

**Formação Interativa de Valor no setor de hospitalidade no turismo: framework e agenda de pesquisa**

**Interactive Value Formation in the hospitality in tourism industry: framework and research agenda**

**Formación Interactiva de Valor en el sector de hospitalidad en el turismo: framework y agenda de investigación**

Renato Calhau Codá<sup>1</sup>  
Josivania Silva Farias<sup>2</sup>  
Cleudson Nogueira Dias<sup>3</sup>

**Resumo:** Este trabalho contempla o estudo da formação interativa de valor (FIV) sob a ótica da lógica dominante do serviço (LDS). Por meio de uma revisão narrativa da literatura (Mendes-Da-Silva, 2019), contextualizou-se o estudo da LDS, considerando-se tanto a cocriação de valor quanto a codestruição de valor, pois na FIV atores cocriam ou codestroem valor, no processo de troca de recursos durante uma interação de serviço (Echeverri & Skalen, 2011). Posteriormente, foi apresentado um panorama da FIV no setor de hospitalidade e propôs-se, ao final, um framework para aplicação de pesquisas empíricas acerca da integração de recursos e troca de serviço dentro de um ecossistema de serviço. O modelo abarca todo o período da experiência de serviço, antes, durante e após o encontro principal de serviço. Na conclusão, é proposta uma agenda para o aprofundamento nas pesquisas da área e sugestões para futuras pesquisas tanto quantitativas quanto qualitativas.

**Palavras-Chave:** Formação interativa de valor, ecossistema, cocriação de valor, codestruição de valor, hospitalidade no turismo.

**Abstract:** This study considers the study of interactive value formation (IVF) from the perspective of the dominant service logic (SDL). Through a narrative literature review (Mendes-Da-Silva, 2019), it seeks to contextualize the study of SDL, with the comprehension of both cocreation and codestruction viewpoints, since in IVF the cocreation or codestruction act value, or both, process of resource sharing during a service interaction (Echeverri & Skalen, 2011). Subsequently, this work brings an overview of IVF in the context of the hospitality sector and proposes, in the end, a framework for the application of empirical research on the integration of resources and the exchange of service within a service system. The model covers the entire period of the service experience in its entirety, before, during and after the core service encounter. In conclusion, there is an agenda for future and deeper research in the area, both quantitative and qualitative researches.

**Key words:** Interactive value formation, ecosystem, value cocreation, value codestruction, hospitality in tourism.

**Resumen:** Este trabajo contempla el estudio de la formación interactiva de valor (FIV) bajo la óptica de la lógica dominante del servicio (LDS). Por medio de una revisión narrativa de la literatura (Mendes-Da-Silva, 2019), se contextualizó el estudio de la LDS, considerando tanto la cocreación de valor como la codestrucción de valor, pues en la FIV actores cocrean o codestruyen valor, en el proceso de intercambio de recursos durante una interacción de servicio (Echeverri & Skalen, 2011). A continuación, se presentó un panorama de la FIV en el sector turístico de

<sup>1</sup> Doutorando de Administração na Universidade de Brasília (UnB). ORCID: 0000-0002-9051-6697. E-mail: renato\_calhau@hotmail.com.

<sup>2</sup> Doutorado em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). Professora de Administração da Universidade de Brasília (UnB). E-mail: josivania@unb.br.

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). Professor Visitante na Universidade de Brasília (UnB). E-mail: prof.cndias@gmail.com.

hospitalidad y se propuso al final un framework para la aplicación de investigaciones empíricas acerca de la integración de recursos y el intercambio de servicio dentro de un ecosistema de servicio. El modelo abarcado el ciclo de la experiencia de servicio, antes, durante y después del encuentro principal de servicio. En la conclusión, se propone una agenda para la profundización en las investigaciones del área y sugerencias para futuras investigaciones tanto cuantitativas como cualitativas.

**Palabras clave:** Formación interactiva de valor, ecosistema, cocreación de valor, codestrucción de valor, hospitalidad en el turismo.

## 1 Introdução

A lógica dominante do serviço, do inglês *service dominant logic (LDS)* surge como uma abordagem que tira o foco da produção de bens e migra para o foco na provisão de serviço nas organizações (Vargo & Lusch, 2004). Essa visão do marketing centrada em serviço implica dizer que o marketing é uma série contínua de processos sociais e econômicos, que é focada amplamente em recursos operados pelos quais a empresa busca constantemente proposições de valor superiores às de seus concorrentes (Vargo & Lusch, 2004). O valor percebido é conceituado como uma 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). Logo, é apenas no uso por quem recebe o serviço 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 um sentido mais 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 & Caceres, 2010). Serviço, na LDS, reflete o processo de fazer algo para alguém. Serviços, no plural, implica apenas o auxílio para a provisão de bens materiais, ou seja, uma unidade de saída (Vargo & Lusch, 2008).

Recursos são funções da avaliação humana, podendo ser tangíveis ou intangíveis. Além disso, podem ser internos e estar sob controle dos atores ou externo a eles, mas com a capacidade de serem apoiados. Logo, podem ser qualquer coisa a que um ator possa recorrer para obter suporte (Vargo & Lusch, 2004; Lusch & Nambisan, 2015). Em geral, os recursos são de dois tipos: operacionais, que requerem uma ação necessária para se tornarem equivalentes ao valor, como recursos naturais, e operados, aqueles que podem ser utilizados para atuar, que são

habilidades e conhecimentos humanos. A provisão de serviço implica a combinação de recursos, por meio de sua integração e aplicação, movida por recursos operados, logo, pelas atividades dos atores (Vargo & Lusch, 2004, 2006, 2008, 2016, 2017; Lusch & Nambisan, 2015).

A hospitalidade é muitas vezes estudada por meio de paradigmas mais genéricos e de gerenciamento de serviços como estruturas filosóficas e teóricas. Indiscutivelmente, essa tendência levou a uma situação em que muitos aspectos essenciais da hospitalidade foram desconsiderados (Golubovskaya, Robinson & Solnet, 2017). Assim, a retórica gerencial prevalecente baseia-se principalmente 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 (Golubovskaya *et al.*, 2017). Prestadores de serviços de hotelaria e turismo estão engajando clientes em atividades de cocriação com o objetivo de alcançar reciprocamente resultados positivos (Chapman & Light, 2017). A pesquisa no setor faz-se importante, pois este 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).

Os hóspedes agora são vistos como criadores e atores, em vez de receptores, intérpretes e observadores (Busser & Shulga, 2018). Portanto, a relação entre provedores de serviço e consumidores na indústria da hospitalidade é frequentemente preocupante. 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 os encontram (Huang & Miao, 2016). Isso pode criar situações nas quais os trabalhadores respondem de várias maneiras, incluindo a adaptação de seu comportamento ao dos turistas com os quais estão trabalhando (Chapman & Light, 2017). Esse cenário permite o estudo da formação interativa de valor (FIV), pois o setor agrega interações múltiplas entre os atores envolvidos na troca de serviço (Peixoto *et al.*, 2017).

Segundo a LDS, os atores envolvidos não podem oferecer valor, mas podem participar na criação e oferta de proposições de valor, que é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário (Vargo & Lusch, 2004, 2008, 2016). Chandler e Lusch (2015) definem proposições de valor como convites de atores, uns aos outros, para engajarem junto ao serviço, e propõem uma agenda de pesquisa que avalie como essas proposições de valor podem

incentivar o envolvimento dos atores necessários para que a experiência do serviço aconteça e, também, como atores aceitam, avaliam ou agem em proposições de valor. Echeverri e Skalen (2011) abordam dois tipos de formação de valor. A primeira é a não-interativa, mais relacionada com a lógica dominante de bem, ligada ao valor de troca, que está inserido nos produtos ou serviços. Em seguida, o valor é adicionado durante o processo de produção, com a ausência do consumidor, para depois igualar o preço que ele pagará pelos respectivos produtos e serviços. Ou seja, um valor é imposto dentro de uma lógica de bem (Vargo & Lusch, 2004), cujo valor é medido objetivamente em termos de dinheiro (Echeverri & Skalen, 2011). Para serviço, os autores classificam as trocas como interativas.

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 para engajamento (monetário, realização pessoal, acesso a recursos), níveis e intensidade de engajamento esperado, tipo de engajamento (cognitivo, emocional ou comportamental) e o valor de um ator (negativo ou positivo), 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 nesta reflexão inicial, este trabalho buscou responder à seguinte pergunta: baseada na perspectiva da LDS, como atores do setor de hospitalidade se distribuem dentro do ecossistema de serviços e dispõem-se a interagir entre si para formarem valor?

Levando em consideração as reflexões e *insights* apresentados, o presente trabalho tem como objetivo propor um *framework* para o estudo da FIV na distribuição dos atores nos diferentes níveis do ecossistema de serviço de hospitalidade e como é feita a interação para formarem valor durante a experiência de serviço. Para atingir o objetivo proposto, foi realizado um levantamento bibliográfico referente aos principais construtos da FIV, que são a LDS, a cocriação, a codestruição e o valor. Em seguida, esses conceitos foram referenciados no setor de hospitalidade. Nas conclusões, é proposta uma agenda para futuras pesquisas acerca da experiência de serviço no setor de hospitalidade baseada no *framework* proposto.

## **2 Formação interativa de valor**

### **2.1 Lógica dominante de serviço**

Inicialmente, serviços eram vistos como variantes de produtos. 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 (Gronroos, 2007) e começaram a desenvolver uma teoria de marketing de serviços com base em suas características distintivas, tendo seu advento na década de 1990.

Essa nova tendência ganhou força quando Vargo e Lusch (2004) introduziram a abordagem da lógica dominante de serviço (LDS) para o marketing. A LDS considera a relação entre bem e serviço, ou seja, o bem é uma ferramenta para a prestação do serviço, sendo o serviço um denominador comum de troca e, portanto, uma lógica também aplicável para bens. Na LDS, não há vencedor ou perdedor no embate entre bem versus serviço (Lusch & Vargo, 2006).

Segundo Vargo e Lusch (2004), o marketing, em seu sentido tradicional, concentra-se nos recursos operacionais, principalmente bens, como unidade de troca. Assim, a atividade econômica é fazer e distribuir coisas que podem ser vendidas e, para serem vendidas, devem ser incorporadas com utilidade e valor durante a produção e distribuição, oferecendo ao consumidor um valor superior em relação às ofertas dos concorrentes.. Greer, Lusch e Vargo (2016) reiteram que a lógica dominante do bem pode ser descrita como a lógica da separação, pois pessoas, informação e coisas movidas lentamente, burocraticamente e hierarquicamente se aproximam do gerenciamento de soluções de bens para trabalhos coordenados dentro das organizações. Por fim, o bem pode ser inventariado até que seja demandado e depois entregue ao consumidor, para que gere lucro (Vargo & Lusch, 2004, 2008). O quadro 1 mostra a os axiomas da LDS, formalizados após sua terceira atualização.

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 operados) em benefício de outro ator. Ou seja, focaliza nos recursos de provimento e não na venda. Greer et al. (2016) assinalam que a LDS implica interatividade e companheirismo entre o provedor de serviço e o beneficiário.

**Quadro 1 – Axiomas da Lógica Dominante de Serviço**

<b>Axioma 1</b>	<b>Axioma 2</b>	<b>Axioma 3</b>	<b>Axioma 4</b>	<b>Axioma 5</b>
O serviço é a unidade fundamental da troca.	O valor é cocriado por múltiplos atores, incluindo o beneficiário.	Todos os atores econômicos e sociais são recursos integradores.	O valor é único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.	A cocriação de valor é coordenada através de instituições geradas por atores e arranjos institucionais.

**Fonte:** Vargo e Lusch (2016).

**2.1.1 Ecossistema de serviço**

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. 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. Lusch e Nambisan (2015) assinalam que os atores estão constantemente se adaptando e aprendendo, criam incerteza para outros atores e, em geral, para o ambiente em que existem. Esses atores não conseguem prever o futuro, mas podem tomar ações para afetá-lo, cada etapa por vez, como atores efetivos.

Gomez e Meynhardt (2016) ressaltam que, como o serviço desencadeia relacionamentos e esses relacionamentos formam o ecossistema, o valor não é uma entidade separada com seu próprio status ontológico. Vargo e Lusch (2017) esclarecem que à medida que se afasta das interações diádicas e das transações discretas, a primeira coisa observada é que essas interações diádicas não ocorrem isoladamente, mas sim dentro da rede de atores, das quais a díade é apenas uma parte.

Estruturalmente, essas redes refletem o que a LDS capta axiomáticamente na especificação de integração de recursos do axioma 3, em que todos os atores econômicos e sociais são recursos integradores (Vargo & Lusch, 2016). Da mesma forma, o valor realizado por um consumidor, que na LDS também é um beneficiário, não ocorre isoladamente, mas sim por meio da integração de recursos de muitas fontes, entendidas como experiências holísticas (Vargo & Lusch, 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. O contexto dessa 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. Chandler e Vargo (2011) ressaltam que não é necessário que os atores sejam diretamente conectados para servirem uns aos outros e cocriarem valor.

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 e Vargo (2011, p.44) esclarecem que “quando redes complexas institucionalizam recursos com sucesso, elas se juntam como um ecossistema de serviços”. Em outras palavras, os atores estão conectados a outros atores em diferentes níveis de ecossistema de serviço: da interação diádica no nível micro a instituições compartilhadas em rede no nível macro (Pohlmann & Kaartemo, 2017).

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. Os mega relacionamentos estabelecem condições para as relações de mercado, contemplando a opinião pública e o poder público. Os 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 (Frow *et al.*, 2016).

Akaka *et al.* (2014) reiteram que o ecossistema de serviço propõe que os atores não estão conectados apenas na interação direta, mas também conectados por sinais e símbolos que guiam os atores na busca da cocriação de valor, coordenação de interações, comunicação da informação, integração de recursos e avaliação de valor. Embora a cocriação se refira ao processo pelo qual provedores e consumidores criem valor de forma colaborativa, a codestruição se refere à

destruição colaborativa, ou diminuição de valor por provedores e clientes. Assim, tanto a codestruição quanto a cocriação de valor são, provavelmente, partes integrantes da interação entre provedores e consumidores quando este consome e oferece seus recursos ao serviço (Echeverri & Skalen, 2011).

## **2.2 Cocriação como formação interativa de valor**

Cocriação é um processo interativo, envolvendo pelo menos dois atores dispostos a integrar recursos, que estão envolvidos de forma colaborativa e mutuamente benéfica, resultando na criação de valor para esses atores. Percebe-se que o objetivo central da cocriação de valor é a interação entre os atores, sendo essas interações geradoras de oportunidades para criação de valor (Payne, Storbacka & Frow, 2008). 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).

Vargo, Maglio e Akaka (2008) trazem duas formas diferentes de pensar sobre valor e criação de valor, que são valor em troca e valor em uso. A primeira forma, segundo Vargo e Lusch (2004) trata-se de uma visão tradicional da lógica dominante do bem, em que o valor é criado por uma empresa e distribuído no mercado, geralmente por meio da troca de bens por dinheiro. Nessa perspectiva, os papéis assumidos pelos produtores e consumidores são distintos e a criação de valor é considerada uma série de atividades realizadas pela empresa (Vargo *et al.*, 2008).

A LDS é ligada à visão de valor em uso, pois as percepções dos produtores e consumidores são distintas, o que significa dizer que o valor é sempre cocriado, conjunta e reciprocamente, nas interações entre provedores e beneficiários por meio da integração de recursos e aplicação de competências (Vargo & Lusch, 2008; Vargo *et al.*, 2008). 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 um 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).



Groonros e Voima (2013) criticaram essa definição de cocriação de valor 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), entendem a concepção de criação de valor como um processo abrangente, não deixando claro o lócus subjacente à noção de valor. Os autores sugerem que o valor deve ser concebido como um conceito percebido e construído de forma diferente por vários atores e definido como um termo abrangente, incluindo as atividades de fornecedores e consumidores.

Vargo e Lusch (2016) discutem as relações *actor to actor* (A2A) e suas implicações. Primeiramente, confirmam 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 altera a natureza da rede de alguma forma. Vargo e Lusch (2011) destacam a existência e o papel das instituições, que podem ser rotineiras, de coordenação de vários tipos, como leis e sistemas monetários, arranjos institucionais e conjuntos de instituições interdependentes como essenciais para a compreensão da cocriação de valor.

### **2.3 Codestruição como componente da formação interativa de valor**

No mercado de consumo, a codestruição de valor surge quando os consumidores se comportam mal. O mau comportamento faz com que os provedores de serviço da linha de frente da empresa experimentem estresse mental e outros sentimentos negativos (Kashif & Zarkada, 2015). O mau comportamento do cliente pode acontecer em situações de serviço *off-line*, bem como em interações *on-line*. A ascensão das mídias sociais e a facilidade de rever uma experiência de maneira negativa e positiva estão mudando o equilíbrio de poder das empresas em relação aos consumidores (Camilleri & Neuhofer, 2017; Jarvi et al., 2018).

Enquanto a cocriação de valor é resultado da melhoria do bem-estar de um ecossistema de serviço, Plé e Caceres (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 ou sua capacidade de se encaixar no ambiente (Vargo & Lusch, 2008). Durante o processo de codestruição de valor, os sistemas interagem A2A ou indiretamente 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 & Caceres, 2010).

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 & Caceres, 2010). Desse modo, os autores definem o conceito de destruição por mau uso como oposto ao valor em uso da cocriação de valor discutido por Vargo e 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 & Caceres, 2010). Por outro lado, os atores podem, ocasionalmente, ter interesse em utilizar seus recursos de maneira incorreta. Neste caso, trata-se do uso indevido intencional de recursos (Plé & Caceres, 2010). Este uso intencional refere-se a uma situação em que o ator, com 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 & Caceres, 2010; Echeverri & Skalen, 2011; Camilleri & Neuhofer, 2017).

Plé e Caceres (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 funcionários e gerentes, que reduzem a auto-estima e apoio aos consumidores; um número inadequado do quadro de funcionários, 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 a 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).

No entanto, 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 divergente mas, durante o processo, elementos das práticas elaboradas pelos provedores e consumidores tornam-se congruentes, implicando que a interação termine em cocriação de valor. Está 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.

#### **2.4 A formação interativa de valor no setor hospitalidade no turismo**

Ao estudar o turismo como realidade humana, compreende-se o segmento como uma mescla de tempo, espaço, diversão, economia, tecnologia, imaginário, comunicação, diversão, ideologia e hospitalidade, que 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).

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 de turismo 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

juízo dos potenciais benefícios econômicos, funcionais e psicológicos que os consumidores atribuem ou esperam receber da oferta do provedor de serviço.

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 operados e operacionais 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 (Plé & Caceres, 2010). 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 conceitualização em que as expectativas de integração de recursos e o respectivo valor-em-contexto não são realizados (Makkonen & Olkkonen, 2017).

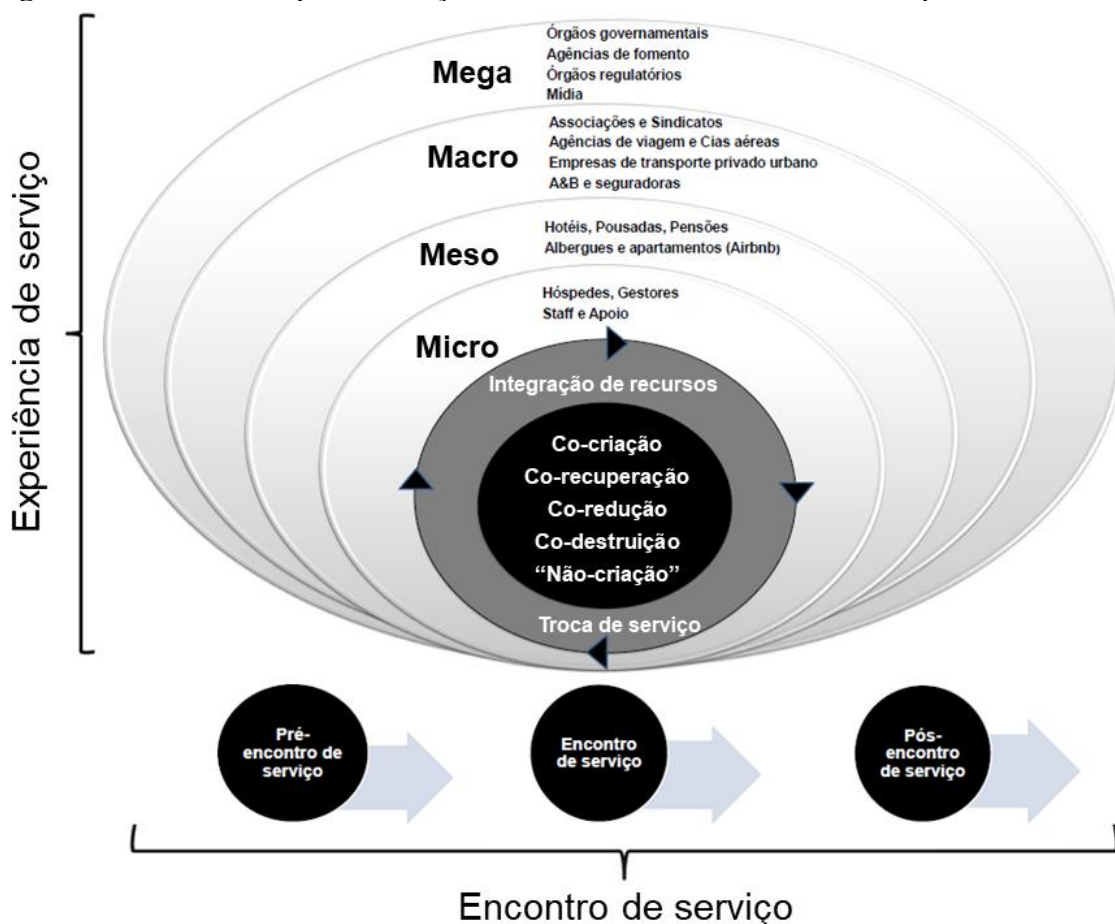
Uma experiência turística de FIV é a soma dos eventos psicológicos pelos quais turistas passam, quando contribuemativamente por meio da participação física e/ou mental em atividades e interagindo com outros sujeitos no ambiente da experiência de serviço (Campos *etal.*, 2018). Vale ressaltar que essa experiência nem sempre será positiva, pois em muitas circunstâncias, os turistas são temporariamente liberados das normas comportamentais cotidianas, fazendo com que exista o potencial de comportamento inadequado ou transgressivo em relação à interação com provedores do serviço. Isso pode criar situações nas quais os provedores respondem de várias maneiras, incluindo a adaptação de seu comportamento ao dos turistas para os quais estão trabalhando. Portanto, essa relação entre consumidor e provedor nesse setor pode ser muitas vezes preocupante (Chapman & Light, 2017), e por isso são relações denominadas como coletivas e conflitantes (Laamanen & Skalen, 2014).

Beni e Moesch (2017) enfatizam a importância do estudo da indústria do turismo e, conseqüentemente, do setor de hospitalidade de forma holística e não como um sistema isolado. Logo, para o presente estudo, foi proposto um ecossistema baseado em quatro níveis (Chandler & Lusch, 2011; Frow *et al.*, 2016). 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, no caso do *airbnb*. Para o nível macro, entram entidades que fazem parte da indústria do turismo e auxiliam, ainda que indiretamente, na FIV durante o encontro de serviço, formando uma rede complexa de interação (Chandler & Lusch, 2011). Esse 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 elevado, 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. O modelo teórico é ilustrado na Figura 1.

O encontro de serviço é definido como qualquer interação discreta 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, a interpretação dos elementos do serviço advindos do processo de consumo e/ou uso, podendo ser através da imaginação ou da memória (Jaakkola *et al.*, 2015). Na FIV, a experiência de serviço ocorre quando a interação interpessoal entre atores dentro e 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 e futuro, e pode ocorrer na interação

entre o consumidor e o prestador de serviço, outros consumidores e/ou outros atores (Jaakkola *et al.*, 2015).

**Figura 1** – *Framework* para formação interativa de valor no setor de hospitalidade no turismo



**Fonte:** o autor (2019).

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 de tempo 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, evisão de informações sobre um hotel no *TripAdvisor* ou interação com o *Jetblue* no *Twitter* antes de usar uma companhia aérea (Voorhees *et al.*, 2017). Para busca de iniciativas e fomento à pesquisa na área, o Quadro 2 ilustra uma agenda de pesquisa como ponto de partida e *insights* iniciais para aprofundamento do entendimento da FIV, como causas, motivações e diferenças no engajamento dos diferentes atores envolvidos, assim como exploração da integração de recursos entre os diferentes níveis do ecossistema de serviço.

**Quadro 2** – Agenda de pesquisa para estudo da formação interativa de valor no contexto do sistema de serviço no setor de hospitalidade

	<b>Micro</b>	<b>Meso</b>	<b>Macro</b>	<b>Mega</b>
<b>Pré-encontro de serviço</b>	Identificar formas pelas quais provedores desenvolvam sistemas de serviço capazes de monitorar valores individuais de consumidores.	Investigar o uso de novas fontes de busca ou novas fontes tecnológicas para extração de informações dos consumidores que possam causar cocriação e codestruição.	Verificar como a experiência do consumidor com vários atores simultâneos afeta o resultado da FIV.	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>Encontro de serviço</b>	Examinar como consumidores experimentam e avaliam proposições de valor durante o encontro de serviço.  Examinar como o valor é contextualizado e quais fatores os engajam na interação de recursos operados e operacionais para a FIV.	Verificar como o estímulo do provedor de serviço à integração de recursos operados por parte do consumidor pode afetar esse relacionamento e o relacionamento com outros atores envolvidos na FIV.	Identificar práticas realizadas durante a FIV que impactam no relacionamento entre os atores e no bem-estar do ecossistema de serviço.	Identificar impulsionadores de dimensões cognitivas, emocionais e/ou comportamentais relevantes da FIV e seu impacto na realidade local.

<b>Pós-encontro de serviço</b>	Examinar formas pelas quais provedores de serviço podem otimizar as experiências de consumidores em sua proposição de valor.  Investigar como reagir à codestruição, de forma que instigue o consumidor a recuperar valor por conta própria.	Verificar o impacto que a dissolução de um relacionamento causa no sistema de serviço e analisar <i>feedbacks</i> espontâneos gerados para os atores.	Examinar como os atores podem converter recursos operacionais fornecidos na FIV em vantagem competitiva sustentável.	Analisar a capacidade da FIV e seu impacto na alteração e generalização da ordem local ou mundial vigente.
--------------------------------	--	---	--	--

**Fonte:** o autor (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, que é a motivação focal que o leva a se envolver com o provedor de serviço (Voorhess *et al.*, 2017). Para o modelo apresentado neste trabalho esse período abarca o tempo de estadaem 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).

### 3 Conclusões

Este trabalho trouxe um panorama atualizado sobre a formação interativa de valor sob a perspectiva da lógica dominante do serviço. Por meio de levantamento bibliográfico, foi trazida à tona os principais conceitos concernente 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 serviço característico do setor, antes, durante e depois do encontro principal de serviço.

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 o impacto dessa interação prévia, seja pessoalmente por um agente de viagens ou por meio de sistemas tecnológicos interação direta ou 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 codestruírem 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 recomendações, indicam-se estudos quantitativos para construção de escalas que analisem aspectos comportamentais, atitudinais e experimentais da FIV dentro do ecossistema de serviço de hospitalidade. Estudos qualitativos também são altamente aplicáveis. Quase-experimentos poderiam contribuir para a desafiadora tarefa de identificar e discutir os possíveis mecanismos explicativos que sustentam ações e eventos observáveis que estão ligados às relações interorganizacionais (Makkonen & Olkkonen, 2017). O modelo, que é restrito ao setor de hospitalidade, pode servir como inspiração para a construção de modelos adaptados em outros setores do mercado de serviços.

## Referências

- 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.
- Beni, M.; Moesch, M. (2017) A Teoria da Complexidade e o Ecossistema do Turismo. In: *Revista Turismo - Visão e Ação - Eletrônica*, Vol. 19 - n. 3
- Busser J, Shulga L.(2018) Cocreated value: Multidimensional scale and nomological network. *Tourism Management*, 65:69-86.

- Camilleri, J.; Neuhofer, B. (2017) "Value cocreation and codestruction in the Airbnb sharing economy", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 Issue: 9, pp.2322-2340.
- Campos, A. C., Mendes, J., Valle, P. O., & Scott, N. (2015). Cocreation of tourist experiences: A literature review. *Current Issues in Tourism*, 1–32.
- Chandler, J.D.; Vargo,S.L. (2011) Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11(1), pp. 35-49.
- 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.
- Echeverri, P., & Skålen, P. (2011). Cocreation and codestruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351–373.
- Frow, P.; McColl-Kennedy, J.; Payne, A. (2016), 'CoCreation Practices: Their Role in Shaping a Health Care Ecosystem, *Industrial Marketing Management*, 56 (July), 24-39.
- Golubovskaya, M., Robinson, R.N. and Solnet, D. (2017), The meaning of hospitality: do employees understand?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 No. 5, pp. 1282-1304.
- Greer, C.R.; Lusch, R.F.; Vargo, S.L. (2016) A service perspective. *Organizational Dynamics*, vol 558.
- 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*, Vol. 24 Issue: 3, pp.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), pp. 133-150.
- Helkkula, A. (2011.). Characterising the concept of service experience. *Journal of Service Management* vol. 18 (1), pp-6-22.
- Huang, Z., & Miao, L. (2016). Illegitimate customer complaining behavior in hospitality service encounters: A frontline employee perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Advance online publication. doi:10.1177.1096348013515916.
- Jarvi, H.; Kahkonen, A.; Torvinen, H. (2018) When value cocreation fails: Reasons that lead to value codestruction. *Scandinavian Journal of Marketing*, 34 (1), pp-63-77.
- Kashif, M.; Zarkada, A. (2015). Value codestruction between customers and frontline employees: A social system perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 33(6), pp-672-691.

- Kotler P, Keller KL, Brady MK, Goodman M, Hansen T. (2009). *Marketing Management*. Pearson Education: Harlow
- Laamanen, M. & Skålén, P. (2014) Collective–conflictual value cocreation: A strategic action field approach. *Marketing Theory*, 15(3), pp 1-20.
- Lusch, R.F.; Nambisan, S. (2015) Service Innovation: A Service Dominant Logic Perspective. *Mis Quarterly* vol.39/1, pp.155-175.
- Lusch, R.F.; Vargo, S.L. (2006) Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory Articles*, vol. 6(3), pp. 281-288.
- Lusch, R.F.; Webster, F.E. (2011) A Stakeholder-Unifying, Cocreation Philosophy for Marketing. *Journal of Macromarketing*, vol. 31(2), pp. 129-134.
- Maglio, P.P.; Spohrer, J. (2008), Fundamentals of service science, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 No. 1, pp. 18-20.
- Makkonen, H., & Olkkonen, R. (2017). Interactive value formation in interorganizational relationships: Dynamic interchange between value cocreation, no-creation, and codestruction. *Marketing Theory*, 17(14), pp-517-535.
- Mathis, E. F., Kim, H. L., Uysal, M., Sirgy, J. M., & Prebensen, N. K. (2016, March). The effect of cocreation experience on outcome variable. *Annals of Tourism Research*, 57, 65-75.
- Mendes-Da-Silva, W. (2019). Contribuições e Limitações de Revisões Narrativas e Revisões Sistemáticas na Área de Negócios. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(2). doi:<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019190094>.
- 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.
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. Managing the CoCreation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 1-10. 2008.
- Peixoto, A.; Dantas, B.; Leal, J.; Mano, R.; Abreu, N. (2017) A cocriação de valor em estabelecimentos hoteleiros por meio do site tripadvisor. *Enanpad 2017*: São Paulo.
- 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.
- 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, 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. K.; J. Xie. (2017). “Efficacy of Cocreation and Mastering on Perceived Value and Satisfaction in Tourists’ Consumption.” *Tourism Management* 60:166–76.
- 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.
- Schau, H.J., Albert M.M. Jr.;Arnould, E.J. (2009) How Brand Community Practices Create Value, *Journal of Marketing* 73(5): 30-51
- Smith, A. (2013). The value codestruction process: A customer resource perspective. *European Journal of Marketing*, 47(11/12), 1889–1909.
- 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.
- 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*, vol. 79, pp.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:An 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), pp. 1-17.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2008) Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science* (36:1), pp. 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, pp. 181-187.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2014) Inversions of Service-Dominant Logic. *Marketing Theory*, 14/3, pp. 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, pp. 4-23.
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2017) Service-Dominant Logic 2025. *International Journal of Research in Marketing* , 34/1, pp. 46-67.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F.(2006) Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6/3, pp. 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*, vol. 26, pp.145-152.

Vargo, S.L.; Wieland, H.; Akaka, M.A. (2015) Innovation through institutionalization: A service ecosystems perspective. *Industrial Marketing Management*, vol.44, pp. 63-72.

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 , 269-280.

**Artigo recebido em: 12/11/2019**

**Avaliado em: 16/01/2020**

**Aprovado em: 19/01/2020**