou codestruição de valor. Manifestações de integração de recursos como formação de parcerias comerciais e desalinhamento de recursos podem levar a cocriação e codestruição de valor, respectivamente. Da mesma forma, manifestações de engajamento como disposição em integrar recursos ou a desmotivação em integrar redes de relacionamento podem levar a resultados positivos ou negativos de FIV, respectivamente.

Como **contribuição teórica**, esta tese trouxe um panorama atualizado da FIV sob a perspectiva da lógica dominante do serviço. Por meio de levantamento bibliográfico, buscou-se trazer o estado da arte, com os principais conceitos concernentes ao tema, dentro do estudo de marketing de serviço. Também teve como resultado a contextualização do tema no setor de hospitalidade, finalizando com um *framework* para aprofundamento do estudo da FIV dentro de um ecossistema de serviço característico do setor, abrangendo as fases antes, durante e depois do encontro principal de serviço.

Esta tese propôs a aprofundar o estudo do fenômeno da FIV em um contexto de hospitalidade no ecoturismo no Brasil, abarcando não somente os relatos de cocriação, mas também de codestruição de valor. Em geral, as pesquisas estão concentradas apenas em nível micro, nas díades entre consumidor-empregado da linha de frente. Esta tese, no entanto, englobou não apenas a díade de nível micro, mas todos os outros três níveis do ecossistema de serviço (meso, macro e mega). Com os procedimentos adotados, a pesquisa trouxe

contribuições tanto para a gestão local quanto para a pesquisa científica da área, assim como a reflexão de repensar a gestão pública do turismo pelos atores de nível mega do ecossistema.

Adicionalmente, esta tese adentra ao conhecimento da lógica dominante de serviço e da FIV, ao alinhar achados encontrados em outros contextos da economia ao segmento do turismo, encontrando similaridades e complementaridades ao que já foi encontrado em pesquisas anteriores. Ademais, o estudo contribui para um melhor entendimento das possíveis combinações causais que levam à cocriação e à codestruição de valor dentro das condições estabelecidas. Outra contribuição relevante é a tentativa de nivelar o estudo da codestruição de valor ao mesmo nível de maturidade da cocriação, em termos de importância para o resultado da FIV, a fim de que a fortaleza como um construto teórico útil para estudos futuros.

Tendo como ponto de partida a agenda sugerida por Codá, Farias e Dias (2020) para as lacunas de pesquisa sobre FIV nos níveis micro, meso, macro e mega do ecossistema turístico e, levando em consideração as três fases da experiência – antes, durante e após o encontro de serviço –, elaboram-se sugestões para aprofundamento do entendimento da FIV, como causas, motivações e fatores de influência que levam a um resultado específico entre uma experiência positiva ou negativa do ponto de vista de diferentes atores. A agenda pode ser conferida no Quadro 15 e, em destaque, as lacunas que começaram a ser exploradas por esta tese.

Quadro 14 - Agenda de pesquisa para estudo da formação interativa de valor no contexto da hospitalidade turística

	Micro	Meso	Macro	Mega
<b>Pré-encontro de serviço</b>	Identificar formas pelas quais os provedores desenvolvem sistemas de serviço capazes de monitorar valores individuais de consumidores.  Explorar a interface do consumidor e da tecnologia.  Entender como os atributos pessoais dos atores (como gênero, origem social, educação) influenciam diretamente no processo de integração de recursos.	Investigar o uso de novas fontes de busca ou novas fontes tecnológicas para extração de informações dos consumidores que possam causar cocriação e codestruição de valor.  Explorar o impacto do crescente vício ou apego à tecnologia das pessoas em seus comportamentos de comunicação, socialização, relacionamento (des)engajamento ou desafeto.	<b>Verificar como a experiência do consumidor com vários atores simultâneos afeta o resultado da FIV.</b>  Explorar como os atores se comportam, pensam e tomam decisões quando os recursos mentais e o poder cognitivo são liberados à medida que o Google se tornou seu mecanismo de armazenamento e busca de conhecimento.	Medir como as entidades políticas e públicas podem se beneficiar ao reconhecer e incentivar o papel ativo do consumidor na FIV de políticas públicas.  <b>Estudar <i>design</i>, operações e competitividade de modelos de negócios, redes de colaboração e ecossistemas de serviços.</b>
<b>Encontro de serviço</b>	<b>Examinar como os consumidores experimentam e</b>	Verificar como o estímulo do provedor de serviço à integração de recursos	<b>Identificar práticas realizadas</b>	Identificar impulsionadores de dimensões cognitivas, emocionais e/ou

	<p><b>avaliam proposições de valor durante o encontro de serviço.</b></p> <p>Examinar como o valor é contextualizado e quais fatores os engajam na interação de recursos <i>operand</i> e <i>operant</i> para a FIV.</p>	<p><i>operant</i> por parte do consumidor pode afetar esse relacionamento e o relacionamento com outros atores envolvidos na FIV.</p> <p>Realizar uma análise conjunta sobre os processos de FIV e relacionamento provedor-consumidor em ambientes online e offline.</p>	<p><b>durante a FIV que impactam no relacionamento entre os atores e no bem-estar do ecossistema de serviço.</b></p>	<p>comportamentais relevantes da FIV e seu impacto na realidade local.</p>
<p><b>Pós-encontro de serviço</b></p>	<p>Examinar formas pelas quais os provedores de serviço podem otimizar as experiências de consumidores em sua proposição de valor.</p> <p>Investigar como reagir à co-destruição, de forma que instigue o consumidor a recuperar valor por conta própria.</p> <p>Concentrar-se mais na perspectiva do meio de hospedagem em termos de respostas gerenciais aos processos de FIV e como os problemas de codestruição de valor podem ser mitigados na interação entre a administração, a equipe de serviço e o marketing do meio de hospedagem.</p>	<p><b>Verificar o impacto que a dissolução de um relacionamento causa no sistema de serviço e analisar <i>feedbacks</i> espontâneos gerados para os atores.</b></p> <p>Explorar a interação entre ambigüidades de papéis e respostas de enfrentamento relacionais e como elas diferem através e ao longo do tempo, conforme os relacionamentos amadurecem.</p> <p>Explorar os padrões de comportamento dos usuários após encerrarem o uso do serviço, buscando a triangulação dos resultados a partir das perspectivas de outros atores.</p>	<p>Examinar como os atores podem converter recursos <i>operant</i> fornecidos na FIV em vantagem competitiva sustentável.</p> <p>Abordar as consequências das estratégias de relacionamento, como os potenciais efeitos colaterais relacionados à tensão, como culpa e agressão passiva, evoluem nas redes de negócios e impedem sua eficácia.</p>	<p><b>Analisar a capacidade da FIV e seu impacto na alteração e generalização da ordem local ou mundial vigente (ex. Covid-19).</b></p> <p>Avançar no estudo da FIV com outros <i>frameworks</i> complexos como <i>TSR</i> (<i>Transformative Service Research</i>).</p> <p>Entender como o poder de influência de vários atores (em diferentes níveis analíticos) influencia na formação dos ecossistemas de serviços.</p>

Fonte: Elaboração própria, baseado em “Formação Interativa de Valor no setor de hospitalidade no turismo: framework e agenda de pesquisa”, de R.C. Codá, J.S. Farias e C.N. Dias, 2020, *Revista Hospitalidade*, 17(1), 54–74.

Para a fase de pré-encontro de serviço, a agenda propõe foco de estudos nas maneiras pelas quais provedores de serviço podem interagir de modo que engaje o consumidor na cocriação de valor durante o encontro principal de serviço. Que impacto essa interação prévia, seja pessoalmente por um agente de viagens, por meio da interação direta ou por meio do uso da tecnologia, terá durante o encontro principal de serviço? Para o encontro propriamente dito, quais as principais práticas, experiências e impulsionadores que otimizam e fomentam os atores a cocriarem ou co-destruírem valor na FIV? Por fim, no pós-encontro principal de serviço, pesquisas podem focalizar em como essa integração de recursos ocorrida durante as fases anteriores da experiência de serviço pode servir para a mudança no *status quo* vigente no contexto de determinado ecossistema e, no caso do provedor do serviço, como explorar a mudança para obter vantagem competitiva sustentável.

Como **contribuições gerenciais**, esta tese oferece informações úteis à tomada de decisão dos atores envolvidos no *trade* turístico de Cavalcante/GO, Bonito/MS e Chapada dos

Guimarães/MT e demais municípios que encontrem similaridades com os casos e manifestações aqui relatados. Por meio da aplicação dos questionários e entrevistas, os principais gargalos e pontos de atenção foram levantados, assim como os principais fatores que levam atores às experiências positivas e negativas durante as etapas do encontro de serviço e, também, quais são as condições suficientes e necessárias para a ocorrência dos extremos da FIV (cocriação e codestruição de valor) em todos os níveis do ecossistema turístico dos municípios. Munidos destas informações, atores públicos e privados podem ajustar planejamento e priorizar ações em relação ao novo período de pandemia que atravessa o Brasil.

A escolha dos casos foi assertiva à medida que, respeitando suas características e peculiaridades, possuem diferentes níveis de maturidade na gestão administrativa em todos os níveis do ecossistema. Cavalcante/GO, por depender muito do apoio financeiro da Poder Público, não consegue desenvolver grandes projetos e encontra-se em estágio inicial de maturidade, enquanto Bonito/MS, caracterizado pela atuação da iniciativa privada, tornou-se referência nacional de ecoturismo, cujo reconhecimento cruza oceanos e atrai turistas do mundo o todo. Se houvesse um *continuum* em que os extremos fossem Cavalcante/GO e Bonito/MS, Chapada dos Guimarães/MT estaria no centro do trajeto, ora se assemelhando ao município de Goiás, ora ao município de Mato Grosso do Sul. Com base nestas reflexões, as sugestões gerenciais foram divididas nestes três níveis de maturidade.

Segundo estudo realizado pelo SEBRAE (2020b), a pandemia de Covid-19 foi motor de uma aceleração da transformação digital em todo o mundo. Tendências previstas para 2030 foram antecipadas, em poucos meses, e modificaram milhares de negócios. Os consumidores foram, inevitavelmente, dragados para dentro do ambiente digital, encurtando esse processo. Tal cenário fez acelerar, entre as empresas, a necessidade de se adequarem ao novo perfil de consumidor.

Este novo consumidor, chamado de consumidor 4.0, está ávido por uma experiência multicanal, pela busca de proximidade de valores com a marca, por consumir pela identificação com a empresa, pela sensação de pertencimento e participação, e por conveniência, mas, essencialmente, espera uma relação cada vez mais *online*. A experiência do usuário, prioridade para as marcas no contexto digital, requer a costura dos canais de virtualização e digitalização na estratégia de comunicação das empresas, elevando-se, assim, a relação marca-cliente. Para trabalhar a integração de recursos, uma importante recomendação aos gestores é investir continuamente no sucesso da relação com seus consumidores, ou seja, montar uma área de sucesso do cliente (*customer success*), cujo trabalho baseia-se em oferecer uma experiência contínua de satisfação e fomentar a fidelidade entre consumidor e marca.

Para estreitar laços com estes consumidores, baseados nos achados desta tese, recomenda-se ter clareza sobre o poder de voz desse tipo de consumidor, dar importância à coleta de *feedback* e às avaliações do serviço, priorizar a influência dos consumidores sobre a reputação de seus produtos e serviços, promover ou iniciar a digitalização de práticas antigas (no caso de empresas tradicionais), pensando na necessidade de disponibilizar novos canais de comunicação com consumidores e empregados. Com base no quadro laboral, recomenda-se recrutamento e seleção de perfis de empregados com *mindset* orientado à inovação, ou capacitá-los segundo este perfil.

Tendo em vista este novo cenário de consumo, recomenda-se aos gestores em níveis iniciais de maturidade gerencial e/ou digital, com orçamentos reduzidos ou sem orçamento algum, algumas soluções sem custo, como implantação de metodologias ágeis de gestão. O ágil está associado ao *mindset* produtivo e é centrado na divisão do escopo das tarefas, que ficam visíveis a todos os que estão envolvidos no projeto. Essas séries de tarefas, que são divididas em tarefas menores, serão realizadas em ciclos até que sejam todas finalizadas. O resultado é a antecipação das entregas, melhoria na *performance* da equipe e percepção de valor mais rápida ao consumidor (Russo, Silva & Larieira, 2021), o que influencia positivamente nos pilares de engajamento, integração de recursos e uso da informação. *Scrum* (Rubin, 2017), *Lean* (Salerno *et al.*, 2019), *Kanban* (Silva & Anastácio, 2019) e *Design Thinking* (Macedo, Miguel & Casarotto Filho, 2015) são os modelos mais comuns em uso nas empresas. O controle das atividades pode ser feito por meio de ferramentas gratuitas como Trello, Asana e Microsoft Excel.

Ainda em estágios iniciais, para melhoria do bom uso de informações, recomenda-se cadastro dos estabelecimentos no Google Meu Negócio, para que os robôs (*crawlers*) possam associar todo material postado na internet à empresa, além de facilitar o contato e comunicação nos seus buscadores. Recomenda-se criar do zero ou replanejar, utilizando metodologia ágil, ciclo de publicações utilizando as diferentes redes sociais como Facebook, Instagram e TikTok, a depender do público-alvo. O consumidor 4.0 possui um papel mais ativo nas experiências que busca, então recomendam-se iniciativas que fomentem a cocriação de valor. Um restaurante, por exemplo, pode fazer uma *live* no Instagram ensinando como preparar determinado prato, com a participação do *chef* e utilizando ingredientes escolhidos pelos consumidores por meio de interação prévia em redes sociais. Trabalha-se fortemente o *feedback* e o engajamento com estas ações.

Postula-se, também, o esforço sistemático das organizações em estabelecer relacionamentos duradouros com seus parceiros de negócios e, em especial, com seus

consumidores. Este controle pode ser feito por meio de CRM (*Customer Relationship Management*). Segundo Demo (2014), um CRM leva à otimização da capacidade das organizações de se reinventarem e competirem, ao englobar aspectos da satisfação e lealdade de consumidores e, mormente, a oferta constante de experiências únicas e encantadoras a eles. O seu controle, em nível básico, pode ser feito pelas mesmas ferramentas citadas anteriormente: planilhas ou Trello, por exemplo, e está atrelado diretamente à integração de recursos.

Níveis intermediários de gestão e empresas ou organizações que já tenham algum orçamento disponível para investimentos, recomenda-se estratégias de automação dos processos e elaboração da jornada do consumidor (Kanegae *et al.*, 2020) para um acompanhamento mais preciso do processo decisório do turista em relação ao seu destino de viagem. Uma automação de *e-mails*, por exemplo, permite ofertar soluções como envios de *e-mails* nos quais o consumidor pensa estar conversando com uma pessoa quando, na realidade, a mensagem é enviada e respondida por uma máquina. Associa-se ao uso da informação e integração de recursos.

Como estratégia de diferenciação e vantagem competitiva, recomenda-se a adição da gamificação como incentivo à atração do turista ao material produzido. A gamificação é a utilização de mecânica, estética e pensamento baseados em *games* para engajar pessoas, motivar a ação, promover a aprendizagem e resolver problemas (Souza, Varum & Eusébio, 2017). Esta estratégia poderia solucionar lacunas como a falta de informação antes da chegada do visitante ao município, como o uso de *quiz* sobre a cultura, geografia e história local, por exemplo. Além disso, poderiam ser criadas pontuações baseadas nos relatos de *feedback*, o que solucionaria outro gargalo das empresas, ao mesmo tempo que incentiva o turista a retornar ao mesmo local de hospedagem. O Trip Advisor utiliza estratégia semelhante.

A presença digital torna-se ainda mais importante aos níveis avançados de gestão e deve ser priorizada em termos de investimentos, tanto para comunicação, como para criar sensação de comunidade em torno da marca. Como colocam Zhang, Meng e So (2020), o consumo digital cresceu em 60% ou mais no período de quarentena (a partir do início de 2020), onde grande parte dos consumidores rapidamente se ajustou ao consumo digital.

Segundo os autores, uma vez que o consumidor experiencia a conveniência e excitação do conteúdo digital, ele facilmente se adapta e, no período da pandemia, as empresas foram pressionadas a se reinventarem, gerarem conteúdo de engajamento e também a oferecer uma experiência *online* ainda melhor como, por exemplo, com auxílio de novas tecnologias 3D, VR (*Virtual Reality*) e *chatbots* (assistentes virtuais), aplicações desenvolvidas para realizar tarefas no ambiente virtual semelhantes àquelas capazes de serem realizadas por humanos (Brandtzaeg

& Følstad, 2017). Tais soluções incluem acessar internet e realizar tarefas repetitivas previamente programadas. Exemplos são a Siri, da Apple, a Alexa, da Amazon e o Google Assistente. Soluções atreladas diretamente ao engajamento e integração de recursos.

Algumas opções para uso destas tecnologias para gestores do *trade* turístico são *tour* virtual por destinos ou pontos turísticos, disponibilizado via site por meio de fotografias 360°, ou vídeos gravados e visitas virtuais a atrativos por meio de realidade virtual. Assistentes virtuais auxiliam em estratégias *omnichannel* (Guissoni, 2017), uma estratégia de uso simultâneo e interligado de diferentes canais de comunicação, com o objetivo de estreitar a relação entre *online* e *offline*, aprimorando, assim, a experiência do consumidor. Organizações foram impactadas negativamente pela pandemia e, com o quadro de empregados reduzidos, o atendimento *online* e automatizado via mídias sociais permite a resolução de reclamações e outras maneiras de interagir com consumidores de maneira eficiente no canal escolhido por cada um deles, seja ele *site*, fisicamente ou mídias sociais. Estas iniciativas permitem priorizar o foco no consumidor, na sustentabilidade e agilidade, para transformar a proposta de valor e de negócio com foco no futuro. Influencia os quatro pilares trazidos por esta tese.

O ineditismo desta tese também se confere como **contribuição metodológica**, ao utilizar-se da QCA para mensurar as condições necessárias e suficientes para a ocorrência dos lados extremos da FIV em todo o ecossistema turístico específico. Ao usar a QCA, é possível avaliar a causalidade, que é muito complexa, envolvendo diferentes combinações de condições causais capazes de gerar o mesmo resultado. A QCA também facilita uma forma de análise contrafactual baseada em práticas de pesquisa orientadas para casos (Ragin, 2008).

Do ponto de vista metodológico, recomendam-se estudos longitudinais que levem em consideração que a extensão temporal da análise seja consistente com o tempo que leva para a desintegração ou integração de recursos impactar o bem-estar do ator. Também sugere-se testar modelos de processo de FIV para esclarecer o tempo que leva para restaurar seu bem-estar, dados os fatores contextuais e a gravidade do processo de FIV experimentado. Orienta-se, também, estudos quantitativos para construção de escalas que analisem aspectos comportamentais, atitudinais e experimentais da FIV dentro do ecossistema de serviço de hospitalidade turística.

Com base no advento da transformação digital, recomenda-se análise do sentimento dos atores em um conjunto de dados das mídias sociais, complementados com outros métodos de pesquisa, como grupos focais e netnografia. Em termos de instrumentos quantitativos para coleta de dados, os encontrados na literatura abarcam, em sua maioria, apenas o nível micro do

ecossistema. Logo, recomenda-se a criação de questionários de larga escala, para entender melhor a FIV nos níveis meso, macro e mega.

Assim como qualquer estudo, esta tese possui **limitações**. O período que compreendeu a coleta de dados foi atípico na história do Brasil e do mundo. As mudanças regionais e globais impactadas pela pandemia do coronavírus podem trazer uma nova maneira de os turistas engajarem-se em suas atividades. Sugere-se uma nova coleta cerca de 12 meses após a retomada de todas as atividades comerciais que envolvam o turismo, para aferição de similaridades e diferenças dentro das proposições estudadas. Além disso, esta tese limitou-se ao estudo de quatro condições: uso da informação, integração de recursos, *feedback* e engajamento. Outras condições podem ser acrescentadas para estudos futuros.

Em relação ao QCA, embora a técnica consiga trazer as condições suficientes e necessárias para que um determinado resultado aconteça, ela não consegue mensurar a intensidade específica de cada condição. Estudos futuros poderiam aprofundar e medir o impacto gerado pela presença ou ausência das condições estudadas, assim como medir as soluções geradas para os níveis intermediários de FIV (coredução e corecuperação de valor) e a não-criação de valor. Esta tese demonstrou que o estudo comparativo possui grande variedade de possibilidades entre condições sociodemográficas. Estudos futuros poderiam, por exemplo, comparar a FIV sob diferentes faixas de renda e diferentes níveis de escolaridade, além de comparar as díades por sexo ou por nacionalidade (ex. brasileiro ou estrangeiro) por meio do mvQCA.

A coleta de dados, devido aos protocolos de segurança adotados no enfrentamento da pandemia de Covid-19, fez com que todas as entrevistas fossem realizadas a distância. Este fator, em determinados momentos, pode ter dificultado a aproximação entre pesquisador e entrevistado, ao mesmo tempo que impediu uma possibilidade de eventuais anotações de campo complementares sobre observações acerca do ambiente de atuação dos atores, pela visão limitada da tela do dispositivo móvel utilizado como instrumento de coleta.

Ademais, esta tese pesquisou um contexto específico do turismo (municípios vocacionados para o ecoturismo), dentro de uma região específica do Brasil (Centro-Oeste). Estudos futuros podem utilizar o mesmo modelo para estudar municípios ligados ao ecoturismo de outros estados do Brasil ou do mundo, ou optar por outros modelos de turismo, como turismo religioso, histórico-cultural, de incentivo, de eventos etc.

## Referências

- Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. (2012). Value cocreation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem-solving process. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15–26.
- Akaka, M. A., & Vargo, S. L. (2015). Extending the context of service: from encounters to ecosystems. *Journal of Services Marketing*, 29(6–7), 453–462.
- Alô, Chapada (2021). Osmar Froner promete deixar um legado no turismo de Chapada dos Guimarães. Disponível em < <http://www.alochapada.com.br/post/osmar-froner-promete-deixar-um-legado-no-turismo-de-chapada-dos-guimar%C3%A3es>> Acessado em 09 mar 2021.
- Altinay, L., Sigala, M., & Waligo, V. (2016). Social value creation through tourism enterprise. *Tourism Management*, 54 (1), 404–417.
- Anandkumar, S.; Anil, T. (2015). Evolving maturity of Malaysian Regional Tourism Organization websites: A longitudinal study using the extended model of Internet commerce adoption. *Journal of Tourism*, 16 (1), 49-57.
- Anderson, L., Ostrom, A.L., Corus, C., Fisk, R.P., Gallan, A.S., Giraldo, M., Mende, M., Mulder, M., Rayburn, S.W., Rosenbaum, M.S., Shirahada, K., & Williams, J.D. (2013). Transformative service research: An agenda for the future. *Journal of Business Research*, 66 (1), 1203-1210.
- Andreassen, T., Lervik-Olsen, L., Snyder, H., Van Riel, A., Sweeney, J. and Van Vaerenbergh, Y. (2018), "Business model innovation and value-creation: the triadic way", *Journal of Service Management*, 29 (5), 883-906
- Andreu, L., Sánchez, I., & Mele, C. (2010). Value cocreation among retailers and consumers: New insights into the furniture market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(4), 241–250.
- Arnaud, L.; Mangini, E. R.; Barros, T. F.; Urdan, A. T. (2016) A Rede Supermarket na Era do Marketing: Um Caso de Mídias Sociais. *Caderno Profissional de Administração da UNIMEP*, 6 (2), 118-135.
- Azevedo, T. R.; Nodari, C. H.; Salvagni, J.; Veiga Neto, A. R. (2016) Avaliação da qualidade percebida de um serviço por meio de site de redes sociais. *Revista Ciências Administrativas*, 22 (1), 162-191.
- Baker, M. and Kim, K. (2019), Value destruction in exaggerated online reviews: The effects of emotion, language, and trustworthiness, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31 (4), 1956-1976.
- Baliga, A.J., Chawla, V., Sunder M., V. and Kumar, R. (2021), Barriers to service recovery in B2B markets: a TISM approach in the context of IT-based services, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2020-0112>.

- Ballantyne, D.; Varey, R.J. (2006) Introducing dialogical orientation to the service-dominant logic of marketing. *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, New York: Routledge, 224-235.
- Baptista, T.; Hemais, M. (2020) Reclamações fraudulentas a partir de características da cultura brasileira: um estudo qualitativo utilizando a técnica projetiva. *REAd – Revista Eletrônica em Administração*. 26(1), 81-113.
- Barbosa, A.; Salerno, M.; Nascimento, P.; Albala, A.; Maranzato, F.; Tamoschus, D. (2021) Configurations of project management practices to enhance the performance of open innovation R&D projects. *International Journal of Project Management*. 39(2), 128-168.
- Barbosa, L. G. M. (Coord.). (2015). Índice de Competitividade do Turismo Nacional: Relatório Brasil 2015. Brasília/DF: Ministério do Turismo.
- Bardin L. (1977) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bateson, J. E.G.; Hoffman, K.D. (2016) *Princípios de Marketing de Serviços: Conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Beirão, G., Patrício, L. & Fisk, R. (2017) Value cocreation in service ecosystems: Investigating health care at the micro, meso, and macro levels, *Journal of Service Management*, 28 (2), 227-249.
- Beni, M.; Moesch, M. (2017) A Teoria da Complexidade e o Ecossistema do Turismo. In: *Revista Turismo - Visão e Ação - Eletrônica*, 19 (3), 430-457.
- Beni, M.C. (2020). Turismo e Covid-19: algumas reflexões. *Rosa dos Ventos Turismo e Hospitalidade*, 12 (3 - Especial Covid19), 1-23.
- Bettencourt, L. A. (1997). Customer voluntary performance: Customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, 73 (1), 383–406.
- Boaventura, P. S. M., & Brito, E. P. Z. (2018). Leveraging Highly Relational Service Performance through the Participation of Empowered Customers. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(3), 314-328.
- Bonito/MS. Conselho Municipal de Turismo. Dados do Município. Disponível em: < [www.Bonito/MS-ms.com.br](http://www.Bonito/MS-ms.com.br)>. Acesso em: 02 ez. 2020.
- Brambilla, F.; Damacena, C. (2011). Lógica dominante do serviço em marketing: estudo dos conceitos e premissas aplicados à educação superior privada na perspectiva docente. *Remark: Revista Brasileira de Marketing*, 10(3), 151-176.
- Branco, R.; Teles, A. (2019). Um modelo heurístico para análise da hospitalidade em tempos de hospedagem P2P. *Revista Hospitalidade*, 16 (2), 93-113.

- Brandtzaeg, P. B., Følstad, A. (2017) Why people use chatbots. In *Proceedings of the International Conference on Internet Science*, 377-392. DOI: 10.1007/978-3-319-70284-1\_30
- Brasil. Ministério do Turismo – MTur (2015). *Categorização dos Municípios das Regiões Turísticas do Mapa do Turismo Brasileiro*: Brasília-DF.
- Brislin, R. W. (1970) Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of CrossCultural Psychology*, 1 (3), 185 – 216.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.
- Brodie, R.J., Ranjan, K.R., Verreynne, M.-l., Jiang, Y. and Previte, J. (2021), Coronavirus crisis and health care: learning from a service ecosystem perspective, *Journal of Service Theory and Practice*, 31 (2), 225-246.
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart Tourism Destinations: Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services. *Information and Communication Technologies in Tourism*, 1 (1), 377-389.
- Buhalis D, Andreu L, Gnoth J. (2020) The dark side of the sharing economy: Balancing value co-creation and value co-destruction. *Psychology and Marketing*. 37(5), 689–704.
- Burrell, G., & Morgan, G. (2001). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann.
- Busser J, Shulga L.(2018) Cocreated value: Multidimensional scale and nomological network. *Tourism Management*, 65 (1), 69-86.
- Cabiddu, F., Moreno, F. and Sebastiano, L. (2019), “Toxic collaborations: co-destroying value in the B2B context” *Journal of Service Research*, 22 (3), 241-255.
- CADASTUR. Cadastro de Prestadores de Serviços Turísticos do Ministério do Turismo. <<https://cadastur.turismo.gov.br/hotsite/#!/public/capa/entrar>> Acessado em 17-dez-2018.
- Camargo, L. O. (2004). *Hospitalidade*. São Paulo: Aleph.
- Camargo, L. O. L. (2019). Hospitalidade, Turismo e Lazer. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 13(3), 1-15.
- Cambra-Fierro, J., Grott, E., Perez, L., (2017). Towards a cocreation framework in the retail banking services industry: do demographics influence? *J. Retail. Consum. Serv.* 34 (1), 219–228.
- Camilleri, J.; Neuhofer, B. (2017) "Value cocreation and codestruction in the Airbnb sharing

- economy", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (9), 2322-2340.
- Campos, A. C., Mendes, J., Valle, P. O., & Scott, N. (2018). Cocreation of tourist experiences: A literature review. *Current Issues in Tourism*, 21 (4), 369-400.
- Caregnato RCA, Mutti R. (2006) Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto Contexto Enferm.* 15(4), 679-84.
- Carù, A. and Cova, B. (2015), "Co-creating the collective service experience", *Journal of Service Management*, 26 (2), 276-294.
- Castillo, D., Canhoto, A., Said, E. (2020): The dark side of AI-powered service interactions: exploring the process of co-destruction from the customer perspective, *The Service Industries Journal*.
- Catteeuw, F, Eileen F.&Vonderhorst, J. (2007), Employee Engagement: Boosting Productivity in Turbulent Times, *Organization Development Journal*, 25 (2), 151-157.
- Chandler, J.D.; Lusch, R.F. (2015) Service Systems: A Broadened Framework and Research Agenda on Value Propositions, Engagement, and Service Experience. *Journal of Service Research*, 18(1), 6-22.
- Chandler, J.D.; Vargo, S.L. (2011) Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11(1), 35-49.
- Chapada dos Guimarães. Prefeitura Municipal de Chapada dos Guimarães. Disponível em: <<https://www.chapadadosguimaraes.mt.gov.br/>>. Acesso em: 09 mar. 2021.
- Chapman, A., & Light, D. (2017). Working with the carnivalesque at the seaside: Transgression and misbehaviour in a tourism workplace. *Tourist Studies*, 17(2), 182-199.
- Chathoth, P. K., Altinay, L., Harrington, R.J., Okumus, F. & Chan, E. (2013). Coproduction versus cocreation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 11-20.
- Chowdhury, I. N., Gruber, T., & Zolkiewski, J. (2016). Every cloud has a silver lining – Exploring the dark side of value co-creation in B2B service networks. *Industrial Marketing Management*, 55 (1), 97-109.
- Codá, R. C.; Farias, J. S.; Dias, C. N. (2020). Formação Interativa de Valor no setor de hospitalidade no turismo: framework e agenda de pesquisa. *Revista Hospitalidade*, 17(01), 54- 74. Doi: <https://doi.org/10.21714/2179-9164.2020.v17n1.004>
- Cooper, Donald; Schindler, Pamela. (2011). Métodos de pesquisa em administração. 10 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Corsaro, D. (2019). Value co-destruction and its effects on value appropriation. *Journal of Marketing Management*, 36 (1), 1-28.

- Cossío-Silva, F. J., Revilla-Camacho, M. Á., Vega-Vázquez, M., & Palacios-Florencio, B. (2016). Value cocreation and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 69(5), 1621–1625.
- Creswell, J. W. (2007). *Research Design: qualitative & quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Crick, J. (2019). The dark-side of coopetition: when collaborating with competitors is harmful for company performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35 (2), 318-337.
- Cronin, J.J. (2017) Retrospective: a cross-sectional test of the effect and conceptualization of service value revisited. *Journal of Service Marketing*, 30(3), 261-265.
- D'Andrea, F.A.M.C., Rigon, F., Almeida, A.C.L.d., Filomena, B.d.S. and Slongo, L.A. (2019), Co-creation: a B2C and B2B comparative analysis, *Marketing Intelligence & Planning*, 37 (6), 674-688.
- Daunt, K.; Harris, L. (2017). Consumer Showrooming: Value co-destruction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38 (1), 166-176.
- Demo, G. (2014). B2C market: development of a CRM scale. In A. Ghorbani (Ed.). *Marketing in the Cyber Era* (85-95). Hershey, PA: IGI Global.
- Dessart, L., Veloutsou, C. and MorganThomas, A. (2015), Consumer engagement in online Brand communities: a social media perspective, *Journal of Product & Brand Management*, 24 (1), 28-42.
- Dias, O. C. (2011). *Análise Qualitativa Comparativa (QCA) Usando Conjuntos Fuzzy – Uma Abordagem Inovadora Para Estudos Organizacionais no Brasil*. In: XXXV Encontro da ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Do, D., Rahman, K. and Robinson, L. (2019), Determinants of negative customer engagement behaviours, *Journal of Services Marketing*, 34(2), 117-135.
- Dolan, R., Seo, Y., & Kemper, J. (2019). Complaining practices on social media in tourism: A value co-creation and co-destruction perspective. *Tourism Management*, 73 (1), 35-45.
- Echeverri, P., & Skålen, P. (2011). Cocreation and codestruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351–373.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Ekman, P., Raggio, R. D., & Thompson, S. M. (2016). Service network value cocreation: Defining the roles of the generic actor. *Industrial Marketing Management*, 56 (1), 51–62.
- Eletxigerra, A., Barrutia, J. M., & Echebarria, C. (2018). Place marketing examined through a service-dominant logic lens: A review. *Journal of Destination Marketing and Management*, 9 (1), 72–84.

- Engen, M., Fransson, M., Quist, J. & Skålen, P. (2020) Continuing the development of the public service logic: a study of value co-destruction in public services, *Public Management Review*. 19 (4), 1-19.
- Fagundes, E.; Castro, S. (2014). Turismo e Hospitalidade: digressões e inter-relacionamentos. *Cambiassu – Edição Eletrônica*, 15 (1), 63-79.
- Farquhar J.D., and Robson, J. (2017). Selective demarketing: When customers destroy value. *Marketing Theory*, 17(2), 165–182.
- Fedrizzi, V. (2009). Facetas da hospitalidade. *Revista Hospitalidade*. 6 (2), 96 – 114.
- Finsterwalder, J. (2018), A 360-degree view of actor engagement in service co-creation, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40 (1), 276-278.
- Finsterwalder, J.; Kuppelwieser, V. (2020). Intentionality and transformative services: Wellbeing co-creation and spill- over effects. [\*Journal of Retailing and Consumer Services\*](#), 52 (1), 1-10.
- Flick, W. (2009) *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed.
- Frank, D., Richard F. & Taylor, C. (2004), The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century, *Human Resource Planning*, 27 (3), 12-25.
- Frio, R. S., & Brasil, V. S. (2016). Comportamento de cocriação de valor do consumidor como antecedente da satisfação e lealdade. *REGE - Revista de Gestão*, 23(2), 135–147.
- Frow, P.; McColl-Kennedy, J.; Payne, A. (2016), ‘CoCreation Practices: Their Role in Shaping a Health Care Ecosystem, *Industrial Marketing Management*, 56 (1), 24-39.
- Frow, P., McColl-Kennedy, J., Payne, A. and Govind, R. (2019), "Service ecosystem well-being: conceptualization and implications for theory and practice", *European Journal of Marketing*, 53 (12), 2657-2691.
- Furrer, O., Yu Kerguignas, J., Delcourt, C. and Gremler, D.D. (2020), "Twenty-seven years of service research: a literature review and research agenda", *Journal of Services Marketing*, 34 (3), 299-316. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2019-0078>
- Gallouj, F., & Djellal, F. (2010). *The handbook of innovation and services: a multi-disciplinary perspective*. Edward Elgar Publishing.
- Garay, N.; Santana, L.; Costa. H. Cooperação e Sustentabilidade no Setor Turístico: estudo sobre Micro e Pequenas Empresas de Cavalcante/GO (GO, Brasil). *Cenário*, 3 (5), 173-191.
- Ge, J.; Xu, H.; Pellegrini, M.M. (2019) The Effect of Value Co-Creation on Social Enterprise Growth: Moderating Mechanism of Environment Dynamics. *Sustainability*, 11 (1), 1-20.

- Gibbert, M., & Ruigrok, W. 2010. The “what” and “how” of case study rigor: Three Strategies based on published research. *Organizational Research Methods*, 13(4), 710-737.
- Gioia, D. A., K. G. Corley, A. L. Hamilton. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods* 16 (1), 15–31.
- Gkritzali, A., Mavragani, E. and Gritzalis, D. (2019), Negative MWOM and value co-destruction during destination crises, *Business Process Management Journal*, ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2019-0278>.
- Glaser B. G.; Strauss, A. L. (2006) *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. Reprinted. New York: *Aldine de Gruyter*.
- Godoi, C. K.; Balsini, C. P. V. (2010) *A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica*. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DEMELO, R. (orgs). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2. ed. São Paulo.
- Golooba. M.; Ahlan, A. (2013) Service Value Cocreation in Research & Innovation Practices in Higher Education Institutions in Malaysia. *Procedure Technology*, 1 (1), 342-347.
- Golubovskaya, M., Robinson, R.N. and Solnet, D. (2017), The meaning of hospitality: do employees understand? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (5), 1282-1304.
- Green, M. H., Davies, P., & Ng, I. C. L. (2016). Two Strands of Servitization : A Thematic Analysis of Traditional and Customer Cocreated Servitization and Future Research Directions. *International Journal of Production Economics*, 192 (1), 40–53.
- Greer, C.R.; Lusch, R.F.; Vargo, S.L. (2016) A service perspective. Key managerial insights from service-dominant (S-D) logic. *Organizational Dynamics*, 45 (1), 28-38.
- Grinover, L. (2007). *A hospitalidade, a cidade e o turismo*. São Paulo: Aleph.
- Grissemann, U. S., and N. E. Stokburger-Sauer. (2012). “Customer CoCreation of Travel Services: The Role of Company Support and Customer Satisfaction with the CoCreation Performance.” *Tourism Management* 33 (6), 1483–1492.
- Gronroos, C. (2007) *Service Management and Marketing: Customer Management in service competition*. 3<sup>a</sup> ed., Wiley.
- Grönroos, C.; Gummerus, J. (2014) The service revolution and its marketing implications: service logic vs service-dominant logic, *Managing Service Quality*, 24 (3), 206-229.
- Gronroos, C.; Voima, P. (2013) Critical service logic: Making sense of value creation and cocreation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41 (2), 133-150.
- Guissoni, L.A. (2017). Omnichannel: uma gestão integrada. *GV-executivo*, 16 (1), 24-27.

- Gummesson, E. (2008). Extending the service-dominant logic: From customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 15.
- Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M., & Foroudi, P. (2016). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*, 69 (12), 5671-5681.
- Hansen, A. V. (2017). What stories unfold: empirically grasping value co-creation. *European Business Review*, 29 (1), 2 – 14.
- Helkkula, A. (2011.). Characterising the concept of service experience. *Journal of Service Management*, 18 (1), 6-22.
- Hepi, M., Foote, J., Finsterwalder, J., Moana-o-Hinerangi, M.-o., Carswell, S. and Baker, V. (2017), An integrative transformative service framework to improve engagement in a social service ecosystem: the case of He Waka Tapu, *Journal of Services Marketing*, 31 (4/5), 423-437. <https://doi.org/10.1108/JSM-06-2016-0222>
- Higgins, E. Tory & Abigail A. Scholer (2009), Engaging the Consumer: The Science and Art of the Value Creation Process, *Journal of Consumer Psychology*, 19 (2), 100-114.
- Hiler, J.; Cook, L.; Northington, W. (2018). Making inconsistent worlds: a conceptual framework for cocompetition. *Journal of Consumer Marketing*, 35(3), 254-263.
- Hobfoll, S.E., 2002. Social and psychological resources and adaptation. *Rev. General Psychol.* 6 (4), 307–324.
- Holbrook, M. (1996). Special Session Summary Customer Value C a Framework For Analysis and Research, *Advances in Consumer Research*, 23 (1), 138-142.
- Hollebreek, L.; Glynn, M.; Broadie, R. (2014) Consumer Brand Engagement in Social Media: Conceptualization, Scale 2 Development and Validation, *Journal of Interactive Marketing*, 28 (2), 149-165.
- Hsieh, P. L. (2015). Encounters in an online brand community: Development and validation of a metric for value cocreation by customers. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 18(5), 286-295.
- Hsieh, Hsiu-Fang; & Shannon, S. E.. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15 (9), 1277-1288.
- Huang, Z., & Miao, L. (2016). Illegitimate customer complaining behavior in hospitality service encounters: A frontline employee perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40 (6), 1-30.
- Hughes, T., Vafeas, M., Hilton, T. (2018) Resource integration for co-creation between marketing agencies and clients, *European Journal of Marketing*, 52 (5/6), 1329-1354
- IBGE (2016). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/df/brasil/pesquisa/34/62873?ano=2011&tipo=ranking&indicador=29821>> Acessado em 11-nov-2018.

- ICMBio. Instituto Chico Mendes de Conservação e Biodiversidade. Disponível em: < <https://www.icmbio.gov.br/paraguimaraes/>>. Acesso em: 09 mar. 2021.
- Irving, M., Coelho, A., Arruda, T. (2020) Turismos, sustentabilidades e pandemias: Incertezas e caminhos possíveis para planejamento turístico no horizonte da Agenda 2030, *Observatório de Inovação do Turismo*, 19 (especial), 73-105.
- Jaakkola, E., & Alexander, M. (2014). The Role of Customer Engagement Behavior in Value CoCreation: A Service System Perspective. *Journal of Service Research.*, 17(3), 247–261.
- Jaakkola, E., Helkkula, A., & Aarikka-Stenroos, L. (2015). Service experience cocreation: Conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of Service Management*, 26(2), 182–205.
- Jamilena, D., Peña, A., Molina, M. (2016). The Effect of Value-Creation on Consumer-Based Destination Brand Equity. *Journal of Travel Research*, 56 (8), 1011-1031.
- Jarvi, H.; Kahkonen, A.; Torvinen, H.(2018) When value cocreation fails: Reasons that lead to value codestruction. *Scandinavian Journal of Marketing*, 34 (1), 63-77.
- Järvi, H., Keränen, J., Ritala, P., & Vilko, J. (2020). Value co-destruction in hotel services: Exploring the misalignment of cognitive scripts among customers and providers. *Tourism Management*, 77(1),1-13.
- Jayashankar, P., Johnston, W.J., Nilakanta, S. and Bures, R. (2019), Co-creation of value-in-use through big data technology- a B2B agricultural perspective, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35 (3), 508-523.
- Jiang, Y., Balaji, M S., Jha, S. (2019). Together we tango: Value facilitation and customer participation in Airbnb. *International Journal of Hospitality Management*. 82 (1), 169-180.
- Jmour, A., Hmida, I. (2017). Not Always a Co-creation: Exploratory Study of Reasons, Emotions and Practices of the Value Co-destruction in Virtual Communities. *International Conference on Digital Economy*, 41-54.
- Kaartemo, V.; Käsäkoski, H. (2018). Information and Knowledge Processes in Health Care Value Co-Creation and Co- Destruction. *Sage Open*, 8(4), 1-23.
- Kanegae, T.; Brito, E.; Boaventura, P.; Carvalho, L. (2020) Transformação Digital na Jornada do Consumidor de Turismo. *Conferências 13º Congresso Latino-Americano de Varejo e Consumo: "After COVID-19: Building Purpose through Stakeholders in Retailing" CLAV 2020*, 1-12.
- Kantanen, H. (2017), "Value co-production through external communication consulting", *Corporate Communications: An International Journal*, 22 (4),455-470.

- Kashif, M.; Zarkada, A. (2015). Value codestruction between customers and frontline employees: A social system perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 33(6), 672-691.
- Keeling, D.I., Keeling, K., de Ruyter, K. (2020) How value co-creation and co-destruction unfolds: a longitudinal perspective on dialogic engagement in health services interactions. *Journal of the Academy Marketing Science*. Published online.
- Kirova, V. (2020) Value co-creation and value co-destruction through interactive technology in tourism: the case of 'La Cité du Vin' wine museum, Bordeaux, France, *Current Issues in Tourism*.
- Kleinaltenkamp, M., Plewa, C., Gudergan, S., Karpen, I. and Chen, T. (2017), "Usage center – value cocreation in multi-actor usage processes", *Journal of Service Theory and Practice*, 27 (4), 721-737.
- Koenig-Archibugi, Mathias (2004) Explaining Government Preferences for Institutional Change in EU Foreign and Security Policy. *International Organization* 58 (1), 137–74.
- Koskela-Huotari, K., & Vargo, S. L. (2016). Institutions as resource context. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(2), 163–178.
- Kotler, P. (2000) *Administração em Marketing*. 10<sup>a</sup> ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler P, Keller KL, Brady MK, Goodman M, Hansen T. (2009). *Marketing Management*. Pearson Education: Harlow.
- Kowalkowski, C. (2010). What does a service-dominant logic really mean for manufacturing firms? *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 3(4), 285–292.
- Laamanen, M. & Skålén, P. (2014) Collective–conflictual value cocreation: A strategic action field approach. *Marketing Theory*, 15(3), 1-20.
- Lal Dey, B. L., Pandit, A., Saren, M., Bhowmick, S., & WoodruffeBurton, H. (2016). Co-creation of value at the bottom of the pyramid: Analysing Bangladeshi farmers' use of mobile telephony. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 29, 40–48.
- Laud, G., Bove, L., Ranaweera, C., Leo, W., Sweeney, J. and Smith, S. (2019). Value co-destruction: a typology of resource misintegration manifestations, *Journal of Services Marketing*, 33 (7), 866-889. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2019-0022>
- Lazarus, D., Krishna, A., & Dhaka, S. (2014). Cocreation Willingness Matrix and Capability Continuum for Classification and Scaling of Services. *Journal of Global Marketing*, 27(4), 213–225.
- Lei, S. & Law, R. (2015) Content analysis of TripAdvisor reviews on restaurants: A case study of Macau. *E-Review of Tourism Research* 6 (1), 1–5.
- Leo, W., Laud, G. and Yunhsin Chou, C. (2019), Service system well-being: conceptualising a

- holistic concept, *Journal of Service Management*, 30 (6), 766-792.
- Leroi-Werelds, S. (2019), An update on customer value: state of the art, revised typology, and research agenda, *Journal of Service Management*, 30 (5), 650-680.
- Li, L.P., Juric, B.; Brodie, R.J. (2017), Dynamic multi-actor engagement in networks: the case of United Breaks Guitars, *Journal of Service Theory and Practice*, 27 (4), 738-760.
- Lima, D., & Mendes Filho, L. (2021). Modelo INVAT.TUR: Indicadores Relevantes para Gestão de um Destino Turístico Inteligente. *Cenário Revista Interdisciplinar em Turismo e Território*, 9(2), 150-170.
- Lobo, H. A. S.; Moretti, E. C. (2008) Ecoturismo: as práticas da natureza e a natureza das práticas em Bonito/MS, MS. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. 2 (1), 43-71.
- Luo, J., Wong, I., King, B., Liu, M. and Huang, G. (2019), "Co-creation and co-destruction of service quality through customer-to-customer interactions: Why prior experience matters", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31 (3), 1309-1329.
- Lusch, R.F.; Nambisan, S. (2015) Service Innovation: A Service Dominant Logic Perspective. *Mis Quarterly* 39 (1), 155-175.
- Lusch, R.F.; Vargo, S.L. (2006) Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory Articles*, 6(3), 281-288.
- Lusch, R.F.; Webster, F.E. (2011) A Stakeholder-Unifying, Cocreation Philosophy for Marketing. *Journal of Macromarketing*, 31(2), 129-134.
- Luthans, F.; Peterson, S. (2002). Employee Engagement and Manager Self-Efficacy: Implications for Managerial Effectiveness and Development, *Journal of Management Development*, 21 (5/6), 376-387.
- Macedo, M. A., Miguel, P. A. C., & Casarotto Filho, N. (2015). A Caracterização do Design Thinking como um Modelo de Inovação. RAI Revista de Administração e Inovação, VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação 11 e 12 de setembro de 2017 – Foz do Iguaçu/PR 12(3), 157-182.
- Maglio, P.P.; Spohrer, J. (2008), Fundamentals of service science, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 18-20.
- Makkonen, H., Nordberg-Davies, S. and Olkkonen, R. (2018), "“Shopping for Items” or “Partnering for Performance”? A framework of purchasing practices for value co-creation in post-outsourcing buyer-supplier relationships", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33 (7), 1027-1036.
- Makkonen, H., & Olkkonen, R. (2017). Interactive value formation in interorganizational relationships: Dynamic interchange between value cocreation, no-creation, and codestruction. *Marketing Theory*, 17(14), 517-535.

- Marconi, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria (2003). Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Martins, P. C., & Silva, C. A. (2018). Turismo de Natureza ou na Natureza ou Ecoturismo? Reflexões e Contribuições Sobre um Tema em Constante Debate. *Turismo em Análise*, 29(3), 487-505.
- Mathis, E. F., Kim, H. L., Uysal, M., Sirgy, J. M., & Prebensen, N. K. (2016). The effect of cocreation experience on outcome variable. *Annals of Tourism Research*, 57 (1), 65-75.
- Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2018). Uncovering configurations of HRM service provider intellectual capital and worker human capital for creating high HRM service value using fsQCA. *Journal of Business Research*, 82 (1), 31–45.
- Mele, C., Nenonen, S., Pels, J., Storbacka, K., Nariswari, A. and Kaartemo, V. (2018), "Shaping service ecosystems: exploring the dark side of agency", *Journal of Service Management*, 29 (4), 521-545.
- Mills, G; Razmdoost, R. (2016). Managing value co-creation/ destruction: a longitudinal education capital programme/project case study. *Construction Management and Economics*, 34 (1), 1-16. DOI: 10.1080/01446193.2016.1187284
- Ministério do Turismo (MTur) (2020). Mais de 60% das viagens realizadas em 2019 tiveram como motivação cultura ou turismo de natureza. Visto em: <<http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/13686-mais-de-60-das-viagens-realizadas-em-2019-tiverem-como-motiva%C3%A7%C3%A3o-cultura-ou-turismo-de-natureza.html>> Acesso em 20-out/2020.
- Mohammadi, F., Yazdani, H.R., Jami Pour, M. and Soltani, M. (2020), Co-creation in tourism: a systematic mapping study, *Tourism Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print
- Morosan, C., & DeFranco, A. (2016). Cocreating value in hotels using mobile devices: A conceptual model with empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 52 (1), 131–142. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.004>
- Morosan, C. (2018). An Empirical Analysis of Intentions to Cocreate Value in Hotels Using Mobile Devices. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 42(4), 528–562.
- Mustak, M., Plé, L. (2020) A critical analysis of service ecosystems research: rethinking its premises to move forward, *Journal of Services Marketing*, 34 (3), 399-413.
- Nam, K., Baker, J., Ahmad, N., & Goo, J. (2018). Dissatisfaction, Disconfirmation, and Distrust: an Empirical Examination of Value Co-Destruction through Negative Electronic Word-of-Mouth (eWOM). *Information Systems Frontiers*, 22 (1), 1–18.
- Nascimento, C. A. X. D., Meneghatt; I, M. R., Hsu, P. L., & Silva, D. D. (2016). Revisitando Cocriação – Estudo Bibliométrico. *Marketing & Tourism Review*, 4 (1), 1-17.
- Navarro, S., Llinares, C., & Garzon, D. (2016). Exploring the relationship between cocreation and satisfaction using QCA. *Journal of Business Research*, 69(4), 1336–1339.

- Neghina, C., Caniëls, M. C. J., Bloemer, J. M. M., & van Birgelen, M. J. H. (2015). Value cocreation in service interactions: Dimensions and antecedents. *Marketing Theory*, 15(2), 221–242. <https://doi.org/10.1177/1470593114552580>.
- Nery, M., Costa, B., Cintra, R. (2020) Interação na cocriação de valor entre stakeholders: estudo de múltiplos casos em entidades de classe patronais e empresas brasileiras do agenciamento turístico. *Reuna*, 25 (4), 24-46.
- Ng, I, Smith L. and Vargo, S.L. (2012) An Integrative Framework of Value. *Review of Marketing Research*, 9 (1), 207-243.
- Nizamuddin, S. (2015) Marketing utility of Tripadvisor for Hotels: An importance-performance analysis. *Journal of Tourism*. 16 (1), 69-75.
- O'Cass, A., & Sok, P. (2015). An exploratory study into managing value creation in tourism service firms: Understanding value creation phases at the intersection of the tourism service firm and their customers. *Tourism Management*, 51(12), 186-200.
- Osei-Frimpong, Kofi, Alan Wilson, and Fred Lemke (2018). Patient Co-Creation Activities in Healthcare Service Delivery at the Micro Level: The Influence of Online Access to Healthcare Information. *Technological Forecasting and Social Change*, 126 (1), 14-27. doi: 10.1016/j.techfore.2016.04.009.
- Osei-Frimpong, K., Wilson, A. and Owusu-Frimpong, N. (2015), "Service experiences and dyadic value co-creation in healthcare service delivery: a CIT approach", *Journal of Service Theory and Practice*, 25(4), 443-462.
- Palumbo, R.; Manna, R. (2018) What if things go wrong in co-producing health services? Exploring the implementation problems of health care co-production, *Policy and Society*, 37(3), 368-385.
- Patterson, L. (2007). Marketing and sales alignment for improved effectiveness. *Journal of Digital Asset Management*, 3 (1), 185-189.
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. (2008). Managing the CoCreation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 1-10.
- Peixoto, A.; Dantas, B.; Leal, J.; Mano, R.; Abreu, N. (2017) A cocriação de valor em estabelecimentos hoteleiros por meio do site tripadvisor. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 11 (1), 162-176.
- Pena, P. A. I., Jamilena, F. D. M., & Molina, R. M.A. (2014). Value cocreation via information and communications technology. *The Service Industries Journal*, 34(13), 1043-1059.
- Plé, L., & Cáceres, R. C. (2010). Not always cocreation: Introducing interactional co destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430–437.
- Plé, L. (2016). Studying customers' resource integration by service employees in interactional value cocreation. *Journal of Services Marketing*, 30(2), 152–164.

- Plé, L. (2017), Why do we need research on value co-destruction? *Journal of Creating Value*, 3 (2), 162–169.
- Plé, L.; Demangeot, C. (2019). Social contagion of online and offline deviant behaviors and its value outcomes: The case of tourism ecosystems. *Journal of Business Research*, Available online 21 June 2019. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.002>
- Pohlmann, A., & Kaartemo, V. (2017). Research trajectories of Service-Dominant Logic: Emergent themes of a unifying paradigm in business and management. *Industrial Marketing Management*, 63(1), 53–68.
- Prahalad, C.K.; Ramaswamy, V. (2004) Cocreation experiences: the next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18 (3), 5–14.
- Prebensen, N.; Vitterso, J. & Dahl, T. (2013). Value Cocreation Significance of Tourists Resources. *Annals of Tourism Research*, 42 (1), 240–261.
- Prebensen, N. K.; J. Xie (2017). “Efficacy of Cocreation and Mastering on Perceived Value and Satisfaction in Tourists’ Consumption” *Tourism Management* 60 (1), 166–76.
- Prior, D. D., & Marcos-Cuevas, J. (2016). Value co-destruction in interfirm relationships: The impact of actor engagement styles. *Marketing Theory*, 16(4), 533–552.
- Quach, S., & Thaichon, P. (2017). From connoisseur luxury to mass luxury: Value cocreation and codestruction in the online environment. *Journal of Business Research*, 81(1), 163–172. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.015>.
- Ragin, C. (1987). *The Comparative Method. Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley, Los Angeles and London: University of California Press.
- Ragin, C. (2000). *Fuzzy-Set Social Science*. Chicago: University of Chicago Press.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). What is cocreation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, 84 (1), 196–205. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.027>
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value cocreation: Concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290–315.
- Rather, R.; Hollebeek, L.; Islam, J. (2019) Tourism-based customer engagement: the construct, antecedents, and consequences, *The Service Industries Journal*, 39 (7-8), 519-540.
- Ribeiro, H.; Tavares, V.; Costa, B. (2016). Cocriação de Valor: Uma bibliometria de 2000 a 2014. *REEN – Revista Eletrônica de Estratégias & Negócios*, 9(1), 118-151.
- Rihoux, B.; Ragin, C. (2008). *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. London and Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rihova, I., Buhalis, D., Moital, M., & Gouthro, M. B. (2013). Social layers of customer-to-

- customer value cocreation. *Journal of Service Management*, 24(5), 553–566.
- Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2003). Interfirm cooperation and customer orientation. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 421–436.
- Robertson N, Polonsky M, McQuilken L (2014). Are my symptoms serious Dr Google? A resource-based typology of value co-destruction in online self-diagnosis. *Australasian Marketing Journal*, 22(3),246-256.
- Rocha, M. M., & Silveira, M. A. T. (2021). Gestão de Risco no Turismo. Análise dos Destinos Turísticos no Brasil e a Vulnerabilidade a Desastres Naturais. *Marketing & Tourism Review*, 6(1), 1-34.
- Rubin, K. S. (2017). Scrum Essencial – Um Guia Prático para o mais Popular processo Ágil. *Alta Books*, Rio de Janeiro.
- Russo, R. de F. S. G., Silva, L. F. da, & Larieira, C. L. C. (2021, Ed. Esp. jan./abr.). Do manifesto ágil à agilidade organizacional. Editorial. *Revista de Gestao e Projetos (GeP)*, 12(1), 1-10.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Exploration on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (1), 1069–1081.
- Salazart, J.; Pereira, C. (2018) Estudo de Fake News da rede social Facebook. *Congrega Urcamp*. 1 (1), 421-435.
- Salerno, L., Signoretti, I., Marczak, S., Bastos, R. (2019) Repensando papeis em equipes Ágeis: Um estudo de caso no uso de uma abordagem combinada de desenvolvimento Ágil, user-centered design e lean startup. In: *Anais Estendidos da X Conf Brasileira de Software: Teoria e Prática*, 72–77.
- Sandes-Freitas, V., & Bizzarro-Neto, F. (2015). Qualitative Comparative Analysis (QCA): usos e aplicações do método. *Revista Política Hoje*, 24(2), 103-118.
- Sauerbronn, J. F. R.; Cerchiaro, I. B.; Ayrosa, E. A. T. (2001). Uma discussão sobre métodos alternativos em pesquisa acadêmica em marketing. *Gestão e Sociedade*, 5 (12), 254-269.
- Säwe, F. and Thelander, Å. (2015), "The role of frames in a co-creation process", *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7 (4),442-457.
- Shamim, A., Ghazali, Z., & Albinsson, P. A. (2017). Construction and validation of customer value cocreation attitude scale. *Journal of Consumer Marketing*, 34(7), 591–602. <https://doi.org/10.1108/JCM-01-2016-1664>.
- Schau, H.J., Albert M.M. Jr.; Arnould, E.J. (2009) How Brand Community Practices Create Value, *Journal of Marketing* 73(5), 30-51
- Schaufeli, Wilmar B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V.&Bakker, A. (2002), The

- Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach, *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71-92.
- Schneider, C. and Wagemann, C. (2013). Doing Justice to Logical Remainders in QCA: Moving Beyond the Standard Analysis. *Political Research Quarterly* 66(1), 211–220.
- Shulga, L. V., Busser, J. A., y Bai, B. (2018). Factors affecting willingness to participate in consumer generated advertisement. *International Journal of Hospitality Management*, 74(1), 214-223.
- Scott, W. R. (1991). *Unpacking institutional arguments*. University of Chicago Press, Chicago, 164–182.
- SEBRAE (2020a). *Turismo de natureza*. SEBRAE Inteligência Setorial. Rio de Janeiro.
- SEBRAE (2020b). *CONSUMIDOR 4.0: QUEM É E O QUE DESEJA O NOVO PERFIL DE CONSUMIDOR*. SEBRAE Inteligência Setorial. Rio de Janeiro.
- Silva, J. B.; Anastácio, F. A. M. D. (2019). Método Kanban como Ferramenta de Controle de Gestão. *Revista multidisciplinar e de psicologia*, 13 (43), 1018-1027.
- Shostack, G. (1977), Breaking Free from Product Marketing, *Journal of Marketing*, 41 (1), 73–80.
- Shulga, L. V., Busser, J. A., y Bai, B. (2018). Factors affecting willingness to participate in consumer generated advertisement. *International Journal of Hospitality Management*, 74 (1), 214-223.
- Sjodin, D. R., Parida, V., & Wincent, J. (2016). Value co-creation process of integrated product-services: Effect of role ambiguities and relational coping strategies. *Industrial Marketing Management*, 56(1), 108–119.
- Skålén, P.; Pace, S. Cova, B. (2015). Firm-brand community value co-creation as alignment of practices. *European Journal of Marketing*, 49 (3/4), 596 – 620.
- Smith, A. (2013). The value codestruction process: A customer resource perspective. *European Journal of Marketing*, 47(11/12), 1889–1909.
- Souza, V. da S.; Varum, C. M. D. A.; Eusébio, C. O (2017) Potencial da Gamificação para Aumentar a Competitividade dos Destinos Turísticos: revisão de literatura baseada na Scopus. *Revista Turismo em Análise*, 28(1), 91 – 111.
- Sorensen, A., Andrews, L., & Drennan, J. (2017). Using social media posts as resources for engaging in value co-creation: The case for social media-based cause brand communities. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(4), 898–922.
- Sørensen, F., Fuglsang, L., Sundbo, J., & Jensen, J. F. (2020). Tourism practices and experience value creation: The case of a themed attraction restaurant. *Tourist Studies*, 20(3), 271–297.

- Sthapit, E. (2019). My bad for wanting to try something unique: sources of value co-destruction in the Airbnb context. *Current Issues in Tourism*, 22 (20), 2462-2465.
- Sthapit, E. and Björk, P. (2019), Sources of value co-destruction: Uber customer perspectives, *Tourism Review*, 74 (4), 780-794.
- Sthapit, E. and Björk, P. (2020) Towards a better understanding of interactive value formation: Three value outcomes perspective, *Current Issues in Tourism*, 23(6), 693-706
- Sthapit, E., & Jiménez-Barreto, J. (2018). You never know what you will get in an Airbnb: poor communication destroys value for guests. *Current Issues in Tourism*, 22 (20), 2315-2318.
- Storbacka, K., Brodie, R. J., Böhmman, T., Maglio, P. P., & Nenonen, S. (2016). Actor engagement as a microfoundation for value cocreation. *Journal of Business Research*, 69(8), 3008–3017.
- Strauss, A. L., Corbin, J.. 1990. Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques. Newbury Park, CA: *Sage Publications*.
- Sweeney, J. C., Plewa, C., & Zurbruegg, R. (2018). Examining positive and negative value-in-use in a complex service setting. *European Journal of Marketing*, 52(5–6), 1084–1106.
- Tóth, Z., Peters, L. D., Pressey, A., & Johnston, W. J. (2018). Tension in a value co-creation context: A network case study. *Industrial Marketing Management*, 70(1), 34–45.
- TRVL (2020). A Jornada dos Viajantes Brasileiros: Insights para o Turismo. Acesso em: <https://panrotasstoragenews.blob.core.windows.net/conteudo/TravelLab/Insights%20para%20o%20Turismo%20TRVL%20Lab%20Elo%20vfinal.pdf>. Visto em: fev/2021.
- Tu, Y., Neuhofer, B., and Viglia, G. (2018), “When cocreation pays: stimulating engagement to increase revenues”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (4), 2093-2111.
- Ukeje, U. Lasisi, T. Eluwole, K., Titov, E., Ozturen, A. (2020) Organizational level antecedents of value co-destruction in hospitality industry: an investigation of the moderating role of employee attribution, *Current Issues in Tourism*, 1-15.
- Uppström, E., & Lönn, C. M. (2017). Explaining value co-creation and co-destruction in e-government using boundary object theory. *Government Information Quarterly*, 34(3), 406–420.
- Vafeas, M., Hughes, T., & Hilton, T. (2016). Antecedents to value diminution: A dyadic perspective. *Marketing Theory*, 16(4), 469–491.
- Van Doorn, J.; Katherine. L.; Vikas, M.; Stephan, N., Peter. P.; Verhoef, P. (2010), Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions, *Journal of Service Research*, 13 (3), 253-266.

- Vargo, S.L. et al. (2017). A systems perspective on markets – Toward a research agenda. *Journal of Business Research*, 79 (1), 260-268.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254–259.
- Vargo, S. L., & Morgan, F. W. (2005). Services in Society and Academic Thought: A Historical Analysis. *Journal of Marketing*, 25(1), 42–53.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68 (1), 1-17.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2008) Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (1), 1-10.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2011) It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40 (1), 181-187.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2014) Inversions of Service-Dominant Logic. *Marketing Theory*, 14 (3), 239-248.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2016) Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (1), 4-23.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2017) Service-Dominant Logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34 (1), 46-67.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2006) Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6 (3), 281-288.
- Vargo, S.L.; Maglio, P.P.; Akaka, M.A. (2008) On value and on value cocreation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26 (1), 145-152.
- Vargo, S.L.; Wieland, H.; Akaka, M.A. (2015) Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management*, 44 (1), 63-72.
- Vartiainen T. and Tuunanen T. (2016). Value CoCreation and Co-Destruction in an IS Artifact: Contradictions of Geocaching, 49th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS), Koloa, HI, USA.
- Velasquez, G.; Oliveira, J. (2018) O Sistema Flexível de Turismo: avanço na análise sistêmica do Turismo. *Revista Turismo, Visão e Ação*, 20 (2), 343-360.
- Verleye, K. (2015). The cocreation experience from the customer perspective: Its measurement and determinants. *Journal of Service Management*, 26(2), 321-342.
- Voorberg, W. H.; Bekkers, V. J.; J. M., Tummers, L. G. (2015) A Systematic Review of CoCreation and CoProduction: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357.

- Voorhees, C., Fombelle, P.; Gregoire, Y., Bone, S.; Gustafsson, A. Sousa, R.; Walkowiak, T. (2017), Service Encounters, Experiences and the Customer Journey: Defining the Field and a Call to Expand Our Lens, *Journal of Business Research*, 79 (1), 269-280.
- Wang, X., Wong, Y. D., Teo, C. C., & Yuen, K. F. (2019). A critical review on value co-creation: towards a contingency framework and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 29 (2), 165-188.
- Werneck, G.; Carvalho, M. (2020) The COVID-19 pandemic in Brazil: chronicle of a health crisis foretold. *Reports in Public Health*, 36 (5), 1-4.
- Wieland, H.; Huotari, K.K; Vargo, S.L. (2015) Extending actor participation in value creation: na institutional view. *Journal of Estrategic Marketing*, 24 (3), 210-226.
- Wilden, R., Akaka, M. A., Karpen, I. O., & Hohberger, J. (2017). The Evolution and Prospects of Service-Dominant Logic: An Investigation of Past, Present, and Future Research. *Journal of Service Research*, 20(4), 345–361.
- Williams, J.; Aitkens, R. (2008). Marketing ethics and the service-dominant logic of marketing. *Journal of Business Ethics*, 102 (3), 439-454.
- Williams, B. N., Kang, S. C., & Johnson, J. (2016). (Co)-Contamination as the Dark Side of Co-Production: Public value failures in co-production processes. *Public Management Review*, 18(5), 692–717.
- Woodruff, R. B. (1997) Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139–153.
- Wolny, J.; Charoensuksai, N. (2014) Mapping Customer Journeys in Multichannel decision-making. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 15 (1), 317-326.
- World Tourism Organization. (1998). Handbook on Natural Disaster Reduction in Tourist Areas. Madrid. Recuperado de: <https://www.eunwto.org/doi/book/10.18111/9789284402397>.
- Xie, K., Wu, Y., Xiao, J., & Hu, Q. (2016). Value cocreation between firms and customers: The role of big data-based cooperative assets. *Information and Management*, 53(8), 1034–1048. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.06.003>.
- Xie, L., Guan, X., & Huan, T. C. (2019). A case study of hotel frontline employees' customer need knowledge relating to value cocreation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39 (1), 76–86. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.02.002>.
- Yeh, S.; Fotiadis, A.; Chiang, T.; Ho, J.; Huan, T. (2020). Exploring the value co-destruction model for on-line deviant behaviors of hotel customers. *Tourism Management Perspectives*, 33 (1), 1-10.
- Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value cocreation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279–1284. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.026>.

- Yin, J., Qian, L., & Shen, J. (2019). From value co-creation to value co-destruction? The case of dock less bike sharing in China. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 71(1), 169-185
- Zainuddin, N.; Dent, K.; Tam (2017) Seek or destroy? Examining value creation and destruction in behaviour maintenance in social marketing, *Journal of Marketing Management*, 33 (5-6), 348-374, DOI: 10.1080/0267257X.2017.1301532
- Zattar, M. (2020). Competência em Informação e Desinfodemia no contexto da pandemia de Covid-19. *Liinc em Revista*, 16 (2), 1-13.
- Zhang, M., Guo, L., Hu, M., & Liu, W. (2017). Influence of customer engagement with company social networks on stickiness: Mediating effect of customer value creation. *International Journal of Information Management*, 37(3), 229–240.
- Zhang, T.; Lu, C.; Torres; E. Chen, P. (2018) "Engaging customers in value cocreation or codestruction online", *Journal of Services Marketing*, 32 (1), 57-69.
- Zhang P, Meng F, So KKF. (2020) Cocreation Experience in Peer-to-Peer Accommodations: Conceptualization and Scale Development. *Journal of Travel Research*. 1-19.
- Zhu, X. and Zolkiewski, J. (2015), "Exploring service failure in a business-to-business context", *Journal of Services Marketing*, 29 (5), 367-379.
- Zietsma, C.; McKnight, B. (2009). *Building the iron cage: Institutional creation work in the context of competing proto-institutions*. New York, NY: Cambridge University Press.

## Apêndices

### APÊNCIDE A – Instrumento de coleta de dados para nível micro – Hóspede

Você está convidado(a) a participar de uma pesquisa sobre o processo de formação de valor no segmento de turismo, elaborada pela Professora Doutora Josivania Farias, do Programa de Pós-graduação em Administração da UnB (E-mail: [josivania@unb.br](mailto:josivania@unb.br)), e pelo doutorando em Administração Renato Calhau (E-mail: [renato\\_calhau@hotmail.com](mailto:renato_calhau@hotmail.com)). A formação de valor é um processo de interação que acontece quando fornecedores, empregados, clientes e outras pessoas de fora de uma empresa associam-se com o negócio ou produto (serviço) agregando seus conhecimentos e experiências de valor, conteúdo ou marketing, e recebendo em troca os benefícios de sua contribuição, sejam eles por meio do acesso a produtos e/ou serviços customizados ou da promoção de suas ideias.

Tenha como base sua experiência mais marcante com hóspede em Cavalcante/GO. Pode ser positiva ou negativa. O tempo estimado para resposta é de 5 minutos.

Precisamos de sua sinceridade nas respostas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que você pensa. É importante ressaltar que as questões sobre o seu perfil sociodemográfico buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Por isto, os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados para fins acadêmicos, de modo agrupado, não sendo possível identificar os sujeitos participantes individualmente.

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar: [renato\\_calhau@hotmail.com](mailto:renato_calhau@hotmail.com). Agradecemos sua colaboração!

Avalie cada uma das afirmativas indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo os números de 1 a 5, sendo 1 Discordo fortemente e 5 Concordo fortemente.

**\*Obrigatório**

<p>Eu gastei uma quantidade considerável de tempo organizando minha viagem para Cavalcante. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Eu presto atenção em como os outros se comportam para usar bem os serviços oferecidos pelo local de hospedagem. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu peço a outras pessoas informações sobre os serviços que o local de hospedagem oferece. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Quando necessário, eu expliquei claramente o que eu queria que os funcionários fizessem. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu pesquisei informações sobre onde esse local de hospedagem está localizado. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Quando necessário, eu dei informação adequada aos funcionários sobre o que eu queria. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu uso a minha experiência anterior de estadas em meios de hospedagens para organizar minha reserva. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Eu forneci as informações necessárias para que os funcionários pudessem desempenhar suas funções corretamente. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
	<p>Eu fui amigável com o funcionário do local de hospedagem. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>

<p>Eu fui educado com o funcionário do local de hospedagem. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Eu dei conselhos a outros hóspedes. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu não agi rudemente com o funcionário do local de hospedagem. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Se eu tenho uma ideia útil sobre como melhorar o serviço, aviso o funcionário. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu ajudei outros hóspedes quando precisaram da minha ajuda. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Quando eu recebo um bom serviço do funcionário do meu local de hospedagem, eu comento sobre isso. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu ajudei outros hóspedes quando eles pareciam passar por algum problema. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Quando tenho um problema, deixo o funcionário do meu local de hospedagem saber disso. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu auxiliei outros hóspedes a utilizarem os serviços do local de hospedagem. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Se o serviço não fosse entregue como esperado, eu estaria disposto a aturar isso. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Tudo o que é relacionado ao meu local de hospedagem chama a minha atenção. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Se o funcionário do meu local de hospedagem cometesse um erro durante a entrega do serviço, eu estaria disposto a ser paciente. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu gostaria de pesquisar mais sobre o meu local de hospedagem. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Se eu tivesse que esperar mais do que normalmente espero para receber o serviço, eu estaria disposto a me adaptar. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu presto muita atenção em tudo o que é divulgado sobre o meu local de hospedagem (notícias, posts, promoções etc.). *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Eu digo coisas positivas sobre meu local de hospedagem e sobre os funcionários para os outros. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu passo boa parte do meu tempo livre pesquisando sobre meu local de hospedagem. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Eu recomendo meu local de hospedagem e seus funcionários para outros. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu me sinto bem envolvido com meu local de hospedagem. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Eu indico meu local de hospedagem para amigos e parentes. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>

<p>Eu sou apaixonado(a) pelo meu local de hospedagem. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Gênero *</p> <p><input type="radio"/> Feminino</p> <p><input type="radio"/> Masculino</p> <p><input type="radio"/> Outro</p>
<p>Meus dias não seriam os mesmos se eu não tivesse a experiência vivida em meu local de hospedagem. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Nível de escolaridade *</p> <p><input type="radio"/> Ensino Básico/Médio/Técnico</p> <p><input type="radio"/> Ensino Superior</p> <p><input type="radio"/> Especialização</p> <p><input type="radio"/> Mestrado</p> <p><input type="radio"/> Doutorado</p>
<p>Eu amo me hospedar nesse local com meus amigos e/ou família. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Idade (apenas anos, sem os meses) *</p> <p>Texto de resposta curta</p> <p>.....</p>
<p>Eu aproveito mais minha estada quando estou com outras pessoas. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Quantas vezes se hospedou no mesmo local nos últimos 12 meses? *</p> <p>Texto de resposta curta</p> <p>.....</p>
<p>Me hospedar nesse local é mais divertido quando as pessoas que estão comigo também se divertem. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	
<p>Qual o principal motivo da hospedagem? *</p> <p><input type="radio"/> Lazer</p> <p><input type="radio"/> Trabalho</p> <p><input type="radio"/> Ecoturismo (aventura)</p> <p><input type="radio"/> Cultura/História</p> <p><input type="radio"/> Outros...</p>	

## APÊNDICE B – Instrumento de coleta de dados para nível micro – Empregado

Você está convidado(a) a participar de uma pesquisa sobre o processo de formação de valor no setor de hotelaria, elaborada pela Professora Doutora Josivania Farias, do Programa de Pós-graduação em Administração da UnB (E-mail: josivania@unb.br), e pelo doutorando em Administração Renato Calhau (E-mail: renato\_calhau@hotmail.com). A formação de valor é um processo de interação que acontece quando fornecedores, empregados, clientes e outras pessoas de fora de uma empresa associam-se com o negócio ou produto (serviço) agregando seus conhecimentos e experiências de valor, conteúdo ou marketing, e recebendo em troca os benefícios de sua contribuição, sejam eles por meio do acesso a produtos e/ou serviços customizados ou da promoção de suas ideias.

Tenha como base sua experiência mais marcante com hóspedes em Bonito/MS nos últimos 24 meses. Pode ser positiva ou negativa. O tempo estimado para resposta é de 5 minutos.

Precisamos de sua sinceridade nas respostas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que você pensa. É importante ressaltar que as questões sobre o seu perfil sociodemográfico buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Por isto, os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados para fins acadêmicos, de modo agrupado, não sendo possível identificar os sujeitos participantes individualmente.

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar: [renato\\_calhau@hotmail.com](mailto:renato_calhau@hotmail.com). Agradecemos sua colaboração!

Avalie cada uma das afirmativas indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo os números de 1 a 5, sendo 1 Discordo fortemente e 5 Concordo fortemente.

<p>Eu gasto uma quantidade considerável de tempo planejamento minha rotina de trabalho. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Eu estou sempre disponível para interagir com nossos hóspedes quando eles precisam de informações. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu busco informações sobre melhorias que nos serviços que a minha empresa pode oferecer. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Eu sempre interajo com nossos hóspedes para poder fornecer as informações mais adequadas. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu interajo com nossos hóspedes para que seja oferecido um melhor serviço. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Eu sempre ouço nossos hóspedes e interajo para poder fornecer informações mais rapidamente. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu interajo com nossos hóspedes para que o serviço oferecido seja mais confiável. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Eu sempre respondo todas as perguntas dos hóspedes relacionadas ao serviço oferecido. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu interajo com nossos hóspedes para que nossos serviços sejam oferecidos de acordo com o padrão de nosso ramo de atuação. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Eu interajo com nossos hóspedes para termos um relacionamento mais personalizado. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Ao interagir com nossos hóspedes, proporciono uma experiência mais valiosa quando comparado com outros funcionários do hotel. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Eu tento descobrir que tipos de serviços seriam mais úteis para os hóspedes. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu tento descobrir quais são as necessidades de um hóspede. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Quando detecto um problema nos serviços, deixo os gestores saberem disso. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu tenho em mente os principais gostos e costumes dos hóspedes. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Se eu tenho uma ideia útil sobre como melhorar nossos serviços, aviso aos gestores. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu tomo iniciativa nas soluções de problemas na venda de serviços e atendimento para os hóspedes. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Eu auxilio outros funcionários da empresa quando precisam da minha ajuda. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu sempre recomendo serviços que são mais adequados para resolver problemas de nossos hóspedes. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Eu ajudo outros funcionários da empresa se eles parecem ter problemas. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>

<p>Eu auxilio outros funcionários da empresa utilizarem os serviços corretamente. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Tudo o que é relacionado à minha empresa e minha função chama a minha atenção. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu dou conselhos a outros funcionários da empresa. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Eu gostaria de me capacitar mais sobre a minha função e meu campo de atuação. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu digo coisas positivas sobre minha empresa e sobre os funcionários dela para os outros. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Eu presto muita atenção em tudo o que é divulgado sobre a minha empresa, minha função e meu campo de atuação (noticias, posts, promoções etc.). *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu recomendo minha empresa e seus funcionários para outros. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Eu passo boa parte do meu tempo livre pesquisando sobre a minha empresa, minha função e meu campo de atuação. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu indico minha empresa para amigos e parentes. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Eu me sinto bem envolvido com minha empresa. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>

<p>Eu sou apaixonado(a) pela minha empresa. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Gênero *</p> <p><input type="radio"/> Feminino</p> <p><input type="radio"/> Masculino</p> <p><input type="radio"/> Outro</p>
<p>Meus dias não seriam os mesmos se eu não tivesse a experiência vivida em minha empresa. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Escolaridade *</p> <p><input type="radio"/> Ensino Básico/Médio/Técnico</p> <p><input type="radio"/> Ensino Superior</p> <p><input type="radio"/> Especialização</p> <p><input type="radio"/> Mestrado</p> <p><input type="radio"/> Doutorado</p>
<p>Eu amo minha empresa atual e seus funcionários. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	
<p>Eu aproveito mais meu trabalho quando outros colaboradores estão presentes. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Idade (apenas anos, sem os meses) *</p> <p><input type="radio"/> 18 a 29 anos</p> <p><input type="radio"/> 30 a 39 anos</p> <p><input type="radio"/> 40 a 49 anos</p> <p><input type="radio"/> 50 a 59 anos</p> <p><input type="radio"/> 60 anos ou mais</p>
<p>Trabalhar nesse local é mais divertido quando as pessoas que trabalham comigo também se divertem. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Trabalhou em quantos estabelecimentos diferentes nos últimos 12 meses? *</p> <p><input type="radio"/> 1</p> <p><input type="radio"/> 2</p> <p><input type="radio"/> 3</p> <p><input type="radio"/> 4 ou mais</p>

## APÊNCIDE C – Instrumento de coleta de dados para nível meso

Você está convidado(a) a participar de uma pesquisa sobre o processo de formação de valor no setor de turismo, elaborada pela Professora Doutora Josivania Farias, do Programa de Pós-graduação em Administração da UnB (E-mail: [josivania@unb.br](mailto:josivania@unb.br)), e pelo doutorando em Administração Renato Calhau (E-mail: [renato\\_calhau@hotmail.com](mailto:renato_calhau@hotmail.com)). A formação de valor é um processo de interação que acontece quando fornecedores, empregados, clientes e outras pessoas de fora de uma empresa associam-se com o negócio ou produto (serviço) agregando seus conhecimentos e experiências de valor, conteúdo ou marketing, e recebendo em troca os benefícios de sua contribuição, sejam eles por meio do acesso a produtos e/ou serviços customizados ou da promoção de suas ideias.

Tenha como base sua experiência mais marcante com turistas nos últimos 12 meses. Pode ser positiva ou negativa. O tempo estimado para resposta é de 5 minutos.

Precisamos de sua sinceridade nas respostas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que você pensa. É importante ressaltar que as questões sobre o seu perfil sociodemográfico buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Por isto, os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados para fins acadêmicos, de modo agrupado, não sendo possível identificar os sujeitos participantes individualmente.

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar: [renato\\_calhau@hotmail.com](mailto:renato_calhau@hotmail.com). Agradecemos sua colaboração!

Avalie cada uma das afirmativas indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo os números de 1 a 5, sendo 1 Discordo fortemente e 5 Concordo fortemente.

Eu gasto uma quantidade considerável de tempo planejamento melhorias para o empreendimento que eu dirijo/gerencio. \*

Discordo fortemente  1  2  3  4  5 Concordo fortemente

Eu pesquisei informações sobre os serviços que meu meio de hospedagem poderia oferecer. \*

Discordo fortemente  1  2  3  4  5 Concordo fortemente

Eu interajo com nossos clientes para que seja oferecido um melhor serviço. \*

Discordo fortemente  1  2  3  4  5 Concordo fortemente

4. Eu interajo com nossos clientes para que o serviço oferecido seja mais confiável. \*

Discordo fortemente  1  2  3  4  5 Concordo fortemente

5. Eu interajo com nossos clientes para que nossos serviços sejam oferecidos de acordo com o padrão do meu ramo de atuação. \*

Discordo fortemente  1  2  3  4  5 Concordo fortemente

6. Eu estou sempre disponível para interagir com nossos clientes quando eles precisam de informações. \*

Discordo fortemente  1  2  3  4  5 Concordo fortemente

7. Eu sempre interajo com nossos clientes para poder fornecer as informações mais adequadas. \*

Discordo fortemente  1  2  3  4  5 Concordo fortemente

8. Eu sempre ouço nossos clientes e interajo para poder fornecer informações mais rapidamente. \*

Discordo fortemente  1  2  3  4  5 Concordo fortemente

9. Eu sempre respondo todas as perguntas dos clientes relacionadas ao serviço. \*

Discordo fortemente  1  2  3  4  5 Concordo fortemente

10. Eu interajo com nossos clientes para termos um relacionamento mais personalizado. \*

Discordo fortemente  1  2  3  4  5 Concordo fortemente

11. Eu tento descobrir quais são as necessidades dos turistas. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

10. Quando detecto um problema nos serviços, ouço o que clientes e colaboradores pensam a respeito. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

12. Eu tenho em mente as principais demandas vindas dos turistas. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

17. Se eu tenho uma ideia útil sobre como melhorar nossos serviços, busco a opinião de clientes e colaboradores. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

13. Eu tomo iniciativa na solução de problemas sobre vendas e atendimento vindo dos colaboradores. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

18. Eu auxilio os colaboradores quando precisam da minha ajuda. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

14. Eu sempre recomendo soluções que são mais adequadas para resolver problemas de nossos colaboradores. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

19. Eu ajudo os colaboradores se eles parecem ter problemas. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

15. Eu tento descobrir que tipos de melhorias seriam mais úteis para otimização da prestação dos serviços. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

20. Eu auxilio os colaboradores a executarem os serviços corretamente. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

21. Eu dou conselhos aos colaboradores do hotel. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

26. Eu gostaria de me capacitar mais sobre o empreendimento que dirijo/gerencio e meu segmento de mercado. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

22. Eu acredito que consigo aumentar o lucro do meu empreendimento ao tomar decisões baseadas em ideias vindas de clientes, colaboradores e outros parceiros. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

27. Eu presto muita atenção em tudo o que sai sobre o empreendimento que dirijo/gerencio e meu segmento de mercado (noticias, posts, relatos etc.). \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

23. Eu acredito que o retorno sobre o investimento pode ser acelerado ao tomar decisões baseadas em ideias vindas de clientes, colaboradores e outros parceiros. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

28. Eu passo boa parte do meu tempo livre pesquisando sobre o empreendimento que dirijo/gerencio e meu segmento de mercado. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

24. Eu acredito que o retorno sobre as vendas pode ser maior ao tomar decisões baseadas em ideias vindas de clientes, colaboradores e outros parceiros. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

29. Eu me sinto bem envolvido com o empreendimento que dirijo/gerencio. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

25. Tudo o que é relacionado ao empreendimento que eu dirijo e minha função gerencial, chama a minha atenção. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

30. Eu sou apaixonado(a) pelo empreendimento que dirijo/gerencio. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

31. Meus dias não seriam os mesmos se eu não tivesse a experiência vivida com o empreendimento que dirijo/gerencio. \*

1    2    3    4    5

Discordo fortemente                        Concordo fortemente

---

Gênero \*

Feminino

Masculino

Outro

---

Escolaridade \*

Ensino Básico/Médio/Técnico

Ensino Superior

Especialização

Mestrado

Doutorado

---

Idade (apenas os anos, sem os meses) \*

18 a 29 anos

30 a 39 anos

40 a 49 anos

50 a 59 anos

60 anos ou mais

---

Tempo de atuação no segmento (apenas os anos, sem os meses) \*

1 a 5 anos

6 a 10 anos

11 a 14 anos

15 anos ou mais

## APÊNCIDE D – Instrumento de coleta de dados para nível macro

Você está convidado(a) a participar de uma pesquisa sobre o processo de formação de valor no setor de turismo, elaborada pela Professora Doutora Josivania Farias, do Programa de Pós-graduação em Administração da UnB (E-mail: josivania@unb.br), e pelo doutorando em Administração Renato Calhau (E-mail: renato\_calhau@hotmail.com). A formação de valor é um processo de interação que acontece quando fornecedores, empregados, clientes e outras pessoas de fora de uma empresa associam-se com o negócio ou produto (serviço) agregando seus conhecimentos e experiências de valor, conteúdo ou marketing, e recebendo em troca os benefícios de sua contribuição, sejam eles por meio do acesso a produtos e/ou serviços customizados ou da promoção de suas ideias.

Tenha como base sua experiência mais marcante com turistas nos últimos 12 meses. Pode ser positiva ou negativa. O tempo estimado para resposta é de 5 minutos.

Precisamos de sua sinceridade nas respostas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que você pensa. É importante ressaltar que as questões sobre o seu perfil sociodemográfico buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Por isto, os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados para fins acadêmicos, de modo agrupado, não sendo possível identificar os sujeitos participantes individualmente.

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar: renato\_calhau@hotmail.com. Agradecemos sua colaboração!

Avalie cada uma das afirmativas indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo os números de 1 a 5, sendo 1 Discordo fortemente e 5 Concordo fortemente.

Tempo de atuação no segmento (apenas os anos, sem os meses) \*

1 a 5 anos

6 a 10 anos

11 a 14 anos

15 anos ou mais

Eu gasto uma quantidade considerável de tempo planejando melhorias para o empreendimento que eu dirijo/gerencio. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

6. Eu estou sempre disponível para interagir com nossos clientes quando eles precisam de informações. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

Eu pesquisei informações sobre os serviços que meu meio de hospedagem poderia oferecer. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

7. Eu sempre interajo com nossos clientes para poder fornecer as informações mais adequadas. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

Eu interajo com nossos clientes para que seja oferecido um melhor serviço. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

8. Eu sempre ouço nossos clientes e interajo para poder fornecer informações mais rapidamente. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

4. Eu interajo com nossos clientes para que o serviço oferecido seja mais confiável. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

9. Eu sempre respondo todas as perguntas dos clientes relacionadas ao serviço. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

5. Eu interajo com nossos clientes para que nossos serviços sejam oferecidos de acordo com o padrão do meu ramo de atuação. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

10. Eu interajo com nossos clientes para termos um relacionamento mais personalizado. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

11. Eu tento descobrir quais são as necessidades dos turistas. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

10. Quando preciso um problema nos serviços, ouço o que clientes e colaboradores pensam a respeito. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

12. Eu tenho em mente as principais demandas vindas dos turistas. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

17. Se eu tenho uma ideia útil sobre como melhorar nossos serviços, busco a opinião de clientes e colaboradores. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

13. Eu tomo iniciativa na solução de problemas sobre vendas e atendimento vindo dos colaboradores. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

18. Eu auxilio os colaboradores quando precisam da minha ajuda. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

14. Eu sempre recomendo soluções que são mais adequadas para resolver problemas de nossos colaboradores. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

19. Eu ajudo os colaboradores se eles parecem ter problemas. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

15. Eu tento descobrir que tipos de melhorias seriam mais úteis para otimização da prestação dos serviços. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

20. Eu auxilio os colaboradores a executarem os serviços corretamente. \*

1 2 3 4 5  
Discordo fortemente      Concordo fortemente

<p>21. Eu dou conselhos aos colaboradores do hotel. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>26. Eu gostaria de me capacitar mais sobre o empreendimento que dirijo/gerencio e meu segmento de mercado. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>22. Eu acredito que consigo aumentar o lucro do meu empreendimento ao tomar decisões baseadas em ideias vindas de clientes, colaboradores e outros parceiros. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>27. Eu presto muita atenção em tudo o que sai sobre o empreendimento que dirijo/gerencio e meu segmento de mercado (noticias, posts, relatos etc.) *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>23. Eu acredito que o retorno sobre o investimento pode ser acelerado ao tomar decisões baseadas em ideias vindas de clientes, colaboradores e outros parceiros. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>28. Eu passo boa parte do meu tempo livre pesquisando sobre o empreendimento que dirijo/gerencio e meu segmento de mercado. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>24. Eu acredito que o retorno sobre as vendas pode ser maior ao tomar decisões baseadas em ideias vindas de clientes, colaboradores e outros parceiros. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>29. Eu me sinto bem envolvido com o empreendimento que dirijo/gerencio. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>25. Tudo o que é relacionado ao empreendimento que eu dirijo e minha função gerencial, chama a minha atenção *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>30. Eu sou apaixonado(a) pelo empreendimento que dirijo/gerencio. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>

31. Meus dias não seriam os mesmos se eu não tivesse a experiência vivida com o empreendimento que dirijo/gerencio. \*

1 2 3 4 5

Discordo fortemente      Concordo fortemente

**Gênero \***

Feminino

Masculino

Outro

**Escolaridade \***

Ensino Básico/Médio/Técnico

Ensino Superior

Especialização

Mestrado

Doutorado

**Idade (apenas os anos, sem os meses) \***

18 a 29 anos

30 a 39 anos

40 a 49 anos

50 a 59 anos

60 anos ou mais

## APÊNCIDE E – Instrumento de coleta de dados para nível mega

Você está convidado(a) a participar de uma pesquisa sobre o processo de formação de valor no setor de turismo, elaborada pela Professora Doutora Josivania Farias, do Programa de Pós-graduação em Administração da UnB (E-mail: josivania@unb.br), e pelo doutorando em Administração Renato Calhau (E-mail: renato\_calhau@hotmail.com). A formação de valor é um processo de interação que acontece quando fornecedores, empregados, clientes e outras pessoas de fora de uma empresa associam-se com o negócio ou produto (serviço) agregando seus conhecimentos e experiências de valor, conteúdo ou marketing, e recebendo em troca os benefícios de sua contribuição, sejam eles por meio do acesso a produtos e/ou serviços customizados ou da promoção de suas ideias.

Tenha como base sua experiência mais marcante com turistas nos últimos 12 meses. Pode ser positiva ou negativa. O tempo estimado para resposta é de 5 minutos.

Precisamos de sua sinceridade nas respostas. Lembre-se de que não há respostas certas ou erradas. Todas são corretas desde que correspondam ao que você pensa. É importante ressaltar que as questões sobre o seu perfil sociodemográfico buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa. Por isto, os dados desta pesquisa são confidenciais e serão utilizados para fins acadêmicos, de modo agrupado, não sendo possível identificar os sujeitos participantes individualmente.

Para esclarecer dúvidas e fazer comentários a qualquer momento ou mesmo para conhecer os resultados desta pesquisa, não hesite em contatar: renato\_calhau@hotmail.com. Agradecemos sua colaboração!

Avalie cada uma das afirmativas indicando o quanto você concorda ou discorda de cada uma delas, escolhendo os números de 1 a 5, sendo 1 Discordo fortemente e 5 Concordo fortemente.

<p>Eu gasto uma quantidade considerável de tempo planejando melhorias para a instituição/órgão que eu dirijo/gerencio. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>6. Eu estou sempre disponível para interagir com nossos turistas quando eles precisam de informações. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu pesquisei informações sobre os serviços que minha instituição/órgão poderia oferecer. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>7. Eu sempre interajo com nossos turistas para poder fornecer as informações mais adequadas. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>Eu interajo com nossos turistas para que seja oferecido um melhor serviço. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>8. Eu sempre ouço nossos turistas e interajo para poder fornecer informações mais rapidamente. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>4. Eu interajo com nossos turistas para que o serviço oferecido seja mais confiável. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>9. Eu sempre respondo todas as perguntas dos turistas. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>5. Eu interajo com nossos turistas para que nossos serviços sejam oferecidos de acordo com o padrão do meu ramo de atuação. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>10. Eu interajo com nossos turistas para termos um relacionamento mais personalizado. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>

<p>11. Eu tento descobrir quais são as necessidades dos turistas. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>16. Se eu tenho uma ideia útil sobre como melhorar nossos serviços, busco a opinião de turistas e funcionários/servidores. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>12. Eu tenho em mente as principais demandas vindas dos turistas. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>17. Eu auxilio os funcionários/servidores quando precisam da minha ajuda. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>13. Eu sempre recomendo soluções que são mais adequados para resolver problemas de nossos funcionários/servidores. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>18. Eu ajudo os funcionários/servidores se eles parecem ter problemas. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>14. Eu tento descobrir que tipos de melhorias seriam mais úteis para otimização da prestação dos serviços. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>19. Eu auxilio os funcionários/servidores a executarem os serviços corretamente. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>15. Quando detecto um problema nos serviços, ouço o que turistas e funcionários/servidores pensam a respeito. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>20. Eu dou conselhos aos funcionários/servidores. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>21. Tudo o que é relacionado ao órgão/instituição que eu dirijo e minha função gerencial chama a minha atenção. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	
<p>22. Eu gostaria de me capacitar mais sobre o órgão/instituição que dirijo/gerencio e meu segmento de mercado. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>26. Eu sou apaixonado(a) pelo órgão/instituição que dirijo/gerencio. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>23. Eu presto muita atenção em tudo o que sai sobre o órgão/instituição que dirijo/gerencio e meu segmento de mercado (notícias, posts, relatos etc.). *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>27. Meus dias não seriam os mesmos se eu não tivesse a experiência vivida com o órgão/instituição que dirijo/gerencio. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>
<p>24. Eu passo boa parte do meu tempo livre pesquisando sobre o órgão/instituição que dirijo/gerencio e meu setor de atuação. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Gênero *</p> <p><input type="radio"/> Feminino</p> <p><input type="radio"/> Masculino</p> <p><input type="radio"/> Outro</p>
<p>25. Eu me sinto bem envolvido com o órgão/instituição que dirijo/gerencio. *</p> <p>1 2 3 4 5</p> <p>Discordo fortemente <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> Concordo fortemente</p>	<p>Escolaridade *</p> <p><input type="radio"/> Ensino Básico/Médio/Técnico</p> <p><input type="radio"/> Ensino Superior</p> <p><input type="radio"/> Especialização</p> <p><input type="radio"/> Mestrado</p> <p><input type="radio"/> Doutorado</p>

## APÊNCIDE F – Roteiros de Entrevista

### Roteiro de entrevista com gestores de meios de hospedagens brasileiros (nível meso)

Abertura:

Explicação sobre a pesquisa e solicitação de informações básicas:

1. Função atual e tempo de experiência na mesma nesta organização
2. Quantidade de empregados
3. Idade

Perguntas sobre o tema bloco 1 – uso das informações:

4. Quais os tipos de informações relativas ao seu público sua empresa pesquisa? Em quais mídias faz a busca? Sente falta de alguma informação?
5. De quais formas coloca essa informação adquirida em prática?
6. Poderia dar um exemplo de situação em que a informação coletada influenciou uma experiência positiva do hóspede?
7. Da mesma forma, poderia dar um exemplo de quando a falta de informação ocasionou um impacto negativo na experiência do hóspede?

Perguntas sobre o tema bloco 2 – integração de recursos:

8. Como é a sua interação com os empregados (staff, gerentes etc) do hotel?
9. Como é a interação com o hóspede da sua chegada até a sua saída?
10. Quais considera os atributos essenciais para uma experiência positiva do hóspede? Dentre estes atributos, quais considera que a empresa aplica e quais que estão em falta ou poderiam ser melhorados?
11. Poderia dar um exemplo de quando os atributos essenciais foram diferenciais para uma experiência positiva do hóspede?
12. Da mesma forma, poderia dar um exemplo de que a falta de algum atributo essencial acabou gerando uma experiência negativa do hóspede?
13. Como é a relação do meio de hospedagens com os parceiros (ex. gastronomia, passeios etc)? Há alguma parceria formal consolidada? Qual(is)?
14. Poderia dar exemplos de quando esta parceria proporcionou uma experiência positiva para o hóspede e quando esta parceria acabou ocasionando uma experiência negativa para o seu hóspede?

Perguntas sobre o tema bloco 3 – *feedback*:

15. Qual a sua motivação em dar *feedbacks* às partes interessadas? Possui alguma política de coleta e registro de *feedbacks* dos hóspedes?
16. Costuma dar algum tipo de retorno aos *feedbacks* recebidos?
17. Poderia dar um relato de alguma mudança realizada (organizacional, tecnológica, estratégica etc) advinda de *feedback* realizado pelo hóspede?

Perguntas sobre o tema bloco 4 – engajamento:

18. Qual a sua disposição em buscar soluções e melhorias para a sua empresa?
19. Qual a sua disposição em buscar soluções e melhorias para o trade turístico do município/região? O que acredita que precisa ser feito?
20. Poderia citar algum relato em que essa disposição deu resultado positivo para fomento do turismo na região? Da mesma forma, poderia citar algum caso em que a ideia colocada em prática não deu certo?
21. Qual o seu sentimento em relação ao seu negócio?

### Roteiro de entrevista com gestores de empresas do trade turístico brasileiro (nível macro)

Abertura:

Explicação sobre a pesquisa e solicitação de informações básicas:

1. Função atual e tempo de experiência na mesma nesta organização
2. Quantidade de empregados
3. Idade

Perguntas sobre o tema bloco 1 – uso das informações:

4. Quais os tipos de informações relativas ao seu público sua empresa pesquisa? Em quais mídias faz a busca? Sente falta de alguma informação?
5. De quais formas coloca essa informação adquirida em prática?
6. Poderia dar um exemplo de situação em que a informação coletada influenciou uma experiência positiva do turista?
7. Da mesma forma, poderia dar um exemplo de quando a falta de informação ocasionou um impacto negativo na experiência do turista?

Perguntas sobre o tema bloco 2 – integração de recursos:

8. Como é a sua interação com os empregados da sua empresa?
9. Como é a interação com o turista desde a sua chegada até a sua saída?
10. Quais considera os atributos essenciais para uma experiência positiva do turista? Dentre estes atributos, quais considera que a empresa aplica e quais que estão em falta ou poderiam ser melhorados?
11. Poderia dar um exemplo de quando os atributos essenciais foram diferenciais para uma experiência positiva do turista?
12. Da mesma forma, poderia dar um exemplo de que a falta de algum atributo essencial acabou gerando uma experiência negativa do turista?
13. Como é a relação da empresa com os parceiros (ex. gastronomia, meios de hospedagem etc)? Há alguma parceria formal consolidada? Qual(is)?
14. Poderia dar exemplos de quando esta parceria proporcionou uma experiência positiva para o hóspede e quando esta parceria acabou ocasionando uma experiência negativa para o seu hóspede?

Perguntas sobre o tema bloco 3 – *feedback*:

15. Qual a sua motivação em dar *feedbacks* às partes interessadas? Possui alguma política de coleta e registro de *feedbacks* dos turistas?
16. Costuma dar algum tipo de retorno aos *feedbacks* recebidos?
17. Poderia dar um relato de alguma mudança realizada (organizacional, tecnológica, estratégica etc) advinda de *feedback* realizado pelo turista?

Perguntas sobre o tema bloco 4 – engajamento:

18. Qual a sua disposição em buscar soluções e melhorias para a sua empresa?
19. Qual a sua disposição em buscar soluções e melhorias para o trade turístico do município/região? O que acredita que precisa ser feito?
20. Poderia citar algum relato em que essa disposição deu resultado positivo para fomento do turismo na região? Da mesma forma, poderia citar algum caso em que a ideia colocada em prática não deu certo?
21. Qual o seu sentimento em relação ao seu negócio?

### **Roteiro de entrevista com gestores públicos do turismo brasileiro (nível mega)**

Abertura:

Explicação sobre a pesquisa e solicitação de informações básicas:

1. Função atual e tempo de atuação em órgãos públicos
2. Quantidade de servidores
3. Idade

Perguntas sobre o tema bloco 1 – uso das informações:

4. Quais os tipos de informações relativas ao segmento de turismo seu órgão pesquisa? Por quais meios faz a busca? Sente falta de alguma informação?
5. De quais formas coloca essas informações são convertidas para ações voltadas ao turismo da região?
6. Poderia dar um exemplo de situação em que a informação coletada influenciou um uma política pública que tenha afetado positivamente a experiência turística na região?
7. Da mesma forma, poderia dar um exemplo de quando a falta de informação ocasionou um impacto negativo na experiência do turista?

Perguntas sobre o tema bloco 2 – integração de recursos:

8. Como é a sua interação com os servidores da sua empresa?
  9. Como é a interação com o turista desde a sua chegada até a sua saída?
  10. Quais considera os atributos essenciais para uma experiência positiva do turista? Dentre estes atributos, quais considera que seu órgão aplica e quais que estão em falta ou poderiam ser melhorados?
  11. Poderia dar um exemplo de quando os atributos essenciais foram diferenciais para uma experiência positiva do turista?
  12. Da mesma forma, poderia dar um exemplo de que a falta de algum atributo essencial acabou gerando uma experiência negativa do turista?
  13. Como é a relação do órgão com os parceiros (ex. gastronomia, meios de hospedagem etc)? Há alguma parceria formal consolidada? Qual(is)?
  14. Poderia dar exemplos de quando esta parceria proporcionou uma experiência positiva para o hóspede e quando esta parceria acabou ocasionando uma experiência negativa para o seu hóspede?
- Perguntas sobre o tema bloco 3 – *feedback*:
15. Qual a sua motivação em dar *feedbacks* às partes interessadas? Possui alguma política de coleta e registro de *feedbacks* dos turistas?
  16. Como você costuma compartilhar a sua experiência com outras instituições ou órgãos públicos?
  17. Poderia dar um relato de alguma mudança realizada (organizacional, tecnológica, estratégica etc) advinda de *feedback* realizado pelo turista?
- Perguntas sobre o tema bloco 4 – engajamento:
18. Qual a sua disposição em buscar soluções e melhorias para o turismo do seu município?
  19. Qual a sua disposição em buscar soluções e melhorias para o trade turístico do município/região? O que acredita que precisa ser feito?
  20. Poderia citar algum relato em que essa disposição deu resultado positivo para fomento do turismo na região? Da mesma forma, poderia citar algum caso em que a política pública colocada em prática não deu certo?
  21. Qual o seu sentimento em relação a sua gestão no município?

## APÊNDICE G – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: A formação interativa de valor: fatores que levam diferentes atores à cocriação e à codestruição de valor no ecossistema de serviço de hospitalidade turística, a ser realizada pelo Programa de Pós-Graduação de Administração da Universidade de Brasília (PPGA/UnB).

O objetivo da pesquisa é descrever a dinâmica da cocriação e/ou codestruição de diferentes atores na formação interativa de valor, em um ecossistema de serviço no setor de hospitalidade turística.

Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes e no decorrer deste procedimento e lhe asseguramos que seu nome não aparecerá sendo mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo(a).

A sua participação será através de entrevista que será gravada, e posteriormente, transcrita. O procedimento tem um tempo estimado para sua realização previsto em 40 minutos.

Informamos que você pode se recusar a responder (ou participar de qualquer procedimento) qualquer questão que lhe traga constrangimento, podendo desistir em qualquer momento, sem nenhum prejuízo para você. Sua participação é voluntária, isto é, não há pagamento por sua colaboração.

Os resultados da pesquisa serão divulgados na Universidade de Brasília (UnB) e demais instituições parceiras, podendo ser publicados posteriormente. Os dados e materiais utilizados ficarão sobre a guarda do pesquisador responsável.

Se você tiver qualquer dúvida em relação a esta pesquisa, por favor entrar em contato com o PPGA/UnB em horário comercial, no período

de 8:00 às 12:00 e de 14:00 às 18:00, pelo contato do doutorando Renato Calhau Codá pelo email [renato\\_calhau@hotmail.com](mailto:renato_calhau@hotmail.com), ou ainda com a Profa. Dra. Josivania Silva Farias, pelo email [josivania@unb.br](mailto:josivania@unb.br).

Este projeto foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade de Brasília. As informações com relação à assinatura do TCLE ou aos direitos do participante da pesquisa podem ser obtidas por meio do e-mail do CEP/CHS: [cep\\_chs@unb.br](mailto:cep_chs@unb.br) ou pelo telefone (61) 3107-1592.

Assinatura do participante

Renato Calhau Codá

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

## APÊNCIDE H – PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP/CHS (Comitê de Ética em Pesquisa)

### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** A formação interativa de valor: fatores que levam diferentes atores à cocriação e à codestruição de valor no ecossistema de serviço de hospitalidade turística

**Pesquisador:** RENATO CALHAU CODA

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 38186320.8.0000.5540

**Instituição Proponente:** Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FACE

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 4.402.380

Apresentação do Projeto:

Informa o pesquisador que, no campo da Administração, no que concerne à Formação Interativa de Valor (FIV), o valor é construído em colaboração entre o consumidor e o provedor de serviço, resultando em experiências positivas ou negativas. Na cocriação de valor, consumidores e fornecedores participam ativamente das várias fases da produção do serviço, personalizando sua experiência. Por outro lado, a codestruição de valor resulta da participação desequilibrada entre os consumidores e a empresa, que gera o uso indevido de recursos. O principal objetivo da pesquisa é, então, aprofundar o conhecimento da FIV, ao sugerir um framework que abarque todos os quatro níveis (micro, meso, macro e mega) do ecossistema do segmento de hospitalidade turística e descrever a dinâmica da cocriação e/ou codestruição entre os diferentes atores que a compõem, sob a perspectiva voltada ao consumidor final. Como procedimentos metodológicos, definiram-se duas etapas que estarão compostas pelos quatro construtos advindos do levantamento bibliográfico: uso da informação, integração de recursos, feedback e engajamento. A primeira etapa, qualitativa, contemplará estudos de casos em dois municípios brasileiros, com entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo. Na segunda etapa, será realizada QCA (Qualitative Comparative Analysis) a fim de traçar as condições suficientes e necessárias para a ocorrência de cocriação ou codestruição de valor. Ao final, pretende-se contribuir para um melhor entendimento da FIV na relação entre

provedores e consumidores de serviço, assim como auxiliar na tomada de decisões estratégicas que otimizem experiências positivas e minimizem riscos de experiências negativas.

**Objetivo da Pesquisa:**

Objetivo Primário: descrever a dinâmica da cocriação e/ou codestruição de diferentes atores na formação interativa de valor, em um ecossistema de serviço no setor de hospitalidade turística.

Objetivos Secundários: 1) verificar os fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível micro do ecossistema de serviço; 2) verificar os fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível meso do ecossistema de serviço em relação ao consumidor; 3) verificar os fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível macro do ecossistema de serviço em relação ao consumidor; 4) verificar os fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível mega do ecossistema de serviço em relação ao consumidor e 5) comparar fatores que diferenciam a dinâmica da formação interativa de valor a partir dos diferentes níveis de agregação envolvidos na cocriação e codestruição de valor nos níveis do ecossistema estudado.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Conforme aponta o pesquisador, não há riscos aparentes na condução das entrevistas.

Quanto aos benefícios, argumenta o pesquisador, a principal contribuição da pesquisa é explorar um ecossistema de serviço, à luz da LDS, que abarque atores componentes da cadeia produtiva de hospitalidade turística e meios de hospedagem. Empiricamente, expande o estudo da FIV ao fazer comparações da relação diádica consumidor-provedor em todos os níveis do ecossistema. Ao final, pretende-se contribuir para um melhor entendimento da FIV na experiência entre provedores e consumidores de serviço, ao construir o caminho que leva a cocriação ou codestruição de valor. Destaca-se o ineditismo da técnica do QCA para este tipo de análise. Do ponto de vista gerencial, o resultado desta tese auxiliará na tomada de decisões estratégicas que fomentem experiências positivas dos turistas/hóspedes e minimizem riscos de experiências negativas ao longo de sua jornada de consumo.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

O projeto de pesquisa está adequado às exigências das Resoluções CNS 466/2012, 510/2016 e complementares.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

O proponente forneceu todos os termos de apresentação obrigatória, com exceção dos Termos de Aceite Institucional, cuja falta de apresentação está devidamente justificada.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

O projeto de pesquisa está adequado às exigências das Resoluções CNS 466/2012, 510/2016 e complementares. O projeto foi aprovado pelo CEP/ CHS.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1627848.pdf	10/09/2020 14:13:14		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	10/09/2020 14:12:34	RENATO CALHAU CODA	Aceito
Outros	CARTA.pdf	10/09/2020 14:08:59	RENATO CALHAU CODA	Aceito
Outros	Roteiros.pdf	10/09/2020 14:08:21	RENATO CALHAU CODA	Aceito
Outros	Curriculo.pdf	10/09/2020 14:07:32	RENATO CALHAU CODA	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	cep_CHS_modelo_termo_de_aceite_institucional_revisado.pdf	10/09/2020 14:04:48	RENATO CALHAU CODA	Aceito
Solicitação Assinada pelo Pesquisador Responsável	cep_CHS_modelo_carta_de_encaminhamento.pdf	10/09/2020 14:04:29	RENATO CALHAU CODA	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	10/09/2020 14:04:05	RENATO CALHAU CODA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	10/09/2020 14:03:55	RENATO CALHAU CODA	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto.pdf	10/09/2020 14:03:35	RENATO CALHAU CODA	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

BRASILIA, 16 de Novembro de 2020

---

Assinado por:  
Érica Quinaglia Silva  
(Coordenador(a))