

Satisfação e Lógica Dominante do Serviço em Meios de Hospedagem

Satisfaction and Service Dominant Logic in Lodging Facilities

Satisfacción y Lógica Dominante de Servicios en Medios de Hospedaje

Fernanda Moraes de Mendonça¹

Mirna de Lima Medeiros²

Resumo

A Lógica Dominante do Serviço (SDL) tem foco em recursos intangíveis, cocriação de valor e relacionamentos. A ideia é que haja maior interatividade entre empresa e cliente, e que experiências geradas no encontro possam representar valor ao consumidor. Este artigo tem como objetivo analisar o nível de satisfação do hóspede de um hotel, verificando se suas demandas estão alinhadas com a perspectiva da SDL. Para atingir o objetivo proposto foi realizada uma pesquisa exploratório-descritiva por meio de um estudo de caso no hotel Domus de Ituverava (SP). Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário semiestruturado que contemplou 55 hóspedes do hotel. Com os resultados, observa-se que para o cliente parece fundamental a cocriação de valor. Há evidências que o hóspede do hotel valoriza atributos alinhados com a proposta da SDL tais como: a comunicação com o cliente e bom atendimento. Assim sendo, o uso da SDL pode ser viável para o hotel em estudo e provavelmente também a outros meios de hospedagem. A perspectiva pode ser sugerida como orientação estratégica de negócios.

Palavras chave: Satisfação. Lógica Dominante do Serviço. Meios de Hospedagem.

¹ Bacharel em Administração pela Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras da Fundação Educacional de Ituverava; Gerente do Hotel Dômus em Ituverava (SP). E-mail: fernandamoraes91@hotmail.com

² Professora Assistente no curso de Turismo da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG); é Pesquisadora do Centro de Estudos em Gestão e Políticas Públicas Contemporâneas (GPublic/ USP) e do Grupo de Pesquisa Ordenação Territorial e Competitividade em Turismo (UEPG). Doutoranda em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo (FEA-RP/ USP). E-mail: mirnadelimamedeiros@gmail.com

Abstract

The Service Dominant Logic (SDL) works with intangible resource, co-creation of value and relationships. The idea is to have greater interactivity between company and customers, and that the experiences generated in the meeting may represent value to consumers. This article aims at analyzing the level of satisfaction from the hotel guest, checking if their demands are aligned with the perspective of SDL. To achieve the proposed objective, an exploratory descriptive research through a case study was performed in the Domus hotel, Ituverava (SP). A semi-structured questionnaire was used as instrument of data collection with 55 hotel guests. With the results, it is observed that seems fundamental to customer the co-creation of value. There are evidences that the hotel guest appreciates highly aligned attributes with SDL such as communication with the customer and a good treatment. As soon, the use of SDL may be viable for the hotel studied and probably also to other lodging facilities. The perspective may be suggested as strategic business guidance.

Keywords: Satisfaction. Service Dominant Logic. Lodging Facilities.

Resumen

La Lógica Dominante de Servicios (SDL) se centra en los recursos intangibles, co-creación de valor y de las relaciones. La idea es que haya una mayor interacción entre la empresa y el cliente, y que las experiencias generadas en la reunión, puedan representar valor a los consumidores. Este artículo tiene como objetivo analizar el nivel de satisfacción de los huéspedes de un hotel, averiguando si sus demandas se alinean con la perspectiva de la SDL. Para lograr el objetivo propuesto, se realizó una investigación exploratoria-descriptiva a través de un estudio de caso en el hotel Domus de Ituverava (SP). Se utilizó como instrumento de recopilación de datos, un cuestionario semiestructurado que incluyó 55 huéspedes del hotel. Con los resultados, se observa que parece esencial para los clientes la co-creación de valor. Hay evidencias de que los huéspedes del hotel valoran atributos alineados con la SDL, tales como: la comunicación con el cliente y un buen servicio. Por lo tanto, el uso de SDL puede ser factible para el hotel en estudio y probablemente también a otros medios de hospedaje. Esa perspectiva puede ser sugerida como orientación estratégica de negocios.

Palabras clave: Satisfacción. Lógica Dominante de Servicio. Medios de Hospedaje.

Introdução

A finalidade principal dos meios de hospedagens é o fornecimento de hospedagem, alimentação, entretenimento, segurança e bem-estar dos hóspedes

(PETROCCHI, 2007). A hotelaria é uma parte do sistema de turismo e, como tal, interage com as demais partes. Assim sendo, a indústria hoteleira se insere em um ambiente competitivo e dinâmico no qual os clientes exigem serviços de qualidade, pessoal capacitado, boa conservação e manutenção do hotel. As organizações de hospitalidade perceberam que o seu crescimento e a sobrevivência dependem da criação e oferta de experiências únicas e memoráveis para seus clientes (WALLS et al., 2011). Porém, tentar prever as necessidades e expectativas dos clientes para criar e oferecer esses produtos/serviços únicos não é uma tarefa fácil e requer uma abordagem estratégica e sistemática juntamente com os clientes (VARGO; LUSCH, 2008).

A *Service Dominant Logic* (Lógica Dominante do Serviço), proposta por Vargo e Lusch (2004), foi considerada por muitos autores como um possível novo paradigma do marketing, no qual há ênfase nos aspectos intangíveis como habilidades, informações, conhecimentos, interatividade, na cocriação de valor entre organização e cliente e nos relacionamentos. Nesse novo foco, a provisão de serviços, ao invés de produtos, torna-se o principal elemento das trocas econômicas, levando em conta que o serviço configura mais do que o suporte ao produto (KOETZ; KOETZ, 2012). Sendo assim, as organizações precisam inovar no conceito e na forma de atuação, envolvendo o cliente no processo de criação do produto/serviço. Este trabalho propõe para organizações hoteleiras olhar sob a perspectiva da Lógica Dominante dos Serviços e não somente para tradicional Lógica Dominante dos Bens. Por muito tempo a orientação focada no consumidor das empresas de hospitalidade tem sido altamente baseada na filosofia da “adaptação de bens ou produtos como se eles fossem feitos sob medida”, que é contrário aos princípios baseados na cocriação, na qual “o processo pelo qual os clientes interagem com a empresa e geram suas próprias experiências” é o ponto crucial da orientação de serviços (BINKHORST; DEKKER, 2009, p. 313). O ponto crítico neste processo é envolver-se em um diálogo com um cliente e aprender com o mesmo (YEN; GWINNER; SU, 2004).

Dentro deste contexto, o presente artigo teve como pergunta de pesquisa: A Lógica Dominante do Serviço apresenta-se como alternativa viável ao planejamento e gestão de um hotel? A fim de responder a essa pergunta de pesquisa, o presente trabalho

tem como objetivo geral: analisar o nível de satisfação do hóspede de um hotel, verificando se suas demandas estão alinhadas com a perspectiva da Lógica Dominante do Serviço. Mais especificamente buscou: delinear um breve quadro teórico quanto à satisfação e a Lógica Dominante do Serviço e a sua potencial relação; verificar se a Lógica Dominante do Serviço é aplicável ao contexto do meio de hospedagem em estudo; e tecer apontamentos quanto às implicações do uso da Lógica Dominante do Serviço em meios de hospedagens.

Para a análise em questão um hotel localizado na cidade de Ituverava/SP foi escolhido. Na cidade existem quatro hotéis, o que mantém a concorrência e ressalta a importância de um estudo sobre o delineamento de estratégias e entendimento da demanda em meios de hospedagem. Além disso, cabe investigar se o cliente brasileiro, mais especificamente de um hotel de pequeno porte possui sua satisfação atrelada a questões que se aproximam dessa forma de pensar em marketing. Assim sendo, o estudo contribui: ao hotel em estudo e a outros empreendimentos hoteleiros, por apresentar um paradigma que pode auxiliar na compreensão e satisfação dos hóspedes; aos funcionários, que passam a ter um norte no desenvolvimento de suas ações; e ao meio acadêmico de maneira geral, por somar-se às demais pesquisas nesse novo debate.

Ao se realizar uma busca no portal de periódicos CAPES por meio do termo "lógica dominante do serviço", apenas quatro artigos são encontrados. Desses, dois são da teoria aplicada à educação, um deles faz a discussão da Lógica dominante do Serviço em marketing enquanto paradigma (KOETZ; KOETZ, 2012) e outro apresenta uma discussão teórica quanto à relação entre o valor da marca e o valor do cliente, partindo da SDL (BORDEAUX REGO; OLIVEIRA; LUCE, 2008). Quando se utiliza o termo em inglês "*Service Dominant Logic*" o volume de trabalhos é bem superior, havendo inclusive discussões no âmbito do turismo e hotelaria (CHATHOTH et al., 2013; FITZ PATRICK et al., 2013; SHAW; BAILEY; WILLIAMS, 2011). Nota-se que essas discussões são recentes e tem sua publicação em periódicos com fator de impacto significativo para a área de Administração, Contabilidade e Turismo. Isso reforça a relevância e a originalidade das discussões realizadas no presente trabalho.

O trabalho começa revisando a literatura e analisando os principais temas relativos à importância do marketing em meios de hospedagem, do estudo do comportamento do consumidor e busca pela satisfação. Em seguida, discute-se o uso da lógica dominante do serviço para turismo/hotelaria e particularidades da oferta hoteleira. Adiante, são expostas as escolhas metodológicas. Por fim, expõem-se as conclusões que foram tiradas a partir dos resultados obtidos e são tecidas algumas considerações quanto a SDL na hotelaria.

Meios de hospedagem e marketing

“Marketing é o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca” (KOTLER, 2003, p.3). Para Kotler (2000), o marketing trabalha com a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Uma maneira simples de resumi-lo é dizer que o marketing supre necessidades e desejos lucrativamente. A administração de marketing sobreposta à hotelaria busca aplicar e interpretar os mecanismos disponíveis por meio de transformações dinâmicas e competentes, para que sejam satisfeitos os anseios e desejos dos hóspedes.

O marketing tem como objetivo descobrir o que as pessoas precisam e o que a empresa deve oferecer; determina como lançar, precificar, distribuir e promover as ofertas de produto e serviços no mercado (KOTLER, 2003). Essas decisões estratégicas são definidas por meio dos “4 Ps” ou *mix* de marketing. Las Casas (2000) comenta que os “4Ps” são as variáveis controláveis da empresa: produto (que pode ser tangível ou intangível), preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação).

O Produto pode ser definido como sendo a combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado-alvo para satisfazer às necessidades e os desejos do consumidor. Os produtos se tornam o motivo principal das relações de troca que podem ser oferecidas num mercado para pessoas físicas ou jurídicas (KOTLER, 2003). O Preço é o único elemento do *mix* que produz receita; os demais produzem custos (KOTLER; KELLER, 2006). Sua definição influenciará no resultado da empresa, uma vez que pode determinar a demanda com relação aos produtos. E pode também informar ao mercado

o posicionamento de valor pretendido (KOTLER, 2003). Não adianta apenas ter um bom produto a um bom preço. É preciso uma forma eficiente para conduzir os produtos até os consumidores (LAS CASAS, 2005). Além de produto, preço e praça adequados, as empresas precisam também se comunicar com as atuais e potenciais partes interessadas e com o público em geral para que saibam que essa oferta existe (KOTLER, 2000). O composto promocional refere-se à comunicação com o mercado para divulgação do produto ou serviço (GODRI, 1997). Existem diversas possibilidades sendo que no âmbito hoteleiro as mais comumente utilizadas atualmente são: sites, mídia social, *e-mail*, convênios com agências de turismo e empresas, anúncios em jornais e revistas, entre outras.

Os 4Ps auxiliam a definir o mercado alvo, conseguir alcançar esse mercado e consolidar o negócio. São interligados e devem ser coerentemente administrados. No caso de hotéis, deve ser destacada a natureza intangível, inseparável, perecível, e variável inerente à oferta. Na hotelaria existe a “hora da verdade” (momentos em que o hóspede tem contato com algum funcionário ou parte do hotel). Isso impacta na adaptação desses P’s para percepção de qualidade e satisfação do cliente (LAS CASAS, 2005).

A partir da análise do comportamento do consumidor, a organização pode trabalhar com o composto de marketing, procurando assim, adaptar-se ao mercado, ao desenvolver produtos específicos que atendam as diferentes necessidades dos seus clientes (GADE, 1998). As organizações buscam identificar o que o consumidor deseja, como, onde e quando ele quer consumir. Para entender a vontade do consumidor deve-se ressaltar a necessidade de a empresa fazer pesquisas anteriores e posteriores a compra (AAKER, 1996).

Para Sheth, Mittal e Newman (2001, p. 29) “O comportamento do cliente é definido como as atividades físicas e mentais realizadas por clientes de bens de consumo e industriais que resultam em decisões e ações, como comprar e utilizar produtos e serviços, bem como pagar por eles”. Porém, quando se fala em serviço, a natureza intangível da oferta exercerá um efeito diferente no comportamento do consumidor. É como se essa atividade envolvesse o consumidor num processo de tomada de decisão com alto risco. O entendimento desse comportamento pode auxiliar a diminuir essa sensação e buscar a

satisfação por meio da adequação das operações às necessidades e características específicas dos clientes almejados.

Para Kotler (2003), a satisfação do cliente não é o suficiente, o objetivo deve ser o de encantá-los (superar as expectativas dos clientes). Isto porque a satisfação leva a recomendações positivas, que, por sua vez, traz novos clientes. Criar um cliente recorrente, satisfazendo-o na primeira ocasião de uso dos produtos, origina uma fonte estável de rendimento sem necessidade de muitos gastos adicionais com marketing; lidar com queixas é caro, consome tempo e é ruim para reputação. Além disso, podem trazer custos mediante pagamentos compensatórios. Conhecer o grau de satisfação dos clientes é fundamental. Disso depende a criação de novas alternativas e a oferta de um atendimento cada vez mais eficaz (PETROCCHI, 2007).

Lógica Dominante do Serviço (SDL)

Segundo Vargo e Lusch (2004), o marketing herdou um modelo de troca da economia, cuja lógica dominante era baseada na troca de produtos manufaturados. Em sua essência, estavam os recursos tangíveis, o valor agregado e as transações. Porém, ao longo das últimas décadas, surgiu uma nova ordem econômica, com foco em recursos intangíveis, cocriação de valor e relacionamentos. Os autores estabeleceram a distinção entre a lógica centrada em produtos/bens (tradicional) e a lógica centrada nos serviços (modelo emergente) que é sintetizada no quadro 1.

A ideia é que haja maior interatividade entre empresa e cliente e que experiências geradas no encontro possam representar valor ao consumidor (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). Vargo e Lusch (2006, p. 282), mencionam que todo produto “é uma aplicação utilizada na provisão do serviço”. Ou seja, não são características físicas dos produtos, mas os benefícios que eles geram (os serviços), que caracteriza o que é realmente importante para o consumidor.

	LÓGICA DOMINANTE CENTRADA EM PRODUTOS	LÓGICA DOMINANTE CENTRADA EM SERVIÇOS
Unidade primária de troca	As pessoas trocam produtos. Estes produtos servem primariamente como recursos operados	As pessoas trocam para adquirir os benefícios das competências especializadas (conhecimento e habilidades), ou serviços. Conhecimento e habilidades são recursos operantes.
Papel dos bens	Bens são recursos operados e produtos finais. Os profissionais de marketing partem da matéria mudando a sua forma, lugar, tempo e posse.	Bens são transmissores de recursos operantes (conhecimento inserido); eles são “produtos” intermediários que são usados por outros recursos operantes (clientes) como subsidios para os processos de criação de valor.
Papel do cliente	O cliente é o receptor dos bens. Os profissionais de marketing desenvolvem as ações para os clientes, como a segmentação, penetração de mercado, distribuição e promoção. O cliente é um recurso operado.	O cliente é um co-produtor do serviço. O marketing é um processo de fazer as coisas em interação com o cliente. O cliente é primariamente um recurso operante, apenas funcionando ocasionalmente como um recurso operado.
Determinação e significado do valor	O valor é determinado pelo produtor. Ele é inserido no recurso operado (produtos) e é definido em termos de “valor de troca”.	O valor é percebido e determinado pelo consumidor com base no “valor de uso”. O valor resulta da aplicação benéfica dos recursos operantes, algumas vezes transmitidos por meio dos recursos operados. As empresas podem apenas fazer proposições de valor.
Interação empresa-cliente	O cliente é um recurso operado. Os clientes sofrem a ação no sentido de que transações sejam feitas com recursos.	O cliente é primariamente um recurso operante. Os cliente são participantes ativos nas trocas relacionadas e na coprodução.
Fonte de crescimento econômico	A riqueza é obtida pelo excedente dos recursos tangíveis e bens. A riqueza consiste na posse, controle e produção de recursos operados.	A riqueza é obtida por meio da aplicação e troca de conhecimentos e habilidades especializados. Ela representa o direito ao uso futuro dos recursos operantes.

Quadro 1 – Comparação entre a Lógica Centrada em Produtos e a Lógica Centrada em Serviços

Fonte: Vargo e Lusch (2004. p. 7)

Para o sucesso de um negócio, dizem Bendapudi e Leone (2001, p.107), a empresa precisa construir uma “imagem de qualidade proativamente, continuamente e consistentemente”, com vista à geração de valor. O valor é uma variável influenciada “pela percepção global da qualidade do serviço”, e exerce impacto na satisfação do consumidor (BENDAPUDI; LEONE, 2003, p.17). E apesar do tema satisfação ser um assunto bastante abordado na literatura do marketing, quando se trata da lógica

dominante do serviço, mais especificamente em cocriação de valor, ainda requer delimitações. Sendo assim há necessidade de discutir quais são os benefícios para as organizações hoteleiras ao adotar a lógica dominante do serviço e mover-se para uma relação de mutualidade e reciprocidade por meio da cocriação.

Prahalad e Ramaswamy (2004), dizem que a competição está sendo moldada pelas mudanças no significado de valor, nos papéis dos consumidores e das empresas e, mais especificamente, na natureza de suas interações. Os autores ainda ressaltam que o “valor” pode não estar incluso nos produtos e serviços oferecidos pelas organizações, e sim centrados nas experiências dos consumidores. O consumidor avalia o valor dos bens e serviços não um a um de forma isolada, mas holisticamente com base nas interações diretas e indiretas entre fornecedores e consumidores (VILJAKAINEN; TOIVONEN, 2014). Portanto, o valor é “cocriado” pela interação entre consumidores e empresas.

Em geral, coprodução e cocriação são mecanismos utilizados para interagir com o consumidor. Porém, nem toda coprodução é cocriação, mas toda cocriação é também coprodução. Bendapudi e Leone (2003, p.14), destacam que “os consumidores de maneira expansiva estão sendo encorajados a assumir papéis mais ativos na produção de produtos e serviços”.

A “coprodução” (LOVELOCK; YOUNG, 1979) é característica essencial de uma empresa de serviços. Segundo a qual os clientes devem participar da construção dos bens/serviços. Porém, coprodução ainda é considerada por muitos autores como uma abordagem da Lógica Dominante de Bens (VARGO; LUSCH, 2006), e é altamente aplicada no ambiente hoteleiro, na qual são dadas pouquíssimas chances para os clientes na definição dos elementos dos produtos/serviços do pacote. Predominantemente o fornecedor pré-define ambos os aspectos tangíveis e intangíveis de vários pacotes de produto/serviço dentro do setor de serviço hoteleiro, antes mesmo de o cliente envolver-se no processo, como por exemplo, a escolha do tipo de travesseiro, refeição, horários. O hóspede, na maioria das vezes, é apenas um espectador no processo de produção.

O processo de cocriação, segundo a literatura sobre gerenciamento de serviços, define-se como envolvimento com alto nível de participação do cliente na customização de produtos e serviços. Vargo e Lusch (2004, 2006, 2008), ressaltam a importância de

engajar o cliente em um diálogo durante o processo de cocriação. Porém, a cocriação interpretada apenas como processo de escolhas se atêm a um processo de coprodução e não garante que todas as necessidades do cliente serão atendidas durante o processo da entrega dos serviços. A interação compreensiva e integração dos recursos é o que finaliza a criação de valor e coloca o cliente como cocriador em um sentido mais fundamental (VILJAKAINEN; TOIVONEN, 2014).

Assim sendo, os recursos, mesmo que customizados, não possuem valor intrínseco, mas sim carecem de aplicação e integração para se tornar algo valoroso para o ator que irá gozar desse benefício (GUMMESSON; MELE, 2010). Gummesson e Merle (2010) apontam para a necessidade de se sair de uma lógica de valor centrada no fornecedor/troca (*value-in-exchange*), bem como de uma centrada no consumidor/uso (*value-in-use*) para uma proposta baseada na experiência de compartilhamento entre múltiplos-atores em termos de benefícios, feedbacks, conhecimento e emoções (*value-in-experience*). Em síntese, valor criado no contexto (*value-in-context*).

Díaz-Méndez e Gummesson (2012) aclaram que a cocriação de valor implica que a organização não se configura unicamente como “fornecedor” de valor a alguém (consumidor). Ao invés disso, faz com que esse alguém participe ativamente em um processo conjunto onde todos atuam de maneira ativa por meio da interação. Os recursos provêm não apenas do fornecedor, mas também do consumidor, pois, nesse processo, fatores como o papel dos atores, o compartilhamento de informações, conhecimentos, o perfil e atividades das pessoas envolvidas irão determinar o “produto final cocriado”. O entendimento dos relacionamentos de troca com a distinção dos envolvidos e seus papéis (fornecedor/recebedor) como de empresa para consumidor (B2C), de empresa para empresa (B2B), de empresa para funcionário (B2E), entre outros, são generalizados como de ator para ator (A2A). Entende-se, portanto, as relações não como bipartidas, mas como de múltiplos atores (DÍAZ-MÉNDEZ; GUMMESSON, 2012; GUMMESSON; MELE, 2010; VARGO; LUSCH, 2010).

Gummesson e Merle (2010) destacam que as interações que geram valor não ocorrem simplesmente em díades, mas por meio de uma rede de relacionamentos entre vários atores e contatos. Considerando esse fato propõem um modelo de cocriação de

valor baseado na interação e integração de recursos. Segundo o modelo, a capacidade de contribuição de cada ator na cocriação de valor depende da interação por meio do diálogo/conversação, da troca e transferência de conhecimento e outros recursos (financeiros, humanos, técnicos, físicos etc.). Assim, a interação entre as partes é o antecedente mais crucial para a integração dos recursos. É a integração dos recursos que, à sua vez, moldará a experiência e valor. A integração pode assumir as formas: complementariedade, redundância e mistura. Em todas essas situações os atores tentam combinar recursos, processos e saídas com vistas à cocriar valor.

Segundo Vargo e Lusch (2010), o serviço ofertado (diretamente ou por meio de um bem) por uma firma é somente um input do processo de cocriação. Antes que o valor seja percebido, esse input será integrado a outros recursos. Esses podem também advir do mercado, ou são pessoalmente (exemplo: personalidade, amigos, família) ou publicamente (exemplo: governo e normatizações) obtidos. A criação de valor é sempre um processo interativo que toma forma no contexto de um conjunto único de múltiplas relações de troca. Assim, a criação de valor é mútua e recíproca. Não só a firma fornece inputs para as atividades de cocriação do consumidor, como também o consumidor faz o mesmo pela firma. Essa contribuição do consumidor não se restringe à efetivação de uma transação, mas pode se ampliar adicionando valor a marca ou ao relacionamento da empresa diretamente por meio de processos de compra ou indiretamente por meio de influência nas atitudes, atribuições de significados e comportamento de outros com relação à firma. O valor é emergente e se desdobra ao longo do tempo ao invés de se ater a um evento de produção-consumo discreto.

O ambiente hoteleiro precisa integrar seu processo de produção com o processo de consumo enquanto lida com as necessidades e vontades do hóspede. Portanto, o foco deveria ser em recursos produtivos para satisfazer os requisitos, de produto e serviço, do hóspede (VARGO; LUSCH, 2004). Do ponto de vista dos clientes, o mercado hoteleiro é feito por ofertas de serviços facilmente substituíveis. Ir em direção ao processo contínuo de cocriação tende a aumentar a habilidade do hotel de se diferenciar (VICTORINO et. al., 2005). Podendo também criar barreiras às imitações e vantagens competitivas. As abordagens de coprodução, inovação de serviços e cocriação têm

diferenças fundamentais, porém, deveriam ser vistas conceitualmente como um processo contínuo ao invés de serem mutuamente exclusivas.

Aspectos metodológicos

A presente pesquisa foi desenvolvida em um hotel na cidade de Ituverava-SP, a escolha desse hotel deveu-se a conveniência, pois uma das autoras exerce um cargo gerencial no mesmo. Foi realizado um estudo de caso buscando verificar a satisfação dos hóspedes do hotel e se as questões mais valorizadas se relacionam com a Lógica Dominante do Serviço. Para Yin (2001, p. 35) “O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisas, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se um conjunto de procedimentos pré-especificados”.

A pesquisa se caracteriza como quanti-qualitativa e exploratória. É qualitativa, pois visa o levantamento de dados com intuito de analisar o nível de qualidade de produtos e serviços oferecida, e quantitativa por verificar o grau de satisfação e a percepção do hóspede quanto a diversas questões no meio de hospedagem. A pesquisa exploratória é realizada sobre uma questão de pesquisa que geralmente é um assunto com pouco ou nenhum estudo anterior a seu respeito. O objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões, ideias ou hipóteses. A pesquisa exploratória avaliará quais teorias ou conceitos existentes podem ser aplicados a um determinado problema ou se novas teorias e conceitos devem ser desenvolvidos (GIL, 1999).

Nessa pesquisa a população alvo é composta por hóspedes do hotel Domus. Foi analisada uma amostra de 55 (cinquenta e cinco) indivíduos que responderam a um questionário semiestruturado. Esse questionário foi construído com base em um instrumento pré-existente que teve questões acrescidas com base no referencial teórico de SDL para alcance dos objetivos propostos. Partiu-se da pesquisa de satisfação anteriormente aplicada pelo estabelecimento hoteleiro, que seguia uma lógica e léxico de análise decorrente da lógica dominante de bens partindo de parâmetros categorizados no tradicional *mix* de marketing. O instrumento foi complementado com a inserção da avaliação de parâmetros mais relacionais e de colaboração alargando o escopo para a visão baseada na lógica dominante de serviços. Ademais, duas questões abertas

possibilitavam a manifestação mais livre dos sujeitos de pesquisa. Na proposta buscou-se possibilitar a expressão da opinião dos respondentes com relação à situação do estabelecimento pesquisado com relação aos critérios, bem como a relevância dessas questões para os hóspedes.

O instrumento de pesquisa foi entregue impresso para os hóspedes, entre janeiro e março de 2014. A análise de dados deu-se por meio da análise de conteúdo e estatística descritiva. Para definição do tamanho da amostra, foi utilizado o processo de amostragem aleatória simples, onde cada elemento da população teve igual probabilidade de ser selecionado para a amostra.

Análise e discussões

Para que se possa discutir a realidade do hotel em estudo, faz-se necessário conhecer o perfil de seus clientes. Observa-se que a maioria dos turistas que se hospedam no hotel Domus são homens, perfazendo um total de 69%. E apenas 31% são mulheres. A faixa etária dos hóspedes entre 20 a 30 anos é de 19%; entre 31 a 40 anos é de 32%; entre 41 a 50 anos é de 13%; e acima de 50 anos é de 28%. Com relação ao nível de escolaridade verificou-se que 4% possuem o ensino fundamental completo; 7% possuem ensino médio completo; outros 29% possuem ensino superior completo e 5% incompleto; e 51% possuem pós-graduação completa e 4% pós-graduação incompleta. O que pode significar que os hóspedes do hotel Domus são mais exigentes, e procuram serviços e produtos de qualidade.

A escolaridade pode estar interligada com a renda mensal dos hóspedes, pois se entende que pessoas com níveis de ensino superior tendem a ganhar mais. Conforme os resultados 56% dos hóspedes ganham acima de R\$ 5.000,00. Trinta por cento (30%) ganha entre R\$ 3.500,00 a 5.000,00. Outros 14% ganham entre R\$ 1.500,00 a 3.500,00.

Outro dado importante é a frequência de hospedagem, dentre o total de respondentes 38% se hospedaram pela 1ª vez no hotel; 31% se hospeda uma vez por mês ou mais e 18% uma vez por semana ou mais. E outros 9% uma vez a cada 06 meses e 4% uma vez por ano. Ainda que haja maior incidência de primeiras estadias, a

proporção encontrada permite interferências tanto sobre aqueles que acabam de conhecer ao hotel quanto sobre os repetidores.

A maior parte dos hóspedes do hotel Domus se hospeda por motivos de negócios (84%). O que é coerente com levantamentos feitos pelo hotel, que apontam taxa de ocupação maior durante a semana, com queda no final de semana (com exceção em alguns eventos e datas comemorativas). E os levantamentos de quais empresas essas pessoas trabalham, visto que há várias indústrias e usinas em Ituverava e na região. Outros 7% se hospedaram por motivo de visitas a familiares; 5% por turismo/lazer e 4% por estudos. Embora não sejam valores grandes, é importante dar uma atenção especial para pessoas que estão a lazer, proporcionando a melhor impressão e momentos únicos.

Foram citados vários meios de como os hóspedes conheceram o hotel. Entre os respondentes, 34% souberam do hotel por meio de indicação, ou seja, da propaganda boca a boca. Isso pode ser considerado positivo, pois provavelmente foram hóspedes satisfeitos que recomendaram a outras pessoas. Pode-se dizer que caso haja cocriação a probabilidade de indicação tende a ser maior ainda. E se essa publicidade fosse negativa, poderia trazer prejuízos para o hotel. Treze por cento (13%) escolheram ao acaso e 7% em sites de buscas. Outros 20% conheceram por meio do convênio empresarial e 4% por agências de viagens, o que leva a crer que há um grande número de empresas que se hospedam no hotel Domus. E 18% pesquisaram no site do hotel, o que implica aos gestores uma maior atenção para que esse esteja atualizado, trazendo novidades e buscando atrair reservas pela internet. Uma sugestão é que o hotel reveja as propagandas, não só dentro da cidade, mas também atingindo as cidades próximas. Também não se pode ignorar as redes sociais, como o Facebook como uma fonte para venda de serviços como um hotel. Outras opções 4%, não foram relatadas pelos hóspedes quais seriam.

Quando perguntados sobre a satisfação em relação ao hotel em geral, 87% dos respondentes sentiram-se satisfeitos com o hotel e 13% se disseram parcialmente satisfeitos. Apesar de uma minoria não estar completamente satisfeito, é necessário investigar o porque do descontentamento, buscando compreender e atender as necessidades desses hóspedes. Hóspedes insatisfeitos em geral não desejam retornar e

nem indicar para outra pessoa. Já em relação a recomendar o hotel à outra pessoa, 100% responderam que sim, indicariam.

Seguindo a ordem que todos indicariam o hotel para outra pessoa, foi feita a seguinte pergunta: Que razões levariam a recomendar um hotel? Nessa questão os hóspedes selecionaram mais de uma opção. A localização e os serviços oferecidos obtiveram a mesma percentagem de menções, 45% cada. A comunicação com o cliente 44%; e o preço 31%. Outras 5%, foram citadas pelos hóspedes razões como conforto, segurança, padrão e atendimento. Com esses resultados tem-se a noção da importância dos 4 P's bem trabalhados dentro de uma organização e o quanto isso gera benefícios para as pessoas e para a empresa. No caso do hotel, os serviços oferecidos e a comunicação com o cliente são considerados muito importantes. E o conceito da Lógica Dominante do Serviço tem como seus principais fatores os serviços e a comunicação, levando a crer que essas interações geram maior valor aos clientes. Sendo assim, a SDL parece estar alinhada com as demandas do hotel.

Especificamente sobre o hotel em análise foram analisadas as percepções quanto a diversos atributos. A tabela 1 aponta uma noção da visão geral que os hóspedes tiveram do hotel.

Tabela 1 – Opinião dos hóspedes com relação ao hotel Domus em geral

	Péssimo	Ruim	Bom	Muito Bom	Excelente
Localização			24%	38%	38%
Preço			55%	38%	7%
Limpeza Geral		7%	42%	40%	11%
Estética e Conservação		5%	53%	33%	9%
Segurança		9%	40%	40%	11%

A tabela 2 destaca-se entre às demais e mostra-se como crucial para o hotel. Os resultados apontam grande percentual em “excelentes”, com parâmetros próximos a 50% em todas as opções dispostas. A recepção é a primeira experiência vivida pelo hóspede, se algo não sair como ele espera, talvez nem os serviços sendo de qualidade

não será o suficiente para ele se sentir satisfeito. O resultado implica que profissionais que trabalham nessa área precisam ser bem treinados, educados e principalmente dispostos a atender bem. Conforme Las Casas (2000), o sucesso do atendimento envolve algumas variáveis como: conhecimento do produto/serviço, a empresa oferecer os recursos necessários, e o colaborador desejar prestar um atendimento com qualidade.

Ao se pensar na SDL destaca-se que, serão provavelmente as primeiras pessoas e o primeiro serviço ao qual o hóspede terá acesso, começando a cocriação de valor, por meio dessa interação. A personalização da experiência decorrente de todas as interações pode criar barreiras às imitações e vantagens competitivas. Essa diferenciação no provimento de um serviço seja este antes, durante ou pós-venda, faz com que seja uma das alternativas à geração de valor. E a possibilidade de um serviço ser uma vantagem competitiva, com um atendimento superior ao da concorrência, faz com que o serviço torne-se uma atividade de caráter estratégico.

Tabela 2 - Opinião dos hóspedes com relação aos serviços de recepção e reserva

	Péssimo	Ruim	Bom	Muito Bom	Excelente
Atendimento da Recepcionista			13%	38%	49%
Realização da reserva			18%	37%	45%
Educação e Simpatia		2%	16%	33%	49%
Agilidade no Atendimento			16%	33%	51%
Aparência da Recepção			27%	29%	44%
Comodidade da Recepção		3%	29%	35%	33%

É importante ressaltar também a importância do engajamento e envolvimento de cliente e colaboradores, desde o mensageiro, recepcionista, cozinheira, camareiras e a gerência, com a criação de políticas adequadas, voltadas para cocriação de produtos e serviços. Visto que, a indústria hoteleira oferece serviços facilmente substituíveis e encontra-se num ambiente dinâmico na qual os clientes exigem serviços de qualidade, pessoal capacitado e instalações em bom estado.

Na tabela 3 são avaliados os serviços e produtos disponíveis aos hóspedes em relação às acomodações. De modo geral está conceituado como “bom”, com destaque

para o café da manhã. Há vários itens com percentagens menores da opção “ruim”, e quatro péssimos que terão que ser investigados e pensar em desenvolver um planejamento de melhorias.

Uma questão que se destaca negativamente é o estacionamento, que fica a duas quadras do hotel. Os hóspedes reclamam que um hotel do porte do Domus deveria ter um estacionamento próximo. Reclamam também da falta de segurança de ir guardar o carro à noite ou mesmo o medo de ser roubado por ser longe do hotel. E, ao mesmo tempo também, não encontram vagas na frente do hotel, por ser um local central. O hotel recebe muitos elogios com relação à sua localização, mas com a reclamação feita pelos hóspedes, seria de fundamental importância alguma solução sobre essa questão podendo ser uma estratégia de fidelização e criação de valor construir um estacionamento mais próximo ou ainda o uso de um manobrista. Ao se aplicar a lógica dominante de serviços segundo a proposta sistêmica de Vargo e Lusch (2010) poder-se-ia articular os recursos de outras empresas para cocriar valor em rede com relação à questão.

Tabela 4 - Opinião dos hóspedes com relação as acomodações

	Péssimo	Ruim	Bom	Muito Bom	Excelente
ACOMODAÇÕES					
Tamanho do quarto			44%	45%	11%
Limpeza do quarto		7%	42%	36%	15%
Conforto do quarto		4%	43%	41%	12%
Serviço de quarto			50%	35%	15%
Decoração do apartamento		11%	49%	31%	9%
Manutenção/Conservação do Apartamento		3%	51%	29%	7%
Equipamentos disponíveis no quarto (Tv, Telefone, Ar Condicionado, Ventilador e Geladeira)		15%	58%	18%	9%
Móveis do quarto (cama, mesa, criados, guarda-roupa)		1%	56%	25%	8%
Canais Pagos de TV		1%	60%	22%	7%
Internet wireless	2%	13%	32%	40%	13%
Itens disponibilizados no Frigobar		11%	55%	27%	7%
Enxoval de Cama e Banho (Lençóis, colchas, toalhas)	2%	8%	44%	31%	15%
Banheiro e produtos de banho disponibilizados		7%	62%	18%	13%
Ruídos	2%	6%	42%	24%	16%
Ambiente do café da manhã			27%	47%	26%
Qualidade do café da manhã			27%	49%	24%
Variedade do café da manhã	2%	2%	32%	40%	24%
Serviços de Lavanderia		3%	57%	23%	17%
Área de Lazer (Terraço)		6%	72%	19%	3%
Estacionamento	15%	38%	38%	7%	2%

Ainda que todos os fatores contribuam de certo modo para a satisfação e avaliações (pré e pós-compra), verificar quais são os preponderantes pode ser interessante para o desenvolvimento de estratégias. Desse modo, os respondentes foram instruídos a ranquear alguns atributos com relação à relevância dos mesmos na escolha e avaliação de meios de hospedagem. Os hóspedes tinham que escolher cinco atributos, utilizando o número “1” para o item de maior importância, o “2” para o segundo item

mais importante, e assim sucessivamente. Para a elaboração do ranking síntese foi definido um peso por ordem de importância, e multiplicou-se o peso de cada item pela quantidade de pessoas que escolheram tal importância, obtendo assim a classificação final.

Tabela 5: Opinião dos hóspedes com relação a importância dos atributos na escolha e avaliação de um hotel

Atributos	Colocação
Bom atendimento	1º
Localização	2º
Conforto	3º
Preço	4º
Limpeza	5º
Serviços oferecidos	6º
Segurança	7º
Convênio Empresarial	8º
Personalização do Serviço	9º
Outros	10º

Por meio desse resultado é possível fazer uma ligação do que os hóspedes consideram importante e sua avaliação desses itens nas tabelas acima. Em 1º lugar os hóspedes consideram o bom atendimento o item mais importante, a frente até mesmo da localização, do conforto e do preço, que ficaram em 2º, 3º e 4º lugar respectivamente. Isso demonstra a mudança na atual forma de pensar dos consumidores, e a importância da mudança para uma lógica centrada nos serviços que envolvam os clientes e agreguem valores.

Quando comparado às avaliações anteriores, observa-se que o atendimento teve um excelente nível de aprovação pelos hóspedes, seguindo de grande aprovação pela localização. Em relação ao conforto e ao preço, também foram muito bem avaliados pelos hóspedes. Analisando essas comparações, pode-se afirmar que isso pode ter influenciado para um nível alto de satisfação e a confirmação que voltariam a se

hospedar no hotel, pois, entende-se que a maioria recebeu o que era esperado e considerado de maior importância.

O atributo “Personalização do Serviço” tem grande relação com a SDL, porém, talvez essa questão tenha ficado inconsciente ou entendida como implícita na opção “Outros”. Pois, quando perguntado sobre a oportunidade de interferir no hotel e o que o gostariam de alterar ou manter, a maioria expôs sua opinião. Dentre as respostas, foram sugeridas melhorias como renovação de pintura, troca de camas e colchões, troca de ar condicionado, renovação dos móveis e decorações. Citaram também a implementação de uma academia, uma piscina e restaurante. E outras sugestões como mais canais a cabo e ar condicionado na recepção. Houve principalmente menção ao bom atendimento e simpatia dos funcionários.

Essa interação foi positiva, é uma maneira de o hotel entender o que o hóspede necessita ou espera para se satisfazer, e pode-se estar cocriando “valor”. Parte-se da ideia que os hóspedes estão dispostos a participar, interagir, expor suas vontades e opiniões, sendo assim, o hotel pode usar isso como estratégia e tomar decisões sob a ótica da cocriação, ou seja, pode sair da lógica somente centrada em coprodução para cocriação e coprodução, e integrar lógicas de produto e de serviço de maneira complementar, como estratégia de negócio (SDL).

Deve-se ressaltar que ao se levar em consideração a LDS e a sua proposição de cocriação de valor deve-se repensar também as formas de avaliar a qualidade do serviço prestado. Não mais a “entrega padronizada repetida” é preconizada, mas sim uma oferta de valor que leva em consideração a complexidade e dinamicidade da realidade (VARGO; LUSCH, 2010; DÍAZ-MÉNDEZ; GUMMESSON, 2012). Assim sendo, não basta, por exemplo, oferecer um “cardápio” de travesseiros e registrar o favorito para entregar ao cliente na próxima ocasião, mas deve-se levar em consideração todo o contexto da próxima visita. A visita seguinte pode ser com a família, em outra estação do ano, o turista pode estar com um problema na coluna, ou ainda pode ter escutado de outro hóspede que o “outro travesseiro” é melhor. Certamente o exemplo é bem pontual e simplificado, mas serve para despertar a atenção dos gestores para a pertinência da

SDL e necessidade continua da interação e integração dos recursos ao se prover o serviço de hospedagem.

Considerações finais

Este artigo buscou entender fatores geradores de satisfação do cliente no setor hoteleiro e a viabilidade do uso da Lógica Dominante do Serviço (SDL) para planejamento e gestão de um hotel. A Lógica Dominante do serviço alargou e remodelou as pesquisas em serviços dotando os pesquisadores de uma compreensão mais complexa e relevante do marketing. Nesse sentido, essa perspectiva preconiza considerar as diversas interações entre os atores e conexão dos recursos para uma proposição de valor contextualizada (GUMMESSON; MELE,2010). As experiências de consumo são o coração da indústria hoteleira e a SDL oferece uma estrutura conceitual para a compreensão de como o consumidor está se tornando fundamental para o desenvolvimento e comercialização de serviços/produtos no setor turístico por meio de um processo de cocriação. A presente pesquisa teve uma discussão teórica e a aplicação de um questionário a 55 (cinquenta e cinco) hóspedes de um hotel.

O perfil dos clientes do hotel em estudo (negócios) podem indicar hóspedes mais focados em benefícios utilitários, contudo, as questões de comunicação e atendimento se destacaram. Apontando que esse tipo de cliente também se preocupa com a interação, havendo, portanto uma oportunidade na adoção da SDL como balizadora de estratégias. A ação por meio dessa visão requer uma postura gerencial estrategicamente voltada para as interações e possibilidades do hóspede ajudar a desenhar a experiência vivenciada. Engajamento e envolvimento de cliente e colaboradores implicam também no estabelecimento de políticas adequadas que permitam certa autonomia de ação com postura pré-determinada.

Observa-se que todos os objetivos foram cumpridos, pois foi possível analisar o nível de satisfação do hóspede do hotel, verificando que as suas demandas estavam alinhadas com a perspectiva da Lógica Dominante do Serviço. Apesar de poucos trabalhos empíricos que usem a Lógica Dominante do Serviço em hotelaria, seguindo

sua teoria e os resultados obtidos nessa pesquisa, conclui-se que é uma alternativa viável ao planejamento e gestão de um hotel.

A contribuição fundamental deste trabalho é a consideração da SDL por meio da cocriação, como uma perspectiva para indústria hoteleira e o impacto positivo para o hotel Domus. Demonstrou-se que para compreender e praticar a cocriação é necessário não somente práticas individuais da gestão, mas sim criar diferentes estratégias e práticas organizacionais, incluindo competência e capital humano. Movendo-se para uma relação de mutualidade e reciprocidade, e não somente guiado pela visão baseada nos produtos.

Foi possível identificar, a partir dos questionários, que este hotel consegue desempenhos superiores por meio da interação hóspede-empresa e, principalmente buscam compreender como se dá o processo de interação e como essas práticas influenciam nos resultados. Entretanto, a Lógica Dominante do Serviço não é ainda considerada no planejamento do hotel em estudo, carecendo de maior aprofundamento e estudos para a sua operacionalização. É importante que os proprietários junto com a gestão usem essa pesquisa como ponto inicial para futuras estratégias dos itens que necessitam de melhorias.

Assim, os resultados desse estudo sugerem uma nova maneira das organizações hoteleiras obterem vantagens competitivas por meio da participação dos clientes no processo de cocriação de valor. Como lembram Vargo e Lusch (2008), as oportunidades de pesquisa sobre o tema são potenciais, e as possibilidades de integração da área de marketing fazem da SDL um assunto relevante aos pesquisadores. Esse trabalho aponta vários caminhos para pesquisas futuras na área em questão. Primeiramente, podem explorar empiricamente os potenciais desafios e benefícios associados com a reorientação de organizações de hospitalidade para a Lógica Dominante do Serviço (de preferência contemplando estabelecimentos de grande, médio e pequeno porte). E em segundo lugar, entender de que maneira formas diferentes de cocriação entre empresa-cliente, em termos de hóspedes, podem ser eficazes para as organizações hoteleiras.

Referências

- AAKER, D. A. **Building Strong Brands**. New York: Free Press, 1996.
- BENDAPUDI, N.; LEONE, R. P. How to Lose your Star Performer Without Losing Customers, Too. **Harvard Business Review**. nov, p. 104-112, 2001.
- BENDAPUDI, N.; LEONE, R. P. Psychological implications of customer participation in co-production. **Journal of Marketing**, v. 67, n.1, p. 14-28, 2003.
- BINKHORST, E.; DEKKER, D. T. Agenda for co-creation tourism experience research. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v 18, n.2/3, p. 311-327, 2009.
- BORDEAUX REGO, B.; OLIVEIRA, M. O. R.; LUCE, F. B. Uma Discussão Teórica da Relação do Valor da Marca e do Valor do Cliente. **Revista Adm. UFSM**, Santa Maria, v.1, n2, p. 275-290, Maio/ Agosto, 2008.
- CHATHOTH, P.; ALTINAY, L.; HARRINGTON, R. J.; OKUMUS, F.; CHAN, E. S. W. Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. **International Journal of Hospitality Management**, v.32, n.1, p. 11–20, 2013.
- DÍAZ-MÉNDEZ, M.; GUMMESSON, E. Value co-creation and university teaching quality: Consequences for the European Higher Education Area (EHEA). **Journal of Service Management**, v. 23, n.4, p. 571-592, 2012.
- FITZ PATRICK, M.; DAVEY, J.; MULLER, L.; DAVEY, H. Value-creating assets in tourism management: Applying marketing's service-dominant logic in the hotel industry. **Tourism Management**, v36, p. 86–98, 2013.
- GADE, C. **Psicologia do consumidor e da propaganda**. São Paulo: EPV, 1998.
- GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODRI, D. **Marketing de Ação**. Blumenau: Eko, 1997.
- GUMMESSON, E.; MELE, C. Marketing as value co-creation through network interaction and resource integration. **Journal of Business Market Management**, v. 4, n. 4, p. 181-198, 2010.
- KOETZ, C. I; KOETZ, C. M. **A Lógica Dominante do Serviço em Marketing – Um Novo Paradigma?** Revista Estudos do CEPE, n.36, jul./dez., p.147-169, 2012.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

- KOTLER, P. **Princípios de marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, P. ; KELLER, K. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LAS CASAS, A. L. **Administração de Vendas**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- LOVELOCK, CH.; YOUNG, R. F. Look to consumers to increase productivity. **Harvard Business Review**. v.57, n.3, p. 168-178, 1979.
- PAYNE, A. F; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.36, n.1, p. 83-96, 2008.
- PETROCCHI, M. **Hotelaria: Planejamento e Gestão**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **The future of competition: co-creating unique value with customers**. Boston: Harvard Business School.
- SHAW, G.; BAILEY, A.; WILLIAMS, A.. Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry. **Tourism Management**, v.32, n.2, p. 207-214, 2011.
- SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v.68, n.1, p. 1-17, 2004.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. From repeat patronage to value co-creation in service ecosystems: A transcending conceptualization of relationship. **Journal of Business Market Management**, v.4, n.4, p. 169-179, 2010.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: what it is, what it is not, what it might be. In: LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. (Eds.), **The Service- Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions**. M.E. Sharpe, Armonk, NY, p. 43-56, 2006.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.36, n.1, p. 1-10, 2008.
- VICTORINO, L.; VERMA, R.; PLASCHKA, G.; DEV, C. Service innovation and customer choices in the hospitality industry. **Managing Service Quality**, v.15, n.6, p. 555-576, 2005.

VILJAKAINEN, A.; TOIVONEN, M. The futures of magazine publishing: Servitization and co-creation of customer value. **Futures**, v.64, n.12, p. 19-28, 2014.

YEN, H. R.; GWINNER, K. P.; SU, W. The impact of customer participation and service expectation on Locus attributions following service failure. **International Journal of Service Industry Management**, v.15, n.1, p. 7-26, 2004.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido em outubro de 2014.

Aprovado em novembro de 2014.