

FORMAÇÃO INTERATIVA DE VALOR: UM ESTUDO SOBRE A EXPERIÊNCIA SOB O PUNTO DE VISTA DE ATORES DE UM ECOSISTEMA DE SERVIÇOS TURÍSTICOS NO CENTRO-OESTE BRASILEIRO

RENATO CALHAU CODA

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

JOSIVANIA SILVA FARIAS

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

CLEIDSON NOGUEIRA DIAS

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA

FORMAÇÃO INTERATIVA DE VALOR: UM ESTUDO SOBRE A EXPERIÊNCIA SOB O PONTO DE VISTA DE ATORES DE UM ECOSISTEMA DE SERVIÇOS TURÍSTICOS NO CENTRO-OESTE BRASILEIRO

1. INTRODUÇÃO

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

Ecossistemas de serviço são “sistemas de autoajuste, relativamente autocontidos, de atores integradores de recursos conectados por lógicas institucionais compartilhadas e criação de valor mútuo através da troca de serviços” (Vargo & Lusch, 2016, p.161). A Lógica Dominante de Serviço (LDS), caracteriza os ecossistemas de serviços como múltiplos atores em contextos institucionais que interagem direta e indiretamente por meio de proposições de valor e troca de serviços para a FIV (Beirão, Patrício & Fisk, 2017). Por sua natureza multinível, divide-se em níveis micro, meso, macro e mega, que são incorporados e influenciam entre si (Gummesson, 2008). Em cada nível, vários atores interagem para cocriar valor e formar o contexto social em que o valor é percebido (Chandler & Vargo, 2011). Isso requer a análise do processo de cocriação em cada nível do ecossistema (Beirão *et al.*, 2017).

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

No contexto micro, ocorre a troca direta de serviço-por-serviço entre atores, ou seja, cada ator mobiliza seus recursos e competências para servir diretamente ao outro ator. Em nível meso, a troca entre atores ocorre por meio de tríade, pois dois atores indiretamente servem a um ao outro no momento de prestar o serviço para um terceiro ator. No nível macro, o processo de troca é o serviço complexo ou as sinergias das múltiplas trocas simultâneas, diretas e indiretas, de serviço-por-serviço, que permitem aos atores atender a um contexto particular, o que forma uma rede complexa, aspecto fundamental da cocriação de valor (Chandler & Vargo, 2011). Para Gummesson (2008), 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.

Na FIV, o valor é construído de forma colaborativa entre atores que trocam recursos entre si, resultando em uma experiência positiva ou negativa. Na cocriação de valor, atores de diferentes níveis do ecossistema se envolvem ativamente nas várias fases de produção e entrega do serviço, personalizando, assim, sua experiência. Por outro lado, o resultado do uso indevido de recursos pela sua mobilização desequilibrada entre atores leva à codestruição de valor. Baseada na reflexão feita até aqui, esta pesquisa questionou: como ocorre a dinâmica de

cocriação e codestruição de valor entre diferentes atores na formação interativa de valor, sob o ponto de vista do provedor do serviço, dentro de um ecossistema de hospitalidade turística?

Levando em consideração as reflexões e *insights* apresentados, o estudo teve como objetivo geral descrever a dinâmica da cocriação e/ou codestruição de valor entre diferentes atores na formação interativa de valor, em um ecossistema de serviço de hospitalidade turística. Como objetivos específicos, estabeleceram-se os seguintes: 1) verificar fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível meso do ecossistema de serviço; 2) verificar fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível macro do ecossistema de serviço e 3) verificar fatores intervenientes da formação interativa de valor nas perspectivas dos atores em nível mega do ecossistema de serviço.

A principal contribuição desta pesquisa é explorar um ecossistema de serviço, à luz da LDS, que abarque atores componentes da cadeia produtiva de hospitalidade turística e meios de hospedagem. Empiricamente, expande o estudo da FIV ao ir além do nível micro da relação diádica consumidor-provedor e investigar os outros níveis do ecossistema.

2. FORMAÇÃO INTERATIVA DE VALOR (FIV)

A 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 entre si. 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). A cocriação de valor pode ser obtida com o reconhecimento de que todos são cocriadores de valor, pois um beneficiário de serviço também cria valor (Greer, Lusch & Vargo, 2016).

A codestruição de valor surge quando os atores 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 *offline*, bem como em interações *online*. A ascensão das mídias sociais e a facilidade de avaliar uma experiência de maneira negativa e positiva estão mudando o equilíbrio de poder das empresas em relação aos parceiros (Camilleri & Neuhofer, 2017; Järvi, Kahkonen e Torvinen, 2018).

Laud *et al.* (2019) apresentam uma tipologia de manifestações de desintegração de recursos. As manifestações encontradas pelos autores foram: falta de recursos para integrar, acesso bloqueado para integração de recurso, relutância em integrar recursos, incompreensão de como integrar recursos, discordância de como integrar recursos, integração enganosa de recursos, integração negligente de recursos, incapacidade de integrar recursos, integração excessiva de recursos e integração coercitiva de recursos.

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

2.1 Ecossistema de serviço

Beni e Moesch (2017) enfatizam a importância do estudo da indústria do turismo e do setor de hospitalidade de forma holística e não como um sistema isolado. Logo, este estudo considerou um ecossistema composto por quatro níveis, estudando o primeiro deles na pesquisa. 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

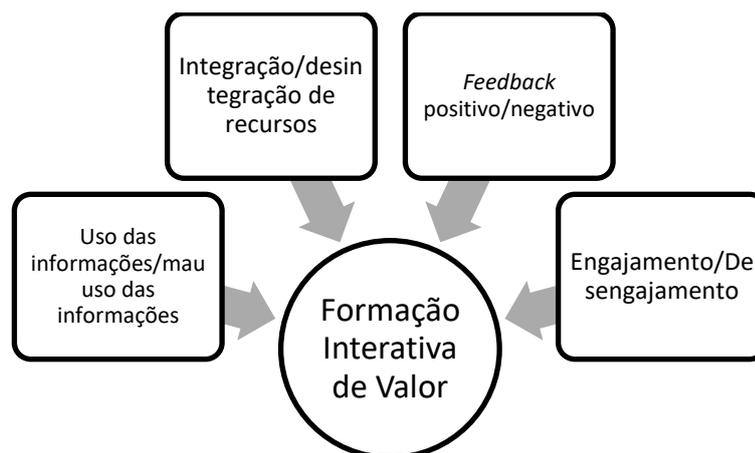
contém os diferentes tipos de negócios cuja atividade-fim é a hospitalidade, representados por hotéis, motéis, pousadas, albergues e apartamentos, no caso do *airbnb*. O nível macro abarca as entidades da indústria do turismo que auxiliam, ainda que indiretamente, na FIV durante o encontro de serviço, 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). No último 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 adotado neste estudo é baseado no *framework* proposto por Codá, Farias e Dias (2020).

2.2 A formação interativa de valor (FIV) no setor hospitalidade turística

O referido *framework* propõe um modelo conceitual dos principais fatores que influenciam a FIV, tanto para cocriação quanto para a codestruição de valor, de acordo com a literatura. Os quatro fatores levantados foram: uso/mau da informação, (des)integração de recursos, feedback e (des)engajamento. O modelo pode ser visto na Figura 1.

Figura 1 - Modelo conceitual dos fatores que influenciam a formação interativa de valor



Fonte: Codá, Farias e Dias (2020)

Relativamente ao uso da informação, se uma empresa fornece informações (um recurso *operand*) para um ator sobre como usar um produto, mas este falha ao transformar essas informações em conhecimento (um recurso *operant*), os dois atores sofrem desalinhamento de recursos, o que resulta no declínio do bem-estar de uma ou ambas as partes, como frustração ou perda de dinheiro (Järvi *et al.*, 2020; Laud *et al.*, (2019).

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

O *feedback* também é fator preponderante para a FIV. O sentimento de um ator de que contribuiu para o aprimoramento de um serviço, desempenha um papel crítico no engajamento e envolvimento do cliente nos canais de comunicação, criando valor para eles (Zhang *et al.*, 2018). Com base nos incidentes críticos relatados no estudo de Zhang *et al.* (2018), os atores sentiram-se encorajados quando suas contribuições ganharam reconhecimento e alteraram as estratégias de serviço atuais de uma empresa.

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

3. MÉTODO

A pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, foi realizada por meio de entrevistas. Optou-se pela entrevista como método de coleta de dados para abordar a complexidade organizacional e das relações que a permeiam, a partir do ponto de vista subjetivo dos atores sociais envolvidos no contexto de hospitalidade turística. Foram utilizados roteiros semi-estruturados, que consistem de questões-chave que ajudaram a definir as áreas a serem exploradas, mas também permitiram ao entrevistador ou ao entrevistado a divergirem a fim de obter uma ideia ou resposta em mais detalhes (Flick, 2009).

Posteriormente à coleta, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo para análise e interpretação dos dados, segundo Bardin (1977). Hsieh e Shanon (2005) definem análise de conteúdo qualitativa como um método de pesquisa para a interpretação subjetiva do conteúdo de dados de texto por meio de processos de classificação sistemática de codificação e da identificação de temas ou padrões.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão da dinâmica presente em cenários únicos (Eisenhardt, 1989). Por essa razão, adotou-se este método, uma vez que o estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

A pandemia de COVID-19 atingiu a população mundial e, em específico, a brasileira em um cenário de extrema vulnerabilidade (Werneck & Carvalho, 2020). Ainda que as principais cidades-destino do Brasil e do mundo venham, pouco a pouco, flexibilizando o acesso e reabrindo equipamentos turísticos, já é percebido que nada será como antes, ao menos a curto e médio prazos. As recomendações para evitar aglomerações continuarão sendo comuns por muito tempo, assim como locais fechados passarão a operar em novos modelos, com restrições de capacidade e muitos protocolos sanitários para manter a segurança de todos. Neste cenário, o ecoturismo e sua oferta de muito espaço, ar puro e o contato direto com a natureza, tornam-se uma ótima oportunidade a ser trabalhada por agências, operadoras e comunidades que precisam movimentar sua economia local (SEBRAE, 2020). Logo, foram selecionados três casos de estudos, a saber: os municípios de Cavalcante/GO, Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MT, tendo como base os mais recomendados nas principais plataformas OTA (*online travel agency*) do segmento de ecoturismo para o Brasil.

Para o nível meso, foram entrevistados gestores de meios de hospedagem e guias turísticos. Em nível macro, foram entrevistados proprietários do comércio local e prestadores de serviços de passeios e atrativos, de forma que englobasse todas as opções de lazer que a região oferece. O nível mega contemplou a Prefeituras Municipais, Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), Associação de Guias e Condutores e Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) e sistema S. Ao todo, foram 13 entrevistas em nível meso, 16 em nível macro e 14 em nível mega.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Uso da informação como fator interveniente da FIV

Em termos gerais, a busca pela informação é restrita às informações contidas nas redes sociais e nas plataformas *online*, como o Trip Advisor. Em todos os níveis do ecossistema, os atores não demonstraram muito empenho na busca por informações externas. Porém, alguns atores do nível macro utilizam de estratégias de marketing digital, como campanhas pagas e orgânicas para prospecção de turistas. Relativamente ao uso da informação, foi notória uma mudança de comportamento devido aos efeitos proporcionados pela pandemia, que fez com que o *trade* turístico se visse obrigado a diversificar o perfil atendido.

Atores de níveis meso e macro creem que seu tempo de experiência de atuação no turismo os deixa com informações suficientes sobre o perfil de turista que visita os municípios. Como estratégia de busca *offline*, apostam nas informações fornecidas boca-a-boca pelos hóspedes que já se hospedaram alguma vez em seus estabelecimentos.

Da mesma maneira, os atores reiteram que a empresa também possui certas expectativas de potenciais comportamentos do cliente, geralmente com base em interações anteriores. Nos casos analisados, foram relatadas situações em que os turistas não se comportaram da maneira esperada pelos estabelecimentos turísticos, o que resultou em codestruição de valor. Para Kaartemo e Kansakoski (2018), conhecimento é um processo mental na mente de um indivíduo, incluindo os aspectos de compreensão e aprendizagem em relação a determinada informação recebida. Logo, quando a informação não é processada corretamente ou quando sua interpretação é feita de forma errônea, acidentalmente ou propositadamente, a FIV resulta em codestruição de valor.

“Então, a logística eles não têm e, quando eles chegam aqui, eles se surpreendem com essa logística. Eles acabam se deparando com situações que são um pouquinho complicadas, né? Mas, infelizmente, acho que o perfil do brasileiro, do jeitinho brasileiro de ‘chegar lá eu dou meu jeito’. Aí quando chegam lá, acabam muitas vezes quebrando a cara” (ENTREVISTADO 42 – Ator do Nível Mega).

O chamado “jeitinho brasileiro”, segundo Baptista e Hemais (2020), consiste em um comportamento social caracterizado como uma forma de satisfazer vontades e desejos, às vezes de difícil acesso, por meio do uso de determinados recursos pessoais nem sempre acessíveis a todos. Enquanto em alguns momentos o jeitinho pode ser uma característica positiva de um indivíduo, pois é capaz de resolver problemas por esforços próprios, em outros é associado a uma transgressão de normas ou regras essenciais, para um comportamento de bom senso ou coletividade.

Em nível mega, pode-se constatar que não há uma sistemática de coleta de informações sobre o turista. A única iniciativa encontrada foi uma pesquisa de opinião sobre os protocolos de funcionamento do Carnaval nos municípios impactados pela pandemia de Covid-19. No Parque Nacional de Chapada dos Guimarães/MT, por exemplo, a análises das informações são feitas por meio da comparação entre os números de visitas atuais e o mesmo número de visitas do ano anterior.

Porém, são dados quantitativos com foco no montante de visitas, e não em características sociodemográficas. Houve também um relato de parceria com empresa particular para coleta de informações, mas a parceria foi descontinuada e os dados se encontram defasados. Concernente às manifestações relatadas por meio das entrevistas realizadas nos três municípios, o compilado dos termos de segunda ordem pode ser visto na Figura 2.

Figura 2 - Compilado dos termos de segunda ordem das entrevistas de Cavalcante/GO, Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MS em relação às manifestações de bom uso/mau uso da informação como fator interveniente da FIV



Fonte: Elaboração própria.

Dentre as manifestações de cocriação de valor encontradas (vide à esquerda da figura 2), informações contidas na internet e envio de formulário pré-encontro de serviço foram comuns nos três casos. Recomendações boca-a-boca estiveram presentes em Cavalcante/GO e Chapada dos Guimarães/MT e, informações coletadas em instituições, em Cavalcante/GO e Bonito/MS. O uso de ferramentas de marketing digital para coleta de informações referentes aos turistas estiveram presentes nos relatos de Chapada dos Guimarães/MT e de Bonito/MS.

As manifestações de mau uso da informação e, conseqüentemente, codestruição de valor (vide à direita da figura 2), vieram por meio da falha de comunicação, falta de conhecimento prévio do turista em relação ao destino e uso impróprio do seu conhecimento em relação ao que foi pesquisado e informado, cujas manifestações estavam presentes nos três municípios. Cavalcante/GO e Chapada dos Guimarães/MT também contaram com informações defasadas presentes em *sites* institucionais, cujas parcerias encontram-se descontinuadas, com dados que não condizem mais com a realidade do perfil do turista.

Por fim, a codestruição de valor por mau uso da informação afeta Bonito/MS por meio das *fake news*, principalmente as relacionadas à Covid-19. Os relatos de codestruição de valor são caracterizados pela dificuldade no reconhecimento de papéis, em que falhas de comunicação, falta ou uso impróprio de conhecimento por parte dos turistas e dados defasados levaram ao resultado negativo de FIV. O desinteresse por parte dos turistas em buscar informações prévias à sua estada os levou a, deliberadamente ou acidentalmente, impossibilitar os provedores de os receberem da maneira desejada ou indicar os atrativos e passeios de acordo com o perfil do visitante.

4.2 Integração de recursos como fator interveniente da FIV

Em nível meso, que trata dos gestores de meios de hospedagem (ex. hotéis e pousadas), foram constatados diversos relatos que corroboram com a literatura supracitada, principalmente nos quesitos informativo, físico, comportamental e temporal. Em Bonito/MS, por exemplo, todo passeio deve, obrigatoriamente, ser fechado por meio de agência de viagem local. O trâmite tem como objetivo evitar gargalos de comunicação e alinhar expectativas do turista acerca da sua experiência desejada, ou seja, proporcionar a cocriação de valor.

Porém, quando a comunicação e a definição dos passeios não estão de acordo com a expectativa latente do turista, há uma falha na entrega do serviço por parte do provedor, e Zhu e Zolkiewski (2015) constataram ser uma manifestação de codestruição de valor. No contexto de eventos, Thalander e Sawe (2015) perceberam que a falha de comunicação entre os atores envolvidos em uma parceria também ocasiona a codestruição.

Atores que pertencem e interagem dentro dos níveis, meso, macro ou mega de um ecossistema de serviço podem não necessariamente compartilhar arranjos institucionais ou podem possuir interpretações diferentes dos mesmos acordos institucionais (Mustak & Plé, 2020). A capacidade dos atores de adotarem divergentes arranjos institucionais ou recusa em

integrar alguns recursos podem depender de seu poder relativo sobre outros atores no ecossistema (Mele *et al.*, 2018).

No caso de Bonito/MS, a retomada do turismo envolveu todos os níveis do ecossistema do município, porém, em nível macro os relatos foram mais presentes nas falas dos entrevistados. O controle, que já era cobrado por meio dos horários específicos e limitações de pessoas por visita, ficou ainda mais rígido com a aplicação dos protocolos de biossegurança.

“A partir da elaboração de sete protocolos. Então nós temos um protocolo *pra* cada setor do turismo de Bonito/MS, o transporte, hotelaria, de restaurantes, atrativos, agências, guias. Cada setor tem o seu protocolo de conduta, de biossegurança e, obviamente, fizemos algumas reuniões maiores para capacitação de todo *trade*. Então o turista vem *pra* cá e ele acaba se encontrando com uma barreira de resistência, se é que eu posso dizer assim, porque todo mundo está cobrando dele a mesma coisa, primeira coisa a máscara e uso do álcool em gel que são elementos essenciais. Segundo, distanciamento na trilha, distanciamento das mesas” (ENTREVISTADO 23 – Ator do Nível Macro).

Se os atores não compartilham os mesmos arranjos institucionais, são incapazes ou não querem integrar recursos com outros atores de um ecossistema de serviços, em vez disso, eles podem usar recursos deliberada ou acidentalmente para resistir ao processo de integração de recursos e prosseguir para a má integração (Plé, 2016). Este termo se refere às situações nas quais um ator focal, interagindo com outros atores do ecossistema, integra recursos de maneira incongruente com a forma como os outros atores esperam (Mustak & Plé, 2020).

Em nível mega, que trata dos atores da prefeitura, associações e conselhos, constatou-se a preocupação do Poder Público em fomentar a economia da região no período em que o município ficou fechado para a atividade turística. A iniciativa coletada nas entrevistas baseou-se no auxílio financeiro a artistas locais e envio de cesta básica para os trabalhadores autônomos, que ficaram sem atividade laboral durante o *lockdown*.

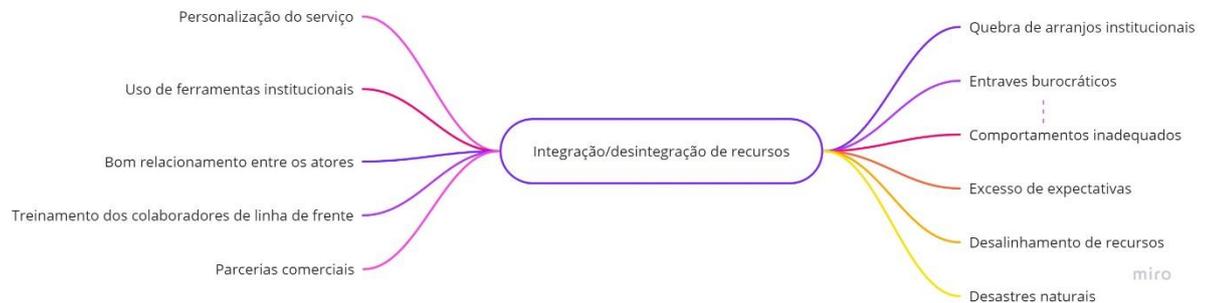
Do ponto de vista do nível mega, relatos mostraram que a falta de mão de obra com recursos *operant* específicos prejudicam diretamente a otimização dos processos oferecidos pela secretaria de turismo do município. Camilleri e Neuhofer (2017) concluíram que assistência e interação inconsistentes foram causas de codestruição de valor na economia compartilhada. Hsieh e Chen (2017) constataram que a alocação deficitária de recursos também proporcionou codestruição de valor. Os resultados entram em consonância com os achados no contexto de ecoturismo.

No entanto, também há a ocorrência de alinhamento contextual, em que a FIV foi concluída de forma positiva, por meio do bom relacionamento entre os atores envolvidos e personalização do serviço, em que os provedores tiveram a sensibilidade e empatia de entender as dores e necessidades de seus consumidores, proporcionando cocriação de valor. Experiências de turismo inteligente são alcançadas por meio de personalização, reconhecimento de contexto e monitoramento em tempo real (Buhalis & Amaranggana, 2015).

“Tive uma situação de uma senhora que *tava* fazendo uma atividade de mergulho com cilindro e ela, no meio da atividade, começou passar mal e não conseguiu fazer atividade. Então eu pensei que essa pessoaalaria que a experiência foi terrível, né? Mas nesse momento a gente começou dar o suporte, demos o oxigênio pessoal, medimos a temperatura e a pressão dela, e deu aquele suporte todo. Ficamos ali com ela quase duas horas. No final, ela colocou uma avaliação que foi emocionante. Ela, que não conseguiu fazer essa atividade, nunca tinha recebido um atendimento tão humanizado em toda vida” (ENTREVISTADO 19 – Ator do Nível Macro).

Baseadas nas manifestações relatadas por meio das entrevistas realizadas nos três municípios, podem ser conferidos, sumarizados, na Figura 3.

Figura 3 - Compilado dos termos de segunda ordem das entrevistas de Cavalcante/GO, Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MS em relação às manifestações de integração/desintegração de recursos como fator interveniente da FIV



Fonte: Elaboração própria.

Personalização de serviços, bom relacionamento entre os atores e treinamento dos empregados de empreendimentos turísticos foram manifestações encontradas nos relatos de atores dos três municípios analisados (vide à esquerda da figura 3). Uso de ferramentas institucionais para integração de recursos manifestou-se em Cavalcante/GO, e parcerias comerciais foram pontos fortes levantados em Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MT.

Nas manifestações de codestruição de valor (vide à direita da figura 3), quebra de arranjos institucionais (como regras) e comportamentos inadequados (ex. oportunismo e depredação) foram relatados nos três casos. Entraves burocráticos foram aspectos ressaltados em Cavalcante/GO e Bonito/MS. Excesso de expectativa por parte do turista manifestou-se negativamente em Cavalcante/GO e o enfrentamento de desastres naturais e desalinhamento de recursos apareceram nos relatos de Chapada dos Guimarães/MT. Logo, a P2 também pôde ser validada.

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

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

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

Do ponto de vista dos níveis meso e macro, foram obtidos relatos de melhorias ou alterações de processos de atendimento e prestação do serviço baseados em *feedbacks* recolhidos dos turistas. Segundo Sthapit (2019), os atores também precisam executar atividades pós-encontro de serviço, ou seja, o ator deve oferecer *feedback* diretamente ao provedor se algo der errado, e o provedor deve tomar as devidas providências em relação a isso.

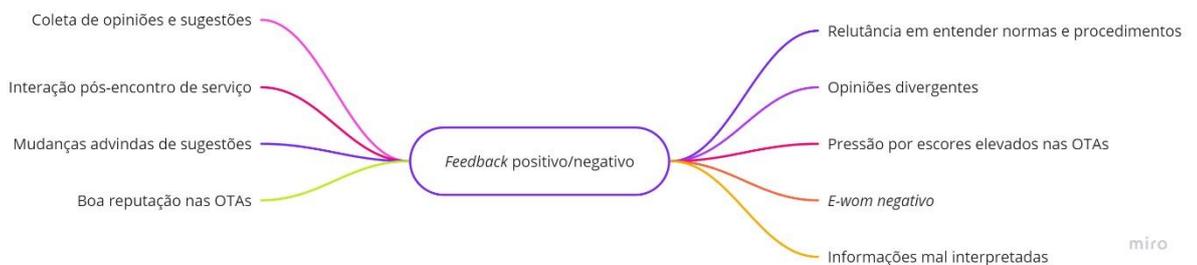
Em nível macro, a falta de informações prévia dos turistas gera uma incompreensão ou desalinhamento no momento de integrar recursos durante o encontro de serviço, que culmina com um choque cultural entre os atores. Por outro lado, a falta de coleta sistemática de *feedback* dificulta a consolidação das informações relativas aos atores, uma vez que a sistemática da pré-coleta também é falha. Informações incompletas ou mal interpretadas (Jmour & Hmida, 2017)

e opiniões divergentes durante a interação (Cabbiddu *et al.*, 2019) podem levar à codestruição de valor.

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

O boca-a-boca eletrônico (*eletronic word-of-mouth* ou *e-wom*) é uma fonte importante de informações para os atores do *trade* turístico e uma fonte de valor para portais na internet e redes sociais de provedores de serviço. Cabe ressaltar que uma das vantagens do *feedback* online (*eletronic word of mouth* ou *e-wom*) é a possibilidade de anonimato. Sendo assim, permite que pessoas sejam mais sinceras no fornecimento de suas opiniões sem os inconvenientes da incriminação da identidade, como na boca-a-boca presencial (Nam *et al.*, 2018). O compilado pode ser visto na Figura 4.

Figura 4 - Compilado dos termos de segunda ordem das entrevistas de Cavalcante/GO, Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MS em relação às manifestações de *feedback* positivo/negativo como fator interveniente da FIV



Fonte: Elaboração própria.

Interações pós-encontro de serviço, como conversas em redes sociais e envio de e-mails, assim como mudanças organizacionais, inovações e alterações de logística advindas de sugestões dos turistas foram manifestações encontradas nos relatos dos três casos analisados (vide à esquerda da figura 4).

Boa reputação nas OTAs foi um ponto forte levantado em Cavalcante/GO, pelos escores elevados nos meios de hospedagem e atrativos entrevistados. Em contrapartida, a pressão por escores elevados foi um ponto negativo presente nos relatos de Chapada dos Guimarães/MT, que levou à codestruição de valor em alguns momentos.

Coleta de opiniões e sugestões apareceram como manifestações de cocriação de valor em Chapada dos Guimarães/MT e Bonito/MS, sendo Bonito/MS o único município a realizá-la de forma sistemática. No entanto, a falta de coleta de opiniões e sugestões dos turistas ocasionou manifestações de codestruição de valor em Cavalcante/GO.

Opiniões divergentes e relutância em integrar recursos, influenciados pelos protocolos de biossegurança para o combate à Covid-19, foram manifestações encontradas em Chapada dos Guimarães/MT e Bonito/MS. Em Cavalcante/GO, por estar fechada ao turismo, nenhum relato sobre o tema foi constatado. Em Bonito/MS, a codestruição de valor também se manifestou por meio do *e-wom* negativo e informações mal interpretadas foi uma manifestação apurada em Cavalcante/GO (vide à direita da figura 4).

4.4 Engajamento como fator interveniente na FIV em Chapada dos Guimarães/MT

O surto global de Covid-19, que impactou todo o país e teve o turismo como setor mais afetado economicamente (SEBRAE, 2020), fez com que turistas e atores do *trade* turístico se vissem obrigados a se engajarem não somente na atividade em si, mas em ações

complementares que evitassem a proliferação do vírus e dessem segurança para que atores usufruíssem de sua FIV com riscos mínimos de contaminação.

Da perspectiva da força de trabalho de uma organização, o engajamento dos empregados é usado como uma construção distinta e única que consiste em cognição, emoção, e componentes comportamentais que estão associados ao desempenho de função individual focando, assim, em uma perspectiva intraorganizacional, como a conexão com colegas de trabalho, mas também em uma perspectiva extraorganizacional (Finsterwalder, 2018).

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

Outras iniciativas de engajamento, como parcerias, também geraram resultados de cocriação entre os atores envolvidos no turismo. Dessart *et al.* (2015) mostraram que o engajamento entre atores pode estar em três níveis: (1) engajamento afetivo, em que atores de um ecossistema desfrutam de altos níveis de entusiasmo e diversão ao interagir entre si; (2) engajamento comportamental, cujos atores do ecossistema desejam se envolver para além das relações comerciais, como fornecimento e compartilhamento informações, resenhas, ideias, sugestões; e (3) engajamento cognitivo, em que os atores do ecossistema passam mais tempo e mostram maior nível de concentração e imersão / absorção para empreender esforços em ações para a comunidade em que estão inseridos.

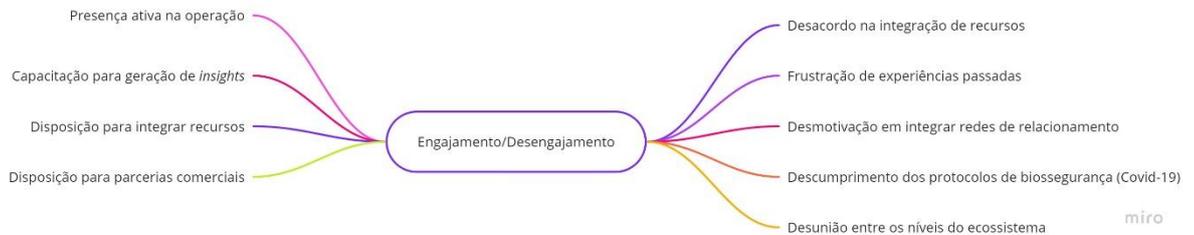
Importa ressaltar que nem todas as iniciativas apresentaram regularidade, seja por falta de tempo dos gestores a se dedicarem a atividades que estavam fora das atribuições diretas de seus negócios, seja por interesses comerciais individuais. Laud *et al.* (2019) alertam que o desacordo na integração de recursos pode levar à codestruição de valor. Do ponto de vista relacional, Dolan, Seo e Kamper (2019) constataram que o desengajamento social também pode levar a um resultado negativo de FIV. Em Chapada do Guimarães/MT, há uma cultura de resistência ao crescimento econômico. Atores do *trade* acreditam que o município não deve ultrapassar o *status* de turismo local. Os relatos também mostraram certo nível de desunião em relação à sinergia entre os diferentes níveis do ecossistema, o que faz com que muitas iniciativas não se concretizem.

Mesmo o município apresentando diversas iniciativas individuais para fomento ao turismo e para uma experiência turística positiva, o município ainda carece de apoio do Poder Público para conseguir consolidar suas iniciativas em ações concretas e de impacto na economia da região. Muitos relatos de codestruição de valor foram verificados na coleta de dados, caracterizados pela falta de união nos níveis meso, macro e mega do ecossistema. Hiler, Cook e Northington (2018) constataram que a falta de espírito de colaboração e a falta de predisposição para participar da FIV são fatores que levam à codestruição de valor em comunidades virtuais. Pôde-se perceber que o mesmo acontece em comunidades fora do meio *online*.

Uma maior compreensão das expectativas dos atores em relação a FIV apoiará o desenvolvimento de negócios. Entretanto, Mills e Razmdoost (2016) aferiram a quebra de expectativa como manifestação de codestruição de valor. Em Chapada dos Guimarães/MT, constatou-se esta manifestação por meio da frustração, em nível macro, dos empresários em relação ao Poder Público (nível mega). Uma das razões do desengajamento e da diminuição da disposição na busca por novas soluções ao turismo resulta das barreiras impostas pelo município, também tendo sido relatada pelos entrevistados a sua omissão em ouvir e atender os atores do ecossistema. Apesar das promessas e iniciativas coletadas dos relatos da Prefeitura,

até o final da coleta e análise de dados do município (março de 2021), nenhuma ação foi efetivamente iniciada acerca das melhorias e inovações ditas pelos atores deste nível. Com o término da etapa de análise de conteúdo dos relatos das entrevistas, o compilado pode ser visto na Figura 5.

Figura 5 - Compilado dos termos de segunda ordem das entrevistas de Cavalcante/GO, Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MS em relação às manifestações de engajamento/desengajamento como fator interveniente da FIV



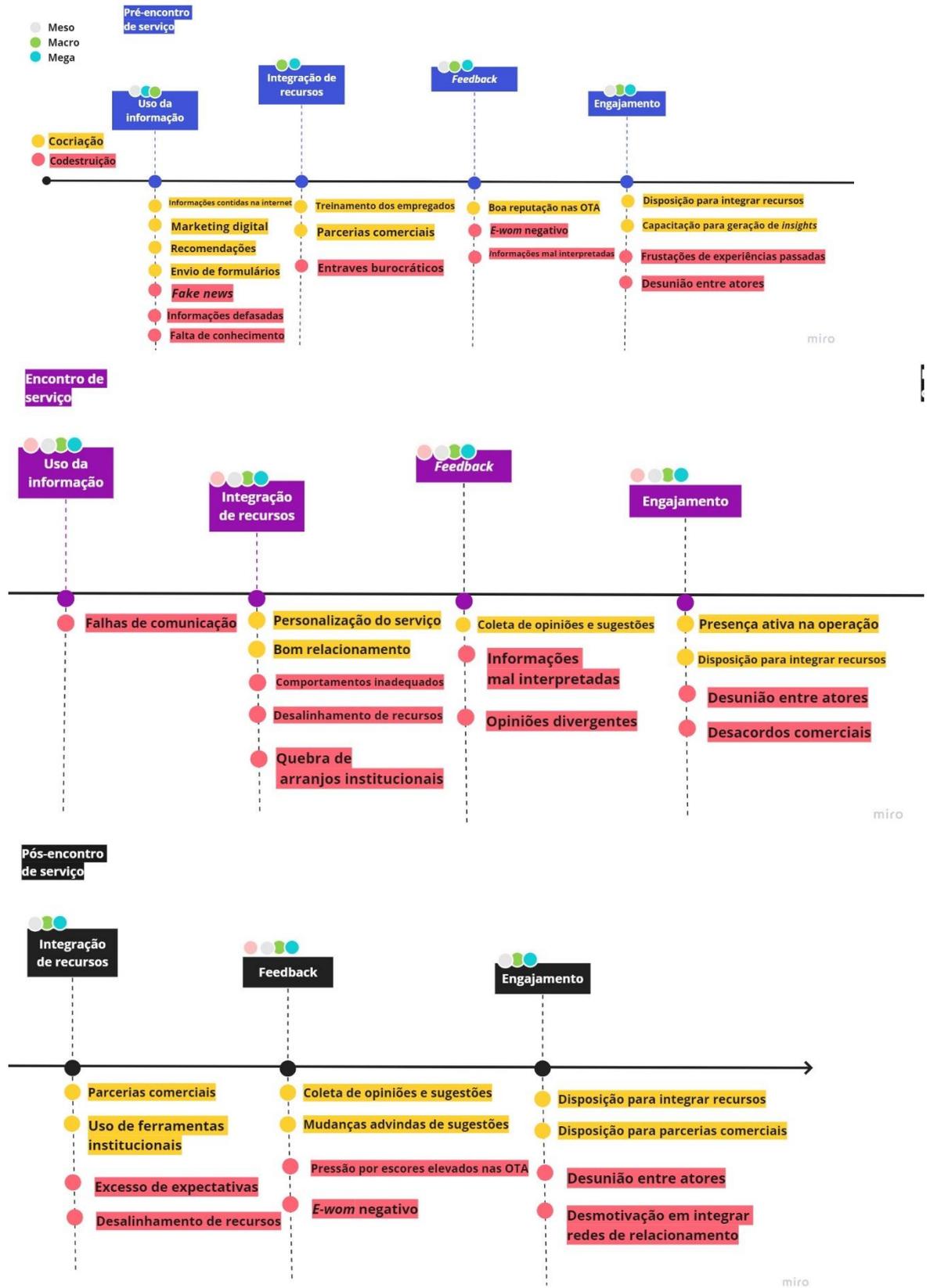
Fonte: Elaboração própria.

Presença ativa na operação e capacitação para geração de *insights* foram manifestações de cocriação de valor presente nos três municípios (vide à esquerda da figura 5). Em Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MT, a disposição para parcerias comerciais também esteve fortemente presente nos relatos. No entanto, em Cavalcante/GO, há a disposição em integrar recursos, mas ainda carece de iniciativas que fomentem uma sinergia entre atores dos diferentes níveis do ecossistema, influenciado por frustrações de experiências passadas, caracterizada como uma manifestação de codestruição de valor. Esta desunião, em Chapada dos Guimarães/MT, foi suficiente para um resultado negativo de FIV

Relativamente às manifestações de codestruição de valor (vide à direita da figura 5), desacordo na integração de recursos e desmotivação em integrar redes de relacionamento foram manifestações comuns nos três casos. Em Bonito/MS, formalizou-se coletivamente sete protocolos de biossegurança para a reabertura do município após o advento da Covid-19. O seu descumprimento, seja pelo turista ou pelos empregados de linha de frente, manifestou-se em codestruição de valor no município.

O ecossistema de hospitalidade turística foi fundamentado em quatro pilares: uso da informação, integração de recursos, *feedback* e engajamento. Do ponto de vista temporal, foi dividido em três fases: pré-encontro de serviço, encontro de serviço e pós-encontro de serviço, cujos estágios podem ser verificados na Figura 6 a seguir, apresentando a dinâmica da cocriação ou codestruição dos atores.

Figura 6 - Jornada da dinâmica de cocriação e codestruição de valor de diferentes atores na formação interativa de valor, dentro de um ecossistema de hospitalidade turística



Fonte: Elaboração própria.

Destaca-se que, na dinâmica de FIV, os pilares manifestam-se durante todas as fases da experiência turística, seja em todos os níveis do ecossistema, seja em apenas alguns deles. Para os atores, caso as informações não estejam acessíveis e de fácil compreensão, assim como sentir uma abertura ao diálogo com seu provedor de serviço, a codestruição de valor poderá acontecer ainda na transição entre as fases de pré-encontro e encontro de serviço.

5. CONCLUSÃO, CONTRIBUIÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O objetivo deste estudo foi descrever como se dá a dinâmica de FIV entre diferentes atores de diferentes níveis do ecossistema no setor de hospitalidade turística. Para isto, foram coletados dados com atores representantes dos níveis meso, macro e mega nos municípios Cavalcante/GO, Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MT.

A primeira fase da FIV, pré-encontro de serviço, é de suma importância para que os atores dos níveis meso, macro e mega obtenham um resultado positivo nas fases seguintes. Ter uma boa reputação nas plataformas de avaliação, assim como uma disposição para integrar recursos com os turistas que virão e com o *trade* turístico como um todo, sem negligenciar o treinamento e preparo de seus empregados ou colaboradores, é um caminho potencial para a cocriação de valor.

A integração de recursos mostra-se como um pilar crucial para o resultado da FIV durante a fase de encontro de serviço. Porém, os outros pilares também se manifestam e, positivamente ou negativamente, podem influenciar na percepção de valor entre os atores do ecossistema. A maneira como a interação se dará nesta fase é determinante para a cocriação ou codestruição de valor, seja durante a interação em si ou em sua fase seguinte, pós-encontro de serviço. A jornada da Figura 6 (que se divide em três partes – pré-encontro, encontro e pós-encontro de serviço) ilustra os delineamentos que influenciam o resultado da FIV.

Para a fase de pós-encontro de serviço, o *feedback* surge como um fator crucial para o sacramento do resultado da FIV, mas os outros pilares também determinam o rumo da cocriação ou da codestruição de valor. Manifestações de integração de recursos como formação de parcerias comerciais e desalinhamento de recursos podem levar à cocriação e codestruição de valor, respectivamente. Da mesma forma, manifestações de engajamento como disposição para integrar recursos ou a desmotivação para integrar redes de relacionamento podem levar a resultados positivos ou negativos de FIV, respectivamente.

Como **contribuição teórica**, esta pesquisa contextualiza o tema no setor de hospitalidade, finalizando com um *framework* para aprofundamento do estudo da FIV dentro de um ecossistema de serviço característico do setor, abrangendo as fases antes, durante e depois do encontro de serviço, por meio de uma proposta de jornada turística (Figura 6).

Como **contribuições gerenciais**, esta pesquisa oferece informações úteis à tomada de decisão de atores envolvidos no *trade* turístico de Cavalcante/GO, Bonito/MS e Chapada dos Guimarães/MT e demais municípios que encontrem similaridades com os casos e manifestações aqui relatados. Por meio da aplicação dos questionários e entrevistas, os principais gargalos e pontos de atenção foram levantados, assim como os principais fatores que levam atores às experiências positivas e negativas durante as etapas do encontro de serviço e, também, quais são as condições suficientes e necessárias para a ocorrência dos extremos da FIV (cocriação e codestruição de valor) nos níveis meso, macro e mega do ecossistema turístico dos municípios. Munidos destas informações, atores públicos e privados podem ajustar planejamento e priorizar ações em relação ao período de pandemia que atravessa o Brasil.

Assim como qualquer estudo, este possui **limitações**. O estudo não contemplou o nível micro do ecossistema, o que engloba os turistas. Relatos com os turistas poderiam trazer novas contribuições para o relato e o entendimento de uma forma holística. Sugere-se uma nova coleta cerca de 12 meses após a retomada de todas as atividades comerciais que envolvam o turismo, para aferição de similaridades e diferenças dentro das proposições estudadas. Além disso, esta

pesquisa limitou-se ao estudo de quatro condições: uso da informação, integração de recursos, *feedback* e engajamento. Outras condições podem ser acrescentadas para estudos futuros.

Ademais, a pesquisa foi realizada em um contexto específico do turismo (municípios vocacionados para o ecoturismo), dentro de uma região específica do Brasil (Centro-Oeste), e pode não refletir os resultados de outras regiões do país e do mundo, da mesma forma que os resultados do ecoturismo pode não refletir em outros contextos de turismo, como o turismo religioso.

REFERÊNCIAS

- Baptista, T.; Hemais, M. (2020) Reclamações fraudulentas a partir de características da cultura brasileira: um estudo qualitativo utilizando a técnica projetiva. *REAd – Revista Eletrônica em Administração*, 26(1), 81-113.
- Beirão, G., Patrício, L. & Fisk, R. (2017) Value cocreation in service ecosystems: Investigating health care at the micro, meso, and macro levels, *Journal of Service Management*, 28 (2), 227-249.
- Beni, M.; Moesch, M. (2017) A Teoria da Complexidade e o Ecosistema do Turismo. In: *Revista Turismo - Visão e Ação - Eletrônica*, 19 (3), 430-457.
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart Tourism Destinations: Enhancing Tourism Experience Through Personalisation of Services. *Information and Communication Technologies in Tourism*, 1 (1), 377-389.
- Busser J, Shulga L.(2018) Cocreated value: Multidimensional scale and nomological network. *Tourism Management*, 65 , 69-86.
- Camargo, L. O. L. (2019). Hospitalidade, Turismo e Lazer. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 13(3), 1-15.
- Camilleri, J.; Neuhofer, B. (2017) "Value cocreation and codestruction in the Airbnb sharing economy", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (9), 2322-2340.
- 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.
- Codá, R. C.; Farias, J. S.; Dias, C. N. (2020). Formação Interativa de Valor no setor de hospitalidade no turismo: framework e agenda de pesquisa. *Revista Hospitalidade*, 17(01), 54-74.
- Cossío-Silva, F. J., Revilla-Camacho, M. Á., Vega-Vázquez, M., & Palacios-Florencio, B. (2016). Value cocreation and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 69(5), 1621–1625.
- Dessart, L., Veloutsou, C.; Morgan-Thomas, A. (2015), Capturing Consumer Engagement: Duality, Dimensionality and Measurement. *Journal of Marketing Management*, 32 (5–6), 399–426.
- Dolan, R., Seo, Y., & Kemper, J. (2019). Complaining practices on social media in tourism: A value co-creation and co-destruction perspective. *Tourism Management*, 73 (1), 35-45.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Finsterwalder, J. (2018), A 360-degree view of actor engagement in service co-creation, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40 (1), 276-278.
- Flick, W. (2009) Introdução à pesquisa qualitativa. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed.
- 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.

- Greer, C.R.; Lusch, R.F.; Vargo, S.L. (2016) A service perspective. *Organizational Dynamics*, vol 558.
- Godoi, C. K.; Balsini, C. P. V. (2010) *A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica*. In: Silva, A. B.; Godoi, C. K.; Bandeira-de-Melo, R. (orgs). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2. ed. São Paulo.
- Gummesson, E. (2008). Extending the service-dominant logic: From customer centricity to balanced centricity. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 15
- Hiler, J.; Cook, L.; Northington, W. (2018). Making inconsistent worlds: a conceptual framework for cocompetition. *Journal of Consumer Marketing*, 35(3), 254-263.
- 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.
- Hsieh, I., Chen, Y. (2017) Determinants of aggressive behavior: Interactive effects of emotional regulation and inhibitory control. *PLoS ONE* 12(4), e0175651.
- Hsieh, Hsiu-Fang; & Shannon, S. E.. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15 (9), 1277-1288.
- Irving, M., Coelho, A., Arruda, T. (2020) Turismos, sustentabilidades e pandemias: Incertezas e caminhos possíveis para planejamento turístico no horizonte da Agenda 2030, *Observatório de Inovação do Turismo*, 19 (especial), 73-105.
- Järvi, 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.
- Järvi, H., Keränen, J., Ritala, P., & Vilko, J. (2020). Value co-destruction in hotel services: Exploring the misalignment of cognitive scripts among customers and providers. *Tourism Management*, 77(1),1-13.
- Jmour, A., Hmida, I. (2017). Not Always a Co-creation: Exploratory Study of Reasons, Emotions and Practices of the Value Co-destruction in Virtual Communities. *International Conference on Digital Economy*, 41-54.
- Kaartemo, V.; Käsäkoski, H. (2018). Information and Knowledge Processes in Health Care Value Co-Creation and Co- Destruction. *Sage Open*, 8(4), 1-23.
- 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.
- Laud, G., Bove, L., Ranaweera, C., Leo, W., Sweeney, J. and Smith, S. (2019). Value co-destruction: a typology of resource misintegration manifestations, *Journal of Services Marketing*, 33 (7), 866-889.
- Mele, C., Nenonen, S., Pels, J., Storbacka, K., Nariswari, A. and Kaartemo, V. (2018), "Shaping service ecosystems: exploring the dark side of agency", *Journal of Service Management*, 29 (4),521-545.
- Mills, G; Razmdoost, R. (2016). Managing value co-creation/ destruction: a longitudinal education capital programme/project case study. *Construction Management and Economics*, 34 (1), 1-16. DOI: 10.1080/01446193.2016.1187284
- Mustak, M., Plé, L. (2020) A critical analysis of service ecosystems research: rethinking its premises to move forward, *Journal of Services Marketing*, 34 (3), 399-413.
- Nam, K., Baker, J., Ahmad, N., & Goo, J. (2018). Dissatisfaction, Disconfirmation, and Distrust: an Empirical Examination of Value Co-Destruction through Negative Electronic Word-of-Mouth (eWOM). *Information Systems Frontiers*, 22 (1), 1–18.
- Payne, A., Storbacka, K., Frow, P. (2008) Managing the CoCreation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, (1), 1-10.

- Peixoto, A.; Dantas, B.; Leal, J.; Mano, R.; Abreu, N. (2017) A cocriação de valor em estabelecimentos hoteleiros por meio do site tripadvisor. *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 inter- actional value cocreation. *Journal of Services Marketing*, 30(2), 152–164.
- Rather, R.; Hollebeek, L.; Islam, J. (2019) Tourism-based customer engagement: the construct, antecedents, and consequences, *The Service Industries Journal*, 39 (7-8), 519-540.
- Säwe, F. & Thelander, Å., (2015). The challenge of internal stakeholder support for cocreational branding strategy. *Public Relations Inquiry*, 4(3), 323-341.
- SEBRAE (2020). *Turismo de natureza*. SEBRAE Inteligência Setorial. Rio de Janeiro.
- Sthapit, E. (2019). My bad for wanting to try something unique: sources of value co-destruction in the Airbnb context. *Current Issues in Tourism*, 22 (20), 2462-2465.
- Thelander, Å., & Säwe, F. (2015). The challenge of internal stakeholder support for cocreational branding strategy. *Public Relations Inquiry*, 4(3), 323-341
- Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2016) Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (1), 4-23.
- Werneck, G.; Carvalho, M. (2020) The COVID-19 pandemic in Brazil: chronicle of a health crisis foretold. *Reports in Public Health*, 36 (5), 1-4.
- Xie, L., Guan, X., & Huan, T. C. (2019). A case study of hotel frontline employees' customer need knowledge relating to value cocreation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39 (1), 76–86. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.02.002>.
- Yi, Y., & Gong, T. (2013). Customer value cocreation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279–1284.
- Yin, J., Qian, L., & Shen, J. (2019). From value co-creation to value co-destruction? The case of dock less bike sharing in China. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 71(1), 169-185
- Zhang, T.; Lu, C.; Torres; E. Chen, P. (2018) "Engaging customers in value cocreation or codestruction online", *Journal of Services Marketing*, 32 (1), 57-69.
- Zhu, X. and Zolkiewski, J. (2015), "Exploring service failure in a business-to-business context", *Journal of Services Marketing*, 29 (5), 367-379.