



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE CIÊNCIA,
TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A CO-CRIAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS COMO FACTOR DE
INOVAÇÃO NO TURISMO

CARLA JOANA FREITAS FRANÇA

JUNHO – 2017



MESTRADO EM
ECONOMIA E GESTÃO DE CIÊNCIA,
TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

A CO-CRIAÇÃO DE EXPERIÊNCIAS COMO FACTOR DE
INOVAÇÃO NO TURISMO

CARLA JOANA FREITAS FRANÇA

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTOR VÍTOR CORADO SIMÕES

JUNHO - 2017

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Vítor Corado Simões por ter aceite orientar este trabalho e pelo apoio e encorajamento constantes ao longo de todo o percurso de realização desta dissertação.

Aos representantes das empresas que me concederam as entrevistas, Raquel Ribeiro da *Travel Tailors*, Rodrigo Vairinhos da *Hostel on Wheels*, Carolina Ponte e João Ramos da *Indie Campers* e Bo Irik da *SeaBookings*, pela disponibilidade e transparência.

Aos meus pais, João e Carla, por me proporcionarem as condições necessárias para frequentar e concluir este mestrado e por serem sempre pilares de apoio, carinho e força.

Às minhas irmãs, Jessica e Marta, que são a minha maior motivação e deram um sentido a todo este percurso.

Às minhas amigas, Sara e Vera, pelas palavras amigas e gargalhadas até nos momentos de maior pressão.

Resumo

O turismo é um sector experiencial, onde a interação personalizada com o usufrutuário pode contribuir para a entrega de um serviço diferenciado. A participação do usufrutuário pode influenciar a criação e entrega do serviço, existindo a possibilidade de as empresas turísticas cocriarem valor em conjunto com os seus clientes.

O presente trabalho pretende estudar a relação entre o esforço de interação com o usufrutuário, a co-criação e o seu resultado em termos de melhorias e criação de novos serviços turísticos. Com este fim, foram analisadas quatro empresas de turismo sediadas em Portugal, com serviços experiências e potencial co-criativo. Para facilitar a identificação e análise das dimensões em estudo foi elaborado, com base na literatura, um quadro de análise conceptual que poderá ser adaptado a investigações futuras sobre experiências nos serviços.

Concluído o estudo, foi possível identificar a importância de uma interação relacional entre a empresa e o cliente no estímulo de atividades co-criativas. A interação com o cliente poderá proporcionar à empresa acesso a ideias e conhecimento que poderão gerar valor acrescentado, através de melhorias nos serviços e processos comerciais.

Palavras-chave: serviços; turismo; experiências; interação; clientes; co-criação.

Abstract

Tourism is an experiential sector where a customized interaction with the user can contribute to the delivery of a differentiated service. The participation of the user may have influence in the creation and delivery of the service, being possible that companies co-create value with their clients.

The present work studies the relationship between the effort of interacting with the user, co-creation and its result in terms of improvement and creation of new touristic services. To this end, four tourism companies based in Portugal with experiential services and potential for co-creation were analyzed. To facilitate the identification and analysis of the dimensions under study, a conceptual analysis framework was created based on the literature, that may be adapted to future research on experiences in services.

After concluding the study, it was possible to identify the importance of a relational interaction between the company and the client in the inducement of co-creative activities. Interacting with the customer may provide the company with access to ideas and knowledge that may generate added value, through improvements in services and business processes.

Keywords: services; tourism; experiences; interaction; clients; co-creation.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura	2
2.1. Inovação: Conceitos Básicos.....	3
2.2. Inovação e Co-criação de Experiências nos Serviços	4
2.3. Inovação e Co-criação de Experiências no Turismo	7
2.3.1. Inovação no Turismo	8
2.3.2. Co-criação de Experiências no Turismo	9
2.3.3. Co-criação como Factor de Inovação no Turismo	11
3. Questões de Investigação	14
4. Metodologia	16
4.1. Justificação da Metodologia Escolhida	16
4.2. Tipo de Abordagem Efectuada.....	16
4.3. Selecção dos Casos.....	16
4.4. Recolha de Informação.....	17
4.5. Validade da Análise	18
5. Estudos de Caso	19
5.1. Apresentação dos Casos	19
5.2. Análise Intercasos	27
5.2.1. Perspectiva Geral	27
5.2.2. Atividades de Co-criação	27
5.2.3. Instrumentos de Feedback	30
5.2.4. Aprendizagem Organizacional.....	32
5.2.5. Resposta às Questões de Invetigação.....	33
6. Discussão dos Resultados.....	36
7. Conclusões e Pistas para Investigação Futura.....	39
Bibliografia.....	41
Anexo I – Guião da Entrevista	52

Índice de Quadros

Quadro 1 - Categorias de Inovação de Miozzo e Soete	5
Quadro 2 - Padrões Sectoriais de Inovação nos Serviços	5
Quadro 1 - Exemplos De Co-criação De Experiências no Turismo.....	13
Quadro 4 - Empresas Seleccionadas e Entrevistas Realizadas	18
Quadro 5 - Atividades de Co-criação Identificadas nos Estudos de Caso.....	28
Quadro 6 - Instrumentos para Estimular a Obtenção de <i>Feedback</i> Identificados nos Estudos de Caso	31
Quadro 7 - Aprendizagem Organizacional nos Estudos de Caso	33

Índice de Figuras

Figura 1 - Domínios da Experiência	6
Figura 2 - Quadro de Análise Conceptual do Ciclo de Co-criação de Experiências com o Usufrutuário no Turismo	12
Figura 3 - Análise do Estudo de Caso <i>Travel Tailors</i>	20
Figura 4 - Análise do Estudo de Caso <i>Hostel on Wheels</i>	22
Figura 5 - Análise do Estudo de Caso <i>Indie Campers</i>	24
Figura 6 - Análise do Estudo de Caso <i>SeaBookings</i>	26
Figura 7 - Análise Intercasos	29

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Evolução do número de publicações contendo a combinação das palavras <i>tourism & innovation, co-creation & innovation e co-creation & tourism</i> entre 2000 e 2015	8
--	---

Lista de Abreviaturas

PIB – Produto Interno Bruto

I&D – Investigação e Desenvolvimento

TIC – Tecnologias da Informação e Comunicação

QA – Quadro de Análise – referente ao Quadro de Análise do Ciclo de Co-criação de Experiências no Turismo, elaborado no ponto 2.3.3. e ilustrado na Figura 2

TT – *Travel Tailors*

HoW – *Hostel on Wheels*

IC – *Indie Campers*

SB – *SeaBookings*

QI – Questões de Investigação

1. Introdução

A inovação é um elemento crucial no progresso económico, permitindo que as economias nacionais se mantenham competitivas e contribuindo fortemente para um aumento dos padrões de qualidade de vida nas sociedades e para a resolução de desafios de desenvolvimento sustentável a uma escala global (Freeman e Soete, 1997; OECD, 2007). Durante vários anos o sector dos serviços não foi tido em conta nos estudos de inovação, devido à visão de que a inovação implica a criação de nova tecnologia. Era considerado que as empresas do sector adoptam tecnologia proveniente de outras empresas ao invés de criá-la internamente (Gallouj, 2002; Tether e Howells, 2007). Todavia, a abordagem ao estudo da inovação nos serviços tem vindo a evoluir nas últimas décadas, com o conceito a ser agora encarado como multidimensional, pondo em causa uma visão de inovação puramente tecnológica (Carlborg, Kindström e Kowalkowski, 2014). Actualmente é reconhecido que a economia assenta em larga medida nos serviços, tendo o sector um peso significativo no PIB (World Bank, 2015) e valor acrescentado na economia dos países e sendo mesmo considerado o “motor moderno da nova economia baseada no conhecimento” (Comissão Europeia, 2013: 290).

As empresas de serviços enfrentam agora a comoditização¹ pelo que, para além de oferecer um serviço que vá de encontro às necessidades do consumidor, devem procurar diferenciar-se pela experiência proporcionada ao cliente durante a prestação do mesmo (Prahalad e Ramaswamy, 2002). Durante décadas, as experiências foram entendidas puramente como um serviço, sendo hoje estudadas como uma oferta económica diferenciada (Pine e Gilmore, 2011). Uma experiência é o resultado da interacção entre o

¹ O termo comoditização denota um ambiente competitivo no qual é difícil diferenciar um produto/serviço. Em sectores comoditizados, o valor da marca e os níveis de fidelização do cliente são baixos e a vantagem competitiva advém da liderança de custo e qualidade (Weil, 1996).

usufrutuário e o prestador de serviços, interação essa que pode originar um acto de co-criação entre ambos (Poulsson e Hale, 2004).

Mais do que qualquer outro sector, o turismo tem o potencial de “provocar fortes reações emocionais e experienciais nos consumidores” (Otto e Richie, 1996: 168), o que lhe confere elevado potencial para proporcionar valor acrescentado através de experiências. Com os consumidores a quererem participar de forma mais activa no processo de produção e consumo, as empresas têm oportunidade de envolvê-los nesse processo através da co-criação de experiências (Neuhof, 2016).

Esta dissertação tem como foco a identificação de práticas de co-criação entre empresas de turismo e os seus clientes. Como tal, começamos por rever a literatura relacionada com inovação e inovação nos serviços, focando especialmente a temática de co-criação de experiências com o cliente no turismo. De seguida, foi construído um Quadro de Análise a partir do trabalho de Ek, Larsen, Hornskov e Mansfeldt (2008), o qual foi utilizado na investigação empírica dos estudos de caso seleccionados. Finalmente, procuramos responder como é que o usufrutuário é implicado em processos de co-criação no turismo, antes, durante e depois do usufruto² de uma experiência, bem como analisar se as atividades co-criativas entre a organização e os seus clientes geram ou não oportunidades de inovação.

2. Revisão da Literatura

Este ponto irá abordar a literatura relevante no que respeita a inovação e co-criação de experiências nos serviços e no turismo. É iniciado com uma visão geral sobre inovação e os conceitos considerados mais significativos para o tema desta dissertação. De seguida

² Optamos pelo termo usufruto ao invés de consumo pois no que toca a experiências no turismo, o consumidor disfruta da mesma, sendo que os serviços que a compõe podem variar na forma como são combinados entre si, mas mantêm-se disponíveis para serem utilizados por outros consumidores, isto é, a prestação de um serviço a um consumidor não inviabiliza a sua prestação a outros.

aborda a literatura relevante acerca de inovação, co-criação e experiências nos serviços. Finalmente, o foco é centrado na temática da inovação e co-criação de experiências no turismo, onde se exploram diversas teorias e estudos que são a base das questões de investigação formuladas e levam à elaboração do quadro de análise já mencionado.

2.1. Inovação: Conceitos Básicos

O fenómeno da inovação não é uma criação do mundo moderno. A história da humanidade revela, desde os seus primórdios, uma tendência para encontrar “novas e melhores formas de fazer as coisas e para experimentá-las na prática” (Fagerberg, 2006: 1).

Joseph Schumpeter (1883-1950) foi o impulsionador dos estudos sobre inovação, ainda que haja registos indicando que o termo seria utilizado com o significado de “algo incomum” desde finais de 1880 (Śledzik, 2013: 90). Schumpeter definiu inovação como “novas combinações” de conhecimento, recursos e equipamentos novos ou já existentes com o intuito da comercialização (in Fagerberg, 2012: 21). O Manual de Oslo define inovação como as alterações que uma empresa pode fazer aos seus métodos de trabalho, à forma como utiliza os seus fatores produtivos e aos resultados finais, de forma a melhorar a sua produtividade e desempenho comercial (OECD, 2005). Essas alterações podem originar inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing (OECD, 2005). Kline e Rosenberg (1986) descrevem o processo de inovação como uma série de mudanças que afectam um sistema na sua totalidade, indo por isso, muito para além das mudanças tecnológicas visíveis, incluindo aspectos como o contexto social da organização e o ambiente de mercado.

A inovação é tipicamente percebida como uma actividade de empresas de países desenvolvidos, realizada por indivíduos altamente especializados, em empresas intensivas em I&D e fortemente relacionadas com os principais centros de excelência

científicos, que desenvolvem soluções completamente novas e sofisticadas com o auxílio dos mais recentes avanços no conhecimento (Fagerberg, Srholec e Verspagen, 2010). Contudo essa noção generalizada de que inovação envolve alta tecnologia nem sempre está correcta (Lundvall, 2007). De modo a desmitificar esta concepção há que distinguir entre inovação baseada na experiência e inovação baseada na ciência (Jensen, Johnson, Lorenz e Lundvall, 2007). A inovação baseada na ciência é centrada na promoção da I&D e na criação e codificação de conhecimento, já a inovação baseada na experiência envolve estratégias de *learning by doing*, *learning by using* e *learning by interacting*, com foco nas interações, conhecimento implícito e aprendizagem interactiva (Jensen et al, 2007). Em suma, a inovação é um elemento presente em empresas que procuram diferenciação num mercado cada vez mais competitivo, independentemente da sua dimensão e sector de atuação. A inovação é de extrema importância para o crescimento e eficiência da economia mundial (OECD, 2007) e tal não é excepção em Portugal, onde se tem verificado um interesse crescente das empresas em atividades de inovação e um aumento da orientação empreendedora³ (Godinho, 2013).

2.2. Inovação e Co-criação de Experiências nos Serviços

A característica chave de um serviço está na sua natureza processual em oposição à natureza física inerente ao produto da indústria transformadora (Edvardsson, Gustafsson e Roos, 2005; Grönroos, 2001). A maioria dos serviços possui quatro características distintas dos bens físicos: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade (Zeithaml, Parasuraman e Berry, 1985).

De forma simplificada, “produzir um serviço é organizar a solução para um problema” (Gadrey, Gallouj e Weinstein, 1995: 5). Assim sendo, inovar nos serviços é encontrar

³ O conceito schumpeteriano de empreendedorismo refere-se à introdução de inovações na economia (Godinho, 2013).

novas soluções para problemas ou melhorar soluções existentes (Gadrey et al, 1995). A inovação nos serviços pode concretizar-se através de “um novo conceito de serviço, uma nova forma de interacção com o cliente, um novo sistema de valor/parceiros de negócio, um novo modelo de receita, um novo sistema de prestação de serviços organizacional ou tecnológico” (Hertog, Aa e Jong, 2010: 494).

Miozzo e Soete (2001) procuraram definir como o fenómeno da inovação se processa no sector e introduziram a Taxonomia Tecnológica dos Serviços adaptada a partir da Taxonomia de Pavitt⁴. Esta agrupa os serviços consoante a fonte da tecnologia adoptada (Quadro 1).

Categoria		Características da Inovação	Exemplos
Sectorios Dominados por Fornecedores		Proveniente de fornecedores. Foco nas vantagens dos recursos humanos, <i>design</i> , publicidade e marcas.	Restaurantes e hotelaria.
Sectorios de Produção Intensiva	Sectorios Intensivos em Escala	Tecnologias de informação provenientes de fornecedores para processos em larga escala.	Transportes e viagens.
	Sectorios de Redes	TICs provenientes de fornecedores, que facilitam a elaboração de soluções adequadas aos clientes.	Comunicação e seguros.
Sectorios Baseados em Ciência e Fornecedores de Tecnologia		I&D desenvolvida internamente ou em proximidade com fornecedores e clientes.	Farmacêuticas.

Fonte: Miozzo e Soete (2001)

Quadro 1: Categorias de Inovação segundo Miozzo e Soete.

De igual modo, Evangelista e Savona (2003) definiram padrões sectoriais de inovação nos serviços com base no Inquérito Comunitário à Inovação⁵ (Quadro 2) e atestaram que as empresas no setor diferem na sua abordagem à inovação e obtenção de novo conhecimento, indo ao encontro do trabalho supramencionado.

Categoria	Características da Inovação	Exemplos
Sectorios Utilizadores de Tecnologia	Tecnologicamente dependentes de fornecedores externos, empregam poucos recursos à inovação.	Hotelaria, restauração e transportes.
Sectorios Baseados em Ciência e Tecnologia	Desenvolvem atividades de inovação com o fim de gerar e desenvolver novo conhecimento tecnológico.	Consultoria técnica e <i>software</i> .
Sectorios Utilizadores das TIC	Dependem de redes de informação, inovando na aquisição e desenvolvimento de <i>software</i> .	Serviços financeiros e comércio grossista.

Fonte: Evangelista e Savona (2003)

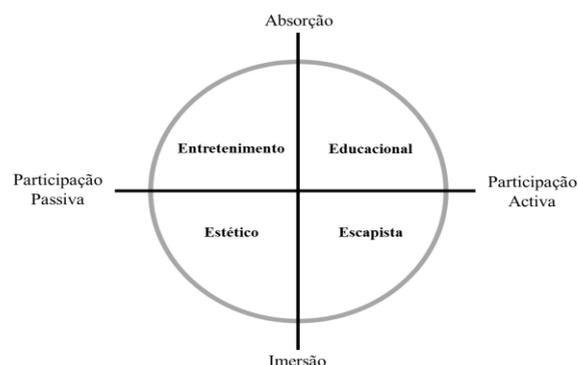
Quadro 2: Padrões Sectoriais de Inovação nos Serviços.

⁴ Keith Pavitt (1984) descreve e explica padrões sectoriais de mudança tecnológica tendo por base dados de cerca de 2000 inovações significantes desde 1945, na Grã-Bretanha.

⁵ CIS – European Community Innovation Survey.

Além das tecnologias, são vários os elementos integrados no processo de inovação nos serviços (e.g. competências organizacionais, canais de distribuição e marketing). A inovação com recurso a redes, envolvendo consumidores, fornecedores e concorrentes é comum (Haynes e Grugulis, 2013), levando a que nem sempre a origem de uma inovação seja clara, o que pode dificultar a protecção legal da inovação neste sector (Gallouj e Savona, 2009). Assim sendo, empresas em sectores como hotelaria e transportes, com capacidade limitada para exercer actividades de I&D (Evangelista e Savona, 2003; Miozzo e Soete, 2001), optam por absorver conhecimentos do ambiente empresarial que os rodeia, que sendo já parte da esfera de outras empresas, não são protegíveis legalmente (Battisti, Gallego, Rubalcaba e Windrum, 2015). Ainda assim, a progressão natural da percepção de valor por parte dos consumidores exige que as empresas acrescentem valor aos seus serviços, o que pode ser conseguido através da transformação de um serviço em uma experiência única (Pine e Gilmore, 2011).

Uma experiência pressupõe um evento memorável para o usufrutuário (Pine e Gilmore, 1998), gerado no momento de usufruto e permite “viver (um serviço) através de uma sensação emocional” (Ek et al, 2008: 128). Tem a particularidade de ocorrer na mente do usufrutuário o que faz com que seja uma oferta económica imaterial e intangível (Sundbo, 2009). Pine e Gilmore (1998) classificam as experiências em quatro domínios (Fig. 1): entretenimento, educacional, estético e escapista.



Fonte: Pine e Gilmore (1998)

Figura 1: Domínios da Experiência.

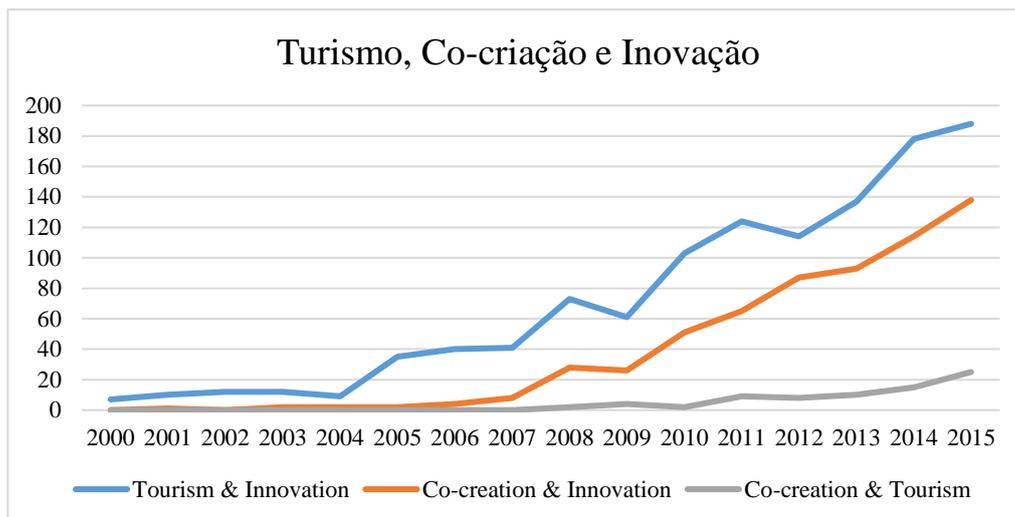
O grau de participação do usufrutuário numa experiência varia entre ‘passiva’ e ‘activa’ (Pine e Gilmore, 1998). A ‘participação passiva’ pressupõe que o usufrutuário não afecta a experiência e limita-se a observar e/ou ouvir (e.g. espectadores de uma sinfonia). Já durante a ‘participação activa’ este tem um papel fundamental no decorrer da experiência (e.g. mergulho). As experiências deslocam-se ao longo do espectro absorção-imersão, sendo que a ‘absorção’ presume que esta tem efeito maioritariamente na mente do usufrutuário e a ‘imersão’ faz com o que o usufrutuário seja parte, física ou virtual, da mesma (Pine e Gilmore, 1998; Oh, Fiore e Jeoung 2007).

Segundo Payne, Storbacka e Frow (2008) a criação de experiências nos serviços está mais relacionada com a qualidade das relações e interações entre o cliente e a totalidade do que a oferta implica, do que com as características do serviço. A criação de experiências com o usufrutuário é especialmente relevante para empresas enquadradas no “sector de experiência primário”, como o turismo (Sundbo, 2009: 441) que tem nas experiências a sua oferta nuclear.

2.3. Inovação e Co-criação de Experiências no Turismo

Apesar de ser já reconhecida a importância do sector do turismo para a economia (WTTC, 2016), a investigação sobre inovação no turismo é escassa (Alsos, Eide e Madsen, 2014), embora tenha vindo a aumentar especialmente desde o início do milénio (Pikkemaat e Peters, 2006; Sundbo, Orfila-Sintes e Sørensen, 2007), como se verifica no Gráfico 1.

O turismo é composto por serviços que envolvem elevado contacto com o usufrutuário nos quais a co-criação pode ter um papel de destaque (Grissemann e Stokburger-Sauer, 2012). A relação entre co-criação e inovação tem vindo a ser investigada na última década, com o reconhecimento crescente do potencial inovador do consumidor pelas empresas (Von Hippel, 2005).



Fonte: Elaborado pela autora a partir da base de dados *Scopus*

Gráfico 1: Evolução do número de publicações contendo *tourism & innovation*, *co-creation & innovation* e *co-creation & tourism* entre 2000 e 2015.

2.3.1. Inovação no Turismo

A contribuição da inovação para o desempenho, produtividade e crescimento económico da empresa (OECD, 2007) é vital no sector do turismo (Blake, Sinclair e Soria, 2006; Lin, 2013). Desde que Thomas Cook lançou as bases para o turismo de massas (Brendon, 1991 in Hjalager, 2010), várias inovações singraram, criando disrupções no sector e alterando os modelos de negócio vigentes. Em certos casos a inovação ocorreu devido a alterações provenientes de fora do sector, como o *e-commerce* amplamente adoptado no turismo (Mamaghani, 2009; Werthner e Ricci, 2004). Noutros, a inovação foi interna, partindo da noção que existem *gaps* que representam oportunidades; como exemplo temos o fenómeno AirBnb que originou um novo conceito de alojamento (Guttentag, 2015).

A natureza do turismo encoraja formas de inovação contínuas, ou seja, predomina a inovação incremental (Haynes e Grugulis, 2013), sendo fácil observar o que outras empresas fazem e conseqüentemente imitar ou adaptar esse conhecimento (Camisón e Montfort-Mir, 2012; Hjalager, 2002). O mecanismo “aprender imitando” é comum entre

as empresas de turismo, principalmente tendo em conta a proximidade geográfica ou semelhança entre serviços (Weidenfeld, Williams e Butler, 2010).

Praticamente todo o sector se encontra em mutação devido aos desenvolvimentos tecnológicos, sendo a adoção de novas tecnologias um dos principais métodos de inovação no turismo (Hjalager, 2010; Smith, 2014). Estas possibilitam relações interativas entre empresas e consumidores, resultando numa reorganização dos processos de desenvolvimento, gestão e *marketing* dos serviços e destinos turísticos (Buhalis e Law, 2008) e melhorando a experiência turística (Neuhoffer, Buhalis e Ladkin, 2014). No entanto, representam também menor controlo sobre as decisões do usufrutuário, conferindo-lhes maior poder de escolha e decisão, e tornando-os mais independentes, reduzindo a sua lealdade e o tempo entre a seleção e o usufruto do serviço (Buhalis e Law, 2008; Werthner e Ricci, 2004).

Num mercado competitivo, a inovação deve contribuir para aumentar o valor da experiência turística, melhorando a qualidade ou reduzindo os custos de criação da mesma (Alsos et al, 2014; Heskett, 1986). Uma experiência pode ser tanto mais valorizada quanto maior for o nível de envolvimento do usufrutuário na sua criação (von Hippel, 2005).

2.3.2. Co-criação de Experiências no Turismo

A natureza experiencial do turismo pode ser classificada como o conjunto de efeitos provocados pela interação entre o usufrutuário e o serviço, tendo em conta o grau de gratificação dos sentidos, o significado atribuído à experiência e os sentimentos e emoções suscitados durante e após o usufruto (Desmet e Hekkert, 2007).

A experiência turística é complexa (Smith, 1994) e perecível (Werthner e Ricci, 2004) sendo que o seu usufruto geralmente envolve a participação ativa do usufrutuário (Weiermair, 2004). Parte da produção no turismo ocorre durante o usufruto, o que gera

uma sobreposição entre serviço e processo, resultando na participação natural do usufrutuário na criação de serviços e experiências (Alsos et al 2014).

A participação do consumidor na criação de novos serviços aumenta a eficácia do processo de criação de valor, pois privilegia a partilha de informação entre este e a empresa e aumenta o nível de investimento de ambos no esforço de desenvolvimento (Fang, Palmatier e Evans, 2008; Ramaswamy e Gouillart, 2010a). Ao mesmo tempo, reduz o risco e o capital necessário para desenvolvimento, permitindo às empresas identificar novas origens de crescimento sustentável (Ramaswamy e Gouillart, 2010a). Para além disso, afecta de forma positiva a satisfação e fidelização do cliente bem como o valor monetário que este está disposto a atribuir à experiência (Grissemann e Stokburger-Sauer, 2012).

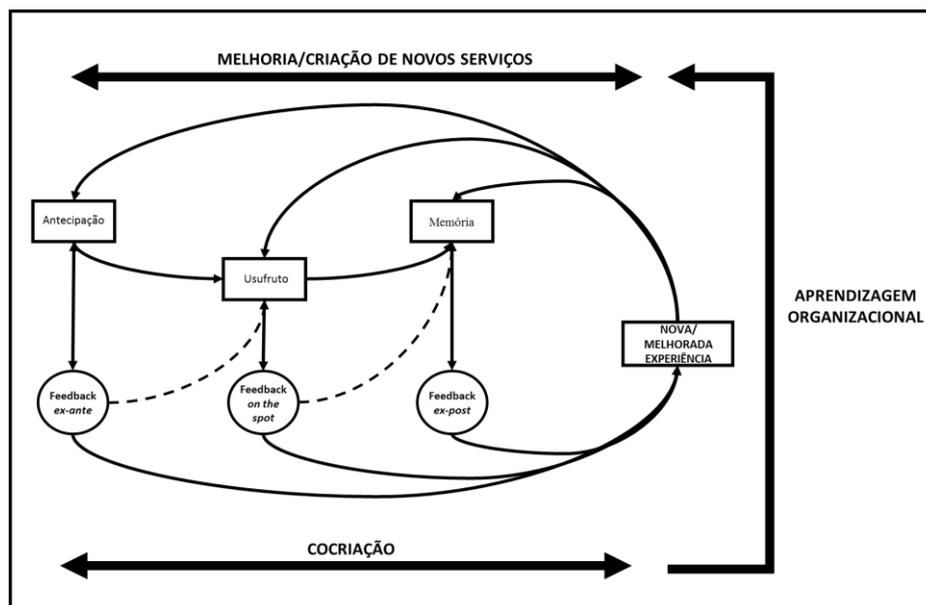
Para que a co-criação ocorra com sucesso, as empresas devem estimular o diálogo, a transparência e o acesso a informação de modo a permitir ao usufrutuário desenvolver experiências que satisfaçam as suas necessidades e nível de envolvimento, através de uma interacção personalizada (Prahalad e Ramaswamy, 2004 e 2012). A motivação dos usufrutuários para cocriar experiências turísticas deve-se principalmente ao elevado envolvimento com o serviço e aos benefícios esperados do seu usufruto (Hoyer et al, 2010).

A co-criação envolve assim, em certa medida, uma democratização e descentralização do processo de inovação, que deixa de estar confinado ao interior da empresa e passa a englobar os consumidores (Ramaswamy e Gouillart, 2010a; Von Hippel, 2005). Sendo assim, os consumidores podem proporcionar às empresas oportunidades para melhorar o seu desempenho no processo de inovação através da co-criação (Hjalager e Nordin, 2011).

2.3.3. Co-criação como Factor de Inovação no Turismo

O potencial co-criativo do consumidor faz dele um agente essencial no processo de inovação no turismo, gerando *pull factors* através dos seus padrões de procura (Hjalager, 2002). Num processo descrito como *user-driven innovation*, a criação de novos serviços resulta de ideias provenientes dos utilizadores (Hjalager e Nordin, 2011).

A tecnologia influencia as experiências, provocando alterações regulares na forma como estas são geradas, entregues e usufruídas pelo usufrutuário (Binkhorst e Dekker, 2009). Devido à tecnologia, a co-criação com o consumidor pode ser facilmente alargada para além dos momentos de compra e usufruto, havendo oportunidades de co-criação ao longo de toda a cadeia de valor (Prahalad e Ramaswamy, 2002) de uma experiência turística, isto é, todos os eventos relacionados com o turista que ocorrem antes (planeamento e preparação), durante (no destino) e depois do usufruto (memória) (Ek et al, 2008; Tung e Ritchie, 2011). Tendo como base teórica esta noção da cadeia de valor da experiência turística, elaborámos o Quadro de Análise do Ciclo de Co-criação de Experiências com o Usufrutuário no Turismo, ilustrado na Figura 2 (doravante denominado QA). Este QA pretende evidenciar como se desenrola o processo de co-criação e como as experiências e aprendizagem recolhidas pela empresa podem estimular o processo de desenvolvimento de novas propostas de valor a apresentar posteriormente a segmentos específicos da clientela. O QA será utilizado mais adiante na análise dos casos selecionados para estudo. Tal como sugerido por Ek et al (2008), a construção do QA assumiu a existência de três fases principais na cadeia de valor da experiência turística com potencial co-criativo, que são aqui designados como: antecipação, usufruto e memória.



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Ek et al (2008)

Figura 2: Quadro de Análise Conceptual do Ciclo de Co-criação de Experiências com o Usufrutuário no Turismo.

A fase de antecipação compreende o planeamento do evento por parte do usufrutuário, sendo esta uma fase de pesquisa na qual este cria expectativas em relação à experiência. Para a empresa, a antecipação permite captar a atenção e entusiasmo do usufrutuário, bem como absorver informação relevante sobre o que este espera da experiência (Ek et al, 2008). A fase de usufruto compreende a participação no evento e é a que conta com maior intensidade de sensações emocionais para o turista, sendo por isso a fase na qual a empresa pode acrescentar maior valor à experiência turística (Ek et al, 2008). A fase de memória corresponde ao recordar e expor memórias do evento, podendo ser de reflexão para o cliente. A empresa pode beneficiar desta fase, em que o cliente pondera sobre o todo da experiência, recolhendo informação relevante e monitorizando como este comunica essa informação a outros e como essa comunicação afecta os desejos de consumo de potenciais clientes (Ek et al, 2008; Tung e Ritchie, 2011).

O ciclo da experiência inclui o *feedback* fornecido pelo usufrutuário em cada uma das fases, o que contribui para o processo de criação dos serviços, influenciando futuras fases de planeamento e usufruto (Ek et al, 2008). A criação de serviços com o usufrutuário

fomenta a aprendizagem organizacional e a captação de ideias, que poderão ter impacto na gestão do conhecimento dentro da empresa e gerar oportunidades de inovação (Payne et al, 2008). Isto é especialmente relevante na prestação de serviços com carácter experiencial onde uma aprendizagem contínua com o cliente é essencial (Cáceres-Carrasco, Romero e Tejada, 2016).

São vários os métodos que as empresas no sector do turismo podem adoptar para beneficiarem do potencial inovador dos usufrutuários, desde processos que beneficiam de uma interação passiva entre empresa e usufrutuário (e.g. questionários) até processos que requerem uma interação activa (e.g. comunidades de usuários) (Hjalager e Nordin, 2011). O Quadro 3 apresenta casos nos quais a co-criação estimulou a aprendizagem e a inovação, recolhidos com base na revisão da literatura. Estes casos incluem estratégias, atividades e serviços, que estimulam o envolvimento de clientes na criação de serviços, em diferentes fases da experiência.

Fase da Experiência	Exemplo	Autores
Antecipação	“Clube de Turismo” - Interação constante entre <i>staff</i> e membros do “clube” origina ideias para novos roteiros e experiências. Posteriormente um pequeno grupo é convidado a participar em <i>live meetings</i> para consolidar essas ideias.	Ramaswamy e Gouillart (2010b)
	Mapeamento de Interações - Processo de mapeamento de interações com o consumidor, estabelecido por uma agência de viagens permitiu estimular a participação do consumidor na criação de experiências personalizadas.	Payne, Strobacka e Frow (2008)
Usufruto	Redes Sociais - Co-criação com recurso ao <i>twitter</i> , através de <i>hashtags</i> dispostos em todo o hotel e utilizados por funcionários e clientes.	Neuhofer (2016)
	Testes de Serviço - Sistema de entretenimento no quarto testado com clientes hospedados no hotel, durante as diferentes etapas de desenvolvimento.	Shaw, Bailey e Williams (2011)
	“Atendimento Experiencial” - Foco na criação de valor experiencial em vez de atendimento rotineiro na receção de um hotel permitiu envolver os clientes, melhorar a sua estadia e desenvolver ideias para inovações que permitem entregar uma melhor experiência a todos os hóspedes.	Sørensen e Jensen (2013)
Memória	Happy Guest Relationship Management - Plataforma de interação conecta a empresa e o usufrutuário através de diversos pontos de contacto antes, durante e depois da experiência de viagem. Proporciona oportunidades de co-criação através de uma experiência personalizada e altamente envolvente que privilegia a partilha de informação.	Neuhofer, Buhalis e Ladkin (2013)

Fonte: Elaborado pela autora a partir da literatura

Quadro 3: Exemplos de Co-criação de Experiências no Turismo.

Em suma, quanto mais envolvido um usufrutuário está no processo de criação das suas experiências, mais positiva a sua opinião, o que leva ao aumento na perceção de valor,

lealdade e recomendação a outros consumidores (Neuhofer, 2016). Para que o processo de co-criação venha a gerar efetivamente valor acrescentado e inovação (Witell, Kristensson e Gustafsson, 2011), as empresas do sector do turismo necessitam adotar uma abordagem pró-activa de interação com os seus clientes, em todas as fases que compõem uma experiência. Deste modo poderão garantir a construção de uma relação duradoura que contribui para a satisfação do cliente e estimula a recomendação do serviço (Kaur Sahi, Sehgal e Sharma, 2017) e a apropriação de conhecimento proveniente do cliente (Payne et al, 2008).

3. Questões de Investigação

As empresas no sector do turismo prestam serviços que envolvem elevado contacto com o usufrutuário e que podem estar fortemente dependentes do papel que este desempenha na sua criação e prestação (Grissemann e Stokburger-Sauer, 2012; Mills e Morris, 1986). A interação com o usufrutuário permite tirar vantagens do seu envolvimento no usufruto do serviço, através da criação ativa de experiências (Neuhofer, Buhalis e Ladkin, 2013). A personalização da experiência de cada cliente é fundamental para garantir que este percebe os benefícios do serviço e que a empresa obtém informação suficiente sobre as expectativas do cliente em relação ao mesmo (Desouza, Awazu e Jha, 2008). Ainda assim, a criação de serviços e experiências com o cliente é um conceito pouco explorado na investigação sobre o sector turístico (Binkhorst e Dekker, 2009).

Reconhecendo que a abertura ao diálogo e interação com o usufrutuário podem gerar acesso a novos conhecimentos que favorecem a criação de valor nos serviços (Sørensen e Jensen, 2013) foi identificada uma lacuna investigacional desta dimensão no turismo. Surge assim a primeira QI, com o intuito de explorar em detalhe o efeito da interação com o turista nas várias fases que compõe a cadeia de valor da experiência turística (Ek et al,

2008). Com esta questão pretendemos identificar que abordagens as empresas adoptam, de modo a envolver o usufrutuário no processo de criação de serviços em cada fase.

Q1: Como é que as empresas no turismo procuram envolver o usufrutuário no processo de criação de serviços nas fases de 1) antecipação, 2) usufruto e 3) memória da experiência turística?

O envolvimento do usufrutuário possibilita a criação de serviços diferenciados, consoante os seus gostos e necessidades e confere às empresas vantagens competitivas (Ramaswamy, 2010; Von Hippel, 2005). No turismo, o *feedback* dos usufrutuários ao longo da cadeia de valor de uma experiência proporciona à empresa informação que poderá promover a melhoria e expansão da sua gama de serviços (Barlow e Møller, 1996; Ek, et al, 2008). Weiermair (2004) aponta o usufrutuário como motivador da inovação no turismo e Fernández-Serrano e Martínez-Roman (2016) salientam que uma forte orientação para o cliente proporciona a obtenção de maior conhecimento sobre o mesmo, permitindo aumentar continuamente o valor que lhe é entregue. No entanto, não foi claramente identificado na literatura como é que a relação empresa-cliente pode gerar inovação no turismo.

Assim, na segunda questão de investigação procuramos explorar como é que a interação com o usufrutuário permite às empresas de turismo criar novos serviços turísticos, nas várias fases da cadeia de valor da experiência (Ek et al, 2008).

Q2: Como é que a interação com o usufrutuário nas fases de 1) antecipação, 2) usufruto e 3) memória gera oportunidades de melhoria e criação de novos serviços turísticos?

É de esperar que seja identificada uma relação positiva entre o esforço de interação com o usufrutuário e a co-criação de valor empresa-cliente (Witell et al, 2011), bem como entre uma interação personalizada e a aprendizagem contínua com os clientes na melhoria e criação de novos serviços turísticos (Payne et al, 2008).

4. Metodologia

Após a revisão da literatura e tendo em conta a escassez de investigação sobre o tema em estudo e a necessidade identificada de explorar processos organizacionais que não estão explicitamente definidos, optou-se pela metodologia de Estudo de Caso para responder às QI propostas (Halinen e Tornroos, 2005; Macnealy, 1997; Yin, 2013).

4.1. Justificação da Metodologia Escolhida

O carácter explicativo do estudo de caso torna-o adequado para responder a questões do tipo “como” e/ou “porquê” em especial quando estão a ser estudados eventos contemporâneos nos quais não é possível manipular os comportamentos relevantes (Yin, 2013) como é o caso nesta dissertação. Este método é apropriado para responder a QI cujo foco é um “fenómeno contemporâneo num contexto real” no qual os limites entre o fenómeno e o contexto não são evidentes (Yin, 2013: 1), sendo este o caso do fenómeno de co-criação no turismo, devido à natureza experiencial da relação empresa-cliente.

4.2. Tipo de Abordagem Efectuada

Este trabalho assenta numa análise de múltiplos casos de estudo nos quais a unidade de análise é a empresa (Yin, 2013). Como tal foi adoptada uma lógica de replicação na definição, colheita de dados e análise dos casos, onde se espera obter resultados contrastantes de acordo com as características de cada unidade de análise (Yin, 2013).

A evidência recolhida é predominantemente qualitativa e deriva da triangulação de informação, envolvendo nomeadamente a realização de entrevistas e fontes *online*, sendo que se pretende testar e validar teorias através da descrição e interpretação dos casos (Eisenhardt, 1989) tendo como referência o QA apresentado no ponto 2.3.3. (Fig. 2).

4.3. Selecção dos Casos

A selecção dos casos teve em conta os seguintes critérios: empresas de pequena ou média dimensão (que aparentemente não possuem meios para desenvolver atividades de

inovação dispendiosas) (Blichfeldt, 2009; Hjalager, 2002), com características empreendedoras (com um modelo de negócio inovador e/ou pioneiras na prestação do seu serviço em Portugal) (Blichfeldt, 2009; Sundbo et al 2007) e cujos serviços se destacam por serem altamente personalizados e dependentes do estabelecimento de uma relação com o cliente desde o primeiro contacto (Weiermair, 2004; Robinson e Novelli, 2005). A pesquisa dos casos foi efectuada com recurso a publicações *online* do Turismo de Portugal, I.P, que tem acompanhado em proximidade empresas de turismo empreendedoras (Turismo de Portugal, 2014). Esta pesquisa permitiu identificar 18 casos que aparentemente iam de encontro às características definidas. Os CEO ou fundadores destas empresas foram contactados através do *LinkedIn* e de *email* e convidados a participar no estudo. Destes contactos resultaram 8 respostas positivas. Após uma pergunta de triagem que visava identificar possíveis atividades de co-criação entre a empresa e os seus clientes foram seleccionadas 5 empresas, sendo que devido a constrangimentos temporais foi possível concretizar com sucesso apenas 4 entrevistas.

4.4. Recolha de Informação

Após a seleção das empresas para estudo foi recolhida informação através dos respectivos *websites* e redes sociais, notícias, entrevistas e trabalhos académicos publicados *online* sobre as mesmas, desta forma garantiu-se a triangulação da informação e a obtenção de dados mais ricos que permitem uma compreensão mais abrangente do fenómeno em estudo (Jick, 1979; Hurmerinta-Peltomäki e Nummela, 2004). Posteriormente, foi recolhida informação através de uma entrevista, realizada aos fundadores de cada empresa alvo do estudo (ou colaboradores designados para o efeito) (Quadro 4).

Empresa	Tipologia	Localização	Entrevistado	Meio	Data
<i>Travel Tailors</i>	Agência de Viagens	Lisboa	Raquel Ribeiro (sócia-fundadora)	<i>Skype</i>	10/03/2017
<i>Hostel on Wheels</i>	<i>Rent-a-car</i>	Lisboa	Rodrigo Vairinhos (sócio-fundador)	<i>Skype</i>	14/03/2017
<i>Indie Campers</i>	<i>Rent-a-car</i>	Lisboa	Carolina Ponte (assistente executiva CEO) e João Ramos (especialista serviço de atendimento ao consumidor)	Presencial	28/02/2017
<i>SeaBookings</i>	Plataforma de Intermediação	Algarve	Bo Irik (sócia-fundadora)	<i>Skype</i>	23/03/2017

Fonte: Elaborado pela autora a partir das empresas seleccionadas e entrevistas

Quadro 4: Empresas Seleccionadas e Entrevistas Realizadas.

As entrevistas realizadas seguiram um guião previamente definido, num formato semiestruturado (Anexo 1) e duraram em média 60 minutos. A estrutura do guião teve como base o QA apresentado na Fig. 2 e as QI formuladas no ponto 3. No guião procurou-se abordar cada dimensão que compõe o quadro, através de perguntas direccionadas a cada fase da experiência, no que respeita a *feedback*, interação e co-criação. Procurou-se também identificar as dimensões de aprendizagem e criação de novos serviços com recurso a perguntas transversais a todas as fases.

Devido ao insuficiente conhecimento por parte da autora em relação ao modo de gestão e características inovadoras das empresas seleccionadas, apenas no decorrer da entrevista foi possível identificar que o potencial de co-criação era inferior ao esperado. Assim, a entrevista progrediu consoante a existência ou inexistência de interação em cada fase e a identificação de atividades de co-criação, sendo as perguntas adaptadas, consoante a realidade de cada empresa.

4.5. Validade da Análise

De forma a garantir a validade dos constructos apresentados, procurou-se assegurar que as teorias e ideias nucleares formuladas ao longo da revisão da literatura foram descritas de forma sucinta, mas completa e a estrutura da investigação deriva explicitamente da literatura (Yin, 2013). Procurou-se ainda garantir a congruência entre as QI e as

características da metodologia utilizada (Riege, 2003), adoptando assim uma abordagem qualitativa para analisar questões exploratórias.

Através da análise de múltiplos estudos de caso e análise intercaso para identificar e descrever um único fenómeno (Guion, 2002; Riege, 2003) e recorrendo a várias fontes de informação procurou-se evitar distorções ou enviesamentos derivados da utilização de um único método e conferir validade e confiabilidade aos resultados e suporte às conclusões (Farmer, Robinson, Elliot e Eyles, 2006).

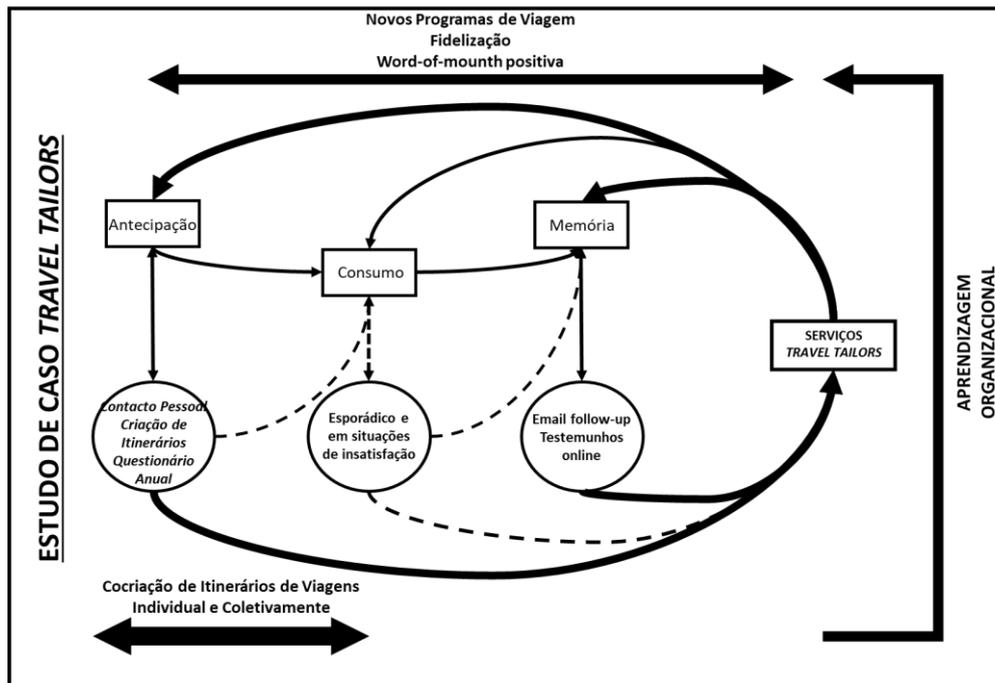
5. Estudos de Caso

Após uma breve apresentação de cada caso, estes serão analisados com recurso ao QA. Procurar-se-á identificar estratégias de obtenção de *feedback* em cada fase da cadeia de valor da experiência turística, o resultado dessas estratégias em termos de cocriação com o cliente e como estas se refletem na aprendizagem organizacional e originam oportunidades de melhoria dos serviços prestados.

5.1. Apresentação dos Casos

Travel Tailors

A *Travel Tailors (TT)* é uma agência especializada em viagens à medida, contando já com mais de 2000 viagens concretizadas, um pouco por todo o globo. Fundada em 2010 e sediada em Lisboa, conta com 5 colaboradores, incluindo as 3 sócias-fundadoras. O cerne do seu serviço está na composição de itinerários totalmente personalizados e na disponibilização de um serviço de acompanhamento permanente, desde a elaboração da proposta até à conclusão da viagem. Os serviços de concepção de viagens são inteiramente prestados em Portugal, na sua maioria a portugueses de classe média-alta. De seguida, o caso da *TT* é analisado à luz das QI, com recurso ao QA elaborado para o efeito (Fig.3).



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos estudos de caso

Figura 3: Análise do Estudo de Caso *Travel Tailors*.

Como é possível verificar na Fig. 3, a fase de antecipação da experiência de viagem “envolve sempre atividades de co-criação, visto que os itinerários são construídos com o cliente, ainda que o grau de envolvimento na criação dos mesmos varie de cliente para cliente”. Os programas mais disruptivos e atrativos são utilizados como sugestões que são apresentadas no *website* e ficam disponíveis para outros clientes. Para além disso, a antecipação envolve a obtenção de *feedback ex-ante* através de um questionário anual, no qual os clientes são interrogados sobre os destinos que gostariam de conhecer ao longo desse ano, o que lhes permite criar novas sugestões de programas com base nas respostas. Durante o usufruto da experiência, o contacto com o cliente é muito limitado, não havendo qualquer estratégia de interação definida para esta fase. A interação ocorre apenas se o cliente sentir necessidade de resolver ou alterar alguma situação. Após cada experiência, já na fase de memória existe um contacto de *follow-up*, com o fim de garantir acesso a *feedback ex-post* e solicitar testemunhos sobre a experiência. Os

clientes são muito recetivos a esta abordagem devido ao alto grau de satisfação que o usufruto de um serviço tão personalizado lhes proporciona.

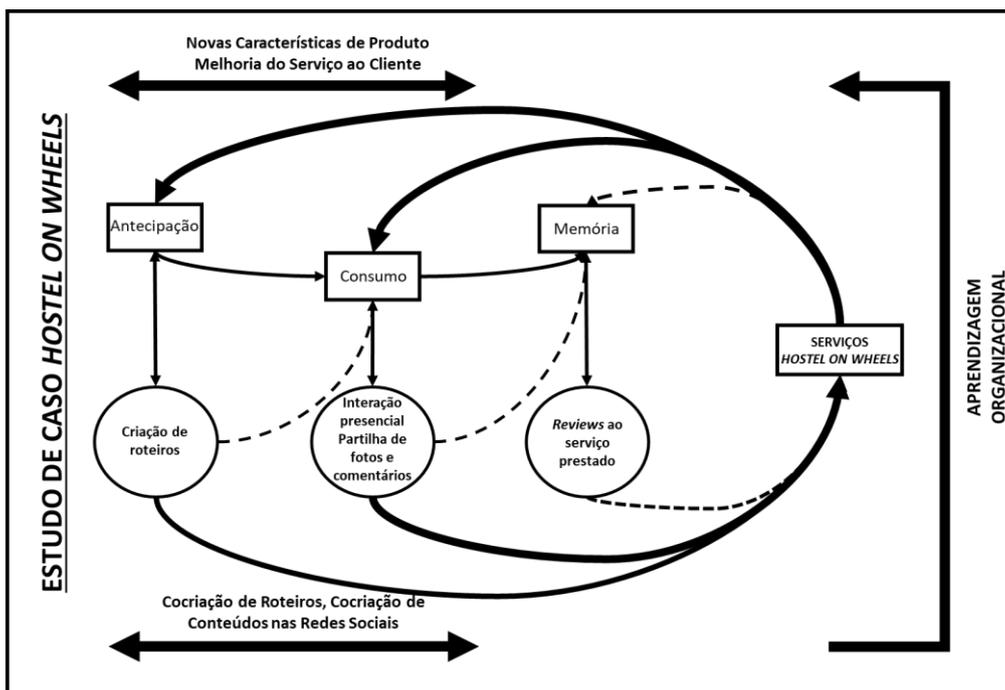
A sua estratégia de negócio aposta na “*excelência no contacto personalizado que garante a entrega de um serviço diferenciado e acesso às ideias do cliente*”. O cliente satisfeito é fidelizado e repete o usufruto do serviço. Além disso, torna-se em vários casos “coangariador” de novos clientes ao partilhar e aconselhar a sua experiência, o que permite reduzir os custos de angariação de novos clientes, o que se verifica no elevado número de consumidores que contacta a empresa motivado por recomendações de outros clientes.

Hostel on Wheels

Fundada em 2016, a *Hostel on Wheels (HoW)* é uma *rent-a-car* de aluguer de autocaravanas. Sediada em Lisboa, presta serviços de entrega e recolha de carrinhas em Portugal e Espanha e tem, de momento, os três sócios-fundadores como únicos colaboradores. Aposta na diferenciação do seu serviço, equipando as suas carrinhas com o máximo de conforto, através de extras de alta qualidade e invulgares neste tipo de produto como por exemplo, dotar as carrinhas de água quente. O seu segmento principal de clientes são famílias e jovens portugueses entre os 20 e 50 anos, mas sendo o negócio muito recente este padrão poderá não se manter.

Seguidamente, analisamos o caso da *HoW*, com recurso ao QA elaborado para o efeito, tendo em conta as QI formuladas (Fig.4).

É possível observar na Fig.4, que na fase de antecipação da experiência, a *HoW* aposta na criação de roteiros de viagem à medida de cada cliente tendo em conta as suas preferências, tempo de viagem e intenção, o que funciona como estratégia para levar o cliente a reservar.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos estudos de caso

Figura 4: Análise do Estudo de Caso *Hostel on Wheels*.

Durante o usufruto estão estabelecidos dois momentos de contacto presencial que são parte da prestação do serviço. Um momento está definido no início da viagem e o outro ocorre no momento de entrega da autocaravana, tendo a finalidade de “*sentar com o cliente, fazer perguntas e perceber o cliente e os seus desejos e a forma como este percebe a experiência.*” O momento de contacto pessoal com o cliente no fim da experiência proporciona-lhes a oportunidade de obter *feedback on the spot*, o que permite absorver várias ideias e assinalar de imediato qualquer melhoria que possa ser implementada no *modus operandi*. Os momentos de interação presencial são estrategicamente aproveitados para promover a construção de uma relação com o cliente. Esta gera repetição do usufruto, comunicação positiva do serviço a potenciais clientes e, acima de tudo, estimula a aprendizagem com o cliente e permite obter ideias que são aplicadas na inclusão de novas características de produto e na melhoria do serviço ao

cliente. A interação com o cliente durante o usufruto é também estimulada através das redes sociais, sendo “*uma interação através de likes que permite saber como o cliente está a experienciar a viagem*”. O que o cliente partilha com a empresa, especificamente fotografias, poderá ser utilizado na criação de novos conteúdos promocionais nas redes sociais.

Na fase de memória da experiência, a empresa procura obter *feedback ex-post* através de *reviews* ao serviço prestado, no entanto o *feedback* que obtém nesta fase é reduzido quando comparado com os momentos de entrega e recolha da carrinha, o que revela uma maior disposição dos clientes para interagir presencialmente.

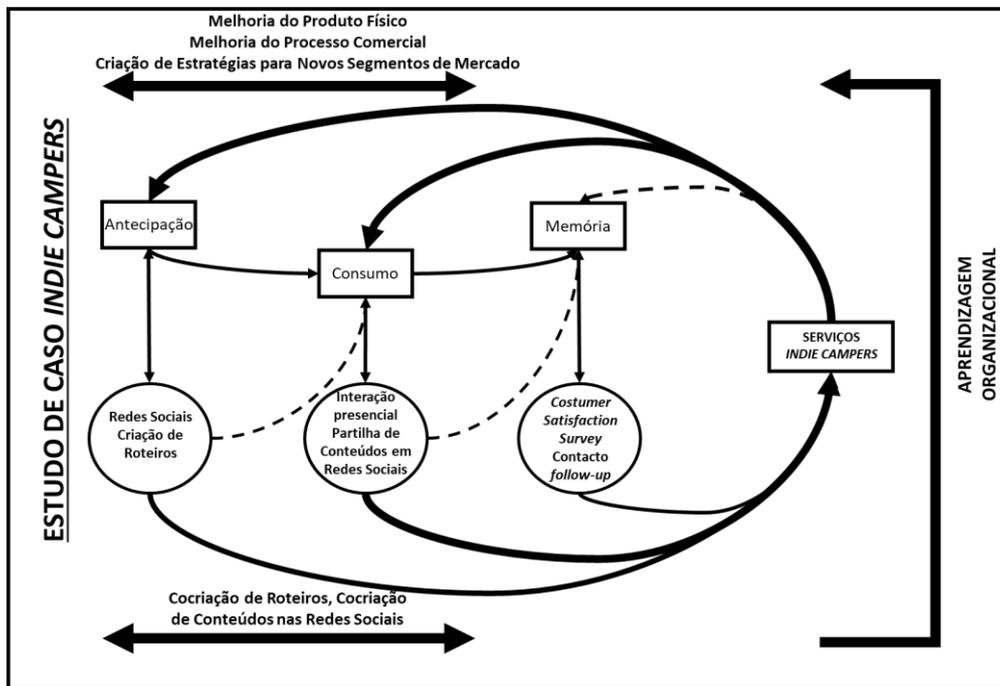
Indie Campers

A *Indie Campers (IC)* é uma *rent-a-car* de carrinhas adaptadas para campismo que primam pela simplicidade e facilidade de utilização e pelo preço competitivo, fundada em 2013. Presta serviços em mais de 70 localizações em vários países europeus, encontrando-se numa fase de expansão no mercado europeu o que se tem refletido num crescimento exponencial do número de colaboradores, que são já 50. O seu segmento de clientes são sobretudo famílias, casais e grupos de amigos entre os 20 e os 40 anos, tendo já prestado o seu serviço de aluguer a turistas de 50 nacionalidades diferentes.

O caso da *IC* foi analisado com recurso ao QA elaborado para o efeito, tendo em conta as dimensões abordadas nas QI (Fig.5).

A Fig. 5 permite verificar que na fase de antecipação, a empresa procura estabelecer um contacto personalizado com cada cliente com o fim de efetivar a reserva ou criar um roteiro singular. A obtenção de *feedback ex-ante* é muito dependente de redes sociais sendo que a grande maioria das reservas são feitas através do *website* da empresa ou têm origem em contactos através de redes sociais. A *IC* analisa atentamente o comportamento dos clientes no *website* e redes sociais, o que permite a definição de estratégias de

penetração em novos segmentos de mercado e tem sido relevante na expansão europeia da empresa.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos estudos de caso

Figura 5: Análise do Estudo de Caso Indie Campers.

O usufruto conta com momentos de contacto presencial, nomeadamente o de entrega da carrinha em armazém que se revela essencial na gestão de expectativas “sobre o que é efetivamente fazer turismo numa autocaravana” e o de recolha da carrinha e *drop-off* dos clientes no aeroporto. Este segundo momento de contacto presencial facilita a obtenção de *feedback on the spot* sobre a experiência. Além disso, são criados conteúdos nas redes sociais com recurso a fotografias e testemunhos partilhados pelos clientes durante o usufruto da carrinha.

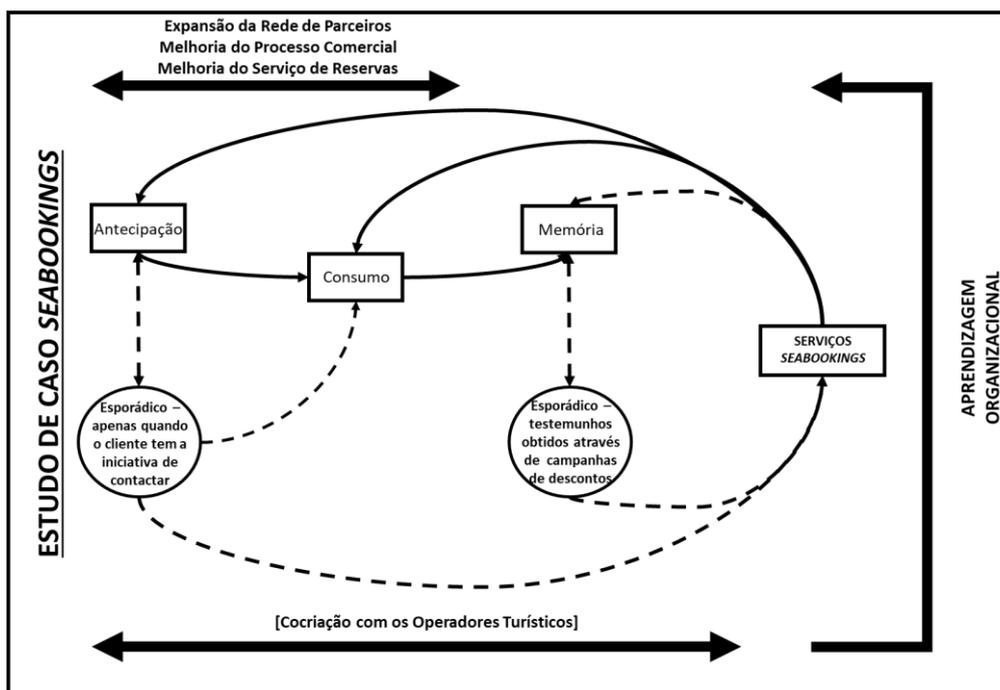
Para a fase de memória a IC tem definido o envio de um *email* que inclui um *Customer Satisfaction Survey* e ações de *follow-up* (em especial a clientes insatisfeitos) com o fim de obter *feedback ex-post*.

Os vários momentos de interação com o cliente revelam-se “*essenciais na entrega da melhor experiência possível*”, gerando uma “*maior proximidade entre cliente e empresa o que transmite ao cliente um sentimento de segurança*”. A aprendizagem com o cliente decorrente de uma interação personalizada, gera melhorias do produto físico e do processo comercial, para além de permitir definir estratégias de *marketing* específicas para cada segmento de mercado.

Sea Bookings

A *Sea Bookings (SB)* é uma plataforma *online* de reserva de atividades marítimo-turísticas, especificamente viagens de barco e desportos aquáticos, e disponibiliza um serviço de apoio ao cliente 24/7 por *email* e telefone. Quando foi fundada em 2014, no Algarve, contava com apenas 5 operadores turísticos na plataforma, hoje tem disponíveis para reserva cerca de 150 atividades em todo o território português e em Cabo Verde. Sendo uma plataforma *online* conta com dois segmentos de clientes distintos: os operadores turísticos que prestam o serviço experiencial e os turistas que usufruem desses serviços.

Para responder às QI formuladas, analisamos o caso da *SB*, com recurso ao QA elaborado para o efeito (Fig.6). Com recurso à Fig. 6 é possível observar que a fase de antecipação é a única em que é possível obter feedback ex-ante significativo do cliente final, pois a interação da empresa com o cliente geralmente só ocorre se este a iniciar. O contacto por parte do cliente antes ou durante a reserva tem geralmente como objectivo esclarecer dúvidas ou solicitar aconselhamento personalizado sobre as atividades para reserva. Sendo que esta interação não ocorre com todos os clientes, existe “um esforço de interação com o turista, através das redes sociais” de modo a obter inputs sobre as suas experiências e estimular a interação para além da fase de antecipação.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos estudos de caso

Figura 6: Análise do Estudo de Caso *SeaBookings*.

Na Fig. 6, é também possível observar que a SB não tem estabelecida qualquer ação de contacto com o cliente durante ou após o usufruto do serviço, recorrendo por isso às redes sociais através da criação de campanhas de desconto em troca de *feedback ex-post* sobre as experiências adquiridas e sobre o serviço prestado, restringidas a períodos temporais específicos (e.g. Natal).

A empresa tem mais contacto direto com os operadores do que com o turista, sendo que como agente intermediário entre operadores marítimo-turísticos e turistas, a obtenção de *feedback* do cliente final não é direta. Ainda assim, as oportunidades de interação pessoal com o cliente final promovem a aprendizagem e refletem-se na expansão da rede de parceiros consoante “*os desejos e necessidades do cliente*” e na melhoria do processo comercial e divulgação da plataforma.

Contrariamente, a interação com os operadores é “*recorrente, direta e próxima*” e resulta em oportunidades de co-criação, nomeadamente tecnológicas. Atualmente, está em

construção um serviço *online* de gestão de reservas que tem beneficiado dos *inputs* dos operadores, que não teriam capacidade para desenvolver este serviço a nível individual.

5.2. Análise Intercasos

Nos casos analisados foi possível identificar diferentes graus de co-criação, relacionados com a natureza do serviço prestado e com a necessidade de envolvimento do cliente na criação do serviço. Seguidamente será apresentada uma análise comparativa dos casos, colocando o foco nas atividades e instrumentos de co-criação e obtenção de *feedback* identificados e no modo como estes se podem refletir em termos de aprendizagem organizacional.

5.2.1. Perspectiva Geral

Com recurso ao QA foi possível identificar a existência ou inexistência de dimensões co-criativas e de esforços de obtenção de *feedback* nas várias fases da cadeia de valor da experiência. O grau de criação com o cliente e obtenção de *feedback* varia em termos da sua intensidade, da aprendizagem organizacional decorrente e dos resultados no que toca à criação de novos serviços e valor acrescentado para o cliente e para a empresa. A Figura 7 apresenta uma análise comparativa agregada dos casos estudados. Com recurso ao QA foi possível identificar atividades de co-criação, instrumentos de *feedback* e os seus resultados em termos de aprendizagem organizacional. Os pontos que se seguem exploram estas dimensões e concluem com a resposta possível às QI formuladas.

5.2.2. Atividades de Co-criação

Nos estudos de caso foram identificadas atividades de co-criação, sendo algumas destas atividades comuns em mais do que uma empresa e outras específicas a um dos casos, sugerindo que estas variam consoante a estratégia de negócio implementada e as competências existentes na organização (Quadro 5).

Atividade de Co-criação	Fase	TT	HoW	IC	SB
Co-criação de Itinerários/Roteiros de Viagem	Antecipação	X	X	X	
Co-criação de Conteúdos nas Redes Sociais	Usufruto/Memória		X	X	
Co-criação de Serviços Tecnológicos	Transversal				X
Coangariação de Clientes	Memória	X			

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos estudos de caso

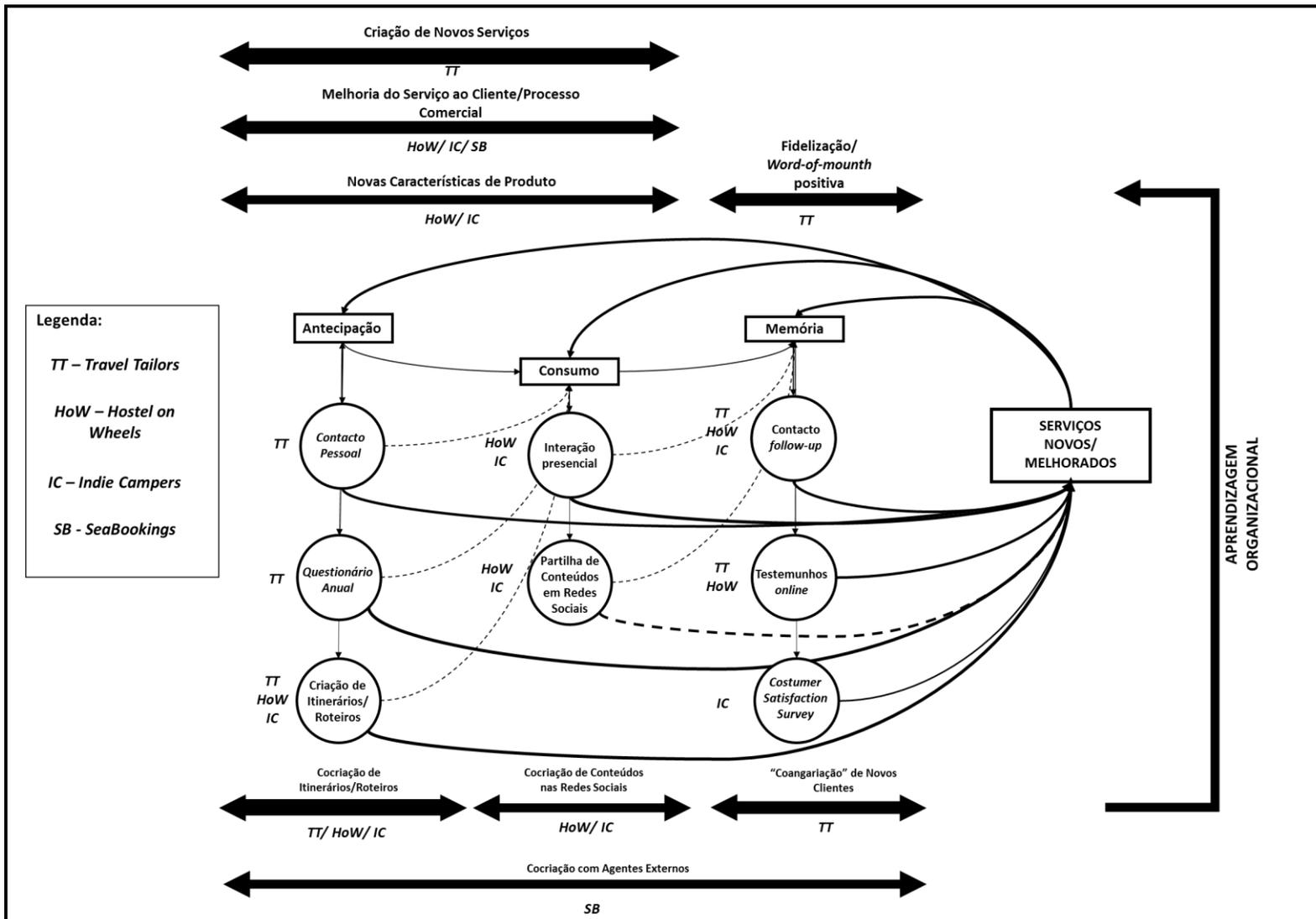
Quadro 5: Atividades de Co-criação Identificadas nos Estudos de Caso.

A co-criação é especialmente flagrante no caso da *TT* pois a entrega do serviço depende fortemente do grau de participação do cliente na criação dos itinerários de viagem. O cliente além de cocriar os seus itinerários, concede à empresa ideias que poderão ser sugeridas como programa a futuros clientes, o que faz de cada cliente um participante ativo na criação de novos serviços.

Neste caso, a co-criação de itinerários na fase da antecipação é a base da prestação do serviço, sendo que este não poderia ser entregue com carácter diferenciador se esta atividade não fosse parte integrante do negócio.

Finalmente, foi também identificado neste caso um fenómeno de “coangariação”, sendo os próprios clientes os principais angariadores de novos clientes, o que se reflete em cerca de 85% dos clientes que contactam a empresa pela primeira vez, terem tomado conhecimento da mesma e dos seus serviços devido a recomendações de outros clientes. A empresa atribui este fenómeno à relação próxima que mantém com os clientes, através de interações ao longo de todo o ano e do alto nível de satisfação dos mesmos em relação aos seus serviços.

No caso da *HoW* a co-criação com o cliente não é indispensável para a prestação do serviço de aluguer de carrinhas. No entanto, numa óptica de prestar um serviço acima da média do sector de aluguer de autocaravanas, a co-criação com o cliente é estimulada na fase de antecipação da experiência através da criação de roteiros personalizados.



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos estudos de caso

Figura 7: Análise Intercasos.

Similarmente ao caso anterior, a co-criação não é um elemento-chave no serviço prestado na *IC*, sendo que a empresa apenas recorre à mesma na fase de antecipação do serviço, através da criação de roteiros de viagem personalizados, como forma de estimular a reserva e prestar um serviço de excelência ao cliente. Em ambos os casos (*IC* e *HoW*), a co-criação de roteiros de viagem na fase de antecipação é uma atividade que acrescenta valor ao todo do serviço prestado ao cliente, mas que não é essencial na prestação do serviço a não ser numa óptica de estimular a reserva e de aumentar o nível de satisfação do cliente. Ambas apostam, no entanto, no potencial cocriador das redes sociais, incentivando o cliente a interagir através destes meios. Isto permite que ocorram momentos de co-criação empresa-cliente, nomeadamente co-criação de conteúdos e divulgação do produto (autocaravanas) e do serviço prestado. A co-criação de conteúdos acontece especialmente através da partilha de momentos fotográficos dos clientes durante o usufruto. A *SB*, sendo uma plataforma de intermediação de reserva de experiências turísticas, não tem atividades de co-criação definidas na sua atividade, visto não ter ainda definidos momentos de contacto pessoal com o cliente final. Neste caso a co-criação é decorrente de oportunidades identificadas junto dos operadores. O contacto directo e pessoal com os operadores marítimos permite cocriar novos serviços que passam pela disponibilização de serviços tecnológicos, os quais os operadores não teriam capacidade de desenvolver independentemente. Estes serviços cocriados são uma mais valia para os operadores e refletem-se na melhoria da experiência do cliente, através da melhoria de processos organizacionais para a empresa e para todos os operadores presentes na sua plataforma.

5.2.3. Instrumentos de *Feedback*

Quanto à obtenção de *feedback*, as estratégias variam também conforme a natureza do serviço prestado, a necessidade de o cliente interagir com a empresa ao longo das

diferentes fases e o esforço de criação de uma relação com o cliente para além da reserva e do usufruto. No Quadro 6 sintetizam-se os instrumentos utilizados por cada empresa em cada fase da cadeia de valor da experiência para estimular a obtenção de *feedback* e acesso a ideias do cliente, que poderão refletir-se em oportunidades de melhoria do serviço.

Fase	Instrumentos	TT	HoW	IC	SB
Antecipação	Questionário	X			
	Contacto Pessoal	X	X	X	
Usufruto	Redes Sociais		X	X	X
Memória	Contacto <i>Follow-up</i>	X		X	

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos estudos de ca

Quadro 6: Instrumentos para Estimular a Obtenção de *Feedback* Identificados nos Estudos de Caso.

A *TT* tem implementada uma estratégia de aplicação dum questionário anual com a temática “*destinos a conhecer*” que se revela essencial, visto que grande parte do seu negócio é sustentado por clientes repetentes, o que gera a necessidade de apresentar sugestões de programas diversificados regularmente de modo a que estes clientes mantenham o interesse no serviço prestado.

O contacto pessoal com o cliente na antecipação é fundamental para a *TT*, a *HoW* e a *IC*. O contacto direto e personalizado com cada cliente promove a comunicação multilateral empresa-cliente, conferindo à empresa acesso a *inputs* essenciais que contribuem para a entrega de um serviço onde o cliente percebe valor acrescentado e características diferenciadoras, promovendo assim níveis elevados de satisfação do cliente.

As redes sociais têm um papel vital na interação com os clientes, em especial nos casos da *IC* e da *HoW*, que têm nestas uma ferramenta não só de comunicação, mas também de divulgação dos seus serviços a um segmento de clientes composto maioritariamente por utilizadores destas redes no dia-a-dia. Esta ferramenta revela-se também de grande valor para a *SB* na interação com o cliente final, visto que como intermediários não têm ainda

uma estratégia de comunicação definida, e em muitos casos as redes sociais são o único ponto de contacto onde lhes é possível obter *feedback* do turista.

O contacto *follow-up* com os clientes é uma estratégia utilizada com sucesso pela *TT* e *IC* e permite-lhes ter conhecimento do que correu bem, ou mal, na experiência e identificar comportamentos e necessidades padronizadas que representam oportunidades de acrescentar valor ao serviço prestado. No caso da *TT* esta estratégia tem também o objetivo de estimular a repetição e solicitar um testemunho sobre o serviço prestado o que se revela de alto valor pois os consumidores querem conhecer a experiência de outros clientes com um serviço tão diferenciador e de elevado custo antes de efetivarem a reserva.

Com exceção da *SB*, as empresas estudadas recorrem à combinação de vários instrumentos para efetivar a obtenção de *feedback* do usufrutuário, sendo que destacam, em especial, a importância do contacto pessoal na criação de serviços individualizados e valor acrescentado.

5.2.4. Aprendizagem Organizacional

Os níveis de co-criação e obtenção de *feedback* ao longo da cadeia de valor da experiência resultam em oportunidades de aprendizagem, as quais são concretizadas de acordo com a realidade e objetivos organizacionais de cada empresa. O Quadro 7 apresenta uma síntese dos resultados provenientes da aprendizagem organizacional identificados em cada caso.

O caso da *TT* é o único em que a aprendizagem motivada pela co-criação e *feedback* dos clientes resulta efetivamente na criação de novos serviços turísticos, nomeadamente novos programas de viagens. Para além disso, a aprendizagem que advém da interação pessoal com o usufrutuário permite desenvolver estratégias de fidelização e repetição do

Estudo de Caso	Aprendizagem Organizacional
<i>TravelTailors</i>	A aprendizagem decorrente da obtenção de <i>feedback</i> dos clientes origina a disponibilização de novos serviços (programas de viagem), a fidelização do cliente que resulta na repetição do usufruto do serviço e <i>word-of-mouth</i> positiva que funciona como um atrativo para novos clientes.
<i>Hostel on Wheels</i>	Sendo uma empresa ainda muito jovem, a aprendizagem com o cliente resulta em melhorias incrementais, tais como, a inclusão de novas características de produto e a melhoria do serviço prestado ao cliente.
<i>Indie Campers</i>	Tendo em conta a fase de expansão significativa em que se encontra, a aprendizagem com o cliente resulta em grande medida na criação de estratégias para penetrar novos segmentos de mercado ou para reforçar a presença em mercados existentes o que representa também uma melhoria constante do processo comercial e do produto físico.
<i>SeaBookings</i>	A fraca interação com o cliente final não permite uma aprendizagem tão evidente, ainda assim, o contacto com o turista resulta na identificação de oportunidades de expansão da rede de parceiros e melhoria do processo comercial, sendo que esta última dimensão também resulta da aprendizagem com os operadores turísticos.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos estudos de caso

Quadro 7: Aprendizagem Organizacional nos Estudos de Caso.

usufruto do serviço. Nos casos da *HoW* e *IC* que têm como oferta nuclear um produto físico, a aprendizagem com o cliente resulta manifestamente na melhoria do mesmo, divergindo nas necessidades latentes do negócio, relacionadas com a fase do ciclo de vida em que cada uma das empresas se encontra. Em particular na *IC* que se encontra numa fase de rápida expansão, a aprendizagem com o cliente contribui para a definição de estratégias de penetração em novos mercados. Por fim, a aprendizagem com o cliente por parte da *SB* está claramente limitada pelo seu modelo de negócio, originando apenas melhorias incrementais ao nível do serviço prestado. No entanto, a aprendizagem com os operadores permitiu-lhes identificar oportunidades de melhoria que irão reflectir-se em inovação no processo comercial dos mesmos.

5.2.5. Resposta às Questões de Invetigação

Os casos seleccionados para estudo, com excepção da *TT*, não praticam o nível de co-criação desejado para responder às *QI* formuladas, o que se reflete na dificuldade de fornecer respostas detalhadas.

Na resposta à *Q1* - *Como é que as empresas no turismo procuram envolver o usufrutuário no processo de criação de serviços nas fases de 1) antecipação, 2) usufruto e 3) memória*

da experiência turística? – importa ter em conta o facto da co-criação com o cliente ser um fator indispensável apenas no serviço prestado pela *TT*, sendo que as restantes empresas recorrem a atividades de co-criação como um fator para acrescentar valor ao serviço premeditadamente, como é o caso da *IC* e da *HoW*, ou porque foi identificada uma oportunidade junto dos parceiros, como acontece na *SB*.

Assim sendo, é possível concluir para os casos analisados que quando o usufrutuário é envolvido no processo de criação de serviços na fase da antecipação, as empresas procuram fazê-lo através de um contacto direto e personalizado que estimula a participação do cliente em atividades de co-criação com o fim de acrescentar valor à sua experiência individual. Para além disso, quando existe uma relação de fidelização e repetição com o cliente é possível envolvê-lo recorrendo a questionários com o fim de perceber que novos serviços este gostaria de ter à sua disposição.

No que toca ao usufruto, os casos analisados não primam pelo envolvimento do cliente, pois os serviços prestados não dependem da interação com o cliente nesta fase da experiência. Assim sendo, a única forma que estas empresas têm de envolver o cliente durante o usufruto é através das redes sociais, estimulando a partilha de conteúdos por parte do cliente o que além de permitir acesso a *feedback*, proporciona a oportunidade de criar novos conteúdos publicitários com base nos conteúdos partilhados pelos clientes.

Ainda que nos casos analisados os clientes não sejam envolvidos na criação de novos serviços na fase da memória, é possível beneficiar do seu potencial como angariador de novos clientes. O envolvimento do cliente nesta dimensão é estimulado pela prestação de um serviço de excelência que apela ao desejo do cliente em partilhar e recomendar a sua experiência a outros.

A resposta à *Q2* - *Como é que a interação com o usufrutuário nas fases de 1) antecipação, 2) usufruto e 3) memória gera oportunidades de melhoria e criação de novos serviços*

turísticos? - tem em conta que o principal impacto da interação com os clientes é a obtenção de *feedback* que estimula a aprendizagem organizacional e que se reflete em diferentes dimensões em cada um dos casos analisados.

A fase da antecipação é aquela em que o cliente está a ponderar sobre a reserva e a compra do serviço. Sendo assim, uma interação próxima com o cliente permite perceber as suas necessidades e detetar elementos que possam ser melhorados ou acrescentados ao serviço disponibilizado, seja no imediato, para serem usufruídos por esse cliente na fase de usufruto, seja posteriormente para serem usufruídos por outros clientes. Nos casos em que o cliente participa nesta fase na criação do serviço com a empresa (e.g. itinerários e roteiros), o serviço criado por um cliente poderá ser replicado para usufruto de futuros clientes.

Nos casos analisados, a interação com o cliente durante o usufruto é relativamente escassa. Ainda assim, quando existe (como nos casos das *rent-a-car - HoW* e *IC* - que interagem presencialmente com o cliente no momento da entrega e recolha do veículo), é estimulada a partilha de ideias que podem representar melhorias, a ser implementadas quase no imediato, principalmente no que diz respeito ao produto físico.

A fase de memória da experiência conta com interações que visam a obtenção de *feedback* sobre a experiência, com o fim de identificar o que correu bem ou mal, bem como possíveis melhorias ao serviço. A interação com o cliente durante a memória é tanto mais rica a nível de *feedback* quanto maior for a capacidade de a empresa construir uma relação com o cliente ao longo de toda a experiência, o que depende muito do nível de serviço prestado ao cliente; se isto não acontece, o cliente pode não percecionar qualquer vantagem em interagir com a empresa após o usufruto do serviço.

Analisando o conjunto dos casos, não é possível afirmar que as oportunidades de melhoria e criação de novos serviços turísticos surgem numa fase específica da experiência, mas

sim que são o acumular da aprendizagem organizacional com diferentes clientes, em diferentes fases.

6. Discussão dos Resultados

Com recurso ao QA da Fig. 2 foi possível identificar que nos casos analisados, grande parte da interação com o cliente não tem objetivos de cocriação. Ainda assim, a interação com o cliente permite à empresa uma aprendizagem contínua. Tal não significa, no entanto, que seja possível interagir e obter *feedback* do cliente em todas as fases da cadeia de valor de uma experiência.

Em apenas um dos casos a co-criação era indispensável para a criação dos serviços prestados, sendo introduzida nos restantes como forma de um extra, que procura acrescentar valor ao serviço, ou fruto de uma oportunidade identificada. No caso em que a co-criação com o cliente é inerente à prestação do serviço verifica-se efetivamente um elevado grau de satisfação do cliente com a experiência que se reflete na fidelização e repetição e na recomendação do serviço a outros consumidores, confirmando Grisseman e Stokburger-Sauer (2012). Nos casos em que a co-criação é utilizada como um extra para acrescentar valor ao serviço, ela tem por base a interação personalizada com cada usufrutuário, como sugeriram Prahalad e Ramaswamy (2012). Poderá funcionar também como estímulo à efetivação da compra visto que, tendo o usufrutuário dedicado um esforço ao desenvolvimento do serviço, vê-se mais ligado ao mesmo (Fang et al, 2008; Ramaswamy e Gouillart, 2010a). Não tendo sido possível identificar claramente como atividades de co-criação podem gerar oportunidades de inovação ficou, no entanto, claro que a interação com o usufrutuário promove melhorias incrementais dos serviços e processos turísticos, o que suporta os resultados de Haynes e Grugulis (2013).

Nos casos analisados, a interação com o cliente na fase de antecipação, quando ocorre como parte integral da prestação do serviço, é directa e pessoal, sendo sobretudo motivada pela necessidade da participação do cliente na criação do serviço ou pelo esforço de efetivar a reserva. Em linha com Ek et al (2008), para as empresas analisadas este é a fase de recolher *inputs* relevantes sobre as expectativas do cliente e de garantir o seu interesse em adquirir o serviço.

Já na fase de usufruto, a interação está condicionada pela oportunidade de estar em contacto com o cliente presencialmente, estando por isso limitada às redes sociais e, no caso das *rent-a car*, aos momentos de entrega e recolha do produto físico. Desta forma, os casos analisados vão contra a perspectiva de Ek et al (2008). De facto, quando o serviço prestado, em circunstâncias normais, não requer interação com o cliente na fase do usufruto, esta é muito limitada e a empresa não tem oportunidade de cocriar valor com o cliente.

Finalmente, a fase de memória é a que apresenta um esforço de obtenção de *feedback* mais proativo visto que, finalizado o usufruto, o cliente pode não perceber qualquer benefício em continuar a interagir com a empresa. Por sua vez, a empresa tem interesse em obter opiniões relevantes sobre a experiência do cliente após a sua conclusão de forma a beneficiar de *feedback* que poderá representar melhorias incrementais no serviço prestado (Fang et al, 2008). A empresa procura ainda nesta fase influenciar a repetição do usufruto e a forma como o cliente comunica o serviço prestado a outros potenciais clientes (Ek et al, 2008; Tung e Ritchie, 2011).

As dimensões de repetição e comunicação positiva do serviço são estimuladas não só na memória, mas ao longo de toda a cadeia de valor da experiência turística através da construção de uma relação personalizada com cada cliente. Deste modo, é de salientar a importância de uma estratégia de abertura e proximidade desde o primeiro contacto e a

relevância em manter um contacto pessoal com o cliente, sempre que este seja possível, nas várias fases do ciclo de experiências (Neuhofer, 2016; Payne et al, 2008; Prahalad e Ramaswamy, 2012).

O estudo confirma que as redes sociais, são uma ferramenta essencial para promover uma interação personalizada com os clientes, como tinham sugerido Buhalis e Law (2008). Estas permitem uma comunicação multilateral que possibilita não só a partilha de conteúdos criados pela organização, mas também de conteúdos criados por clientes. As empresas podem recorrer a esses conteúdos para criar publicações, que tendo origem na experiência de clientes, se revelam mais credíveis e atrativas para os restantes consumidores (Prahalad e Ramaswamy, 2004). Todavia, a capacidade das empresas para tirarem partido das redes sociais de uma forma sistemática e criativa parece ser limitada. O estudo confirma também que a aposta numa relação forte com o cliente tem o potencial de resultar no cliente satisfeito como “coangariador” de novos clientes, havendo uma relação direta entre satisfação do cliente e recomendação do serviço, tal como sugerido por Sahi et al (2017). Para além disso, quanto mais envolvido o cliente estiver na criação de uma experiência, mais valor percebe na mesma o que estimula a fidelização e resulta na repetição e recomendação do serviço prestado (Grissemann e Stokburger-Sauer, 2012; Neuhofer, 2016).

Os casos analisados revelam a importância de uma relação personalizada com o cliente como factor de diferenciação no turismo (Ramaswamy, 2011; Prahalad e Ramaswamy, 2012). Uma estratégia de interação com o cliente proporciona oportunidades para acrescentar valor ao serviço prestado através da aprendizagem contínua com o cliente (Cáceres-Carrasco et al, 2016; Payne et al, 2008) e, como sugerido por Kinström e Kowalkowski (2014), a interação contínua, planeada e personalizada com cada cliente

facilita o desenvolvimento de uma relação que poderá estimular a criação de novos serviços na empresa.

7. Conclusões e Pistas para Investigação Futura

O carácter experiencial do turismo faz com que a interação contínua com o usufrutuário seja uma dimensão fundamental no entendimento das suas necessidades e criação de valor acrescentado (Ramaswamy, 2011). As experiências turísticas poderão ter tanto mais valor quanto o grau de participação do cliente na sua concepção e prestação, podendo a co-criação com o usufrutuário resultar no desenvolvimento de novos serviços (Hjalager e Nordin, 2011). No entanto, a investigação sobre estas temáticas é ainda muito reduzida (Binkhorst e Dekker, 2009). Como tal, este trabalho procurou responder a questões que abordam a lacuna da relação entre co-criação, interação e criação de novos serviços no turismo em conjunto com o cliente.

Recolhida a informação sobre cada estudo de caso, esta foi analisada à luz do QA elaborado para o efeito, sendo possível concluir como resposta às QI que a forma como os clientes são envolvidos no processo de criação de serviços varia consoante a fase do ciclo da experiência e o grau de interação possível em cada fase e que a melhoria e criação de novos serviços é fruto da aprendizagem com o cliente ao longo de todo o ciclo.

Na antecipação, o envolvimento do cliente é concretizado através de um contacto direto e personalizado que visa estimular a co-criação da experiência individual. Isto leva a que exista uma interação próxima com o cliente que possibilita a apropriação de ideias, que podem impactar a melhoria do serviço e do processo comercial.

Sendo que os serviços prestados nas empresas analisadas não requerem interação com o cliente no usufruto, o seu envolvimento depende principalmente das redes sociais, estando a criação com o cliente praticamente restringida à criação de novos conteúdos nas mesmas. Quando existe interação, esta tem a vantagem de conferir acesso às ideias

do cliente enquanto este ainda está a usufruir do serviço, pelo que as opiniões e ideias formuladas nesta fase são suportadas por conhecimento prático sobre o serviço e sendo o *feedback on-the-spot* este tende a ser mais fiel e genuíno.

Na memória não foram identificadas estratégias de envolvimento do cliente na criação de novos serviços, no entanto clientes com altos níveis de satisfação em relação ao serviço usufruído tendem a atuar como angariadores de novos clientes. O sucesso da interação nesta fase está dependente da capacidade de a empresa construir uma relação com o cliente ao longo de toda a experiência, o que contribui para a fidelização, repetição, e comunicação positiva do serviço a outros consumidores.

O principal contributo desta dissertação para a literatura de co-criação de experiências está, em nossa opinião, no QA (Fig. 2) concebido para analisar os casos selecionados para resposta às QI. Este poderá ser utilizado em investigações futuras na análise de casos de co-criação de experiências não só no turismo, mas também em outros serviços com carácter experiencial e poderá enquadrar dimensões de co-criação com outros agentes para além do consumidor (e.g. outras empresas).

Os resultados do estudo foram condicionados pelo muito reduzido ou inexistente grau de co-criação nas empresas selecionadas. Infelizmente, devido à incapacidade de obter informação *ex-ante* mais detalhada, só foi possível identificar este problema aquando da realização da entrevista. Para além disso, restrições temporais levaram a que não tenha sido possível analisar um maior e mais abrangente número de casos de co-criação com o cliente, como se esperava inicialmente. Como tal sugere-se que investigações futuras recorram a uma entrevista prévia para analisar o grau de co-criação existente e selecionem empresas com momentos de interação com o turista inerentes à prestação do serviço (e.g. hotéis) e com maior experiência no mercado.

Bibliografia

Alsos, G. A., Eide, D., & Madsen, E. L. (2014). Introduction: innovation in tourism industries. *Chapters*, 1-24.

Battisti, G., Gallego, J., Rubalcaba, L., & Windrum, P. (2015). Open innovation in services: knowledge sources, intellectual property rights and internationalization. *Economics of Innovation and New Technology*, 24(3), 223-247.

Barlow, J., & Møller, C. (1996). A complaint is a gift: using customer feedback as a strategic tool. Berrett-Koehler Publishers.

Binkhorst, E., & Den Dekker, T. (2009). Agenda for co-creation tourism experience research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3), 311-327.

Blake, A., Sinclair, M. T., & Soria, J. A. C. (2006). Tourism productivity: evidence from the United Kingdom. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1099-1120.

Blichfeldt, B. S. (2009). Innovation and entrepreneurship in tourism: the case of a Danish caravan site. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7(3), 415-431.

Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet—The state of eTourism research. *Tourism management*, 29(4), 609-623.

Cáceres-Carrasco, R., Romero, I., & Tejada, P. (2016). Tourism innovation at the firm level: Delimitation, typology and measurement.

Carlborg, P., Kindström, D., & Kowalkowski, C. (2014). The evolution of service innovation research: a critical review and synthesis. *The Service Industries Journal*, 34(5), 373-398.

Camisón, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33(4), 776-789.

Desmet, P., & Hekkert, P. (2007). Framework of product experience. *International journal of design*, 1(1).

Desouza, K. C., Awazu, Y., Jha, S., Dombrowski, C., Papagari, S., Baloh, P., & Kim, J. Y. (2008). Customer-driven innovation. *Research-Technology Management*, 51(3), 35-44.

Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Roos, I. (2005). Service portraits in service research: a critical review. *International journal of service industry management*, 16(1), 107-121.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Ek, R., Larsen, J., Hornskov, S. B., & Mansfeldt, O. K. (2008). A dynamic framework of tourist experiences: Space-time and performances in the experience economy. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(2), 122-140.

European Commission. (2013). *Innovation union competitiveness report 2013*. Towards knowledge driven reindustrialisation. Commission staff working document SWD(2013)347 final.

Evangelista, R., & Savona, M. (2003). Innovation, employment and skills in services. Firm and sectoral evidence. *Structural Change and Economic Dynamics*, 14(4), 449-474.

Fagerberg, J. (2012). A guide to Schumpeter. *Confluence*, 20.

Fagerberg, J. (2006). *The Oxford handbook of innovation*. Oxford university press.

Fagerberg, J., Srholec, M., & Verspagen, B. (2010). Innovation and economic development. *Handbook of the Economics of Innovation*, 2, 833-872.

Fang, E., Palmatier, R. W., & Evans, K. R. (2008). Influence of customer participation on creating and sharing of new product value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(3), 322-336.

Farmer, T., Robinson, K., Elliott, S. J., & Eyles, J. (2006). Developing and implementing a triangulation protocol for qualitative health research. *Qualitative health research*, 16(3), 377-394.

Fernández-Serrano, J., & Martínez-Román, J. A. (2016). Factores impulsores de la innovación en el sector servicios y el turismo.

Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The economics of industrial innovation*. Psychology Press.

Gadrey, J., Gallouj, F., & Weinstein, O. (1995), "New modes of innovation", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6 Iss 3 pp. 4 – 16.

Gallouj, F. (2002). Services innovation: assimilation, differentiation, inversion and integration.

Gallouj, F., & Savona, M. (2009). Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *Journal of evolutionary economics*, 19(2), 149.

Godinho, M. M. (2013). *Inovação em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

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.

Grönroos, C. (2001). The perceived service quality concept-a mistake?. *Managing Service Quality: An International Journal*, 11(3), 150-152.

Guion, L. A. (2002). *Triangulation: Establishing the validity of qualitative studies*. University of Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, EDIS.

Guttentag, D. (2015). Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current issues in Tourism*, 18(12), 1192-1217.

Haynes, K., & Grugulis, I. (Eds.). (2013). *Managing Services: Challenges and Innovation*. OUP Oxford.

- Halinen, A., & Törnroos, J. Å. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58(9), 1285-1297.
- Hertog, P., Aa, W., & Jong, M. W. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 21(4), 490-514.
- Heskett, J. L. (1986). *Managing in the service economy*. Harvard Business Press.
- Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism management*, 23(5), 465-474.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism management*, 31(1), 1- 12.
- Hjalager, A. M., & Nordin, S. (2011). User-driven innovation in tourism—A review of methodologies. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 12(4), 289-315.
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer cocreation in new product development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283-296.
- Howells, J., Tether, B., Gallouj, F., Djellal, F., Gallouj, C., Blind, K., ... & Macpherson, A. (2004). *Innovation in Services: Issues at Stake and Trends* (Doctoral dissertation, European Commission).
- Hurmerinta-Peltomäki, L., & Nummela, N. (2004). First the sugar, then the eggs... or the other way round? Mixing methods in international business research. *Handbook of qualitative research methods for international business*, 162-180.
- Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E., & Lundvall, B. Å. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research policy*, 36(5), 680-693.

- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative science quarterly*, 24(4), 602-611.
- Kaur Sahi, G., Sehgal, S., & Sharma, R. (2017). Predicting Customers Recommendation from Co-creation of Value, Customization and Relational Value. *Vikalpa*, 42(1), 19-35.
- Kline, S.J., & Rosenberg, N. (1986). An Overview of Innovation. *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*. Washington D.C.: National Academy Press, 275-304
- Lin, L. (2013). The impact of service innovation on firm performance. *The Service Industries Journal*, 33(15-16), 1599-1632.
- Lundvall, B. Å. (2007). National innovation systems—analytical concept and development tool. *Industry and innovation*, 14(1), 95-119.
- Mamaghani, F. (2009). Impact of e-commerce on travel and tourism: an historical analysis. *International Journal of Management*, 26(3), 365.
- MacNealy, M. S. (1997). Toward better case study research. *IEEE Transactions on professional Communication*, 40(3), 182-196.
- Mills, P. K., & Morris, J. H. (1986). Clients as “partial” employees of service organizations: Role development in client participation. *Academy of management review*, 11(4), 726-735.
- Miozzo, M., & Soete, L. (2001). Internationalization of services: a technological perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 67(2), 159-185.

Mortensen, P. S., & Bloch, C. W. (2005). *Oslo Manual-Guidelines for collecting and interpreting innovation data*. Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD.

Neuhofer, B. (2016). Innovation Through Co-creation: Towards an Understanding of Technology-Facilitated Co-creation Processes in Tourism. In *Open Tourism* (pp. 17-33). Springer Berlin Heidelberg.

Neuhofer, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2013). Experiences, co-creation and technology: A conceptual approach to enhance tourism experiences. *CAUTHE 2013: Tourism and Global Change: On the Edge of Something Big*, 562.

OECD (2007), *Innovation and Growth: Rationale for an Innovation Strategy*. DOI: <http://www.oecd.org/science/inno/39374789.pdf>

Oh, H., Fiore, A. M., & Jeung, M. (2007). Measuring experience economy concepts: Tourism applications. *Journal of travel research*, 46(2), 119-132.

Otto, J. E., & Ritchie, J. B. (1996). The service experience in tourism. *Tourism management*, 17(3), 165-174.

Pavitt, K. (1984). Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research policy*, 13(6), 343-373.

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.

- 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.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76, 97-105.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy*. Harvard Business Press.
- Poulsson, S. H., & Kale, S. H. (2004). The experience economy and commercial experiences. *The Marketing Review*, 4(3), 267-277.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2002). The co-creation connection. *Strategy and Business*, 50-61.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2003). The new frontier of experience innovation. *MIT Sloan management review*, 44(4), 12-18.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy & leadership*, 32(3), 4-9.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2012). The new frontier of experience innovation. *Image*.
- Ramaswamy, V., & Guillard, F. (2010a). Building the co-creative enterprise. *Harvard business review*, 88(10), 100-109.
- Ramaswamy, V., & Guillard, F. (2010b). *The power of co-creation: Build it with them to boost growth, productivity, and profits*. Simon and Schuster.

Ramaswamy, V. (2010). Competing through co-creation: innovation at two companies. *Strategy & leadership*, 38(2), 22-29.

Ramaswamy, V. (2011). It's about human experiences... and beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 195-196.

Riege, A. M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with “hands-on” applications for each research phase. *Qualitative market research: An international journal*, 6(2), 75-86.

Robinson, M., & Novelli, M. (2005). Niche tourism: an introduction. *Niche tourism: Contemporary issues, trends and cases*, 1-11.

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.

Śledzik, K. (2013). Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship. *Management Trends in Theory and Practice*, (ed.) Stefan Hittmar, Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina & Institute of Management by University of Zilina.

Smith, S. L. (1994). The tourism product. *Annals of tourism research*, 21(3), 582-595.

Smith, S. L. (2014). *Tourism analysis: A handbook*. Routledge.

Sørensen, F., & Jensen, J. F. (2015). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters. *Tourism Management*, 46, 336-346.

Sundbo, J. (2009). Innovation in the experience economy: a taxonomy of innovation organisations. *The Service Industries Journal*, 29(4), 431-455.

- Sundbo, J. (2013). Introduction to the experience economy. *Chapters*, 1-18.
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., & Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms—Comparative studies of Denmark and Spain. *Research policy*, 36(1), 88-106.
- Tether, B., & Howells, J. (2007). Changing understanding of innovation in services. *Innovation in Services*, 9, 21-60.
- Tung, V. W. S., & Ritchie, J. B. (2011). Exploring the essence of memorable tourism experiences. *Annals of tourism research*, 38(4), 1367-1386.
- Turismo de Portugal. (2014). *Turismo 2020. Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020*. Disponível em http://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Turismo2020_Parte%20I_mercados%20-%20SWOT.pdf [Acesso em 08/05/2017]
- Von Hippel, E. (2005). Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation. *Journal für Betriebswirtschaft*, 55(1), 63-78.
- Weidenfeld, A., Williams, A. M., & Butler, R. W. (2010). Knowledge transfer and innovation among attractions. *Annals of tourism research*, 37(3), 604-626.
- Weiermair, K. (2004). Product improvement or innovation: What is the key to success in tourism. In *Innovations in tourism UNWTO conference*.
- Weil, H. B. (1996). *Commoditization of technology-based products and services: a generic model of market dynamics*. International Center for Research on the Management of Technology, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.

Werthner, H., & Ricci, F. (2004). E-commerce and tourism. *Communications of the ACM*, 47(12), 101-105.

Witell, L., Kristensson, P., Gustafsson, A., & Löfgren, M. (2011). Idea generation: customer co-creation versus traditional market research techniques. *Journal of Service Management*, 22(2), 140-159.

World Bank. (2016). World databank. [Services, etc., value added (% of GDP)]. Retrieved from <http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS>

WTTC (2016). *The Economic Impact of Travel & Tourism: 2016 Annual Update – Summary*. London: World Travel & Tourism Council

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

Zeithaml, V. (1981). How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services in J. H. Donnelly and W. R. George (Eds.). *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association, 186-190.

Anexo I – Guião da Entrevista

Q Exploratória: Tendo em conta a visão de Co-criação exposta, considera que a empresa procura estimular a co-criação com os seus clientes? Exemplifique, se possível.

Q1: Como é que a empresa comunica com os clientes (ou potenciais clientes) antes destes usufruírem do serviço? Exemplifique, se possível.

Q2: Que estratégias utilizam para envolver o cliente com o serviço na fase em que é perceptível que este deseja reservar/comprar um serviço/produto? E na fase após a reserva/compra efetiva do serviço?

Q3: Em que medida a comunicação com o cliente durante a reserva/compra potencia a melhoria do serviço que será prestado?

Q4: Até que ponto o serviço pode ser alterado na fase do usufruto do mesmo, consoante as preferências do cliente? Exemplifique, se possível.

Q5: Que meios são utilizados para obter feedback do cliente sobre o serviço durante o usufruto/usufruto? Exemplifique, se possível.

Q6: Como é que a empresa comunica com o cliente após a prestação do serviço? Exemplifique, se possível.

Q7: Que motivações existem da parte da empresa para a comunicação com o cliente após a prestação do serviço?

Q8: Como é que a empresa utiliza as opiniões/ideias provenientes do feedback dos clientes após a prestação do serviço? Exemplifique, se possível.

Q9: Em que fases a empresa interage presencialmente com o cliente? O que motiva essa interação? Exemplifique, se possível.

Q10: Que resultados advêm da interação e comunicação com clientes?

Q11: Como é que a tecnologia e a internet facilitam a interação com o cliente? Exemplifique, se possível.

Q12: Como é que a empresa garante o feedback dos clientes? Exemplifique, se possível.

Q13: De que maneira é que o feedback dos clientes pode auxiliar a empresa a inovar? Exemplifique, se possível.