

ARTIGO

A cocriação de valor em hotéis: uma perspectiva dos funcionários do setor hoteleiro

Md Rabiul Islam¹robi_ir74du@yahoo.com |  0000-0001-8758-4579Inês Carvalho^{2,3}ines.carvalho@universidadeuropeia.pt |  0000-0003-1372-1299Sandra Maria Correia Loureiro¹sandramloureiro@netcabo.pt |  0000-0001-8362-4430

RESUMO

O envolvimento do cliente na cocriação de valor é uma estratégia-chave para melhorar o desempenho e a vantagem estratégica da empresa. Embora os funcionários de contacto desempenhem um papel importante no envolvimento do cliente – principalmente em serviços de alto contato, como hotéis – poucas pesquisas tentaram entender como os funcionários veem o processo de cocriação de valor. Assim, este estudo explora como funcionários de hotéis percebem o processo de cocriação de valor em hotéis, considerando tanto as motivações e os papéis dos consumidores e hoteleiros, como as consequências do envolvimento do cliente no processo de cocriação de valor. A análise de dados qualitativos de um grupo focal exploratório com especialistas em cocriação e de entrevistas com funcionários de hotéis revela sobretudo a existência de semelhanças no modo como especialistas e funcionários encaram o processo de cocriação de valor; no entanto, algumas diferenças são também encontradas. As entrevistas com funcionários revelam que uma tentativa sistemática de envolver os clientes na cocriação de valor apenas se verifica em hotéis de gama alta. É identificado um consenso entre os participantes de que a cocriação tem uma influência crítica na melhoria da experiência do cliente e do desempenho hoteleiro.

PALAVRAS-CHAVE

cocriação de valor, hotéis, funcionários de contato

¹Iscte-Instituto Universitário de Lisboa and Business research Unit (BRU-IUL), Lisboa, Portugal

²Universidade Europeia - Faculty of Social Sciences and Technology, Lisboa, Portugal

³CETRAD – Centre for Transdisciplinary Development Studies, University of Trás-os-Montes, Vila Real, Portugal

Recebido: 22/09/2022.

Revisado: 16/11/2022.

Aceito: 15/12/2022.

DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.1390.pt>



This Article is Distributed Under the Terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International License

ABSTRACT

Customer engagement in value co-creation is a key strategy to enhance company performance and strategic advantage. Although frontline employees play an important role in customer engagement – particularly in high contact services such as hotels – little research has tried to understand how employees view the value co-creation process. Hence, this study explores how hotel employees view the value co-creation process in hotels, by considering the motivations and roles of consumers and providers, and the outcomes of customer engagement in the value co-creation process. Analysis of qualitative data from an exploratory focus group with experts and context interviews with hotel employees finds mostly similarities in the way experts and employees view the value co-creation process but also some differences. Employee interviews reveal systematic attempts to engage customers in value co-creation only in high-end hotels. An overwhelming consensus is identified among participants that co-creation has a critical influence in enhancing customer experience and hotel performance.

KEYWORDS

value co-creation, hotels, frontline employees

1. INTRODUÇÃO

A pesquisa sobre atividades interativas de cocriação de valor tornou-se uma das principais prioridades em marketing e pesquisa em turismo (Grissemann & Stokburger-Sauer, 2012; Ranjan & Read, 2014). A cocriação de valor é definida como um processo conjunto que envolve clientes e um fornecedor, criando alguma saída de valor (Harkison, 2018). Oyner e Korelina (2016) afirmam que a cocriação de valor pode criar valor exclusivo para o cliente, permitindo a personalização de experiências, o que afeta a satisfação e a lealdade do cliente. Grisseman e Stokburger-Sauer (2012) afirmam que as atividades de cocriação podem fornecer duas fontes principais de vantagens estratégicas. Uma delas é o ganho de produtividade por meio da eficiência, redução de custos e redução de riscos; o outro são ganhos na eficácia das ofertas cocriadas, aumento de receitas, lucros e capacidade de inovação (Grissemann & Stokburger-Sauer, 2012). Na indústria de turismo e hotelaria, a cocriação interativa de valor é especialmente importante porque os serviços hoteleiros dependem da interação direta com os clientes (Morosan & DeFranco, 2016; Oyner & Korelina, 2016). Como Chathoth et al. (2013) argumentam, a cocriação de valor pode ajudar um hotel a se diferenciar em um ambiente competitivo.

Os funcionários de contato desempenham um papel crítico no processo de cocriação de valor (Yeboah et al., 2022). Vários estudos analisaram uma série de fatores que podem afetar o engajamento dos funcionários na cocriação de valor, como fatores situacionais e pessoais (Chathoth et al., 2020), fatores organizacionais (por exemplo, flexibilidade, capacitação, padrões de marca, sistemas de serviço) (Chathoth et al., 2022), uma compreensão dos valores da marca (Nguyen et al., 2021), ou inteligência emocional (Boadi et al., 2020). De acordo com Barnes et al. (2020), as relações funcionário-turista são mais “íntimas, interativas e recíprocas” (Barnes et al., 2020, p. 374) do que em outros tipos de negócios, como atrações ou lojas, onde os turistas passam menos tempo com os funcionários. Assim, os encontros turista-funcionário em hotéis são importantes para moldar o valor experiencial, experiências memoráveis e intenções de recomendação (Barnes et al., 2020). Portanto, é importante entender a visão dos funcionários da linha de frente do hotel sobre o processo de cocriação de valor em seus hotéis, conforme sugerido por estudos anteriores (e.g., Chathoth et al., 2020).

Este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: *como os funcionários de contato do hotel veem o processo de cocriação de valor em seus hotéis?* Três objetivos específicos são definidos para abordar a questão de pesquisa: i) identificar as motivações e os papéis dos hoteleiros e consumidores na cocriação de valor, de acordo com os funcionários de contato do hotel; ii) identificar os resultados da cocriação de valor, segundo funcionários de contato do hotel; e iii) entender até que ponto os funcionários de contato do hotel veem o processo de cocriação de maneira diferente dos especialistas em cocriação.

Para atingir esses objetivos, e uma vez que a pesquisa em cocriação de valor tem sido principalmente quantitativa (por exemplo, Boadi et al., 2020; Nguyen et al., 2021; Xie et al., 2019), foi realizado um estudo qualitativo incluindo grupos focais exploratórios com especialistas e entrevistas de contexto com funcionários do hotel. Os resultados de entrevistas com especialistas e com funcionários do hotel são comparados.

Na próxima seção, é apresentada a fundamentação teórica deste estudo. Em seguida, explica-se a metodologia de pesquisa. Após isso, são apresentados os resultados do estudo empírico. A primeira parte da seção de resultados concentra-se nas motivações e funções no processo de cocriação de valor, enquanto a segunda enfoca os resultados da cocriação de valor. Os resultados são brevemente discutidos à luz do embasamento teórico. O estudo conclui com implicações dos resultados, limitações e caminhos para pesquisas futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O PROCESSO DE COCRIAÇÃO DE VALOR

A cocriação de valor é resultado de relacionamentos mutuamente benéficos, interdependentes e colaborativos entre os atores participantes, mas sempre envolve e é determinado pelo beneficiário (Vargo et al., 2008). Prahalad e Ramaswamy (2004) apontaram que a cocriação é a interação entre o cliente e a empresa para criar valor. Ela é um processo a partir do qual as organizações obtêm competências e conhecimento de clientes específicos para que possam usar essas informações a seu favor e fornecer uma ‘experiência’ a eles (Harkison, 2018). Além disso, Vargo et al. (2017) argumentam que o valor é criado não apenas em uma interação diádica, mas também em uma rede interconectada de interações e trocas em constelações de valor. A abordagem sistêmica e a natureza contextual da cocriação de valor dão origem à estrutura do “ecossistema de serviços”, que se concentra em múltiplos níveis de interações e instituições, normas sociais e significados colaborativos como impulsionadores da criação de valor (Vargo et al., 2017). Um ecossistema de serviços é um sistema comparativamente autocontido e autoajustável de atores que criam valor mútuo por meio da integração de recursos e serviços para troca de serviços (Vargo et al., 2017). Vargo et al. (2017) também destacam a natureza fenomenológica do valor, que é percebido experimentalmente e de forma diferente por diferentes atores em contextos sociais e culturais variados em um ecossistema de serviços. Nesta pesquisa, definimos a cocriação de valor como um processo interativo de troca e integração de recursos de atores participantes que se engajam na troca de serviço por serviço para cocriar valor mútuo (benefícios/bem-estar), que é fenomenologicamente percebido e determinado pelo beneficiário.

O valor não é algo embutido nas coisas, ele emerge dos processos de geração de valor dos clientes (Chandler & Lusch, 2015; Grönroos, 2008). Esses processos começam com propostas de valor que estabelecem conexões e relacionamentos entre os sistemas de serviço (Chandler & Lusch, 2015; Vargo et al., 2008). A proposta de valor é definida como um convite de um ator a outro para se engajar na troca de serviços (Chandler & Lusch, 2015). Uma vez que um provedor de serviços propõe um valor no mercado, ele é aceito, rejeitado ou passa despercebido por outros sistemas de serviços que precisam de recursos (Vargo et al., 2008). Ao aceitar a proposta, outros

sistemas concordam em se envolver em serviço interativo para troca de serviços (Vargo et al., 2008). Essas interações e redes são centrais para a cocriação de valor (Vargo et al., 2010). A criação de valor é um processo contínuo e é determinado por meio de experiências. No entanto, os clientes podem não querer ou estar interessados em se envolver com a empresa devido à falta de consciência ou incapacidade de se comunicar adequadamente (Rust & Thomson, 2006). No entanto, Chandler e Lusch (2015) afirmam que as proposições de valor envolvem atores como clientes, fornecedores, distribuidores, compradores, vendedores e outros que desejam obter valor financeiro e social. Esse processo de cocriação de valor também fica evidente em estudos empíricos. Por exemplo, O estudo empírico de Harkison (2018) na indústria hoteleira descobriu que gerentes, funcionários e hóspedes participantes viram a cocriação em muitas formas diferentes de interação acontecendo entre os grupos participantes para criar a experiência do hóspede. De forma similar, a pesquisa de Oyner e Korelina (2016) encontra exemplos de envolvimento do cliente para cocriar valor em hotéis.

O envolvimento do cliente é essencial para a cocriação de valor. Pansari e Kumar (2017) definem o engajamento do cliente como os mecanismos de agregação de valor dos clientes para a empresa por meio de contribuição direta e/ou indireta. A contribuição direta para a empresa é a compra do cliente, e a contribuição indireta compreende a indicação do cliente, influência do cliente e conhecimento do cliente (Gupta et al., 2018). Em contraste, Brodie et al. (2011) definem o envolvimento do cliente como um estado psicológico formado pelas experiências interativas e cocriativas do cliente com um agente/objeto focal no relacionamento de serviço focal. A inclusão de aspectos contextuais, iterativos, multidimensionais, cognitivos, emocionais e comportamentais torna sua definição de engajamento do cliente abrangente.

Brodie et al. (2011) argumentam que o engajamento do cliente ocorre em um processo dinâmico de relacionamento de serviço que cria valor. De acordo com esse argumento, o processo de engajamento do cliente é o antecedente da cocriação de valor. Para Brodie et al. (2011), uma experiência interativa específica é um componente indispensável do envolvimento do cliente. Esse processo interativo e cocriativo também é central e explícito para o processo de cocriação de valor (Grönroos, 2008; Vargo & Lusch, 2008). Como afirma Grönroos (2008), a interação é o cocriador da experiência de serviço e do valor de uso. Alguns exemplos desse valor cocriado são comunicações, prestação de serviços e diálogo percebidos favoravelmente entre empresas e clientes (Brodie et al., 2011).

2.2. COCRIAÇÃO DE VALOR NA INDÚSTRIA TURÍSTICA E HOTELEIRA

A indústria do turismo é uma indústria de serviços de alto contato, na qual a cocriação da experiência dos clientes desempenha um papel vital (Grisseman & Stokburger-Sauer, 2012). Muitos clientes nesse setor criam sua própria experiência pesquisando e organizando férias on-line (Litvin et al., 2008; Pan & Fesenmaier, 2006), como clientes da indústria aérea cocriam valor reservando voos online (Gross & Schroder, 2007). A colaboração com os clientes é importante para a indústria hoteleira (Shaw et al., 2011). Um estudo de caso baseado em entrevistas conduzidas por Shaw et al. (2011) com gerentes de hotéis selecionados no Reino Unido encontra evidências das contribuições feitas pelos clientes para a cocriação de inovação. No entanto, Wu et al. (2017) argumentam que a pesquisa de Shaw et al. (2011) concentrou-se apenas na cocriação e inovação em sistemas de TI hoteleiros. Movendo-se para um ambiente de cocriação, os hotéis podem aumentar sua capacidade de se diferenciar em um ambiente competitivo (Chathoth et al., 2013). Por exemplo, pode criar barreiras à imitação e pode resultar em maior fidelidade do cliente, maior satisfação do cliente, experiências positivas únicas e maior lucratividade geral. Além disso, a pesquisa online de Wu et al. (2017) entre reservas de hotéis móveis na China descobriu que os hotéis estão reconhecendo a cocriação usando o feedback dos hóspedes e a história individual para personalizar

os serviços de um hotel em conformidade. Com base nas descobertas, eles sugerem que os hotéis precisam melhorar o valor percebido pelos clientes para obter uma vantagem competitiva. No entanto, a maior parte desta pesquisa está concentrada em práticas de cocriação baseadas em TI ou atividades de cocriação parcial dentro de um contexto hoteleiro. Isso deixa uma lacuna para conduzir pesquisas que examinam a cocriação de valor mais ampla com os clientes.

2.3. PAPÉIS DE FORNECEDORES E CLIENTES NA COCRIAÇÃO DE VALOR

A fusão das funções de provedores e clientes eventualmente cria uma experiência única de cocriação que ajuda os provedores a obter uma fonte de vantagem competitiva ao colaborar com os clientes (Wu et al., 2017). O papel dos provedores é, como facilitadores de valor, fornecer aos clientes uma base para a criação de valor na forma de recursos, e o papel dos clientes é, como criadores de valor, gerar valor para si mesmos interagindo e integrando os recursos do provedor com seus próprios recursos e competências (Grönroos, 2008). Os provedores devem desenvolver oportunidades de cocriação com seus clientes, para os quais devem implementar soluções, e gerenciar encontros com eles (Payne et al., 2008). Ao aceitar propostas de valor, os clientes participam de um processo dinâmico de criação de valor (Vargo & Lusch, 2004). A pesquisa de estudo de caso de Shaw et al. (2011) fornece evidências de três papéis dos clientes no processo de cocriação: usuários, compradores e pagadores. Além disso, a pesquisa empírica de Harkison (2018) sobre a indústria hoteleira descobriu que os gerentes de hotel interagem e se envolvem com os clientes quando eles chegam para facilitar a participação dos fregueses na criação de uma ótima experiência para si mesmos.

2.4. FATORES MOTIVADORES PARA SE ENGAJAR EM ATIVIDADES DE COCRIAÇÃO DE VALOR

Identificar os fatores motivadores dos atores para se engajar na criação de valor é crítico para as empresas (Pera et al., 2016). A motivação das empresas para se envolver em cocriação é impulsionada por fatores extrínsecos focados em resultados econômicos, metas de longo e curto prazo e objetivos específicos. Para os clientes, os fatores motivadores envolvem aprimoramento da reputação, experimentação e motivos de relacionamento (Pera et al., 2016). De forma similar, Fuller (2010) argumenta que a motivação dos consumidores para participar da cocriação pode ser dominada por fatores intrínsecos, como diversão e prazer da criatividade. Quando os clientes se envolvem em interações com o provedor, eles usam as bases e os recursos fornecidos pela empresa e seus próprios conhecimentos e habilidades para cocriar uma experiência única, que pode ser divertida e agradável para eles. As investigações de Wu et al. (2017) sugerem que o autoaperfeiçoamento e as recompensas econômicas são os dois principais fatores motivadores concretos para que os clientes do hotel se envolvam em atividades de cocriação de valor.

2.5. RESULTADOS DO ENGAJAMENTO DO CLIENTE NO PROCESSO DE COCRIAÇÃO DE VALOR

Dentro de um ambiente de negócios dinâmico e interativo, o envolvimento do cliente gera desempenho aprimorado e vantagem competitiva (Brodie et al., 2011). Essa noção é expressa pela definição de Pansari e Kumar (2017), os quais destacam que os clientes fazem contribuições diretas e/ou indiretas para as empresas por meio do mecanismo de engajamento do cliente. Eles consideram as compras do cliente como uma contribuição direta e as referências do cliente, a influência do cliente e o conhecimento do cliente como contribuições indiretas. Segundo Pansari e Kumar (2017), o foco da empresa aqui é maximizar o lucro dos clientes por um longo período de tempo. A indicação do cliente é uma forma de seu envolvimento que ajuda a atrair clientes que não seriam atraídos pelos esforços de marketing tradicionais (Kumar & Pansari, 2016), contribuindo assim indiretamente para o desempenho da empresa (Pansari & Kumar, 2017). Além disso, Kumar e Pansari (2016) afirmam que clientes indicados são mais lucrativos em comparação

com aqueles não indicados. A influência do cliente refere-se ao impacto que os clientes têm nas plataformas de mídia social, como apontado por Kumar e Pansari (2016). Pansari e Kumar (2017) argumentam que as influências da mídia social criam uma reação em cadeia em um amplo grupo de clientes e impactam indiretamente os lucros da empresa. O conhecimento do cliente refere-se ao feedback e sugestões do cliente que são usados para melhorar produtos e serviços (Kumar & Pansari, 2016). Isso também pode ajudar as empresas a desenvolver conhecimento ao entender as preferências deles (Pansari & Kumar, 2017). Todos os três têm um impacto indireto no desempenho de uma empresa, que combinado com impactos diretos aumenta a vantagem competitiva de uma empresa no mercado.

2.6. A IMPORTÂNCIA DOS FUNCIONÁRIOS DE CONTATO NO PROCESSO DE COCRIAÇÃO DE VALOR

As experiências turísticas tornaram-se mais importantes do que as características percebidas dos produtos turísticos (Scott et al., 2009; Harkison, 2018). Neste contexto, a ênfase é cada vez mais na interação entre consumidor e produtor, em vez de produto (Scott et al., 2009). Isso se aplica particularmente à hospitalidade, que tem como característica a inseparabilidade, ou seja, requer a presença simultânea de convidados e funcionários (Harkison, 2018). Portanto, é essencial entender como clientes e funcionários interagem para cocriar e gerar situações ganha-ganha (Grönroos, 2011; Xie et al., 2019).

No entanto, os funcionários têm dedicado relativamente pouca atenção às pesquisas de cocriação de valor em hotéis (Harkison, 2018). Estudos anteriores revelaram a importância dos funcionários de front-office para a cocriação de valor no setor hoteleiro (por exemplo, Santos-Vijande et al., 2018; Wu et al., 2017). Tem havido alguma investigação sobre os fatores que afetam o engajamento dos funcionários e sua facilitação de cocriação de valor. Alguns dos principais fatores analisados foram situacionais e pessoais (Chathoth et al., 2020), organizacional (por exemplo, flexibilidade, capacitação, padrões de marca, sistemas de serviço) (Chathoth et al., 2022), uma compreensão dos valores da marca (Nguyen et al., 2021), inteligência emocional (Boadi et al., 2020) e conhecimento das necessidades do cliente (Xie et al., 2019).

Segundo Ramaswamy (2009), as organizações cocriativas exigem o engajamento ativo de todos os funcionários de contato. No entanto, os funcionários de hotéis de alto padrão e de luxo podem ter um nível mais alto de engajamento do que os de outros tipos de hotéis exemplo disso são os econômicos ou de médio porte) (Chathoth et al., 2020). Isso pode ser resultado do maior nível de intangibilidade na cocriação de valor nesses hotéis, que exige um maior nível de engajamento dos funcionários (Chathoth et al., 2020). Assim, é importante analisar se os funcionários em diferentes tipos de hotéis têm diferentes níveis de engajamento. Além disso, embora a pesquisa tenha explorado o papel da tecnologia na cocriação de valor em hotéis (Lei et al., 2019; Cabiddu et al., 2013), mais pesquisas são necessárias para entender o papel da tecnologia na cocriação de valor da perspectiva dos funcionários do hotel.

3. METODOLOGIA

Este estudo explora qualitativamente as visões dos funcionários de contato do hotel sobre a cocriação de valor em hotéis, considerando as motivações e papéis dos consumidores e fornecedores, e os resultados do envolvimento do cliente no processo de cocriação de valor. Para atingir esses objetivos, foram coletados dados de especialistas acadêmicos na área de cocriação de valor em turismo e hospitalidade por meio de um grupo focal exploratório e de funcionários de contato do hotel por meio de entrevistas de contexto. Os resultados desses dois conjuntos de dados foram comparados para descobrir até que ponto as opiniões dos funcionários do hotel divergiam daquelas dos especialistas ou convergiam com elas.

3.1.1. Grupo focal exploratório

7

Os grupos focais são entrevistas em grupo que servem ao propósito de coletar uma variedade de opiniões e perspectivas sobre uma área temática (Winlow et al., 2013). Eles são amplamente usados em marketing e ciências sociais para coletar dados baseados em opinião. Esta pesquisa usou amostragem intencional não probabilística para selecionar participantes de grupos focais. Na amostragem intencional não probabilística, o pesquisador seleciona a amostra mais produtiva para responder à questão de pesquisa com base em sua experiência compartilhada em um determinado tópico de pesquisa (Lucas, 2014; Winlow et al., 2013). Portanto, apenas especialistas acadêmicos na teoria da cocriação de valor e na indústria de hospitalidade foram selecionados. Wibeck et al. (2007) recomendam um pequeno grupo de cinco participantes para uma discussão em grupo focal para permitir que cada participante desempenhe um papel proeminente, enquanto Winlow et al. (2013) aconselham manter o tamanho do grupo entre 5 a 12. Considerando essas sugestões, selecionamos um grupo de cinco especialistas acadêmicos em cocriação em turismo (Tabela 1). A discussão foi realizada online usando o Zoom devido ao distanciamento social imposto pela prevenção do Covid-19. A discussão foi gravada em vídeo com o consentimento dos participantes para fins de transcrição e análise. Na análise de dados, nos referimos a esses participantes da pesquisa como PGF (“participantes do grupo focal”).

Tabela 1

Participantes do grupo focal exploratório

	Gênero	Designação	Especialização
PGF1	Feminino	Professor associado	Gestão e Planejamento Turístico
PGF2	Masculino	Professor	Economia e Administração
PGF3	Feminino	Professor assistente	Gestão e Planejamento Turístico
PGF4	Feminino	Professor assistente	Pesquisa em turismo e desenvolvimento
PGF5	Masculino	Professor associado	Economia, turismo, desenvolvimento sustentável

Fonte: Elaboração própria

3.1.2. Entrevistas de contexto semi-estruturadas

As entrevistas são usadas para descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos subjacentes, bem como para entender o significado das experiências dos participantes (Malhotra & Birks, 2007). Estudos anteriores também usaram entrevistas para estudar a cocriação na indústria hoteleira (Cabiddu et al., 2013; Harkison, 2018; Shaw et al., 2011). Explorou-se como os funcionários de contato do hotel veem o processo de cocriação de valor, incluindo as motivações dos atores e seus papéis na cocriação de experiências, bem como os resultados do processo de cocriação de valor. Pretendeu-se obter informação sobre até que ponto os funcionários do hotel veem o processo de cocriação de valor de forma diferente dos especialistas em cocriação de valor. Algumas das vantagens de usar entrevistas qualitativas são: uma maior profundidade de insights sobre o problema; adequação para dados sensíveis; facilidade para organizar e comparar respostas; possibilidade de fazer perguntas complexas e de acompanhamento; e confidencialidade (Hussey & Hussey, 1997; Malhotra & Birks, 2007). No entanto, esse método tem algumas desvantagens que incluem o consumo de tempo; problemas em registrar respostas e analisar dados; efeito do entrevistador; preconceitos de gênero e raça; etc. Foram feitos todos os esforços para minimizar essas deficiências e encontrar informações válidas, confiáveis e aprofundadas. Este estudo de pesquisa empregou entrevistas online individuais usando o Zoom com funcionários de hotéis em Portugal.

Um método de amostragem de bola de neve não probabilística foi aplicado para selecionar sujeitos para entrevistas. Na amostragem de bola de neve, os participantes de pesquisa existentes ajudam a recrutar outros participantes entre seus conhecidos (Lucas, 2014). Esse método de amostragem foi particularmente útil para ultrapassar os obstáculos criados pela Covid-19 ao nível do recrutamento de participantes. Inicialmente recrutamos entrevistados que trabalham na indústria hoteleira e depois pedimos referências para encontrar mais indivíduos para entrevistar. Doze entrevistas contextuais com funcionários do hotel foram realizadas usando perguntas semiestruturadas para coletar dados qualitativos (Tabela 2). Todas as entrevistas foram gravadas em vídeo com o consentimento dos participantes e transcritas na íntegra. Na análise dos dados, nos referimos a esses participantes da pesquisa como FH (“funcionários do hotel”).

Tabela 2

Funcionários entrevistados do hotel

	Gênero	Designação	Tipo de Acomodação
FH 1	Masculino	Recepcionista	Hotel boutique
FH 2	Masculino	Gerente de café da manhã	Hotel boutique
FH 3	Masculino	Recepcionista	Hotel boutique
FH 4	Masculino	Recepcionista	Hotel 5 estrelas
FH 5	Masculino	Recepcionista	Hotel 5 estrelas
FH 6	Feminino	Recepcionista	Hotel de luxo
FH 7	Feminino	General manager	Hotel e resort
FH 8	Feminino	Recepcionista	Club Lounge
FH 9	Feminino	Recepcionista	Hotel design e country
FH 10	Feminino	Recepcionista	Hotel 5 estrelas
FH 11	Masculino	Garçom do restaurante	Hotel 3 estrelas
FH 12	Masculino	Garçom do restaurante	Hotel 3 estrelas

Fonte: Elaboração própria

3.2. ANÁLISE DE DADOS

A análise qualitativa dos dados seguiu o processo de análise temática de seis etapas sugerido por Braun e Clarke (2006): i) familiarização com os dados; ii) geração códigos iniciais; iii) pesquisa de temas; iv) revisão dos temas; v) definição e nomeação de temas; vi) produção do relatório.

A análise de dados foi realizada por meio de um software de análise de dados qualitativos auxiliado por computador (CAQDAS) devido à sua utilidade para analisar uma grande quantidade de dados de forma conveniente e eficiente (Bringer et al., 2004; Harkison, 2018). Considerando essas vantagens, o NVivo 12 foi usado para fins de codificação e análise. Nove temas principais e 31 subtemas foram identificados por meio do processo de codificação, resultando em um mapa temático (Tabela 3).

Este trabalho concentrou-se apenas nos temas relacionados com a questão de pesquisa. Finalmente, os temas foram analisados, selecionando trechos e exemplos cruciais, e relacionando os resultados com as questões de pesquisa e pesquisas anteriores (Braun & Clarke, 2006).

4. RESULTADOS

Nesta seção, os resultados da análise temática são apresentados.

Tabela 3

Temas e subtemas identificados

9

Temas principais	Número de subtemas
Papéis dos provedores na cocriação de valor	5
Papéis do cliente na cocriação de valor	4
Funcionários e processo de interação/cocriação de convidados	4
Fatores motivadores dos hóspedes	4
Melhoria da experiência	2
Satisfação e emoção dos hóspedes	2
Envolvimento do convidado	5
Evidências de cocriação em rede	0
Impacto no desempenho do hotel	5

Fonte: Elaboração própria

4.1. MOTIVAÇÕES E PAPÉIS NO PROCESSO DE COCRIAÇÃO DE VALOR

4.1.1. Motivações dos prestadores de serviço

De acordo com os PGF, o objetivo da sobrevivência dos hotéis hoje em dia não é apenas cocriar uma experiência melhor, mas também cocriar uma experiência que exceda as expectativas do hóspede. A cocriação interativa de valor aprimora a experiência, o que contribui para aumentar a satisfação do hóspede.

Os FH compartilham opiniões semelhantes sobre as motivações dos prestadores de serviço. No entanto, eles dão mais destaque à interação que os funcionários têm com os hóspedes. Muitos FH enfatizaram que as interações são, em última análise, o que os hóspedes lembram: a atenção recebida e o vínculo estabelecido com os funcionários, não com a propriedade em si. A motivação é receber os hóspedes:

Interações positivas criam uma melhor experiência para os hóspedes porque é quase impossível estar em um hotel sem ter contato com os funcionários. É por isso que é tão importante que os funcionários façam um bom trabalho na interação com os hóspedes (FH6).

Essas interações também estabelecem na mente dos hóspedes uma percepção sobre o padrão do serviço que vão receber durante a estadia, conforme afirma o FH.

Segundo os FH, o que motiva os hotéis a se engajarem na cocriação é gerar emoção positiva e satisfação entre os hóspedes, já que isso traz resultados econômicos positivos e vantagens estratégicas para os hotéis. A cocriação permite que os hotéis personalizem seus serviços para os hóspedes e, assim, forneçam experiências aprimoradas que deixam os hóspedes satisfeitos. Os hotéis esperam que os clientes satisfeitos se envolvam mais com o hotel, por exemplo, repetindo visitas, comprando mais, tornando-se leais, espalhando boca a boca positivo, o que traz vantagens estratégicas:

Porque eles estão tentando garantir que os convidados voltem. Esse é o principal objetivo de cada hotel. (FH6)

Tanto os FH quanto os PGF apontaram que a falta de interação ou interações negativas (online ou offline) podem causar insatisfação. Assim, os hotéis são motivados a proporcionar experiências positivas e evitar as negativas, o que pode levar ao marketing negativo e à destruição de valores (Plé & Chumpitaz-Cáceres, 2010):

Se os funcionários forem simpáticos e educados com os hóspedes, é mais provável que os hóspedes fiquem felizes e voltem e digam coisas boas sobre o nosso hotel. Mas se tratarmos os clientes com desrespeito, pode ter certeza que eles vão contar ao mundo que fizemos isso (FH6).

Embora tanto os FH quanto os PGF tenham opiniões semelhantes em relação às motivações dos prestadores de serviço, os FH foram mais propensos a enfatizar a importância da equipe para atingir o objetivo dos hotéis de receber os hóspedes e mantê-los satisfeitos.

4.1.2. Papéis dos hoteleiros

Tanto os PGF quanto os FH delinearam uma série de papéis que os hotéis desempenham no processo de cocriação. Isso inclui fazer propostas de valor para iniciar interações, facilitar e manter interações, identificar as necessidades e desejos dos hóspedes, manter uma cultura organizacional favorável para que o engajamento ocorra, recrutando funcionários qualificados e fornecendo treinamento adicional, oferecendo serviço personalizado com base nas informações disponíveis dos hóspedes e evitando a codestruição de valor.

Todos os PGF destacaram que os hotéis devem facilitar e manter as interações com os hóspedes do hotel durante todo o processo de cocriação. Os hotéis devem atuar como facilitadores de valor e assumir a responsabilidade de criar as plataformas e condições necessárias para facilitar essa comunicação bidirecional:

Sempre você precisa ficar conectado com seus clientes para criar e manter oportunidades de cocriação. É preciso continuar os processos de cocriação com os clientes (PGF5).

Esse processo de interação deve encorajar os hóspedes a partilhar informação, estimulando assim o seu papel como criadores de valor no processo de cocriação de valor (ver secção Papéis do consumidor).

Além disso, para os PGF, os proprietários, gerentes e funcionários dos hotéis devem interagir diariamente com os hóspedes para saber como está indo sua estada e se há algum problema a ser resolvido. A maioria dos PGF concorda que quase todos os hotéis cometem o mesmo erro de não monitorar a satisfação do hóspede durante a estadia, avaliando apenas a satisfação no check-out. De acordo com esses especialistas, é tarde demais. Eles também sugeriram manter uma comunicação de acompanhamento com os hóspedes após a sua saída do hotel para manter o relacionamento de cocriação.

Embora os FH também concordassem que seus hotéis facilitam a interação e o engajamento, houve respostas mistas sobre a extensão e a natureza sistemática dessas interações. De fato, a maioria dos FH revelou uma falta de esforço sistemático da administração e dos funcionários para aprimorar o tipo de interação e engajamento necessários para a cocriação de valor. Quando questionado se ele realiza alguma atividade para melhorar o envolvimento e as interações com o cliente, um FH respondeu:

Bem, eu teria que dizer não. Somos uma pequena unidade (FH1).

Outra FH deu a seguinte resposta quando questionada se ela interage com os hóspedes diariamente:

Depende, tipo às vezes se é como um hóspede top, a gente ligava para eles[sic] no quarto e perguntava se está tudo bem com a estadia deles. Se não, normalmente não, só se passarem pela recepção, a gente pergunta [sic] (FH8).

A partir desses comentários, é possível observar que, embora existam alguns esforços para interagir com os hóspedes, estes não são sistemáticos. Portanto, pode-se dizer que embora existam algumas formas dispersas de cocriação de valor, elas não são sistematicamente organizadas pela gestão.

No entanto, uma minoria de FH respondeu que os gerentes de seus hotéis fornecem orientações claras sobre as interações diárias com os hóspedes. Todos esses entrevistados gostam de estabelecer tais interações:

Esta é a orientação de gerenciamento de que quanto mais você se envolver com seus hóspedes, melhor para nós sabermos como os hóspedes estão se saindo com o serviço e nos avise se algo der errado, então podemos consertar (FH11).

Eu interajo muito com os hóspedes. Procuro dar-lhes alguns conselhos, saber o que vão fazer nos próximos dias, fazer com que aproveitem sempre a estadia (FH2).

Sim, normalmente muito, é normal para mim, quando os vejo, sempre pergunto se gostam de seus quartos. Eles vão visitar alguma coisa? Eles têm planos? Eles querem alguma ajuda para reservar algo? Eu sempre pergunto se eles querem alguma ajuda com alguma coisa (FH10).

Alguns FH responderam que interagem com os hóspedes quando passam pela recepção ou vão tomar café da manhã. Alguns outros relataram que seus gerentes interagem diariamente com os hóspedes para saber como está indo sua estadia e se há algum problema para resolver. Esse tipo de interações e iniciativas são consistentes com o tipo de interações necessárias para a cocriação de valor. Portanto, alguns dos hotéis estudados estão de fato estimulando o engajamento do cliente e a cocriação sistemática de valor. No entanto, esses hotéis são em grande parte hotéis de 4 estrelas e 5 estrelas sofisticados.

Os hotéis também desempenham o papel de identificar as necessidades e desejos dos hóspedes. Para os PGF, identificar necessidades e desejos é fundamental na busca pela cocriação de valor:

Identificar as necessidades dos clientes é uma questão muito importante. Esta é a base do processo de cocriação. Adaptar estratégias apropriadas para projetar o processo para entregar o serviço de maneira apropriada também é importante (PGF3)

Segundo os PGF, a disponibilização de ferramentas de comunicação online veio melhorar a comunicação e a possibilidade de identificar necessidades e desejos para melhor preparar e personalizar experiências para os hóspedes antes da sua chegada.

As respostas dos FH foram mistas. Alguns responderam que de fato coletam informações sobre as necessidades dos hóspedes e querem preparar experiências melhores. Eles afirmaram que os gerentes do hotel fornecem instruções para obter informações dos hóspedes:

Nossa gestão instruiu [sic] mais engajamento e interações com os clientes para que possamos conhecer suas expectativas e nos prepararmos de acordo (FH11).

Principalmente os FH de hotéis de 4 e 5 estrelas responderam que personalizam o serviço para seus hóspedes:

Se é uma família, se tem filho, se é um casal de idosos, é sempre diferente. Portanto, devemos personalizar (FH10).

Essa personalização também incluiu passeios de barco, passeios de montanha, comemorações de aniversário de casamento, pedido de casamento, festa de aniversário etc. No entanto, nem todos os hotéis se concentram em identificar as necessidades dos hóspedes e desejam personalizar experiências, de acordo com os FH.

Outro importante papel desempenhado pelos hotéis no processo de cocriação é evitar a codestruição de valor. Devido às redes sociais e plataformas de reserva online, as experiências negativas podem ser disseminadas muito rapidamente, o que pode prejudicar a reputação. Assim, os funcionários do hotel desempenham um papel importante para evitar a codestruição de valor, ouvindo as necessidades dos clientes, lidando com clientes insatisfeitos e recuperando o serviço, conforme destacado por vários FH:

Hoje em dia é superimportante ficar atento a esses sites de reservas. Porque muitos hóspedes reclamam lá. Se você responder educadamente como 'Sinto muito pelo que aconteceu com você', o cliente e todos os outros verão isso, que você respondeu a ele, você se importa [sic], e isso é muito, muito importante. Acho que todo hotel precisa ter pelo menos uma pessoa para garantir que tudo seja respondido pela internet (FH6).

Segundo os PGF, esses aspectos são cruciais para alcançar a cocriação:

Tem muito a ver com a filosofia das empresas, e também com a forma de pensar da gestão e até mesmo com as tecnologias utilizadas (PGF1).

Os PGF enfatizaram que, dado o papel dos colaboradores na criação de melhores experiências para os hóspedes, é fundamental que os hotéis contratem pessoas qualificadas e as treinem, a fim de poderem interagir com os hóspedes de forma adequada. Outros PGF destacaram a importância da comunicação interna para alcançar a cocriação e melhorar a experiência dos hóspedes. Caso contrário, as informações não fluem de um departamento para o outro, dificultando um bom atendimento ou a resolução de qualquer problema. Os FH compartilharam opiniões semelhantes. Eles destacaram a importância da cultura organizacional e das habilidades dos funcionários no gerenciamento de interações para melhorar a cocriação de experiências memoráveis para os hóspedes.

Em suma, enquanto PGF e FH compartilham visões semelhantes em relação aos papéis dos prestadores de serviço na cocriação de valor, os PGF enfatizaram a importância de monitorar a satisfação dos hóspedes durante a estadia e manter a comunicação de acompanhamento após a saída. No entanto, os discursos dos FH revelaram falta de esforço sistemático para manter a interação com os hóspedes na maioria dos hotéis. Também há evidências de falta de foco na identificação dos desejos e necessidades dos clientes. Além disso, enquanto os PGF valorizavam as plataformas para manter comunicações bidirecionais com os hóspedes, o FH não as referiram.

4.1.3. Motivações do consumidor

Para os PGF, o que motiva os hóspedes a participarem do processo de cocriação de valor é a obtenção de valor e uma experiência aprimorada. Eles acrescentaram que o reconhecimento da contribuição dos hóspedes para a cocriação de valor é importante para motivá-los a participar da interação, e que a confiança no negócio é crucial para a disposição dos hóspedes em compartilhar informações. Enquanto os PGF se concentraram principalmente na experiência aprimorada e no valor como os principais motivos para a participação dos clientes na cocriação de valor, os FH enfatizaram os fatores emocionais:

Se eles virem alguma coisa interessante, eles ficarão muito entusiasmados em vir e compartilhar. Mas também funciona ao contrário, pois muitos convidados também gostariam de compartilhar sua experiência ruim (FH1).

FH relatara, que os hóspedes compartilham suas experiências principalmente por emoção, e nenhuma recompensa é necessária para incentivá-los a se envolver nessas interações:

Eles compartilham suas próprias informações por emoção, e isso não é para fins de recompensa. Porque, eles estão em um lugar novo, a maioria dos turistas são de diferentes partes do mundo. Então, eles estão sempre interessados em compartilhar as coisas conosco. Acho que a recompensa não é muito eficaz neste caso (FH10).
Eu acho que o principal fator dominante é emocional. Eu acredito que sim, acredito que é isso que os motiva a se engajar na interação (FH3).

No entanto, alguns FH acreditam que algum tipo de recompensa pode ser eficaz para motivar os hóspedes a se envolverem na cocriação:

Sim, por exemplo, um bar ou outros departamentos, claro, podem oferecer [sic] algumas recompensas. Por exemplo, se oferecemos piscina ou ginásio, sabemos muitas vezes sobre as experiências pessoais dos hóspedes, enquanto usar essas instalações gratuitamente ou com desconto pode aumentar a interação (FH1).

Assim, a principal diferença em relação ao entendimento dos FH e PGF sobre as motivações dos consumidores é que, enquanto os primeiros focavam quase exclusivamente em fatores emocionais, estes últimos também consideraram a importância de reconhecer as contribuições e recompensas dos convidados.

Segundo PGF e FH, o principal papel do consumidor no processo de cocriação é cocriar valor para si. Eles compartilham feedback, sugestões e informações sobre suas necessidades usando os canais disponíveis e oportunidades de interação nos hotéis. Isso permite a cocriação de uma experiência melhor. Enquanto os PGF enfatizaram um pouco mais o papel das tecnologias interativas em permitir o compartilhamento de informações, os FH salientaram mais seu próprio papel ao permitirem proativamente o papel dos hóspedes como criadores de valor, buscando interação face a face com eles.

Assim, os PGF ressaltaram principalmente o papel da tecnologia interativa moderna em facilitar o fornecimento de feedback e sugestões aos hotéis. Os hóspedes agregam valor por meio de feedback direto, mídia social e vários tipos de plataformas de reserva. Esse feedback e sugestões podem se transformar em novas inovações – portanto, os hóspedes também desempenham o papel de coinovadores:

Eu acho que os clientes contribuem significativamente, fornecendo opiniões e ideias [que] podem se transformar em novos conceitos inovadores de negócios, ajudando a projetar produtos e serviços (PGF4).

FH destacaram comparativamente mais como os clientes são criadores de valor em contextos face a face. Eles afirmaram que os hóspedes do hotel abordam os funcionários e informam se realmente gostaram da experiência no hotel ou se algo precisa ser melhorado – envolvendo-se assim na correção de serviços:

Se algo positivo, negativo, o que eles gostaram, o que não gostaram, o que acharam estranho, o que acharam divertido, o que acharam esquisito, sabe, eles sempre compartilham com a gente (FH3).

Os FH também destacaram como buscam proativamente obter o feedback dos hóspedes e, assim, estimular o papel dos hóspedes como criadores de valor:

Quando perguntamos aos hóspedes como está sendo a estadia e o que pretendem fazer na cidade, eles gostam desse atendimento especial e se envolvem na interação (FH8).

No entanto, alguns FH relataram que nem todos os hóspedes estão interessados em se envolver e compartilhar informações sobre sua experiência. Enquanto os turistas de lazer geralmente estão interessados em se envolver e compartilhar sua experiência com os funcionários do hotel, este frequentemente não é o caso dos turistas de negócios, que estão muito ocupados e preferem passar o tempo no quarto.

Em suma, a principal diferença entre as contas dos PGF e dos FH é que os PGF deram muito mais ênfase à importância da tecnologia interativa para permitir a participação dos clientes na cocriação de valor. Por outro lado, os FH, mais uma vez, foram muito mais propensos a destacar seu próprio papel na interação face a face. Além disso, os FH mencionaram um aspecto adicional não apontado pelos PGF: maior probabilidade de os turistas de lazer compartilharem suas experiências com a equipe, em comparação com a preferência dos turistas de negócios por menos interação.

4.2. RESULTADOS DA COCRIAÇÃO DE VALOR

Tanto para os FH quanto para os PGF, aprimorar a experiência é o principal motivo para os hóspedes se envolverem nas interações com os hotéis. A melhoria da experiência conduz à satisfação e emoção positiva face aos hotéis, e até aos destinos:

Acho que, no geral, o que os clientes querem obter de tudo isso é ter uma experiência aprimorada. Claro, isso afetará a satisfação (PGF4).

Se os clientes conhecerem bons funcionários amigáveis, tiverem boas interações amigáveis com os funcionários, ambos se beneficiarão disso. Os clientes vão se sentir felizes e satisfeitos. Assim, eles voltarão e recomendarão a outras pessoas que visitem o hotel (FH5).

Em primeiro lugar, de acordo com FH e PGF, a emoção positiva e a satisfação levam a um maior nível de envolvimento do cliente ao espalhar o boca a boca de forma positiva, especialmente quando os hotéis podem atender às necessidades específicas dos hóspedes. Isso inclui não apenas recomendações a amigos e familiares, mas também boca a boca eletrônico positivo, que melhora a reputação, a imagem e a confiabilidade dos hotéis. Por sua vez, isso pode atrair mais hóspedes para o hotel, tendo assim resultados econômicos positivos:

Interações aprimoradas melhoraram nossa reputação, especialmente por meio do boca a boca. Quando sua reputação [sic] sobe, isso tem um impacto óbvio em seu desempenho financeiro (FH11).

Melhores interações aprimoram a experiência dos hóspedes, que eles compartilham com sua família, amigos, parentes etc. Isso pode aumentar nossas receitas e melhorar nossa recompensa financeira, desempenho financeiro (FH12).

Uma boa experiência leva à satisfação e pode levar ao boca a boca positivo e recomendações a outras pessoas e pode levar, claro, a mais clientes para os hotéis (PGF4).

Além disso, o boca a boca positivo pode reduzir os custos de marketing para hotéis, por exemplo, quando os hóspedes compartilham experiências positivas em plataformas online ou mídias sociais. A experiência aprimorada também pode permitir que os hotéis cobrem um preço premium. Além disso, tanto FH quanto PGF destacaram que o aprimoramento da experiência por meio da cocriação pode aumentar o consumo de outros serviços pelos hóspedes durante a estadia, uma vez que estão a desfrutar da sua experiência, aumentando assim as receitas do hotel:

Quando os hóspedes estão se divertindo no hotel, eles podem adquirir outros serviços. Então, provavelmente eles irão ao spa, se o hotel tiver um, ou tomarão uma bebida ou algo assim (PGF4).

Quando as pessoas gostam da nossa comida, da nossa cozinha, do nosso ambiente, vão gastar mais dinheiro. Porque, temos este spa, health club, piscina e normalmente quando eles gostam, vão gastar muito nestes departamentos (FH7).

Ademais, tanto PGF quanto FH concordaram que maior satisfação e emoção positiva levam a visitas repetidas. Quando um hóspede fica satisfeito e positivamente emocionado com uma marca de hotel, ele não apenas volta ao mesmo hotel, mas também escolhe a mesma marca em outras cidades:

Se eles estão felizes, eles voltam também, e nós temos alguns convidados que vêm duas e três vezes por ano (FH9).

Por fim, as vantagens estratégicas que os hotéis podem obter no processo de cocriação de valor não são apenas resultado do engajamento dos hóspedes devido à sua satisfação com suas experiências aprimoradas. Durante o processo de cocriação de valor, os clientes também compartilham feedback e conhecimento, que, conforme analisado anteriormente, pode levar a um design inovador de produtos e serviços. Esta é uma vantagem estratégica fundamental para os hotéis. Embora tanto FH quanto PGF mencionassem esse aspecto, PGF o enfatizava ainda mais. Essa foi a única diferença encontrada entre FH e PGF em relação aos resultados da cocriação de valor.

Este estudo procura responder à seguinte questão de investigação: *como os funcionários de contato do hotel veem o processo de cocriação de valor em seus hotéis?* A Figura 1 apresenta um modelo conceitual de cocriação em hotéis sob a ótica dos funcionários.

Três objetivos específicos foram definidos para abordar a questão de pesquisa: i) identificar as motivações e os papéis dos hoteleiros e consumidores na cocriação de valor, de acordo com os funcionários de contato do hotel; ii) identificar os resultados da cocriação de valor, segundo funcionários de contato do hotel; e iii) entender até que ponto os funcionários de contato do hotel veem o processo de cocriação de maneira diferente dos especialistas em cocriação.

Nosso primeiro objetivo foi identificar as motivações e os papéis dos hoteleiros e consumidores na cocriação de valor, de acordo com os funcionários de contato do hotel. Segundo os FH, os hotéis participam da cocriação de valor motivados pelo desejo de satisfazer e superar as expectativas, evitando a codestruição de valor, e aumentar suas próprias vantagens estratégicas. Esses resultados estão de acordo não apenas com o relato dos PGF, mas também com estudos anteriores (Wu et al., 2017). De facto, aumentar a satisfação dos hóspedes é crucial para a obtenção de resultados econômicos e vantagens estratégicas que permitam a sobrevivência num ambiente competitivo.

Grönroos (2008) afirma que o papel dos hotéis é, como facilitadores de valor, fornecer aos clientes uma base para a criação de valor na forma de recursos. Payne et al. (2008) argumentam que os prestadores de serviço devem desenvolver oportunidades de cocriação com os clientes, implementar soluções para os clientes e gerenciar encontros com eles. Os resultados desta pesquisa corroboram esses argumentos. Os PGF sugeriram que os hotéis deveriam facilitar a comunicação contínua para um processo efetivo de cocriação de valor. Embora tanto PGF quanto FH tenham referido a importância da interação equipe-hóspede, os FH deram ainda mais importância a isso – o que provavelmente é o resultado de funcionários enfatizando a importância de seu próprio trabalho. Eles também apontaram a importância de manter uma cultura organizacional favorável, recrutando funcionários qualificados, e fornecer treinamento adicional. De fato, os fatores organizacionais têm sido considerados críticos para o engajamento dos funcionários na cocriação de valor (Chathoth et al., 2022).

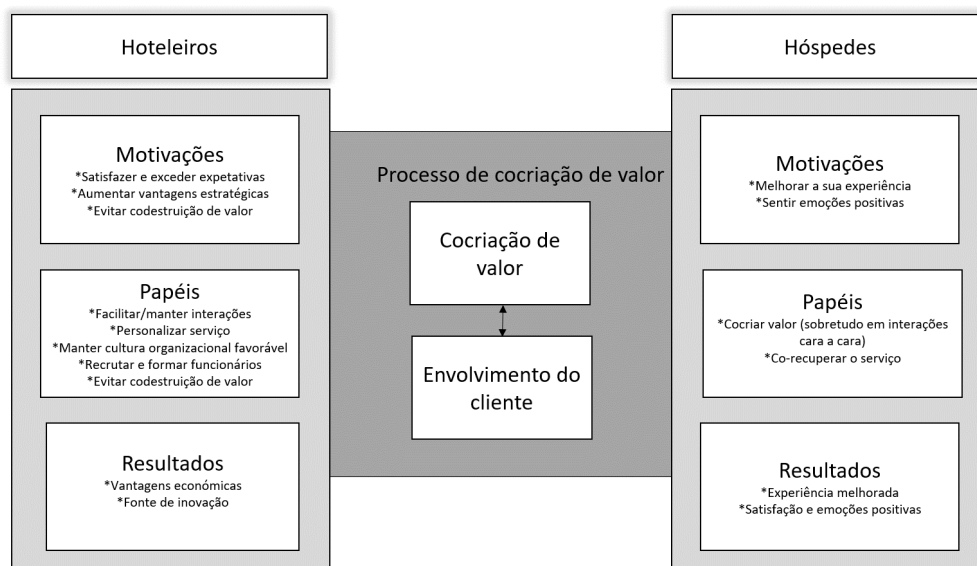


Figura 1. Estrutura de cocriação de valor do ponto de vista dos funcionários

Fonte: Elaboração própria

A pesquisa empírica de Harkison (2018) sobre a indústria hoteleira da Nova Zelândia descobriu que os gerentes gerais de hotéis tentam aparecer durante o check-in e o check-out para interagir e se envolver com os clientes para facilitar a participação do cliente e criar uma ótima experiência para si mesmos. Alguns dos FH nesta pesquisa responderam que seus gerentes de hotel fornecem orientações claras sobre a interação diária com os hóspedes. Os funcionários desses hotéis relataram que recebem e cumprimentam os hóspedes nos restaurantes durante o horário do café da manhã, nos bares, quando passam por recepções e outras dependências. Com base nisso, pode-se dizer que uma minoria dos hotéis está de fato praticando um processo sistemático de cocriação de valor. Esses hotéis são em grande parte hotéis de 4 e 5 estrelas de alto nível. No entanto, os dados das entrevistas sugerem que a maioria dos hotéis carece de esforço sistemático para aprimorar o tipo de comunicação e interações necessárias para a cocriação de valor. A maioria dos hotéis de nível médio e inferior possui apenas formas dispersas de interação, e estas não são sistematicamente organizadas pela administração. Esses resultados estão de acordo com Chathoth et al. (2020), que apontaram que há mais engajamento dos funcionários em hotéis de alto padrão. Além disso, hotéis maiores, especialmente se integrados em cadeias, podem ter mais recursos para investir na melhoria das competências dos empregados (Nguyen et al., 2021; Pikkemaat & Peters, 2006). Harkison (2018) também demonstrou que a cocriação estava acontecendo em todas as acomodações de luxo na Nova Zelândia em estudo.

Pera et al. (2016) sustentaram que, para os clientes, os fatores motivadores para participar da cocriação de valor são a melhoria da reputação, experimentação e motivos de relacionamento. Da mesma forma, Füller (2010) argumentou que a motivação dos consumidores para participar da cocriação pode ser dominada por fatores intrínsecos, como diversão e prazer da criatividade. Para Wu et al. (2017), o autocrescimento e as recompensas econômicas são os dois principais factores concretos de motivação dos clientes para se envolverem em actividades de cocriação de valor. Para os PGF, o principal fator motivador para os hóspedes participarem das interações é o desejo de experiências aprimoradas e obtenção de recompensas. Isso está de acordo com os estudos mencionados anteriormente. Todavia, as entrevistas com FH revelaram que, na perspectiva deles, o principal fator motivacional dos clientes para a participação na cocriação de valor e interação com a equipe é emocional. Em Chathoth et al. (2020), os funcionários também acreditavam que conversas informais que ajudavam funcionários e convidados a se conectarem em um nível mais profundo eram cruciais para a cocriação de valor. Huang e Lin (2020) também destacaram a importância das emoções na cocriação de valor.

Grönroos (2008) sugere que o papel dos clientes é interagir e integrar os recursos do provedor para cocriar valor. Da mesma forma, Grisseman e Stokburger-Sauer (2012) argumentam que os clientes podem ser considerados funcionários parciais quando assumem o papel de prosumidores que realizam atividades de criação de valor para cocriar suas experiências de consumo. De acordo com nossos resultados, o principal papel dos clientes é o de cocriadores de valor. Contudo, os clientes também desempenham um papel na correção ao compartilhar o que poderia ser melhorado. Enquanto os PGF mencionaram a importância das tecnologias para estimular a cocriação de valor, os FH destacaram principalmente o papel dos convidados como cocriadores de valor em contextos presenciais. Funcionários de contato em Chathoth et al. (2020) também valorizaram a interação pessoal física sobre as interfaces tecnológicas, que foram vistas como um obstáculo para interações de alta qualidade. Segundo FH, embora a maioria dos hóspedes do hotel goste de interagir e compartilhar sua experiência com os funcionários do hotel, há algumas exceções. Os FH mencionaram que os viajantes de negócios estão menos interessados em se engajar e compartilhar experiências, conforme relatado também por Chathoth et al. (2020).

O segundo objetivo deste estudo foi identificar os resultados da cocriação de valor, segundo os funcionários de contato do hotel. Pansari e Kumar (2017) argumentam que experiências de clientes

cocriadas afetam o nível de satisfação e emoção em relação à empresa. A investigação quantitativa de Grisseman e Stokburger-Sauer (2012) concluiu que o grau de cocriação interactiva afeta positivamente a satisfação do cliente, a lealdade e as despesas com serviço. Nas entrevistas, todos os FH concordaram que as interações melhoram a experiência cocriada pelos hóspedes, o que, por sua vez, aumenta a satisfação e a emoção dos hóspedes. Suas respostas estão de acordo com os do PGF. A pesquisa empírica de Huang et al. (2019) descobriu que boas experiências criam emoções positivas, alta memorabilidade, lealdade e propaganda boca a boca. Essa descoberta sugere que os hotéis precisam ter muito cuidado ao gerenciar as interações para evitar emoções negativas e criar emoções positivas.

Pansari e Kumar (2017) afirmam que é aceito por profissionais e acadêmicos que a satisfação do cliente resulta em padrões de comportamento do cliente que afetam positivamente o desempenho da empresa. Para eles, a satisfação do cliente é percebida como levando a compras repetidas e emoções positivas. Também leva a contribuições indiretas para a empresa na forma de indicação de clientes, influência e conhecimento sobre a empresa. Em nosso estudo, os FH reconheceram que a satisfação e a emoção positiva estimulam um maior envolvimento do cliente, como boca a boca positivo (online e offline), compras repetidas e aumento do consumo. Pansari e Kumar (2017) argumentam que o boca a boca nas mídias sociais cria uma reação em cadeia em um amplo grupo de clientes e afeta indiretamente os lucros da empresa. Portanto, o envolvimento do cliente pode reduzir os custos de marketing.

Os hotéis também podem usar o feedback e as sugestões dos clientes para produzir novas inovações, pois os hóspedes podem desempenhar o papel de coinovadores (Shaw et al., 2011). Para os PGF, o feedback do cliente e o compartilhamento de conhecimento podem levar ao design inovador de produtos e serviços. Entretanto, esse resultado de cocriação de valor praticamente não foi mencionado pelos FH. Isso pode ser resultado da falta de consciência de todos os benefícios que podem ser derivados da cocriação de valor. Portanto, é necessário melhorar o treinamento para conscientizar os funcionários sobre todos os benefícios da cocriação de valor.

Por fim, nosso terceiro objetivo foi entender em que medida os funcionários de contato do hotel veem o processo de cocriação de maneira diferente dos especialistas em cocriação. Já mencionamos como as visões de FH diferiam das de PGF ao discutir os dois primeiros objetivos. Em suma, as opiniões dos FH foram em grande parte semelhantes às dos PGF. No entanto, os FH valorizaram mais seu próprio papel no processo de cocriação de valor e mencionaram menos a importância de plataformas e tecnologias para possibilitar a participação dos hóspedes na cocriação de valor. Eles também foram menos propensos a se referir ao feedback dos hóspedes como uma fonte potencial de inovação para os hotéis, conforme sublinhado por Shaw et al. (2011). Dessa forma, os funcionários não tinham pleno conhecimento de todos os benefícios que podem ser obtidos no processo de cocriação de valor. Enquanto os PGF sublinharam a importância de esforços sistemáticos para manter a comunicação com os hóspedes durante a sua estadia e personalizar a sua experiência, os FH empregados em hotéis de gama baixa e média não estavam cientes disso, o que revela falta de orientação por parte da gestão. Sem iniciativas de gerenciamento claras, é muito difícil alcançar o envolvimento sistemático do hóspede necessário para a cocriação de valor (Harkison, 2018).

6. CONCLUSÃO

Este estudo explorou a visão dos funcionários sobre o processo de cocriação de valor em hotéis. Os autores levaram em conta as motivações e papéis tanto dos consumidores quanto dos hotéis, bem como os resultados do processo de cocriação de valor. Em geral, as visões dos funcionários (FH) estão alinhadas com as visões dos especialistas (PGF). Porém, as visões dos FH revelam uma

falta de consciência de todos os benefícios que podem ser derivados da cocriação, nomeadamente ao nível da inovação e utilização de interfaces tecnológicas. Essa falta de conscientização provavelmente é explicada pela falta de esforço sistemático no nível gerencial para orientar os funcionários sobre como se envolver na cocriação de valor e personalizar experiências. Essa falta de orientação também é observada em relação à manutenção da comunicação com os hóspedes durante a estadia. Embora tenha sido encontrado um consenso esmagador entre os PGF sobre a importância de interações contínuas com os hóspedes para cocriar uma melhor experiência, apenas funcionários de hotéis de 4 estrelas e 5 estrelas de alto nível relataram esse tipo de interação sistemática, enquanto funcionários de hotéis de baixo custo relataram apenas interações dispersas que não conduzem ao processo organizado de cocriação de valor. Sem iniciativas claras de gerenciamento, é muito difícil conseguir esse tipo de envolvimento sistemático do hóspede.

Esses resultados da pesquisa contribuem para a teoria da cocriação no contexto hoteleiro. Eles destacam a importância de analisar as perspectivas dos funcionários sobre a cocriação de valor, com foco nos antecedentes e nos resultados da cocriação de valor. A análise da lacuna entre a visão dos funcionários sobre os processos de cocriação reais e o processo de cocriação ideal, conforme descrito por especialistas, sugere desafios que precisam ser superados para aumentar o engajamento dos funcionários na cocriação de valor.

Nossas descobertas têm implicações gerenciais. É necessário um esforço sistemático para envolver os clientes na cocriação de valor. Os gerentes de hotel devem fornecer orientação e instruções claras aos funcionários sobre como, quando e com que frequência interagir com os hóspedes. Eles também precisam envolver os funcionários na geração de conhecimento sobre as necessidades e preferências dos hóspedes. É essencial não apenas coletar informações sobre as expectativas do cliente antes de sua chegada, mas também avaliar continuamente a satisfação durante a sua estadia, e estabelecer estratégias de acompanhamento para aumentar a cocriação de valor, construir a satisfação do cliente em longo prazo, melhorar as intenções de recomendação, e fornecer uma imagem respeitável do hotel. Isto implica não só a oferta de formação, mas também a melhoria da comunicação interna. Em particular, melhorar a comunicação horizontal entre funcionários de contato pode facilitar o compartilhamento de informações (Barnes et al., 2020). Convém ressaltar que os autores não defendem que os funcionários sigam roteiros padronizados, mas sim que aprendam todos os benefícios da cocriação de valor e desenvolvam as habilidades para entender as necessidades e emoções dos clientes e agir de acordo com elas. Por fim, é importante considerar que nem todos os turistas têm a mesma disposição de interagir com os funcionários. Tanto nossas descobertas quanto as descobertas de estudos anteriores (por exemplo, Chathoth et al., 2020) revelaram que o turista de negócios pode preferir níveis mais baixos de interação. Assim, as empresas devem adotar abordagens diferenciadas para o encontro funcionário-turista de acordo com os segmentos, conforme proposto por Barnes et al. (2020).

A natureza qualitativa deste estudo e seu pequeno tamanho de amostra limitam sua generalização e usabilidade em diferentes contextos. Portanto, pesquisas quantitativas para testar a associação entre vários antecedentes e consequências da cocriação podem contribuir significativamente para o desenvolvimento da teoria. A realização de pesquisas em uma amostra maior, incluindo clientes de hotéis, pode aumentar a validade e a confiabilidade dos resultados.

Por fim, esta pesquisa concentrou-se principalmente nas práticas de cocriação de valor em hotéis de um único país. A realização de pesquisas semelhantes em diferentes contextos culturais em diferentes países pode melhorar o rigor dos resultados. Além disso, enquanto os especialistas acadêmicos consideraram que os principais fatores motivadores para o envolvimento dos hóspedes na interação era o desejo de experiências aprimoradas, funcionários do hotel consideraram que a motivação dos hóspedes era emocional. Estudos futuros poderão analisar este tema com maior profundidade.

- Barnes, S. J., Mattsson, J., Sørensen, F., & Friis Jensen, J. (2020). The mediating effect of experiential value on tourist outcomes from encounter-based experiences. *Journal of Travel Research*, 59(2), 367–380. <https://doi.org/10.1177/0047287519837386>
- Boadi, E. A., He, Z., Boadi, E. K., Antwi, S., & Say, J. (2020). Customer value co-creation and employee silence: Emotional intelligence as explanatory mechanism. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102646. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102646>
- Braun, V., & Clarke, U. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2006), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bringer, J. D., Johnston, L. H., & Brackenridge, C. H. (2004). Maximizing transparency in a doctoral thesis: The complexities of writing about the use of QSR* NVIVO within a grounded theory study. *Qualitative Research*, 4(2), 247–265. <https://doi.org/10.1177/1468794104044434>
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271. <https://doi.org/10.1177/1094670511411703>
- Cabiddu, F., Lui, T.-W., & Piccoli, G. (2013). Managing Value Co-Creation in the Tourism Industry. *Annals of Tourism Research*, 24, 86–107. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.01.001>
- Chandler, J. D., & Lusch, R. F. (2015). Service systems: A broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience. *Journal of Service Research*, 18(1), 6–22. <https://doi.org/10.1177/1094670514537709>
- Chathoth, P. K., Chan, E. S. W., Harrington, R. J., Okumus, F., & Song, Z. B. (2022). The role of organizational factors on employee engagement and hospitality service co-creation. *Journal of China Tourism Research*, 18(4), 756–777. <https://doi.org/10.1080/19388160.2021.1972068>
- Chathoth, P. K., Harrington, R. J., Chan, E. S. W., Okumus, F., & Song, Z. (2020). Situational and personal factors influencing hospitality employee engagement in value co-creation. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102687. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102687>
- Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F., & Chan, E. S. W. (2013). Co-production versus co-creation: A process-based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.03.009>
- Füller, J. (2010). Refining virtual co-creation from a consumer perspective. *California Management Review*, 52(2), 98–122. <https://doi.org/10.1525/cmr.2010.52.2.98>
- Grissemann, U. S., & Stokburger-Sauer, N. E. (2012). Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism Management*, 33(6), 1483–1492. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.02.002>
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298–314. <https://doi.org/10.1108/09555340810886585>
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279–301. <https://doi.org/10.1177/1470593111408177>
- Gross, S., & Schroder, A. (2007). *Handbook of low-cost airlines*. Hubert and Co.
- Gupta, S., Pansari, A., & Kumar, V. (2018). Global customer engagement. *Journal of International Marketing*, 26(1), 4–29. <https://doi.org/10.1509/jim.17.0091>

- Harkison, T. (2018). The use of co-creation within the luxury accommodation experience— myth or reality? *International Journal of Hospitality Management*, 71, 11–18. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.006>
- Huang, C.-H., & Lin, Y.-C. (2020). Relationships among employee acting, customer-perceived service quality, emotional well-being and value co-creation: An investigation of the financial services industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 33(1), 29–52. <https://doi.org/10.1108/APJML-04-2019-0245>
- Huang, Y.-C., Chen, C.-C. B., & Gao, M. J. (2019). Customer experience, well-being, and loyalty in the spa hotel context: Integrating the top-down & bottom-up theories of well-being. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 595–611. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1604293>
- Hussey, J., & Hussey, R. (1997). *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Palgrave.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497–514. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0044>
- Lei, S. I., Wang, D., & Law, R. (2019). Hoteliers' service design for mobile-based value co-creation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(11), 4338–4356. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0249>
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458–468. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.05.011>
- Lucas, S. R. (2014). Beyond the existence proof: ontological conditions, epistemological implications, and in-depth interview research. *Quality & Quantity*, 48(2014), 387–408. <https://doi.org/10.1007/s11135-012-9775-3>
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing research: An applied approach* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Morosan, C., & DeFranco, A. (2016). Co-creating value in hotels using mobile devices: A conceptual model with empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 131–142. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.004>
- Nguyen, L. T., Nguyen, P. N. D., Nguyen, T. Q., & Nguyen, K. T. (2021). Employee engagement in brand value co-creation: An empirical study of Vietnamese boutique hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 88–98. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.05.015>
- Oyner, O., & Korelina, A. (2016). The influence of customer engagement in value cocreation on customer satisfaction: Searching for new forms of co-creation in the Russian hotel industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8(3), 327–345. <https://doi.org/10.1108/WHATT-02-2016-0005>
- Pan, B., & Fesenmaier, D. R. (2006). Online information search, vacation planning process. *Annals of Tourism Research*, 33(3), 809–832. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.03.006>
- Pansari, A., & Kumar, V. (2017). Customer engagement: The construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294–311. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0485-6>
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1) 83–96. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>
- Pera, R., Occhiocupo, N., & Clarke, J. (2016). Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 69(10), 4033–4041. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.047>

- Pikkemaat, B., & Peters, M. (2006). Towards the measurement of innovation - A pilot study in the small and medium sized hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3–4), 89–112. https://doi.org/10.1300/J162v06n03_06
- Plé, L., & Chumpitaz-Cáceres, R. (2010). Not always co-creation: Introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430–437. <https://doi.org/10.1108/08876041011072546>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Ramaswamy, V. (2009). Leading the transformation to co-creation of value. *Strategy & Leadership*, 37(2), 32–37. <https://doi.org/10.1108/10878570910941208>
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2014). Value co-creation: Concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 290–315. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>
- Rust, R. T., & Thomson, D. V. (2006). How does marketing strategy changes in a service-based world?: Implications and directions for research. In R. F. Lusch, & S. L. Vargo (Eds.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions* (pp. 381–392). M.E. Sharpe.
- Santos-Vijande, M. L., Lopez-Sanchez, J. A., & Pascual-Fernandez, P. (2018). Cocreation with clients of hotel services: The moderating role of top management support. *Current Issues in Tourism*, 21(3), 301–327. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1078781>
- Scott, N., Laws, E., & Boksberger, P. (2009). The marketing of hospitality and leisure experiences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2–3), 99–110. <https://doi.org/10.1080/19368620802590126>
- Shaw, G., Bailey, A., & Williams, A. (2011). Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry. *Tourism Management*, 32(2), 207–214. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.05.020>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vargo, S. L., Akaka, M. A., & Vaughan, C. M. (2017). Conceptualizing value: A service-ecosystem view. *Journal of Creating Value*, 2(2), 117–124. <https://doi.org/10.1177/2394964317732861>
- Vargo, S. L., Lusch, R. F., Akaka, M. A., & He, A. Y. (2010). Service-dominant logic. In: N. K. Malhotra (Ed.), *Review of marketing research* (pp. 125–167). M.E. Sharpe, Inc.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service system and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145–152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Wibeck, V., Dahlgren, M., & Oberg, G. (2007). Learning in focus groups: An analytical dimension for enhancing focus group research. *Qualitative Research*, 7(2), 249–267. <https://doi.org/10.1177/1468794107076023>
- Winlow, H., Simm, D., Marvell, A., & Schaaf, R. (2013). Using focus group research to support teaching and learning. *Journal of Geography in Higher Education*, 37(2), 292–303. <https://doi.org/10.1080/03098265.2012.696595>

- Wu, J., Law, L., & Liu, J. (2017). Co-creating value with customers: A study of mobile hotel bookings in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(4), 2056–2074. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2016-0476>
- Xie, L. S., Guan, X. H., & Huan, T. C. (2019). A case study of hotel frontline employees' customer need knowledge relating to value co-creation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 76–86. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.02.002>
- Yeboah, D., Ibrahim, M., & Agyapong, K. (2022). An examination of value co-creation drivers in Ghana's hotel setting: A micro-level approach. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. <https://doi.org/10.1108/JHTI-02-2022-0041>

CONTRIBUIÇÕES DE AUTORIA

MI: Conceitualização, curadoria de dados, análise formal, investigação, metodologia, redação – Rascunho original; IC: Conceitualização, Investigação, Metodologia, Supervisão, Validação, Visualização, Redação – Rascunho original, Redação – revisão e edição; SL: Conceitualização, Investigação, Metodologia, Supervisão, Validação

CONFLITO DE INTERESSE

Não existem conflitos de interesse a declarar.

EDITOR-CHEFE

Talles Vianna Brugni 

EDITOR ASSOCIADO

Dr. Emerson Wagner Mainardes 