

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA



TANISE DANELON GOMES

**COMPARTILHAMENTO DE EXPERIÊNCIAS EM AMBIENTES VIRTUAIS:
UM ESTUDO DE CASO EM COMUNIDADE DE AVALIAÇÕES DE SERVIÇOS**

Porto Alegre
2012

TANISE DANELON GOMES

**COMPARTILHAMENTO DE EXPERIÊNCIAS EM AMBIENTES VIRTUAIS:
UM ESTUDO DE CASO EM COMUNIDADE DE AVALIAÇÕES DE SERVIÇOS**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Lélis Balestrin Espartel

Porto Alegre
2012

G633c Gomes, Tanise Danelon
Compartilhamento de experiências em ambientes virtuais e oportunidades para a cocriação de valor: um estudo de caso em comunidade de avaliações de serviços / Tanise Danelon Gomes. Porto Alegre, 2012. 115f. : il.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2012.

Orientador: Prof. Dr. Lélis Balestrin Espartel.

1. Administração de Empresas. 2. Marketing. 3. Cocriação de Valor. 4. Comportamento boca a boca. 5. Ambientes Virtuais. I. Espartel, Lélis Balestrin. II. Título.

CDD 658.834

Bibliotecária Responsável

Isabel Merlo Crespo

CRB 10/1201

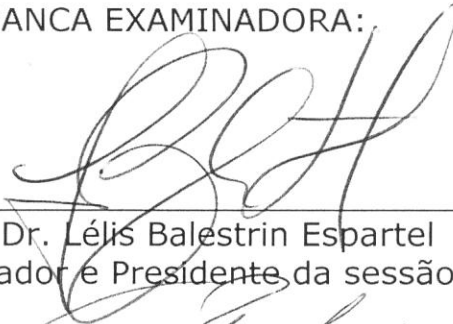
TANISE DANELON GOMES

Compartilhamento De Experiências Em Ambientes Virtuais: Um Estudo De Caso Em Comunidade De Avaliações De Serviços

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 27 de março de 2012, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



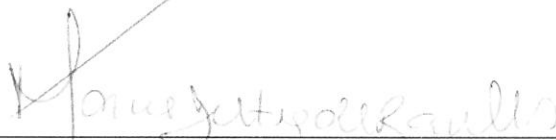
Prof. Dr. Lélis Balestrin Espartel
Orientador e Presidente da sessão



Prof. Dr. Vinicius Sittoni Brasil



Prof. Dr. Claudio Damacena



Profa. Dr. Márcia Dutra de Barcellos

AGRADECIMENTOS

A meus amigos e família, que tiveram a sabedoria da tolerância em entender este momento da minha vida.

À amiga e colega do mestrado Cristiele Ribeiro, que dividiu momentos de angústia e me ajudou com suas palavras a seguir em frente.

À amiga e colega Luciana Ceolin, que me emprestava sua calma e também caronas solidárias durante os primeiros semestres deste desafio.

À minha irmã de alma, Fabrízia Uebel, que sempre acreditou em mim e nunca deixou a nossa amizade esmorecer ao longo desses 20 anos.

Ao professor orientador Lélis Balestrin Espartel, que soube compreender minhas dificuldades e não desistiu de mim.

Aos professores Vinícius Sittoni Brasil e Claudio Damacena, que compuseram a banca examinadora do meu projeto, creditando valiosas dicas para que este estudo se tornasse realidade.

Aos consumidores e às empresas que gentilmente colaboraram com esta pesquisa. Sem a participação deles, este trabalho não seria possível.

Aos colegas da GJP Hotéis & Resorts, especialmente Ivan Guevara e Claudia Prestes, que diariamente acompanharam minhas preocupações com paciência e amizade. Ao meu gestor Thomas Hartmann, um entusiasta do aprendizado, obrigada pelo apoio, incentivo e compreensão. Ao gerente de Recursos Humanos da GJP Hotéis & Resorts, Adilson Moreira, que estendeu a mão amiga, especialmente nesta reta final.

Aos meus pais, que sempre me ensinaram que o maior patrimônio é a educação, aos quais prometo que, passada esta etapa, estarei mais presente em suas vidas.

Ao meu amor e companheiro Jeferson, por me apoiar e partilhar muitas dificuldades. Tenho plena consciência do quanto ele foi afetado por essa experiência e das coisas que teve que abrir mão para manter este meu sonho. Com ele, conheci de perto do que o amor é capaz.

Ao Jimmy, um cão muito especial. Amor genuíno. Exemplo para muitos seres humanos. Aprendamos com os animais: amar mais, julgar menos.

E por fim, a uma força que não sei de onde vem, mas que me dá ânimo para não desistir e para acreditar que o melhor sempre está à minha espera. Um otimismo que brota nos momentos mais tristes de sensação de impotência, fraqueza e desespero, sentimentos que foram comuns nesse período. É a força da vida, e a ela agradeço por estar aqui.

“Não acredite em algo simplesmente porque ouviu. Não acredite em algo simplesmente porque todos falam a respeito. Não acredite em algo simplesmente porque está escrito em seus livros religiosos. Não acredite em algo só porque seus professores e mestres dizem que é verdade. Não acredite em tradições só porque foram passadas de geração em geração. Mas depois de muita análise e observação, se você vê que algo concorda com a razão, e que conduz ao bem e benefício de todos, aceite e viva-o.”

Ensino budista

RESUMO

A evolução do pensamento de Marketing foi fundamental para a participação do cliente no contexto mercadológico. Vargo e Lusch (2004) capturam essa evolução de pensamento, propondo o surgimento da Lógica do Serviço Dominante (Lógica S-D). Informados, conectados e com poderes, os consumidores passam a exercer sua influência em cada parte do sistema de negócios (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Muito desse poder de influência advém das novas formas de comunicação, em especial da internet, que contribui para que os consumidores possam aprender mais sobre as empresas e exercer a colaboração, contribuindo para a melhoria de produtos e serviços e criando novas formas de interação entre empresa e consumidor e entre os próprios consumidores. Aptos a trocar informações relatando experiências e buscando subsídios que endossem uma decisão futura de consumo, os consumidores estão cada vez mais ativos nos ambientes virtuais. É uma perspectiva de comunicação boca a boca, em uma dimensão muito maior, que se torna uma importante fonte de informações (CHEVALIER; MAYZLIN, 2006). Nesse sentido, o presente trabalho buscou, por meio de uma pesquisa qualitativa, caracterizada por um estudo de caso com uma comunidade virtual de avaliação de serviços, explicar como se dá o processo de compartilhamento de experiências de consumo em ambientes virtuais, e como as empresas podem criar valor com seus consumidores a partir do gerenciamento desse comportamento. A comunidade virtual *TripAdvisor* foi a escolhida para o estudo de caso, por ser considerada a maior comunidade de viajantes do mundo, com mais de 60 milhões de avaliações e recomendações de viagens registradas. A pesquisa, realizada com consumidores, empresas e análise de documentos, sugere, em sua conclusão, a confrontação com a teoria da confiabilidade de laços sociais proposta por Reigen (1984), que coloca os laços sociais fortes como mais influentes nas decisões de consumo. O presente estudo mostra que os laços sociais fracos possuem alta influência em comunidades virtuais especializadas em consumo, o que denota uma mudança de padrão de confiabilidade entre os ambientes *on-line* e *off-line*. Outro resultado apontado pelo estudo refere-se ao engajamento altruísta (DICTER, 1966; VERLEGH, 2008) dos consumidores que compartilham experiências de consumo nesse ambiente, demonstrando um comportamento mais voltado à colaboração do que à expressão de hostilidade ou intenções de vingança (JUNG, 1959; ALLPORT; POSTMANN, 1947). Também foram ressaltadas diferenças nos resultados da teoria até hoje desenvolvida sobre comportamento boca a boca, no que diz respeito aos extremos de satisfação como propulsores dessa comunicação (ANDERSON, 1998), pois os relatos analisados, em sua maioria, demonstram um nível moderado de satisfação. Com um enfoque gerencial, mostra-se a necessidade de as empresas estarem atentas a esse comportamento como forma de promover o diálogo entre consumidores e empresas e, com isso, cocriar valor com seus clientes. Por fim, ao final deste trabalho são apresentadas as implicações acadêmicas, bem como as limitações e sugestões para estudos futuros.

Palavras-chave: Cocriação de valor. Comportamento boca a boca. Ambientes virtuais.

ABSTRACT

The evolution of Marketing theories was fundamental to client's participation in the marketing context. Vargo and Lusch (2004) capture this evolution of thought, proposing the creation of the Service-Dominant Logic (S-D Logic). Informed, connected and empowered, consumers begin to influence every part of the business system (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Much of this influence power comes from the new forms of communication, especially the internet, which helps consumers to learn more about the companies and to engage in collaboration, contributing to the improvement of products and services and creating new forms of interaction between company and consumers and between consumers themselves. Able to exchange information by relating experiences and seeking subsidies to endorse a future consumption decision, consumers are increasingly active in virtual environments. It is a perspective of word of mouth communication, in a much larger dimension, becoming an important information source (CHEVALIER; MAYZLIN, 2006). Thus, this paper pursues – through a qualitative research, characterized by a case study of a virtual community of evaluation services – to explain how occurs the process of sharing consumer experiences in virtual environments and how companies can create value with its consumers from the management of that behavior. The online community TripAdvisor has been chosen for the case study, because it is considered the largest community of world travelers, with more than 60 million reviews and travel recommendations recorded. The research, conducted with consumers, businesses and document analysis, suggests, in its conclusion, the confrontation with the theory of the reliability of social ties proposed by Reigen (1984), which consider strong social ties as more influential in consumer decisions. This study shows that weak social ties have high influence in virtual communities specialized in consumption, which demonstrates a changing reliability pattern between online and offline environments. Another result pointed out by the study refers to the unselfish engagement (DICHTER, 1966; VERLEGH, 2008) of consumers who share consumer experiences in this environment, presenting a behavior more focused in collaboration than the expression of hostility or revenge intentions (JUNG, 1959; ALLPORT; POSTMANN, 1947). Differences in the results of the theory developed until today on word of mouth behavior were also highlighted, regarding to the satisfaction extremes as propellants of such communication (ANDERSON, 1998), because the reports analyzed mostly show a moderate level of satisfaction. With a managerial approach, it is showed the need for companies to be aware of this behavior as a way to promote dialogue between consumers and businesses and thereby co-create value with their customers. At the end of the work, it is presented managerial implications, study limitations and suggestions for future researches.

Keywords: Co-creation of value. Word of mouth behavior. Virtual environments.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre Lógica (P-D) e Lógica (S-D).....	27
Quadro 2 – Tipologia do valor experiencial.....	38
Quadro 3 – Comparativo do crescimento da internet entre países.....	49
Quadro 4 – Empresas participantes da pesquisa.....	61
Quadro 5 – Consumidores participantes da pesquisa.....	62
Quadro 6 – Experiência de consumo (compilação dos resultados).....	91
Quadro 7 – Compartilhamento de experiências (compilação dos resultados).....	92
Quadro 8 – Mudanças nas relações entre consumidor e empresa na internet (compilação dos resultados).....	93
Quadro 9 – Cocriação de valor – compilação dos resultados.....	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Perspectivas do Marketing: do cliente passivo ao cliente como cocriador de valor.....	28
Figura 2 – Processo convencional de criação de valor.....	30
Figura 3 – Interação empresa-consumidor.....	32
Figura 4 – Blocos de sustentação da interação na cocriação de valor.....	32
Figura 5 – Construção da experiência do cliente.....	41
Figura 6 – Papéis das empresas no gerenciamento das interações sociais em ambientes <i>on-line</i>	48
Figura 7 – Número de pessoas com acesso à internet no Brasil.....	50
Figura 8 – Diferenças entre as formas tradicionais de comunicação e a internet.....	52

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	15
3	OBJETIVOS.....	20
3.1	Objetivo geral.....	20
3.2	Objetivos específicos.....	20
4	REVISÃO DA LITERATURA.....	21
4.1	Perspectivas do Marketing: do cliente passivo ao cliente como cocriador de valor.....	21
<i>4.1.1</i>	<i>Perspectiva To Market.....</i>	<i>21</i>
<i>4.1.2</i>	<i>Perspectiva Market To.....</i>	<i>23</i>
<i>4.1.3</i>	<i>Perspectiva Market With: a Lógica do Serviço Dominante.....</i>	<i>25</i>
4.2	Cocriação de valor.....	28
4.3	Experiência de consumo.....	35
4.4	Interação consumidor-consumidor: o compartilhamento das experiências de consumo.....	41
4.5	Internet como espaço para colaboração.....	49
5	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	57
5.1	Tipo de pesquisa.....	58
5.2	Estratégia de pesquisa.....	59
5.3	Unidade de análise e grupos de respondentes.....	60
<i>5.3.1</i>	<i>Crítérios para seleção das empresas.....</i>	<i>61</i>
<i>5.3.2</i>	<i>Crítérios para seleção dos consumidores.....</i>	<i>62</i>
5.4	Procedimentos de coleta de dados.....	62
<i>5.4.1</i>	<i>Entrevistas em profundidade.....</i>	<i>63</i>
<i>5.4.2</i>	<i>Coleta de dados secundários.....</i>	<i>64</i>
5.5	Análise de conteúdo.....	64

6	ANÁLISE DE RESULTADOS	66
6.1	Análise das entrevistas com consumidores	66
6.1.1	<i>Experiência de consumo na visão dos consumidores</i>	66
6.1.2	<i>Compartilhamento de experiências sob a ótica do consumidor</i>	69
6.1.3	<i>Mudanças nas relações entre empresas e consumidores após o advento da internet na percepção dos consumidores</i>	73
6.1.4	<i>Cocriação de valor na visão dos consumidores</i>	75
6.1.4.1	Diálogo.....	75
6.1.4.2	Acesso.....	76
6.1.4.3	Risco e transparência.....	76
6.2	Análise das entrevistas com empresas	78
6.2.1	<i>Experiência de consumo na percepção das empresas</i>	78
6.2.2	<i>Compartilhamento de experiências na visão das empresas</i>	81
6.2.3	<i>Mudanças nas relações entre empresas e consumidores após o advento da internet sob a ótica das empresas</i>	86
6.2.4	<i>Cocriação de valor na visão das empresas</i>	87
6.3	Análise das avaliações de consumo no site TripAdvisor	89
6.4	Consolidação dos resultados das análises de conteúdo	91
7	CONCLUSÕES	94
7.1	Implicações teóricas e gerenciais	100
7.2	Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras	101
	REFERÊNCIAS	103
	APÊNDICE A – Roteiro de pesquisa com consumidor	111
	APÊNDICE B – Roteiro de pesquisa com empresa	113

1 INTRODUÇÃO

O papel do consumidor vem se modificando de acordo com a evolução do pensamento de Marketing. Da mesma forma, o conceito de valor para empresas e clientes também passa por essa transição (VARGO; LUSCH, 2004). O cliente transformou-se, ao longo dos últimos 100 anos, de um agente exógeno aos processos de Marketing para um agente endógeno, participante, ativo, colaborador, um cocriador de valor (VARGO; LUSCH, 2004; GUMMESSON, 2004; PRAHALAD, 2004; GRÖNROOS, 2006; ARNOULD; PRICE; MALSHE, 2006; LUSCH, 2007). O conceito de valor já não é mais o mesmo, não se centra mais no produto, mas sim no valor criado com o cliente, como um ativo participante nesse processo (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000, 2004), em que todas as partes do mercado são elegíveis para criar valor, em uma relação ganha-ganha, na qual todos os envolvidos são vistos como parceiros (GUMMESSON, 2004).

Um dos pontos centrais para esse novo conceito de valor e o desenvolvimento da relação ganha-ganha é a interação entre cliente e empresa. Diferentemente de uma abordagem tradicional, em que a troca de valor se dá por meio da utilidade de produtos e serviços e a comunicação é unilateral, a cocriação de valor promove a interação contínua entre empresa e consumidor, estimulando o diálogo, o compartilhamento de experiências e a aprendizagem. Além disso, a cocriação permite que consumidores estabeleçam interações entre pares, promovendo debates sobre produtos e serviços, buscando referências de experiências e aprendendo uns com os outros (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Os sistemas de informação, comunicação e tecnologia, em especial a internet, colaboram para que essas interações se tornem possíveis. Os ambientes *on-line* auxiliam a aprendizagem do cliente, a reunião de experiências e a coleta e análise de informações a respeito de produtos e serviços, sendo uma importante fonte de informações para as empresas e espaço para cultivo de relacionamento entre os próprios clientes (HUANG et al., 2009; KOZINETS, 2002).

As novas tecnologias e as formas de diálogo forçam as empresas a pensarem diferentemente sobre o que de fato é valor e a se tornarem mais sensíveis às experiências dos consumidores (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Da mesma forma, ao utilizar essas novas formas de interação propiciadas pela internet, os clientes estão assumindo um novo papel, exercendo seus poderes e compartilhando experiências com outros consumidores, em uma dimensão de longo alcance geográfico e com poucas barreiras. Nesse sentido, o espaço de interação *on-line* torna-se um importante espaço de diálogo, substituindo e

complementando outras formas tradicionais de comunicação entre empresa e consumidor e entre consumidores (CHEVALIER; MAYZLIN, 2006).

Os indivíduos têm de tomar decisões, muitas vezes sem saber os custos e os benefícios das opções possíveis. Dada a frequência com que tais situações surgem, é compreensível que os consumidores seguidamente optem por não buscar apenas informações formais fornecidas pelas empresas, mas sim contar com informações casuais obtidas por meio da comunicação boca a boca, a fim de reafirmar sua decisão (ELISSON; FUDENBERG, 1995). Nesse aspecto, os ambientes virtuais são facilitadores da troca de informações entre consumidores e servem como balizadores para as decisões de consumo, gerando aprendizado mútuo por meio da colaboração.

Considerando essa nova perspectiva de comunicação entre consumidores e também os desafios das empresas em lidar com essas novas plataformas de comunicação para um novo conceito de geração de valor, torna-se importante para as organizações entender as interações entre consumidores, no que diz respeito ao compartilhamento de experiências de consumo (comportamento boca a boca) em ambientes virtuais, e como essas interações podem auxiliar empresas e clientes a cocriar valor. A relevância para o estudo advém das possíveis mudanças do comportamento boca a boca em ambiente *on-line* e ambientes *off-line* e como as empresas podem atuar sobre essas mudanças, gerando um melhor relacionamento com seus clientes. Além desse aspecto gerencial, denota-se a carência de estudos acadêmicos que explorem essa nova dinâmica de interação (GODES et al., 2005).

Com o intuito de compreender o processo de compartilhamento de experiências de consumo entre consumidores em ambientes virtuais, e então verificar as oportunidades de cocriação de valor, foi realizado um estudo de caso na comunidade virtual *TripAdvisor*, que atualmente conta com mais de 60 milhões de avaliações de consumo registradas em seu ambiente virtual. O estudo de caso contou com entrevistas em profundidade com consumidores e empresas, assim como análise de conteúdo de avaliações registradas na referida comunidade. As entrevistas com consumidores e empresas e as análises de conteúdo almejavam a triangulação dos dados e uma interpretação mais completa acerca do assunto estudado.

Para melhor compreensão do fenômeno e cruzamento da teoria com os resultados evidenciados neste estudo, foi realizada a revisão de literatura em torno das principais temáticas que envolvem os objetos desta pesquisa. Para dar suporte a essa perspectiva de integração com os achados do estudo e pesquisas anteriores, foram abordados os seguintes aspectos teóricos: Transformações do papel do cliente ao longo dos anos; Cocriação de valor;

Experiência de consumo; Compartilhamento das experiências de consumo no ambiente *on-line*; e Internet como espaço para colaboração.

Na teoria desenvolvida ao longo deste trabalho, destacam-se as mudanças do papel dos clientes em relação às dinâmicas empresariais. Em um primeiro momento, denominado por Lusch (2007) como “to market”, os consumidores eram desconsiderados nas interações empresariais. As atividades das organizações eram voltadas à manufatura e à distribuição (JONES; SHAW, 2002). Posteriormente, os consumidores passaram a ser percebidos pelas empresas, sendo foco de pesquisas e com o desenvolvimento de produtos e serviços com vistas a suprir suas necessidades (LEVVIT, 1960). Por último, com o crescimento das interações propiciadas pela internet e pelo aumento do poder e da conectividade dos consumidores, os clientes passaram a estreitar suas relações com as empresas, colaborando com opiniões e ativando outros consumidores para intensificar sua participação em todas as fases do negócio (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Sob essa evolução, emergiu o conceito de cocriação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000), que posiciona os consumidores como participantes ativos dos processos empresariais, exercendo seu poder em todas as etapas do negócio. Uma das principais contribuições teóricas diz respeito aos quatro blocos de sustentação da cocriação: diálogo, acesso, risco e transparência (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Uma vez que a cocriação é pautada pelas experiências que o cliente estabelece a partir das interações com as empresas, desenvolveu-se neste trabalho a abordagem teórica acerca da experiência de consumo. Embora exista um consenso sobre a dificuldade em delimitar o conceito de experiência de consumo, o presente trabalho traz diferentes abordagens sobre o tema, que denotam a experiência de consumo como uma ação autorreferenciada, individual e influenciada por expectativas. Pode-se destacar a contribuição de Verhoef et al. (2009), que sugerem um quadro teórico sobre a construção da experiência do cliente, envolvendo aspectos de natureza cognitiva, afetiva, emocional, social e física, com o intuito de demonstrar a característica holística desse construto.

Posteriormente, é abordada a teoria do compartilhamento de experiências de consumo, a chamada comunicação boca a boca. Mesmo que existam poucos estudos acadêmicos sobre o comportamento boca a boca *on-line* (GODES et al., 2005), há uma consistente literatura sobre o comportamento boca a boca em interações *off-line*. Na revisão de literatura sobre esse tema, ressaltam-se os estudos de: Dichter (1966), que aborda as motivações para essa comunicação entre pares; Allport e Postmann (1947), Granovetter (1973) e Brown e Reigen (1987), que demonstram o impacto das relações sociais no comportamento boca a boca; Anderson et al.

(1998), que mostram o nível de satisfação em extremos como um dos principais antecedentes para o comportamento de comunicação boca a boca; e Godes et al. (2005), que apresentam um modelo de estratégias para gerenciamento desse comportamento especificamente em ambientes *on-line*.

Após a revisão da literatura já mencionada e a explicitação dos métodos de pesquisa, são expostos os resultados deste estudo. Os dados decorrentes da presente pesquisa estão estruturados por blocos que compreendem: dimensões de experiência de consumo, motivações para o comportamento boca a boca, perfil do consumidor que compartilha experiências em ambientes *on-line*, laços sociais e oportunidades para cocriação de valor.

Por último, são apresentadas as conclusões acerca da análise dos resultados, as implicações gerenciais e acadêmicas, bem como limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No início da formação do pensamento de Marketing, em meados de 1910, o papel do cliente era totalmente desconsiderado (LUSCH, 2007); as perspectivas de pesquisa e as práticas empresariais focavam o desenvolvimento da manufatura, da troca e da distribuição (JONES; SHAW, 2002). A principal missão do Marketing estava em levar os produtos ao mercado de forma econômica e eficiente.

Uma vez desenvolvido o sistema de distribuição, houve um desequilíbrio na oferta e na demanda de produtos, estimulado pelo aumento da capacidade de produção dos Estados Unidos após a Segunda Guerra Mundial (LUSCH, 2007). Isso possibilitou que a visão de Marketing se ampliasse e as empresas dirigissem seus olhares aos consumidores. As organizações passaram a colocar o Marketing como responsável pelo desenvolvimento de múltiplas parcerias de negócios, canais de venda, relações institucionais, gestão de processos e orientação para o mercado (WEBSTER, 1992).

O estudo do comportamento do consumidor emergiu apenas no período de 1975 a 2000, agregando conhecimentos provenientes da Psicologia e Sociologia, em que os pesquisadores procuravam, fora das disciplinas de Economia e de Administração, a integração com a disciplina de Marketing. O Marketing deixou de focar apenas a troca de mercadorias e passou a fazer parte de um processo de valor social (SHAW, 1995), tornando as organizações mais voltadas para o mercado e para o cliente.

No entanto, mesmo orientadas para os clientes, as organizações ainda os consideravam como fontes de informações para tomadas de decisão e não como participantes do processo de criação de valor (VARGO; LUSCH, 2004; LUSCH; VARGO, 2006a; LUSCH, 2007; BALLANTYNE; VAREY, 2006). O centro das questões continuava a ser os bens produzidos, embora projetados de acordo com as necessidades e os desejos dos consumidores.

Gummesson (1995) alerta para a necessidade de uma mudança no paradigma de Marketing, com o objetivo de enxergar produtos e serviços sob a ótica do cliente. Sawhney (2004) sugere que o Marketing é o processo de adaptação pelo qual as empresas aprendem sobre os seus clientes e mercados e colaboram com clientes e parceiros para entregar e sustentar o valor para todos os interessados. Essa afirmação é reforçada por Vargo e Lusch (2004), quando afirmam que a nova visão de Marketing, centrada no serviço, é muito mais do que simplesmente estar orientado para o consumidor; significa colaborar com a aprendizagem dos clientes e ser adaptável às suas necessidades individuais e dinâmicas. O conceito implica cocriar valor junto ao cliente.

Com tal enfoque, Vargo e Lusch (2004) tentam capturar essa mudança de pensamento, destacando o surgimento de uma nova lógica dominante de Marketing que, posteriormente, tornou-se conhecida como Lógica do Serviço Dominante (Lógica S-D). Essa nova abordagem usa a distinção entre recursos estáticos e recursos operantes (muitas vezes, intangíveis e dinâmicos) para proporcionar ao cliente um novo papel. Na visão dos autores, o valor em uso é central, e as experiências dos consumidores são determinantes para a criação de valor. O valor em uso é criado quando consumidores utilizam bens, produtos ou serviços e, então, formam sua percepção da avaliação do desempenho destes, de acordo com as suas condições de uso (WOODRUFF; GARDIAL, 1996).

Sob a Lógica S-D, os clientes são participantes ativos que trazem habilidades ou competências para o processo de troca. Informados, conectados e com poderes, os consumidores passam a exercer sua influência em cada parte do sistema de negócios, cada vez mais aprendendo que podem também extrair valor, diferentemente do sistema tradicional de troca, gerando novos significados para o valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Os significados de valor são criados pelas experiências que o cliente tem ao longo do tempo e pelas interações que ele constrói com a empresa (PAYNE et al., 2008). O serviço passa a ser um núcleo inegável de cada interação mercadológica (BALLANTYNE; VAREY, 2006).

A cocriação de valor é pautada pela interação entre consumidor e empresa por meio de suas experiências. Uma vez que a experiência é um evento dinâmico, privado, interno e, portanto, subjetivo (CHURCHLAND, 1985; THOMPSON, 1989), assume-se que cada cliente tem suas experiências individuais e cada um cocria valor com produtos e serviços de forma diferenciada, colocando as empresas na posição de providenciar arranjos que possibilitem a personalização da comunicação e da oferta de serviços e produtos.

Nesse sentido, as empresas estão assumindo que precisam ter cada vez mais informações e conhecimento sobre os seus consumidores. Estes, por sua vez, têm encontrado uma nova autonomia na geração e na busca de informações, que os liberta do papel de meros alvos das empresas (RAMASWAMY, 2007). De posse desse conhecimento, os consumidores passam a ter um papel importante para a competitividade das companhias e para a criação de valor.

O empenho das empresas em promover a colaboração e a interação com seus consumidores denota a busca por um melhor desempenho e pela obtenção de competitividade no mercado. Nessa frequente busca por espaço, os processos de interação com o cliente são determinantes para a orientação ao mercado e para a criação de valor. Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), a criação de valor não ocorre dentro da empresa, mas nas interações

entre a empresa e o consumidor. Diante dessa abordagem, o valor não está no produto, mas na experiência que ele proporciona ao consumidor.

No que se refere à colaboração, a internet contribui para que os consumidores possam aprender mais sobre as empresas e também possam cooperar para a melhoria de produtos e serviços, facilitando a interação empresa-consumidor e consumidor-empresa. Muitas empresas criam canais virtuais para a participação ativa do cliente com o intuito de estimular a comunicação entre os dois agentes.

A comunicação entre pares também é crescente em ambientes *on-line*; os clientes se sentem aptos a trocar informações com outros consumidores, relatando experiências que tiveram e buscando subsídios que endossem uma decisão futura de consumo. Uma perspectiva de comunicação boca a boca, em uma dimensão muito maior, a comunicação *on-line* entre consumidores torna-se uma importante fonte de informações, substituindo e complementando outras formas tradicionais de comunicação entre empresa-consumidor e consumidor-consumidor (CHEVALIER, 2006). A internet é uma plataforma em que os usuários buscam informações, geram discussões, relacionamentos e também conteúdo, ampliando, cada vez mais, a participação do público. A interatividade torna-se, assim, o aspecto de diferenciação para os demais meios de comunicação (LÉVY, 1999).

O estudo do compartilhamento de experiências entre pares, o chamado comportamento boca a boca, não é recente. Na década de 1950, Katz e Lazarsfeld apontavam a troca de informações entre consumidores como uma importante fonte de requisitos sobre produtos e serviços. E a avaliação desses requisitos possui forte influência no comportamento de consumo (GODES; MAYZLIN, 2004). Muitas vezes, os indivíduos têm de tomar decisões sem saber os custos e os benefícios das opções possíveis. Dada a frequência com que tais situações surgem, é compreensível que os consumidores acabem optando por não buscar apenas informações formais fornecidas pelas empresas e, sim, contar com informações casuais obtidas por meio da comunicação boca a boca, a fim de reafirmar sua decisão (ELISSON; FUDENBERG, 1995).

Nesse aspecto, os ambientes virtuais são facilitadores da troca de informações entre consumidores e servem como balizadores para as decisões de consumo, gerando aprendizado mútuo por meio da colaboração. As ferramentas do ambiente *on-line* são fundamentais para as mudanças da natureza das relações entre indivíduos no que tange aos hábitos de consumo (BAKER; GREEN, 2005). Podem-se exemplificar algumas ferramentas que são utilizadas como espaço para a concretização do comportamento boca a boca na internet: redes sociais,

comunidades virtuais, sites de comparação de preços, qualidade de produtos e serviços e compartilhamento de experiências; chats e fóruns de discussão, entre outros.

Além disso, mencionam-se as incontáveis formas de autoexpressão e a facilidade de comunicação que tornam os consumidores hábeis a aprender com as suas experiências e também com as experiências de outros consumidores por meio da plataforma virtual (PRAHALAD, 2004).

Embora exista um vasto campo de estudo em torno do compartilhamento de informações entre consumidores, nota-se a carência de pesquisas acadêmicas que verifiquem se as teorias em torno de antecedentes (RICHINS, 1983, 1984; WESTBROOK, 1987; ANDERSON, 1988), motivações (DICHTER, 1966), laços sociais (REIGEN et al., 1984; BROWN; REIGEN, 1987) e outras esferas do comportamento boca a boca sofreram modificações após as mudanças na comunicação, propiciadas pelo amplo acesso à internet e suas ferramentas. Outra lacuna está em como as empresas podem absorver o conhecimento gerado por essa troca de informações e criar uma relação mais próxima com seus consumidores. Mais recentemente, foram realizadas pesquisas em torno do gerenciamento do comportamento boca a boca em ambientes *on-line* (GODES; MAYZLIN, 2004; MAYZLIN, 2006; CHEVALIER, 2006), mas não abordavam como as empresas poderiam de fato criar valor em conjunto com o cliente a partir desse gerenciamento.

Há bilhões de consumidores *on-line*, e muitos deles colaboram com um rico material para o aperfeiçoamento das empresas (RAMASWAMY, 2007); no entanto é oportuno questionar se as empresas estão preparadas para lidar com essa nova forma de comunicação e com esse novo poder do consumidor. De fato, as mudanças no papel do consumidor e nas formas de comunicação entre empresa e consumidor, e entre consumidores e consumidores, são significativas nas duas últimas décadas. O consumidor passou a ser um recurso operante, tendo suas experiências como ponto central na criação de valor, não havendo mais distinção clara entre produtos e serviços (VARGO; LUSCH, 2004). Sua influência sobre as empresas ganha cada vez mais força, potencializada pela utilização da internet, pela qual pode se comunicar, expressar-se livremente, romper barreiras geográficas, interagir com pares, efetivar tomadas de decisão com maior segurança, extrair valor e colaborar para a cocriação de valor com as empresas (PRAHALAD, 2004).

Diante desse contexto, é necessário compreender como se dá o processo de comunicação boca a boca em ambientes *on-line* e avaliar as possibilidades de as empresas utilizarem esse comportamento para o desenvolvimento de uma sinergia com o consumidor, aproveitando o conhecimento advindo dessas interações e finalmente criar valor com seus

clientes. Em outra perspectiva, é importante também compreender como os consumidores visualizam sua participação e o alcance nas melhorias dos arranjos empresariais a partir desse comportamento.

Com o objetivo de buscar uma resposta para esses questionamentos, formula-se a seguinte questão: **Como se dá o compartilhamento de experiências de consumo entre consumidores em comunidades virtuais de avaliações de serviços?**

3 OBJETIVOS

Com base na questão formulada no problema de pesquisa, foram estabelecidos os seguintes objetivos para o presente projeto.

3.1 Objetivo geral

Compreender o processo de compartilhamento de experiências de consumo entre consumidores em comunidades de avaliações de serviço.

3.2 Objetivos específicos

- a) Entender como clientes e empresas definem experiência de consumo;
- b) Identificar os aspectos antecedentes e motivadores do compartilhamento de experiências de consumo em comunidades de avaliações de serviços;
- c) Compreender a influência das relações sociais na confiabilidade do comportamento boca a boca em comunidades de avaliações de serviços;
- d) Verificar oportunidades para a cocriação de valor a partir do compartilhamento de experiências de consumo entre pares nas plataformas *on-line*.

4 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura apresentada busca apoiar teoricamente o presente estudo. Nas seções seguintes será abordado: a evolução do pensamento de Marketing; o tema cocriação de valor; a abordagem sobre experiência de consumo; o compartilhamento das experiências de consumo entre pares e o aconselhamento de utilização de produtos de serviços no ambiente *on-line*; e as modificações nas dinâmicas de comunicação provocadas pelo advento da internet.

4.1 Perspectivas do Marketing: do cliente passivo ao cliente cocriador de valor

Sob a ótica do estudo de Lusch (2007), busca-se, neste item, por meio da evolução do pensamento de Marketing, demonstrar as três perspectivas sustentadas pelo autor: *To Market*, *Market(ing) To* e *Market(ing) With*. Essas perspectivas discorrem sobre a formação do campo de estudo de Marketing até os dias atuais e a participação do cliente e/ou sua ausência em cada uma delas.

4.1.1 Perspectiva *To Market*

Inicialmente, os estudos no campo de Marketing, em meados de 1912, surgiram como uma disciplina acadêmica dentro do ramo da Economia Aplicada. Nesse sentido, concentravam-se no valor sobre a perspectiva de desenvolvimento de manufatura, troca e distribuição (JONES; SHAW, 2002). Quanto mais a atenção acadêmica se estruturava em torno dos temas de Marketing, uma parte específica do sistema de negócio foi evoluindo e tomando uma importância cada vez maior nas pesquisas: a área de distribuição. Em geral, os economistas ainda não haviam entrado em contato com esse tema e, sob o ponto de vista da teoria tradicional da Economia, a produção era a fonte de criação de valor, em que a ênfase para sua eficácia centrava-se na eficiente distribuição dos produtos (WILKIE; MOORE, 2003). O valor estava embutido na matéria, oferecendo para a sociedade um valor tangível em forma de bens (VARGO; LUSCH, 2004).

Com o aumento das pesquisas em torno do Marketing, a disciplina passou a ter certa independência da pesquisa aplicada à Economia e, enfim, iniciou-se a formação de um campo efetivo de estudo nessa área. A formação de um novo campo de estudo ocorreu a partir da

década de 1920, quando as pesquisas em torno do tema e o comportamento de mercado centravam-se em três escolas do Marketing: Commodities, Instituições e Funções.

A *escola das Commodities*, influenciada pelos estudos de Copeland (1920), tratava das características dos produtos e de como eram distribuídos (SHAW; JONES, 2003; VARGO; LUSCH, 2004; LUSCH, 2007; WILKIE; MOORE, 2003). Copeland afirmava que a distribuição de produtos deveria ser intensiva. Dessa forma, produtos de conveniência seriam adquiridos com frequência e com pouco esforço. Em seu livro *Marketing Problems* (1920), o economista estuda os problemas relacionados aos métodos, às políticas, à determinação da demanda, ao comércio varejista e atacadista, ao gerenciamento de vendas, à propaganda e às políticas de preço, com grande ênfase dessas abordagens como suporte para a questão da distribuição. Esses tópicos se evidenciam na definição de Marketing que Copeland propõe:

Marketing pode ser definido como um estudo dos princípios que regem as políticas dos negócios, na gestão da distribuição de commodities dos produtores aos consumidores. Isto inclui as atividades dos comerciantes de varejo e atacado, as organizações dos fabricantes, os agentes envolvidos na distribuição de matéria-prima, e todos os outros meios para facilitar e promover a venda das mercadorias. (COPELAND, 1920, p. 1).

A *escola das Instituições* estudava o papel dessas organizações no processo de incorporação de valor (VARGO; LUSCH, 2004). Os estudos centravam-se no desempenho e na avaliação da necessidade de interação entre os diversos elementos que realizam o trabalho de Marketing, como intermediários, atacadistas, agentes, corretores e varejistas (SHAW; JONES, 2003).

Conforme Vargo e Lusch (2004), as principais contribuições para essa escola foram propostas por Nystrom (1915) e Weld (1916). Nystrom (1915) escreveu o livro *The Economics of Retailing*, que explanava sobre os diversos agentes envolvidos na atividade varejista. Ele presume que há uma função econômica de cada agente do processo de distribuição do varejo e que cada um desempenha uma atividade específica. Para o autor, as dificuldades existentes na interação entre os agentes está na dificuldade de adaptação de cada um dentro do seu próprio campo. Nesse sentido, Nystrom busca estudar cada um desses agentes e a melhor performance que cada instituição pode atingir. Já Weld (1916), em *The Marketing of Farm Products*, descreve os organismos de Marketing a partir da dinâmica de distribuição de produtos provenientes da agricultura.

A *escola das Funções* aborda como as atividades de Marketing eram realizadas para facilitar o intercâmbio de bens (VARGO; LUSCH, 2004; WILKIE; MOORE, 2003; SHAW; JONES, 2003). Weld (1917) continuou a explorar as funções de Marketing sob a ótica da

distribuição de produtos e Cherington (1920) adicionou uma importante base para o pensamento futuro, perguntando-se como o desempenho de Marketing pode ser reforçado pelas funções subjacentes de Marketing (WILKIE; MOORE, 2003). Em seu livro *The Elements of Marketing*, Cherington (1920) apresenta uma declaração de problemas e soluções de Marketing classificados por funções. Em seu estudo, são abordados: as funções de montagem, o processo de ajuste das desigualdades entre produção e consumo em relação à quantidade, as funções de classificação no que diz respeito à qualidade dos produtos, as funções de transporte, distribuição, transações comerciais etc.

O papel do cliente, até esse instante, era totalmente desconsiderado. Todas as pesquisas e práticas empresariais focalizavam as funções e atividades executadas pelo Marketing com a missão principal de levar produtos ao mercado.

Lusch (2007) denominou esse período como *To Market*. Para o autor, essa perspectiva se concentrava em como trazer produtos ao mercado e como vendê-lo ao consumidor. Nessa visão, há a noção de que o produtor, o vendedor e o comprador são entidades distantes. A função principal do Marketing era fechar as lacunas entre produção e consumo.

4.1.2 *Perspectiva Market To*

A partir da década de 1950, iniciou-se uma mudança no paradigma de Marketing, influenciada pelos avanços militares dos Estados Unidos durante a Segunda Guerra Mundial. Em sequência à guerra, houve uma estimulação na capacidade de produção de bens de consumo, e o crescimento econômico propiciava a criação de ofertas excedentes (LUSCH, 2007). Com os sistemas de manufatura, distribuição, trocas e funções já desenvolvidos, a latente necessidade de pesquisa dava luz a um novo enfoque: como desenvolver novos mercados e clientes que se encontravam em déficit em relação às ofertas? Na busca por respostas, a visão de Marketing se ampliou.

As décadas de 1950 a 1980 foram marcadas pelas pesquisas sobre Administração de Marketing. Drucker (1954) escreveu o primeiro trabalho de grande relevância sobre o tema, *The Practice of Management*, em que abordava a prática da Administração de Empresas e o papel do gerenciador.

Surgiram também os primeiros trabalhos que sugeriam que as áreas funcionais das empresas deveriam centrar suas atividades nas necessidades do consumidor (McKITTERICK, 1957). Devido a diversos trabalhos teóricos que abordavam o papel de Marketing das empresas como responsáveis pelo desenvolvimento de múltiplas parcerias de negócios, canais

de venda, relações institucionais e orientação para o mercado, as empresas começaram a dirigir seus olhares aos consumidores. Levitt (1960), em seu artigo *Marketing Myopia*, afirmava:

[...] é de importância capital a compreensão por todos os empresários de que um setor de atividade representa um processo de atendimento ao cliente e não de produção de bens. Qualquer indústria começa com o consumidor e suas necessidades. (p. 11).

Sob a vertente da Administração em Marketing, surgiam as noções de Marketing Mix, segmentação de mercado, diferenciação de produtos, ciclo de vida de produtos e 4Ps (SHAW; JONES, 2003). Dessa forma, as empresas passaram a utilizar técnicas analíticas para tentar definir o mix de Marketing e otimizar suas performances. Consumidores já não eram meros compradores de coisas e, sim, detentores de necessidades e desejos. A diferenciação introduziu a criação da vantagem competitiva, e as empresas começaram a caminhar na direção do valor em uso (VARGO; LUSCH, 2004).

O período de 1975 a 2000 teve um grande destaque para as pesquisas no campo do comportamento do consumidor, nas quais os pesquisadores procuravam fora das disciplinas de Economia e Administração a integração com a disciplina de Marketing, especialmente agregando conhecimentos provenientes da Psicologia e da Sociologia (SHETH, 1992). O surgimento de pesquisas nesse campo parece ter sido uma resposta natural para *insights* na criação de novos produtos, planejamento de estratégias, publicidade e outras áreas que necessitam de suporte para decisão (WILKIE; MOORE, 2003).

A ênfase dos estudos passava a ver o Marketing como um processo econômico e social, e emergiram pesquisas de Marketing de Relacionamento, Administração da Qualidade, Administração de Recursos, Marketing de Serviços e Orientação para o Mercado (VARGO; LUSCH, 2004).

Esse período foi denominado por Lusch (2007) como *Market To*. Sob essa perspectiva, o Marketing deixa de ser uma troca de mercadorias e passa a fazer parte de um processo de valor social (SHAW, 1995), tornando as organizações mais voltadas para o mercado e para o cliente. No entanto, mesmo orientadas para o cliente, as organizações os consideravam como fontes de informações para tomadas de decisão e não como participantes do processo de criação de valor (VARGO; LUSCH, 2004; LUSCH; VARGO, 2006a; LUSCH, 2007; BALLANTYNE; VAREY, 2006). O centro das questões continuava a ser os bens produzidos, embora projetados de acordo com as necessidades e os desejos dos consumidores.

4.1.3 Perspectiva Market With: a Lógica do Serviço Dominante

Já em 2000, Sheth e Parvatiyar apontavam a necessidade de um novo paradigma de Marketing que contemplasse a natureza contínua dos relacionamentos entre organizações e consumidores. Gummesson (1995), antevendo essa mudança, afirmou que a divisão entre bens e serviços estava ultrapassada. Segundo o autor, era necessário redefinir o conceito de bens e serviços, enxergando-os sob a ótica do cliente. Ou seja, bens resultavam em serviços, serviços resultavam em experiências, e experiências eram vivenciadas pelo consumidor.

Sawhney (2004) sugere que o Marketing é o processo de adaptação pelo qual as empresas aprendem sobre os seus clientes e mercados, e colaboram com clientes e parceiros para entregar e sustentar o valor para todos os interessados. Essa afirmação é reforçada por Vargo e Lusch (2004), quando colocam que a nova visão de Marketing centrada no serviço é muito mais do que simplesmente estar orientado para o consumidor; significa colaborar com a aprendizagem dos clientes e ser adaptável às suas necessidades individuais e dinâmicas. O conceito implica cocriar valor com o cliente.

Com esse enfoque, os autores (VARGO; LUSCH, 2004) tentam capturar essa mudança de pensamento, destacando o surgimento de uma nova lógica dominante de Marketing que, posteriormente, tornou-se conhecida como Lógica do Serviço Dominante, L (S-D). Essa nova abordagem usa a distinção entre recursos estáticos e recursos operantes (muitas vezes intangíveis e dinâmicos) para proporcionar ao cliente um novo papel. Na visão dos autores, o valor em uso é central, e as experiências dos consumidores são determinantes para a criação de valor. O valor em uso é criado quando consumidores utilizam bens, produtos ou serviços e, então, formam sua percepção da avaliação do desempenho destes de acordo com as suas condições de uso (WOODRUFF; GARDIAL, 1996).

Sob a L (S-D), os clientes são participantes ativos, que trazem habilidades ou competências para o processo de troca. Informados, conectados e com poderes, os consumidores passam a exercer sua influência em cada parte do sistema de negócios, cada vez mais aprendendo que podem também extrair valor, diferentemente do sistema tradicional de troca (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Os significados de valor são criados pelas experiências que o cliente tem ao longo do tempo (PAYNE et al., 2008). Na L (S-D), o serviço é um núcleo inegável de cada interação mercadológica (BALLANTYNE; VAREY, 2006).

Em uma visão tradicional, denominada Lógica do Produto Dominante, L (P-D), o propósito da atividade econômica está em produzir e distribuir bens, o valor está na utilidade

e na oferta de produtos superiores aos da concorrência; as decisões envolviam a maximização do lucro; o controle e a eficiência na produção eram centrais; e os bens eram ofertados de acordo com a demanda (VARGO; LUSCH, 2004; GRÖNROOS, 2006; LUSCH, 2007). O consumidor era visto como um recurso estático, o qual era segmentado e persuadido a comprar. Esse modelo não permitia qualquer interação com o consumidor que não fosse baseada no produto (NRROS, 2006).

Por outro lado, na L (S-D), o propósito da atividade econômica está em desenvolver um conjunto de recursos interligados que propiciem a interação com os clientes. A empresa deve facilitar os processos que suportam a criação de valor em conjunto com o consumidor por meio da colaboração. Nesse sentido, clientes e empresas são coprodutores de serviços e cocriadores de valor (VARGO; LUSCH, 2004; GRÖNROOS, 2006; LUSCH, 2007). O consumidor é visto como um criador de valor por meio da integração de recursos (ARNOULD; PRICE; MALSHE, 2006). De acordo com a L (S-D), todas as partes do mercado são elegíveis para criar valor, em uma relação de ganha-ganha, na qual todos os envolvidos são vistos como parceiros (GUMMESSON, 2004).

O Quadro 1 mostra as principais diferenças entre a Lógica do Produto Dominante e a Lógica do Serviço Dominante:

Quadro 1 – Diferenças entre Lógica (P-D) e Lógica (S-D)

A troca é baseada no fim utilitário dos bens.	As pessoas realizam a troca para adquirir benefícios e competências especializadas ou serviços embutidos nos bens.
Os bens são recursos operados e transformados em produtos finais. O Marketing controla sua forma, lugar, tempo e posse.	Os bens são transmissores de recursos operantes, em que o conhecimento é incorporado. O Marketing é o intermediário entre os recursos operantes e o cliente no processo de criação de valor.
O consumidor é um receptor de produtos. As empresas produzem bens para o cliente; dessa forma, segmentam o mercado e trabalham na penetração, distribuição e promoção desses bens.	O consumidor é um coprodutor do serviço. As empresas produzem por meio da interação com o consumidor. O cliente é um ativo participante nas relações de troca e produção.
A riqueza é obtida a partir do lucro proveniente dos recursos tangíveis. Consiste em possuir, controlar e produzir recursos.	A riqueza é obtida por meio de aplicação e troca de conhecimento e habilidades especializadas.

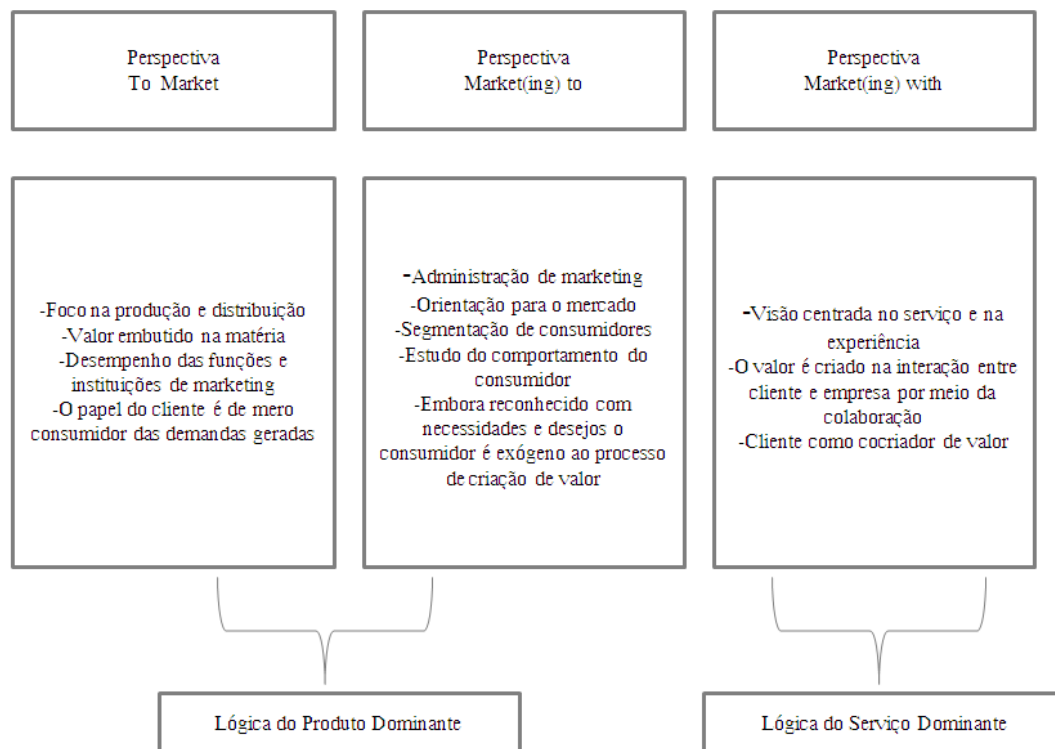
Fonte: Adaptado de Vargo e Lusch (2004).

A grande diferença entre as perspectivas *Marketing To* e *Marketing With* está no conceito de criação de valor. Nesta última perspectiva, a empresa não cria valor *para* o cliente, ela cria valor *com* o cliente. Ao criar valor para o cliente, este é considerado um elemento exógeno na criação de valor, enquanto ao criar valor com o cliente, ele é visto como um elemento endógeno e parceiro no processo de criação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000, 2004).

Ao analisar a trajetória histórica do pensamento de Marketing, com base na revisão bibliográfica até aqui fundamentada, é possível observar a evolução da participação do consumidor nos processos mercadológicos. Enquanto no alicerce da área como disciplina efetiva de estudo o foco centrava-se na estruturação da área, como funcionavam suas instituições, performances de produção e distribuição, o papel do cliente era ignorado e sua função restringia-se a consumir os bens produzidos. Posteriormente, já fortalecida a disciplina, novos paradigmas surgiram. A produção excedente fazia com que conceitos como orientação para o mercado, segmentação, gestão de Marketing, qualidade e comportamento do consumidor emergissem. O consumidor era visto como detentor de necessidades e desejos, e as empresas buscavam satisfazê-los. Pesquisas de mercado e dados analíticos serviam como

base para tomadas de decisão. No entanto, mesmo assim, o consumidor ainda era considerado apenas como fonte de pesquisas e não um participante ativo no processo de criação de valor. Até então, a Lógica do Produto Dominante era sobressalente (VARGO; LUSCH, 2004; LUSCH, 2007). As novas discussões teóricas abordam a necessidade de integrar o cliente no processo de criação de valor a partir da colaboração proveniente de suas experiências com produtos e serviços. O valor não está mais no produto e, sim, nas experiências que ele proporciona e na interação com o consumidor. O cliente passa a ser um agente ativo na criação de valor com base na Lógica do Serviço Dominante. Essa evolução é demonstrada na Figura 1:

Figura 1 – Perspectivas do Marketing: do cliente passivo ao cliente cocriador de valor



Fonte: adaptado de Lusch (2007), Grönroos (2006), Vargo e Lusch (2004).

4.2 Cocriação de valor

Uma vez que as novas abordagens definem o cliente como um cocriador de valor, torna-se imprescindível a exploração teórica desse conceito. Normann e Ramirez (1993) desenvolveram a primeira abordagem que envolvia o cliente no processo de criação de valor em uma nova lógica. Para os autores, o valor não ocorre em cadeias sequenciais, mas em constelações complexas nas quais o objetivo da empresa não deve ser construir o valor para os

clientes, mas mobilizá-los para tirar proveito das facilidades oferecidas e criar valor para si mesmos. Nesse sentido, a tarefa principal das empresas está em repensar suas estratégias e reconfigurar relações e sistemas de negócios para a mobilização dos consumidores em processos de coprodução de ofertas e estimulação do diálogo, a fim de melhorar seu desempenho e manter suas ofertas competitivas. A ênfase está em não só tornar seus produtos e serviços mais inteligentes, mas também os consumidores, por meio da reformulação de suas competências, com a criação de sistemas maleáveis, informativos e responsivos, tendo o diálogo como base da interação. O processo de criação de valor para o cliente não deve ser visto da forma tradicional, mas como um processo dinâmico, interativo, não linear e, muitas vezes, até inconsciente (KORKMAN, 2006).

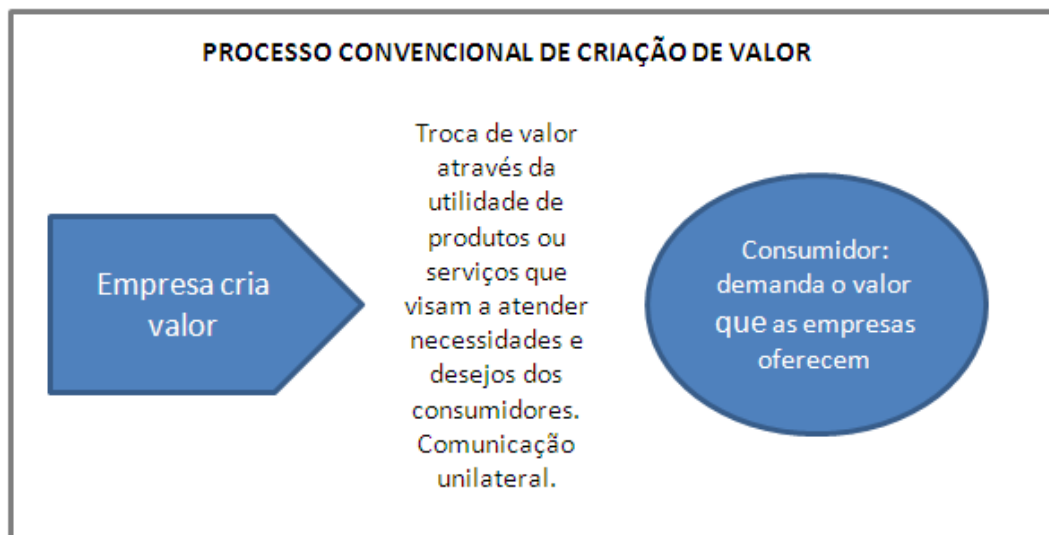
Wikstrom (1996) define a cocriação de valor como um processo que envolve a interação da empresa e dos consumidores em dinâmicas antes apenas de domínio das empresas. O enfoque do autor coloca o cliente como cocriador de valor por meio da troca de conhecimento entre as partes, no design, na produção, no marketing, no consumo e no descarte dos produtos. A abordagem tende a colocar o cliente como coprodutor de valor, participando de processos de concepção de bens e serviços. Vargo e Lusch (2004, p. 10) reforçaram a premissa de que o cliente é sempre um coprodutor de valor. No entanto, em estudo posterior, alteraram a premissa para: “O cliente é sempre um cocriador de valor” (LUSCH; VARGO, 2006b). Nesse sentido, os autores efetuaram uma importante distinção entre coprodução de valor e cocriação de valor. Esse raciocínio foi alterado levando em consideração que nem todos os consumidores estão propensos ou aptos para participar de processos de coprodução, os quais envolvem a participação do cliente na concepção de produtos ou serviços. Grönroos (2011) concorda que o cliente é um cocriador de valor, no entanto, alerta que esta afirmação é demasiada simplista para permitir o desenvolvimento teórico ou decisão prática de tomada de decisão. Para o autor a definição de cocriação de valor não é clara, ela estaria centrada no valor em uso ou seria um processo abrangente em que o valor em uso é apenas uma parte? Essa lacuna de entendimento interferiria no processo de cocriação de valor efetivo nas empresas.

Ao final de década de 1990, Vargo e Lusch (1999) já discutiam o novo papel dos serviços. Os autores argumentavam que estes representam a essência de atividade econômica e que bens são subconjuntos e intermediadores da troca de serviços com os clientes. O conceito de cocriação de valor não está relacionado à produção de bens, mas ao valor em uso defendido pela lógica do serviço dominante, que somente poderá atribuir valor por meio da experiência do consumidor com o produto ou serviço adquirido (VARGO; LUSCH, 2004,

2007). Nesse sentido, as empresas precisam aproveitar as competências dos clientes na gestão de experiências personalizadas, as quais requerem a cooperação dos consumidores. Eles devem sentir a proximidade com os meios que as empresas criam para atender às suas expectativas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000).

No processo convencional de criação de valor, empresa e consumidor possuem papéis distintos: a empresa oferece produtos e serviços de acordo com as necessidades e os desejos dos clientes, e o valor está na transação e na utilidade do bem (KOTLER, 2002; NORMANN; RAMIREZ, 1994). Dessa forma, o valor está centrado nas ofertas, o consumidor está fora do domínio de criação de valor, os processos de comunicação são unilaterais, a empresa comunica para o mercado-alvo, e o diálogo é praticamente inexistente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2007). A Figura 2 demonstra o processo convencional de criação de valor:

Figura 2 – Processo convencional de criação de valor



Fonte: Adaptado de Prahalad e Ramaswamy (2004).

Quando se trata de cocriação de valor, não há distinção clara de papéis propostos pela abordagem tradicional de criação de valor. Cova e Dalli (2009) salientam que, embora já esteja claro que os consumidores contribuem para a construção social da realidade, da cultura e da simbologia do consumo, ainda há a necessidade de explicitar que eles também produzem valor econômico por meio da colaboração com as empresas. Para os autores, os consumidores são a principal fonte de valor e, portanto, cocriadores de valor. Ainda alegam que o consumidor não é um coprodutor, mas sim executor de um trabalho imaterial que envolve a criação de cultura e afeto, de forma independente dos objetivos estratégicos das empresas.

Prahalad e Ramaswamy (2004) explicitam o que, de fato, entendem por cocriação de valor:

- A cocriação é construída pela empresa e pelo consumidor. Não está centrada simplesmente no desenvolvimento e na aplicação de ações para satisfazer o consumidor;
- Permite que o cliente construa o valor a partir da experiência do serviço em seu próprio contexto;
- A definição de problemas e resolução ocorre em conjunto;
- Entender que o produto pode ser o mesmo, mas que as experiências podem ser diferentes de consumidor para consumidor;
- Propiciar ambientes em que o diálogo seja ativo e favoreça a criação de experiências personalizadas;
- Assumir que, ao mesmo tempo em que as experiências são diversas, elas são únicas para cada indivíduo;
- O diálogo é contínuo;
- Experiências em tempo real;
- Proporciona ambientes experimentais que facilitam a inovação.

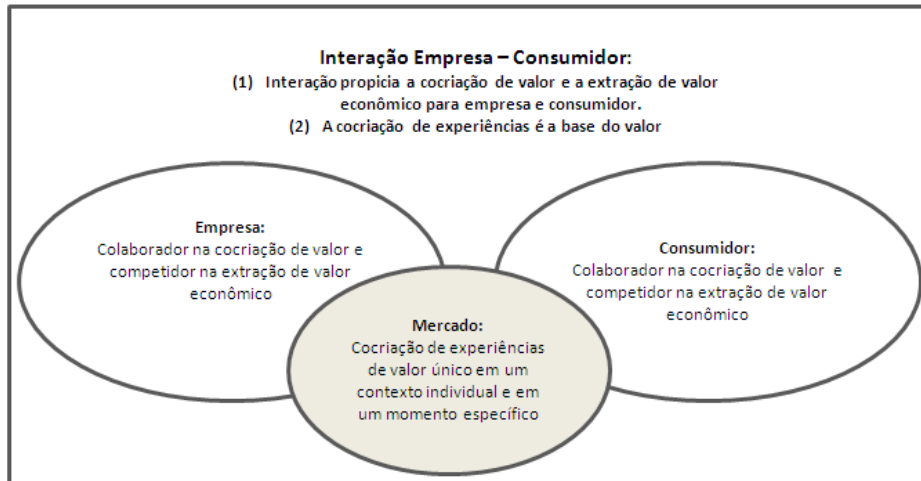
Na cocriação de valor, os consumidores estão engajados no processo de criação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), e o cliente é considerado um agente endógeno por meio da interação constante com a empresa (GRÖNROOS, 2006).

Para Ballantyne e Varey (2006), essa interação está determinada pela diversidade de formas de comunicação que a empresa estabelece com o consumidor. Os autores defendem que a interação entre empresa e consumidor pode se dar de três maneiras:

- interação informacional (são todas as mensagens emitidas pela empresa que têm intenção informativa);
- interação comunicacional (em que ouvir e informar são os principais aspectos da interação);
- Interação dialogal (em que o diálogo é visto como uma forma avançada da comunicação de Marketing, o qual dá suporte para a cocriação de valor e vantagem competitiva sustentável).

Na cocriação de valor, a interação entre empresa e consumidor é o aspecto-chave. Por meio da interação, as experiências são compartilhadas, possibilitando a criação de um valor único. A Figura 3 mostra como a interação entre empresa e consumidor abre espaço para a cocriação de valor.

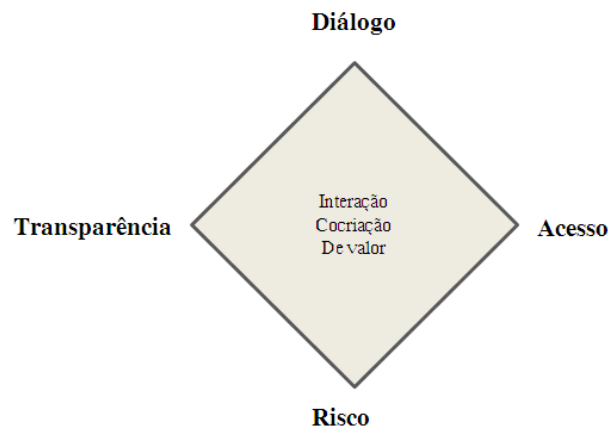
Figura 3 – Interação empresa-consumidor



Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004).

Uma vez que a interação é a premissa básica da cocriação de valor, Prahalad e Ramaswamy (2004) destacam a importância de entender os blocos de sustentação das interações entre a empresa e o consumidor que facilitam a cocriação de experiências. Para os autores, o diálogo, o acesso, o risco e a transparência são as bases dessa interação. Forma-se, então, o Modelo DART, conforme a Figura 4:

Figura 4 – Blocos de sustentação da interação na cocriação de valor



Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004).

O primeiro componente do modelo é o *diálogo*, que implica a interatividade, o engajamento profundo e a disposição de ambos para dialogar. Assim, um diálogo ativo proporciona que consumidores e empresas se tornem solucionadores de problemas comuns (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Se ambas as partes confiam umas nas outras, por meio do diálogo podem gerar valor, eficiência de custos e extração de valor econômico de novas maneiras. Considerando, afinal, que cada produto é uma reserva de valor potencial, o valor em uso é a sua confirmação. Uma vez compartilhado esse valor em uso por meio do diálogo entre empresa e consumidor, torna-se mais fácil a cocriação de valor. A comunicação extensiva e a partilha de conhecimentos são fundamentais para um sistema de criação de valor (BALLANTYNE; VAREY, 2006).

O *acesso* propicia novas formas de experiências com produtos ou serviços. A ideia de posse faz parte de uma visão tradicional do sistema de mercado. O consumidor não precisa, necessariamente, possuir algo para experimentar seu valor. De fato, muitos consumidores optam pelo acesso sem a propriedade, e isso pode ser muito rentável para as empresas, uma vez que expande a experimentação de produtos ou serviços para mercados potenciais (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

O *risco*, ou a *redução do risco*, prevê que os consumidores se tornem mais envolvidos no gerenciamento dos riscos, de acordo com a disposição das empresas em revelar mais informações sobre os riscos associados a produtos e serviços que oferecem. Uma vez que as empresas colocam à disposição métodos adequados para a avaliação do risco pessoal e social, o consumidor se torna mais apto para realizar suas escolhas com segurança e compartilhar os riscos da compra com a empresa. Ao contrário de uma comunicação defensiva, a comunicação de risco proativa oferece novas oportunidades para as empresas se diferenciarem no mercado.

A *transparência* não está ligada apenas a questões financeiras, de fusões empresariais, ou ações de impacto social e ambiental, mas também ao processo de troca de valor com o cliente. A possibilidade de os clientes acompanharem em tempo real a produção de bens, sistemas de logística, prazos de entrega de produtos, entre outras possibilidades, colabora para a interação e, conseqüentemente, para a cocriação de valor.

Enquanto o modelo DART concentra-se nas formas de interação entre consumidor e empresa, Payne et al. (2008) salientam a necessidade de um quadro conceitual para o processo de cocriação de valor. Os autores defendem que o processo de criação de valor está baseado em três elementos principais:

1. Processo de criação de valor do cliente: são os processos, os recursos e as práticas que os clientes utilizam para administrar suas atividades. Nessa etapa, a experiência do relacionamento é o aspecto central; nele se concentram os aspectos de valor em uso que resultam na avaliação, no julgamento e na aprendizagem do consumidor. A abordagem cognitiva (OLIVER, 1999) e a abordagem experimental (HOLBROOK; HIRSCHMAN; 1982) fazem parte dessa etapa.
2. Processo de criação de valor das empresas: são os processos, os recursos e as práticas que a empresa utiliza para gerenciar seus negócios nas relações com consumidores e outras partes interessadas.
3. Processo de encontro: são os processos e as práticas de interação e troca que ocorrem dentro de relacionamentos com clientes e fornecedores e que necessitam ser administrados de forma a desenvolver oportunidades de cocriação.

Dentre todos os processos, o de encontro é o que possibilita a interação entre o consumidor e a empresa. É o momento em que ambos colaboram para a cocriação de valor. Envolve uma série de interações e transações de duas vias que ocorrem entre o cliente e o fornecedor, podendo ocorrer tanto por iniciativa da empresa quanto por iniciativa do consumidor. A gestão da cocriação de valor em experiências de clientes envolve determinar quais canais podem ser usados pelos clientes e os tipos de encontro inerentes a cada um.

Embora a proposição de Vargo e Lusch (2004) em relação à lógica do serviço dominante tenha sido vastamente utilizada no campo acadêmico, há autores que questionam a abordagem da L (S-D) e o conceito emergente de cocriação de valor. Grönroos (2012) salienta a fragilidade do construto da L (S-D), uma vez que o termo é abordado de forma abrangente e não explora o processo para a construção da Lógica do Serviço Dominante, bem como as empresas poderiam implementar a cocriação de valor. Segundo o autor, processos de desenvolvimento, concepção e fabricação não são cocriação de valor; quando executados de forma eficiente, são aspectos que interferem na percepção de valor. A cocriação só seria possível em partes de negócio em que o cliente participa ativamente e nas quais existe um alto grau de interação entre empresas e consumidores.

Grönroos (2011) defende que compreender o valor para o cliente é uma questão ilusória, percebida em uma maneira individualista, pois cada cliente carrega valores singulares e, com isso, a percepção de valor se modifica de pessoa para pessoa; o autor ressalta que ainda pouco se conhece sobre a formação de valor. O fato é que em muitas vezes a experimentação do valor se dá de forma inconsciente, emergindo do uso de bens e serviços, o que seria, então,

o valor em uso; nesse aspecto, a ênfase experiencial é central na criação de valor. Grönroos(2011) demonstra que os clientes, por definição, são criadores de valor, mas as possibilidades de as empresas se envolverem com o processo de uso (valor em uso), assumindo um papel além de meros facilitadores do valor, é que tornam a cocriação possível. No entanto isso requer que as organizações desenvolvam mecanismos de interação direta com os clientes e, assim, valorizem, aprendam e interfiram em suas experiências.

4.3 Experiência de consumo

Como se pode observar na revisão bibliográfica até aqui desenvolvida, a interação é um dos precedentes para a cocriação de valor. No entanto não basta haver interação entre cliente e empresa. A criação de valor é pautada pela experiência vivenciada pelo consumidor e compartilhada por meio da interação. A experiência é um importante elemento do valor em uso que é atribuído por meio da vivência do consumidor com o produto ou do serviço em seu próprio contexto (VARGO; LUSCH, 2004; LUSCH, 2007).

De acordo com Brasil (2007), a experiência de consumo é um dos temas mais férteis de estudo no campo do comportamento do consumidor, uma vez que a pesquisa do autor denota a ausência de uma definição ou delimitação homogênea desse construto, bem como limitações nos processos metodológicos para explicá-lo. Verhoef et al. (2009) salientam que a investigação acadêmica sobre o construto da experiência tem sido limitada, especialmente porque publicações sobre experiência de consumo são encontradas principalmente em livros de gestão, em geral concentrando-se em ações gerenciais e seus resultados do que de fato em teorias que expliquem os antecedentes e consequentes da experiência do consumidor.

Para Churchland (1985) e Thompson et al. (1989), a experiência de consumo é um evento dinâmico, privado, interno, e, portanto, subjetivo. É mais que uma simples recepção passiva de sensações externas ou uma interpretação subjetiva de um evento ou situação; é o produto de uma transação em curso, considerando ganhos de qualidade, intensidade e significado determinados pela integração de condições emocionais e psicológicas. A *visão experiencial* de consumo envolve um fluxo de fantasias e sentimentos. Contraria a abordagem da perspectiva de processamento de informações que define as escolhas de forma estritamente racional (BETTMAN, 1970), em que os elementos negligenciam fenômenos importantes, como lazer lúdico, sonhos, prazeres sensoriais, estéticos e respostas emocionais (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982). Para Spiler e Noci (2007), a experiência do cliente origina-se de um conjunto de interações entre cliente e produto, empresa ou parte de uma

organização, que provocam uma reação no consumidor. Essa experiência é considerada estritamente pessoal e implica o envolvimento do cliente em diferentes níveis (racional, emocional, sensorial, físico e espiritual).

Holbrook e Hirschman (1982) traçam o paralelo entre o modelo do processamento de informações e a visão experiencial no que diz respeito a:

- *Inputs ambientais*: enquanto o processamento de informações visa ao aspecto utilitário do produto, a *visão experiencial* privilegia os aspectos simbólicos, que traduzem significados para o consumidor. Os estímulos ambientais, na primeira visão, são mais focados nos atributos dos produtos e aspectos físicos do ambiente, quando, na segunda visão, os estímulos são multissensoriais. O conteúdo comunicacional também se difere: enquanto uma se preocupa mais com a origem da mensagem do que seus efeitos, a outra estuda os efeitos do conteúdo na resposta do consumidor.
- *Inputs de consumo*: ao analisar os recursos que um consumidor traz para a transação, a perspectiva do processamento de informações restringe-se às questões monetárias e de precificação. O consumidor evoca uma imagem de solucionador de problemas diretamente ligado ao objetivo da transação; assim, ele busca informações, utiliza a memória e pesa evidências para a tomada de decisão. Os consumidores são classificados por aspectos ligados à segmentação genérica, como dados demográficos, socioeconômicos e psicográficos. Já a visão experiencial atenta para os aspectos subjetivos que influenciam o consumidor, como o processo primário, orientado para uma resposta hedônica, voltada para a gratificação e o prazer imediato. Os consumidores possuem características individuais e são avaliados os construtos de personalidade e subcultura.
- *Intervenção do sistema de resposta*: o processamento de informações centra-se na memória e no aparato cognitivo do consumidor, que constituem os padrões de pensamentos conscientes. A visão experiencial foca nos processos de natureza subconsciente, entram aspectos envolvendo imagens, fantasias e desejos. Enquanto a primeira perspectiva enfatiza apenas um aspecto da resposta hedônica, ou seja, gostar ou não gostar, esse componente atitudinal representa apenas um subconjunto de emoções e sentimentos, utilizando o ponto de vista experimental.

Reforçando a visão experiencial, Thompson et al. (1989) fazem uma crítica aos métodos cartesianos (positivistas) para explicar a experiência de consumo. Para os autores, é

necessário trazer à tona fundamentos da Filosofia, da Antropologia e da Psicologia, com métodos e pressupostos que, de fato, assumam a existência da experiência, e não de processos cognitivos que a formem. Devem permitir a descrição da experiência vivida em primeira pessoa. A antropologia da experiência estuda como os indivíduos realmente experimentam sua cultura, isto é, como os eventos são recebidos pela sua consciência; isso difere de uma perspectiva comportamental. Nós descrevemos o comportamento dos outros, mas somente nós podemos caracterizar nossa própria experiência. A distinção entre a comunicação usual e a comunicação da experiência é que esta é autorreferenciada (TURNER; BRUNER, 1996).

Um aspecto particularmente importante do consumo experiencial são os seus componentes emocionais (HAVLENA; HOLBROOK, 1986). As pessoas não compram produtos apenas por suas funções e atributos funcionais, mas também pelos significados que eles carregam (LEVY, 1959). Dessa forma, muitas vezes o consumo pode ser considerado também hedônico e não somente utilitário. As experiências complementam-se em um *mix* de elementos utilitários e hedônicos, tangíveis e intangíveis, objetivos e subjetivos (HAVLENA; HOLBROOK, 1986), são ricas em valor por meio das percepções construídas em interações que envolvem tanto o uso direto como a apreciação indireta de bens e serviços (MATHWICK et al., 2001).

O consumo instrumental ou utilitário (ALDERSON, 1957) é focado nos atributos e nas utilidades dos produtos, podendo ser exemplificado como a compra de um carro como simples meio de transporte. O consumo hedônico depende de benefícios subjetivos que tendem a carregar conotações emocionais. Além disso, os benefícios emocionais podem afetar as escolhas entre alternativas instrumentais equivalentes (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982); designa as facetas do comportamento do consumidor que se relacionam com elementos multissensoriais e com aspectos emotivos da experiência do uso do produto (HAVLENA; HOLBROOK, 1986).

Holbrook (1994) define três dimensões para o valor experiencial:

1. Valor extrínseco *versus* valor intrínseco: o valor extrínseco refere-se à instrumentalidade funcional, utilitária, enquanto o valor intrínseco cabe na experiência em si, na manifestação do lúdico, hedônico e emocional.
2. Valor orientado para si *versus* valor orientado para os outros: o primeiro reflete como a experiência ocorre para o indivíduo, qual o efeito que ela tem sobre ele e como este reage a ela. Valor orientado para os outros considera como essa experiência, mesmo que tenha um valor individual, afetará outras pessoas ou coisas. Exemplo: consumos que podem prejudicar o meio ambiente.

3. Valor ativo *versus* valor reativo: o valor ativo emerge da manipulação física ou mental do produto ou serviço, envolvendo uma ação direta do consumidor na experiência. O valor reativo coloca o produto ou serviço como sujeito da ação, a qual o indivíduo aprecia, admira ou responde ao objeto de consumo.

Mathwick et al. (2001) utilizam as dimensões do valor experiencial de Holbrook para defender a tipologia do valor experiencial referenciada no Quadro 2.

Quadro 2 – Tipologia do valor experiencial

Valor intrínseco	Prazer e divertimento	Estética
Valor extrínseco	Retorno do investimento do cliente	Excelência no serviço
	Valor ativo	Valor reativo

Fonte: Mathwick et al. (2001).

Os autores definem as fontes ativas e reativas dos valores intrínsecos e extrínsecos. A fonte ativa do valor extrínseco está ligada aos recursos investidos pelo consumidor, sejam eles financeiros, psicológicos ou comportamentais. Já a fonte reativa reflete as questões de excelência do produto ou serviço, no qual o cliente espera o cumprimento de uma promessa.

A fonte ativa do valor intrínseco está no envolvimento do consumidor de forma lúdica, hedônica, emocional com o produto ou serviço. A fonte reativa do valor intrínseco está ligada a questões estéticas e multissensoriais proporcionadas pelo produto ou serviço, relacionada em como esses elementos interferem na experiência de consumo. Tanto a fonte ativa quanto a reativa do valor intrínseco são baseadas na experiência individual com significados subjetivos. O valor intrínseco deriva do reconhecimento da experiência por si só, independentemente de qualquer consequência que possa resultar (HOLBROOK, 1994).

As empresas que assumem a combinação do valor intrínseco e do valor extrínseco, utilizando benefícios funcionais e emocionais em suas ofertas, são altamente competitivas, pois a natureza holística desse gerenciamento torna-as diferenciadas e difíceis de copiar pela concorrência. A chave para o sucesso não está na experiência, mas em como as empresas a gerenciam (BERRY et al., 2002). É importante assumir que os consumidores têm expectativas individuais e experiências distintas. Nesse sentido, é necessário prover experiências personalizadas aos consumidores.

A experiência não significa apenas a cognição, mas também sentimentos e expectativas (TURNER; BRUNER, 1996). Dessa forma, cada vez mais, os clientes buscam um aprendizado sobre o produto ou serviço antes de efetivamente vivenciar a experiência, com o intuito de avaliar o quão bem ele pode atender a uma expectativa antecipada do consumidor (HOCH; DEIGHTON, 1989).

Em estudo sobre preferências de consumidores, Ariely (1999) ressalta que as experiências são a base determinante das preferências de consumo que tendem a se estabilizar ao longo do tempo, caso as expectativas do cliente sejam supridas. A chave para entender o impacto da experiência na estabilização da preferência está nas três dimensões defendidas pelo autor: esforço, escolha e experiência. A dimensão do esforço corresponde à quantidade de energia que os consumidores investem para vivenciar a experiência. A dimensão da escolha é o processo pelo qual as preferências são consolidadas para a tomada de decisão. E a experiência, em si, capta a ideia da importância de experimentar o resultado da escolha, o que definirá se o esforço e a escolha foram válidos. De fato, as empresas têm utilizado a terceira dimensão apontada por Ariely para oferecer aos consumidores um contato mais próximo, buscando influenciar tomadas de decisões futuras. Nesse aspecto, podemos exemplificar: distribuição de amostras grátis, aplicação de *test-drive*, ambientes experienciais em pontos de venda, demonstração em ambientes virtuais e outros. Essas ações geram uma expectativa mais realista em torno de produtos e serviços a serem adquiridos após a experimentação.

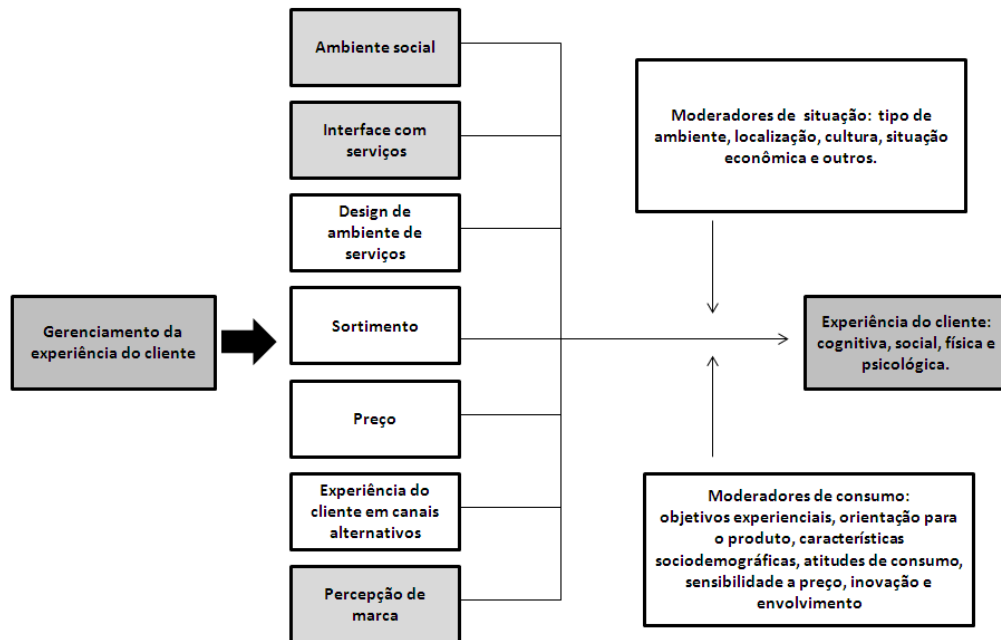
Verhoef et al. (2009) propuseram um *framework*, representado na Figura 5, para explicar a construção da experiência do consumidor, por meio de cinco aspectos:

1. *Ambiente social*: a experiência do cliente é impactada pelo ambiente social. Muitas vezes há vários clientes no ambiente de serviços simultaneamente e a experiência de cada cliente pode afetar a experiência dos outros. Exemplos disso são os papéis sociais assumidos pelos clientes em ambientes de serviço: quase membros da família, aconselhadores, estranhos, amigos (GOODWIN, 1997). Outras formas de impacto referem-se quando algum cliente exige uma atenção

especial, atua na provocação de tumulto ou até mesmo não faz parte do perfil social dos demais consumidores.

2. *Interface de serviço*: entram aspectos de design, personalização de serviços, tecnologias, atendimento, customização e cocriação, dada a crescente importância da tecnologia.
3. *Marca*: as percepções dos clientes acerca de determinada marca podem influenciar na sua experiência. Isso ocorre porque os clientes criam expectativas de acordo com o que pensam sobre determinada marca, o que também determina o comportamento do consumidor. Por exemplo, consumidores que se prepararam para consumir um computador da Apple tendem a ter atitudes e provocar experiências mais criativas que consumidores que compram IBM, da mesma forma que esperam essa performance do produto.
4. *Dinâmicas da experiência do cliente*: de acordo com a abordagem holística defendida por Verhoef (2009), é fundamental reconhecer que a experiência do cliente não se limita à interação com o produto e o serviço no ato de consumo. É na verdade afetado por uma combinação de experiências que evoluem ao longo do tempo, incluindo todas as fases de contato com a empresa, podendo envolver múltiplos canais.
5. *Gestão da experiência do cliente*: é a estratégia que a empresa utiliza para criar valor para ambos. A gestão da experiência difere-se da gestão do relacionamento com o cliente, com foco na experiência atual. A gestão da experiência contempla todos os pontos de contato com o consumidor, inclusive nas fases em que ele ainda não é um cliente da empresa. Proporcionar uma experiência superior ao cliente pode representar mais custos para a empresa, o que leva ao questionamento se os clientes se sentiriam confortáveis em pagar mais por uma experiência enriquecida.

Figura 5 – Construção da experiência do cliente



Fonte: adaptado de Verhoef et al. (2009)

Verhoef et al. (2009) sugerem que a construção da experiência do cliente é de natureza holística e envolve respostas cognitivas, afetivas, emocionais, sociais e físicas. Essa experiência é criada não só por elementos que a empresa consegue controlar, mas também por elementos que estão fora do controle, por exemplo, influência de outros consumidores, estado emocional do consumidor, experiências prévias que podem gerar expectativas distorcidas. Além desses contatos de consumo, a experiência engloba toda jornada do cliente, gerando uma experiência total que inclui: pesquisa sobre o produto ou serviço, compra e pós-venda, sendo que muitas vezes essas fases estão distribuídas em canais diversificados.

4.4 Interação consumidor-consumidor: o compartilhamento das experiências de consumo

A comunicação e o diálogo entre consumidores propiciam uma fonte alternativa de informações e perspectivas sobre as experiências de consumo. Dessa forma, os clientes não são totalmente dependentes da comunicação gerada pela própria empresa e podem escolher as companhias com as quais querem ter relacionamento, baseados em suas próprias visões de como o valor deverá ser criado (COVA; DALLI, 2011).

O estudo da comunicação entre consumidores não é recente. Katz e Lazarsfeld (1955) já apontavam o compartilhamento de informações e experiências entre consumidores, chamado boca a boca, como uma importante fonte de informações sobre produtos e serviços. Dessa forma, há uma forte relação entre o compartilhamento de experiências com o comportamento de consumo (GODES; MAYZLIN, 2004). Nas comunicações interpessoais, parte dos estímulos que desencadeiam ações futuras origina-se de sinais ou eventos físicos gerados por outras pessoas. Esses sinais são recebidos e interpretados de acordo com as representações internas do indivíduo, que são dependentes não somente de valores pessoais, motivações, conhecimento e atitude, mas de eventos externos que possam interferir no julgamento (HULBERT; CAPON, 1972).

Podemos chamar essas interações interpessoais ou compartilhamento de experiências sobre consumo de comunicação boca a boca. O *boca a boca* refere-se à comunicação informal entre partes privadas, acerca de avaliações de produtos e serviços, que vai além das queixas formais comunicadas diretamente às empresas (DICHTER, 1966; SINGH, 1988; WESTBROOK, 1987). Pode também ser considerada como comunicação de pessoa para pessoa entre partes não comerciais sobre características de uma marca, produto ou serviço (ARNDT, 1967).

O estudo do comportamento boca a boca tem recebido cada vez mais atenção, uma vez que é considerado um importante elemento de influência nas decisões de consumo. Os consumidores são mais propensos a confiar nessas comunicações interpessoais, especialmente no contexto de serviços, devido à sua intangibilidade e natureza experiencial.

Dichter (1966) identificou quatro motivações principais para o comportamento de comunicação boca a boca:

1. *Envolvimento com o produto*: em que a experiência com o produto ou serviço produz uma tensão (positiva ou negativa) que deve ser canalizada por meio de uma conversa.
2. *Autoenvolvimento*: quando a comunicação boca a boca é usada para satisfazer as necessidades do próprio consumidor. Esse comportamento pode ser utilizado para tranquilizar-se mediante conversa com outros consumidores, uma vez que foi detectado que indivíduos com alta ansiedade são mais propensos a disseminarem rumores do que indivíduos de baixa ansiedade. Também pode ser gerado pela defesa do ego, pela dissonância cognitiva com a qual ele busca confirmar suas decisões (ARNDT, 1967), pioneirismo (desejo de ser o primeiro a relatar experiências, demonstrando aos pares um perfil inovador), sugestão de *status* e

autoexpressão, e instrumentalismo (apelo para se mostrar mais inteligente ou bem informado que outras pessoas).

3. *Envolvimento com pares*: abordagem altruísta, com a intenção de ajudar os outros a partir de sua experiência com determinado produto ou serviço.
4. *Envolvimento com a mensagem*: impulsionado principalmente pela forma como o produto é apresentado por meios formais de comunicação da empresa; não necessariamente que o consumidor tenha passado por alguma experiência direta com o produto ou serviço em questão.

Além dessas motivações identificadas por Dichter (1966), outros autores sugerem que os consumidores podem também ser motivados por:

- *Engajamento para desabafar uma hostilidade*: o consumidor se sente ofendido ou prejudicado pela empresa e necessita compartilhar a experiência como forma de desabafo, ventilação acerca de uma situação que o reprimiu ou o deixou impotente em determinado momento (JUNG, 1959).
- *Busca de vingança*: o consumidor encontra no comportamento boca a boca uma forma de se vingar da empresa; tem por natureza da ação a intenção de denegrir a marca, produto ou serviço (ALLPORT; POSTMANN, 1947; KNAPP, 1994; RICHINS 1984).
- *Sobrevivência em grupos de indivíduos*: estar informado e dar contribuições sobre produtos ou serviços ao grupo a que pertence pode facilitar as relações sociais. Nesse termo, o indivíduo sente-se útil ao grupo e aumenta a sua sensação de pertença (ALLPORT; POSTMANN, 1947).
- *Altruísmo com a empresa*: quando os consumidores sentem simpatia pela empresa e possuem o desejo de ajudá-la a ter sucesso (VERLEGH, 2008).

Dichter (1966) também identificou a motivação dos consumidores que ouvem ou consultam recomendações. O autor identificou duas condições-chave para que o consumidor leve em consideração o relato de outros consumidores:

1. *Interesse no bem-estar*: significa que a pessoa que avalia o produto ou serviço passe a ideia de que realmente está interessada no bem-estar a quem está recomendando.

2. *Relato convincente*: que o compartilhamento traga elementos que denotem veracidade à experiência.

Os grupos influenciadores são classificados como:

- *Experts no assunto*: pessoas que possuem um alto grau de conhecimento sobre o produto ou serviço, ou sobre sua finalidade.
- *Celebridades*: endosso de pessoas reconhecidas publicamente.
- *Conhecedores do assunto*: pessoas que possuem um grau moderado sobre o assunto.
- *Grupos de interesse*: pessoas com interesses similares ao receptor da informação, que possuam perfil reconhecido para indicar determinado produto ou serviço.
- *Pessoas íntimas*: familiares, amigos, cônjuges.
- *Pessoas de vontade*: indivíduos que transpareçam boa vontade, altruísmo e sinceridade na avaliação.
- *Portadores de provas tangíveis*: consumidores que possuem à disposição provas perceptíveis do seu relato.

Desses grupos de influência determinados por Dichter (1966), surgiram três categorias de grupos motivadores para:

- *amizades desinteressadas*: pessoas de boa vontade e relacionamentos íntimos;
- *comunidade de consumidores*: compartilhadores de interesses, experts, conhecedores do assunto e portadores de provas tangíveis.
- *autoridades comerciais*: celebridades ou pessoas reconhecidas publicamente.

É frequente que os indivíduos tenham de tomar decisões sem saber os custos e os benefícios das opções possíveis. Dada a frequência com que tais situações surgem, é compreensível que os consumidores optem por não buscar apenas informações formais fornecidas pelas empresas, contando com informações casuais obtidas por meio da comunicação boca a boca, a fim de reafirmar sua decisão (ELISSON; FUDENBERG, 1995).

A comunicação boca a boca pode ser positiva, neutra ou negativa. As comunicações positivas incluem compartilhamento de experiências agradáveis, elogios e confirmações de benefícios utilitários e recomendação a outros consumidores. A comunicação negativa inclui comportamentos de maculação, rumores negativos, compartilhamento de experiências

desgostosas, desconfirmação ou crítica aos benefícios utilitários prometidos (ANDERSON, 1998). Banerjee (1993) criou dois modelos de comunicação de rumores negativos na economia para explicar o comportamento de investidores mediante a comunicação boca a boca e o comportamento de investimento de outras pessoas. O autor mostrou que os rumores alteravam o comportamento de investimento, mesmo que não houvesse nada comprovado a respeito, e que os indivíduos eram influenciados pelo comportamento de outros investidores.

O grau individual de satisfação ou insatisfação é um fator determinante para a geração da comunicação boca a boca (WESTBROOK, 1987). Para Anderson et al. (1998), os clientes que experimentam níveis extremos de satisfação ou insatisfação são mais sensíveis a compartilhar experiências de consumo. Isso se daria porque experiências positivas ou negativas aumentariam a utilidade marginal de engajamento com o comportamento boca a boca. Em casos positivos ressaltaria o altruísmo e em casos negativos traria à tona os sentimentos de vingança e alerta a outros consumidores. Sendo assim, indivíduos com alto grau de satisfação ou insatisfação estariam mais propensos a compartilhar suas experiências.

Embora a experiência positiva seja compartilhada por clientes satisfeitos, há indícios de que clientes insatisfeitos sejam mais engajados na disseminação de informações boca a boca (RICHINS, 1983; WESTBROOK, 1987; ANDERSON et al., 1998). Do ponto de vista comportamental, as experiências negativas (perdas) são mais representativas do que as experiências positivas (ganhos) na determinação do grau de influência da experiência com o produto ou serviço na comunicação boca a boca (ANDERSON et al, 1998).

Anderson (1988) e Richins (1983, 1984) testaram os níveis de satisfação e insatisfação, e sua relação com a disseminação de experiências. Foi comprovado que consumidores que tiveram experiências extremas de insatisfação foram mais propensos a compartilhar sua vivência do que aqueles que tiveram um alto grau de satisfação. Richins (1984) ressalta a necessidade das empresas em interagir com os clientes que disseminam experiências negativas, respondendo às queixas legítimas e abrindo canais de comunicação que possibilitem a interação. A capacidade de resposta eficaz poderá, inclusive, gerar uma comunicação positiva entre pares.

Outros elementos além do nível de satisfação podem ser considerados como antecedentes da comunicação boca a boca:

- *Especialização relativa*: em que o consumidor possui um bom grau de conhecimento sobre determinado assunto e verifica a necessidade de compartilhar sua avaliação, sem ter a satisfação ou insatisfação como ponto de partida para a comunicação (FEICK; PRICE, 1987).

- *Envolvimento ou comprometimento*: com o produto ou com outras pessoas que pretendem utilizá-lo (DICTER, 1966; RICHINS, 1983a, 1983b).
- *Troca social*: quando o consumidor percebe possibilidades de melhorias nas suas relações sociais a partir da avaliação ou recomendação de produtos ou serviços (BROWN; REIGEN, 1987).
- *Lealdade*: clientes leais praticam o comportamento boca a boca porque visam a endossar sua atitude favorável e buscam confirmação para sua identificação com a empresa (BROWN et al., 2005).
- *Percepção de valor*: quando o consumidor avalia as relações entre sacrifício e utilidade (MCKEE et al., 2006).
- *Confiança*: consumidores que possuem confiança em determinado produto ou serviços sentem-se mais seguros a praticar a comunicação boca a boca (GREMLER et al., 2001).

Há muito se sabe que o comportamento dos indivíduos é influenciado pelo comportamento de outros, e isso tem sido um tema constante para a Sociologia, a Antropologia e a Psicologia. Existe uma profunda ligação entre o comportamento individual e a estrutura social (natureza das redes sociais em que os indivíduos se encontram). Em diversos contextos, um pré-requisito para o entendimento da relação entre o comportamento individual e a estrutura social é encontrar uma forma precisa de representar as propriedades dessa relação. Os resultados mais promissores nesse sentido têm vindo do que pode ser chamado de “análise das redes sociais” (REIGEN et al., 1984). Granovetter (1973) e Brown e Reigen (1987) estudaram os laços sociais na comunicação boca a boca. Segundo a pesquisa destes autores, a comunicação gerada por laços sociais fracos (ou seja, que não possuem forte ligação social) é eficaz para formar padrões de grande escala, como difusão de modas, inovação e rumores de produtos, bem como formação de atitudes que possam ser amplamente compartilhadas. Em contrapartida, laços fortes são mais influentes na tomada de decisão, no entanto não são tão eficazes no fluxo de informações; sendo assim, são mais cruciais no fluxo de influência devido à confiabilidade da fonte.

Considerando a eficiência dos laços fracos em produzir um fluxo eficaz de comunicação, o ambiente *on-line* torna-se um campo fértil para a disseminação de informações. Os indivíduos naturalmente aglutinam-se em torno de habilidades comuns, interesses e experiências, e a internet amplifica essa aglutinação e encoraja, com facilidade, a

abertura de comunicação entre estranhos (PRAHALAD, 2004); nesse caso, sugere-se que os laços fracos possuem grande influência nesse ambiente.

Mayzlin (2004) ressalta que o boca a boca *on-line* apresenta alto potencial para a criação de uma comunicação, não somente entre consumidores, mas também entre empresa e consumidor. A comunicação *on-line* entre consumidores torna-se uma importante fonte de informações, substituindo e complementando outras formas tradicionais de comunicação entre empresa-consumidor e consumidor-consumidor (CHEVALIER, 2006).

Há uma linha tênue no gerenciamento da comunicação boca a boca e a relação entre os mundos *off-line* e *on-line*. Isso sugere que as pessoas tomam decisões baseadas em informações *on-line* e que as interações podem ser representadas pelas conversas fora dessa plataforma. Contudo, com a utilização do ambiente *on-line*, essa troca de informações está em uma maior dimensão. Uma implicação dessa relação é que o boca a boca deve ser medido pelas empresas, sendo um importante indicador para as pesquisas de Marketing.

Godes e Mayzlin (2004) colocam que há três grandes desafios relacionados ao gerenciamento do comportamento boca a boca no ambiente *on-line*: Como coletar os dados gerados por esse compartilhamento? Quais aspectos das conversas devem ser medidos? Como identificar a comunicação boca a boca, uma vez que é um comportamento endógeno à comunicação tradicional? Essas são questões que ainda estão abertas na literatura. Como um direcionador de estratégias, a mensuração e a análise qualitativa dessa comunicação propiciarão um efetivo gerenciamento do Buzz Marketing: repercussão *on-line* de determinado assunto (GODES; MAYZLIN, 2004).

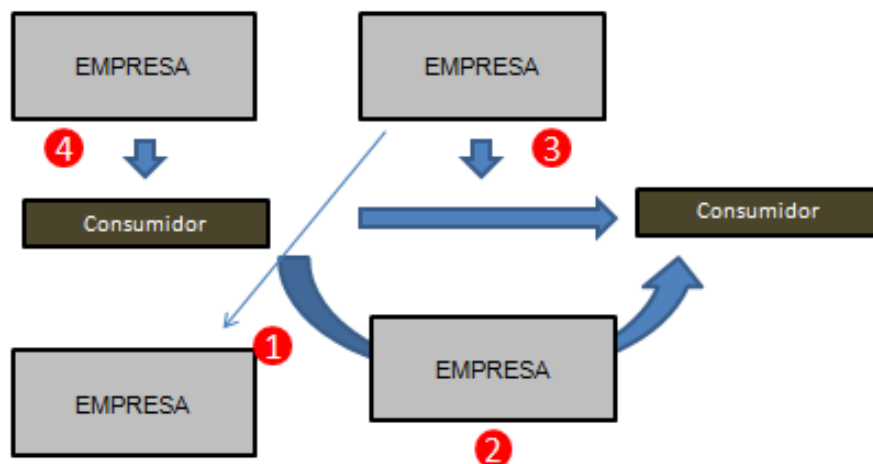
Como alternativa para a administração do comportamento boca a boca, Godes et al. (2005) sugerem quatro papéis que as empresas podem assumir no gerenciamento das interações sociais no ambiente *on-line*. Esses papéis não são excludentes entre si:

- *Observador*: a empresa observa os comentários e as avaliações sobre seus produtos e serviços e realiza a coleta e o tratamento dos dados. O aprendizado gerado pela observação é grande, mas há o desafio da correta medição e interpretação dos dados. É importante que o papel de observador seja complementado por outros meios de coleta de dados, como pesquisas realizadas junto aos consumidores com ferramentas *off-line*. Isso é importante de ser considerado, pois o comportamento das pessoas nesses dois ambientes pode se diferenciar. Outro ponto a ser levado em conta por empresas que assumem esse papel é a análise de vários canais de comunicação.

- *Moderador*: neste papel, a empresa vai além da simples coleta de informações sobre conversas; ela toma medidas para fomentar essas interações sociais. Exemplos desse papel podem ser: o estabelecimento de comunidades para permitir que clientes e interessados possam trocar informações a partir de uma abordagem popular; a criação de espaço para colaborar na resolução de questões mais complexas em torno do produto ou serviço; e programas de recomendação de clientes, premiando consumidores que praticam a comunicação positiva da empresa.
- *Mediador*: neste papel a empresa toma o controle das informações e as divulga. É uma distinção sutil do papel do moderador, em que a principal diferença está no controle da informação que será divulgada. Um exemplo disso é utilizar casos de sucesso como testemunhos de referência para outros clientes.
- *Participante*: as empresas também têm a opção de participar diretamente das conversas com consumidores através da criação de comunicação boca a boca. Há empresas especializadas em interferências em comunidades de consumidores com o intuito de provocar ações viralizadas. Geralmente esse papel é assumido anonimamente, o que abre questionamentos éticos acerca desses procedimentos. A estratégia de manipulação pode aumentar ou diminuir o valor da informação para os consumidores, de acordo com a forma como for utilizada.

Esses papéis e suas correlações estão representados no *framework* proposto por Godes et al. (2005), conforme a Figura 5.

Figura 6 – Papéis das empresas no gerenciamento das interações sociais em ambientes *on-line*



Fonte: Godes et al. (2005)

Entretanto, mesmo com a alternativa de as empresas assumirem papéis no gerenciamento das interações sociais na internet, os consumidores desconsideram o aspecto que as empresas podem estar observando tais conversas e fazendo inferências sobre elas. Quando tomam a decisão de participar de uma comunidade de compartilhamento de experiências, o principal objetivo do consumidor é ter uma influência na decisão de outros consumidores e também buscar opiniões sinceras sobre produtos ou serviços que deseja consumir (GODES; MAYZLIN, 2004). Nesse sentido, há uma grande oportunidade para as empresas atuarem na resolução de problemas, na melhoria da comunicação com os clientes e na abertura para a cocriação de valor por meio da interação com seus consumidores nesses ambientes, uma vez que há um rico material gerado pela troca de informações.

4.5 Internet como espaço para colaboração

De acordo com pesquisa divulgada em novembro de 2011 pelo Ibope/Nielsen, o número de usuários ativos da internet cresceu 14% em um ano, considerando o período de setembro de 2010 a setembro de 2011. Com esse crescimento, o Brasil superou a Alemanha no número de internautas, após já ter superado a França e o Reino Unido. Conforme o instituto de pesquisa, o Brasil é o país que mais cresce em pontos percentuais no acesso à internet, o que indica a crescente popularização desse meio de comunicação.

No quadro abaixo, é possível observar a evolução do número de usuários ativos, em milhares (no Brasil e em mais oito países), entre janeiro de 2011 e setembro de 2011.

Quadro 3 – Comparativo do crescimento de internet entre países*

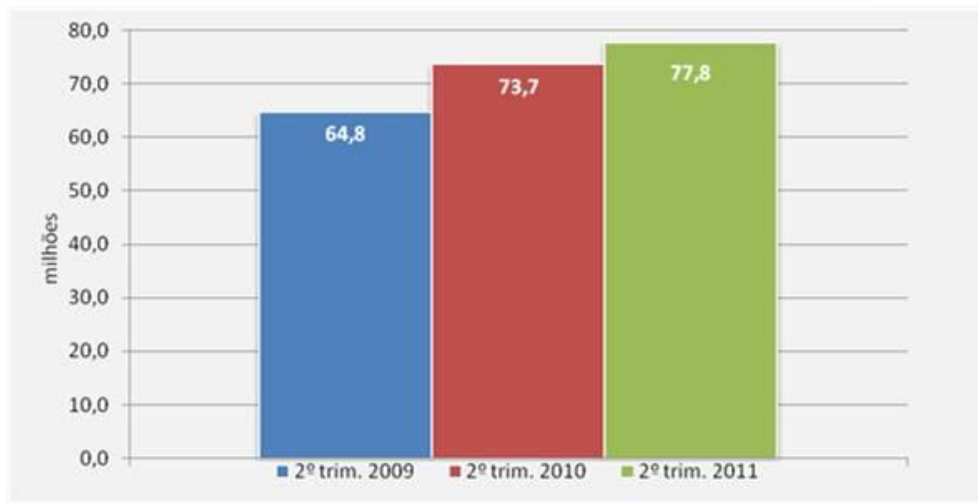
	Janeiro de 2011	Setembro de 2011	Variação
Estados Unidos	197.842	203.437	2,8%
Japão	62.176	62.362	0,3%
Brasil	42.757	46.307	8,3%
Alemanha	47.025	46.256	-1,6%
França	39.991	41.226	3,1%
Reino Unido	40.117	39.874	-0,6%
Itália	28.214	29.619	5,0%
Espanha	22.573	22.671	0,4%
Austrália	14.238	14.997	5,3%

* Em milhares de pessoas

Fonte: Ibope/Nielsen Online (2011).

O total de brasileiros com acesso em qualquer ambiente (domicílios, trabalho, escolas, lan-houses e outros locais) atingiu 77,8 milhões de pessoas no segundo trimestre de 2011, conforme representado no gráfico abaixo:

Figura 7 – Número de pessoas com acesso à internet no Brasil



Fonte: Ibope/Nielsen Online (2011).

Neste exato momento, há milhões de pessoas conectadas no Brasil e no mundo, utilizando a internet não apenas como fonte de informações, mas também como um campo fértil para interação por meio da colaboração e da produção de conteúdo independente. Conforme a pesquisa da agência de publicidade e propaganda F/Nazca (2010), aproximadamente 57% dos usuários postam na internet conteúdo de autoria própria, que pode ser encontrado em redes sociais, comunidades virtuais, sites de colaboração e outras ferramentas do universo *on-line*.

No que tange à produção de conteúdo, o Ibope/Nielsen, por meio do BuzzMetrics (ferramenta que mede impacto de citações no ambiente *on-line*), coletou, somente no mês de maio de 2011, mais de 320 mil mensagens em 130 mil blogs e 2,3 milhões de mensagens em 17 fóruns de discussões brasileiros. Foram também coletadas 115 milhões de mensagens em microblogs, 500 mil mensagens de redes sociais e 350 mil imagens de fotos e descrições de vídeos. Foram mais de 590 mil notícias em, aproximadamente, 700 sites. Tudo isso produzido por usuários da internet, sejam eles consumidores ou empresas.

Ainda de acordo com o Ibope/Nielsen, a subcategoria *Comunidades*, em que se classificam os sites de redes sociais, fóruns, blogs, microblogs e outras páginas de relacionamento, chegou a um alcance de 87% dos internautas em agosto de 2011. Esse alcance posiciona o Brasil com o maior alcance em sites de comunidades entre os nove países acompanhados com a mesma metodologia. Entre os países pesquisados estão: Estados Unidos, França, Japão, Reino Unido, Itália, Alemanha, Espanha e Austrália.

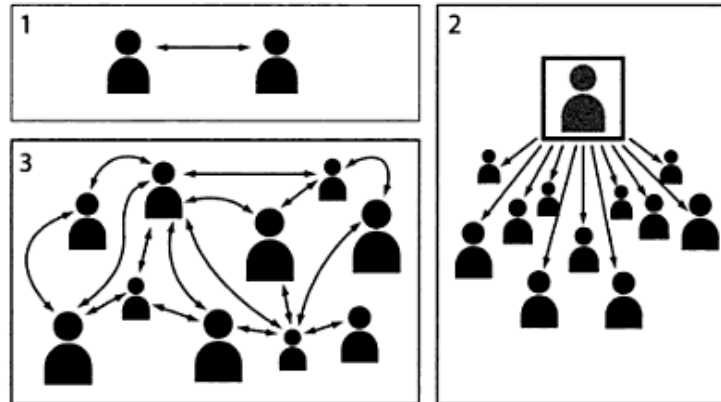
Com esses resultados, o Brasil consolida-se como um mercado com elevada utilização de sites sociais, com uso diversificado, refletindo o interesse dos brasileiros pela internet. O expressivo engajamento dos internautas brasileiros pelos sites sociais, como mostra a ferramenta de monitoramento de discussões *on-line* BuzzMetrics, inclui menções a produtos, serviços ou marcas, proporcionando uma considerável oportunidade de relacionamento com consumidores. Somente em agosto de 2011, em média, cada usuário brasileiro de redes sociais conectou-se a esses sites por um tempo de sete horas e 14 minutos.

É inevitável que, nesse contexto, questionem-se os impactos sociais que tamanha diversidade e quantidade de informações e interações provoca. Alguns estudiosos colocam o meio *on-line* como frágil e pobre em relação às interações face a face, porém a internet oferece um novo e diferente caminho de interação social que permite que os grupos e as relações se moldem de uma forma que outro meio, até hoje, não proporcionou, aumentando e melhorando as conectividades sociais (BARGH; McKENNA, 2004).

Com o diferencial da multiplicidade de interações, a internet combina recursos inovadores de comunicação em um único meio. Propicia a difusão de informações de pessoa para pessoa, de forma personalizada e interativa (comum ao telefone) e, ao mesmo tempo, a comunicação de massa (comum ao rádio e à TV). Ela é uma integradora de diversas formas de diálogo, em que a interação é o elemento-chave (BARGH; McKENNA, 2004; SPYER, 2007). Essa nova forma de comunicação pode ser entendida como mídia social, que são as ferramentas, plataformas e práticas utilizadas para o compartilhamento de opiniões e experiências via internet (SPYER, 2007).

Conforme representado na figura abaixo, as ferramentas de mídia social oportunizadas pela internet diferenciam-se dos demais meios de comunicação previamente existentes.

Figura 8 – Diferenças entre as formas tradicionais de comunicação e a internet



Fonte: Spyer (2007)

Consideremos a representação 1: a comunicação é formada pelo diálogo, porém entre um número restrito de pessoas. Dessa forma, por mais que a interação seja existente, as ferramentas possibilitam baixo poder de difusão de informações para um grande número de indivíduos. Um bom exemplo de ferramenta de comunicação para esse caso é o segmento de telefonia.

A representação 2 apresenta um modelo de emissão e recepção de mensagens em que o diálogo é inexistente. Embora atinja um grande número de pessoas, essas ferramentas de comunicação não possuem a interação garantida pela representação 1. As mensagens são massificadas, tendo como exemplo de ferramenta os veículos de rádio e televisão.

A representação 3, que tem como base a internet, reúne a interação da telefonia e o alto alcance da televisão e do rádio. Mesmo que a informação possua uma difusão massificada, ela é modulada por interesses comuns. Dessa forma, a interação permite a conexão de laços sociais.

Como sua base é a interatividade, muitas vezes não se identifica quem é o emissor da mensagem, visto que o compartilhamento e a troca de informações são constantes e difusos (SPYER, 2007). Lévy (1999) alerta para os equívocos no uso do termo interatividade. Para o antropólogo, o termo geralmente ressalta a participação ativa do beneficiário de uma transação de informação, o que seria um engano, visto que qualquer receptor de informação nunca é passivo. O indivíduo sempre decodifica, interpreta, participa e mobiliza seu sistema nervoso perante uma mensagem recebida, e de forma muito particular. Segundo o autor, o que define a interatividade é o grau de reapropriação e de recombinação material da mensagem, a reciprocidade de comunicação, a virtualidade, a implicação da imagem dos participantes e a

telepresença. Como o ambiente *on-line* propicia inúmeras ferramentas que permitem esse arranjo, é considerado como um meio de comunicação de alto nível de interação.

A internet tem a qualidade de ser um canal de comunicação que inclui um relativo anonimato e a habilidade de conectar pessoas com interesses, valores e crenças similares. Encoraja a autoexpressão e facilita a formação de relacionamento com base no compartilhamento de ideias (BARGH; McKENNA, 2004). A informação passa a ter um sentido de coletividade, sem apropriação individual. Essa dinâmica de contexto coletivo é uma espécie de ligação viva que funciona como uma memória ou consciência comum.

No ambiente virtual, também denominado *ciberespaço*, cada um é, potencialmente e simultaneamente, emissor e receptor. Cada um emite e recebe mensagens em um espaço diferenciado, não fixo, disposto pelos participantes, segundo seus relacionamentos de interesse. É uma rede móvel, voluntária, passível de alteração e de interação. Nesse tipo de rede, as pessoas interagem segundo centros de interesse, num contexto que podem modificar coletivamente (TEIXEIRA FILHO, 2002). Para Lemos (1996), o ciberespaço é uma nova dimensão espaço-temporal e, mesmo sem ser fisicamente concreto, não é desconectado da realidade.

O ciberespaço é definido por Lévy (1999) como um espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial dos computadores que condiciona o caráter plástico, fluido, calculável com precisão, tratável em tempo real, hipertextual e interativo, em um âmbito geral, a condição de virtualização da informação, que seria a marca distintiva do ciberespaço. O autor ressalta, ainda, que a virtualização não se opõe ao real, mas sim ao atual; é o que existe em potência e não em ato; é a busca para a resolução de um problema; é a constante modificação, uma mutação de identidade, uma nova problemática (LÉVY, 1999). Sendo assim, quando falamos em comunidade virtual, acrescentamos a ela uma questão a ser solucionada.

Na busca por soluções, indivíduos formam comunidades em torno de interesses comuns. Para Burnett (2000), as comunidades virtuais são contextos sociais nos quais seus integrantes podem trocar informações de forma permanente. Conforme Rheigold (2000), não basta que exista uma interação social com troca de informações para que uma comunidade se configure. O autor aponta que a comunidade virtual é uma agregação social na qual os indivíduos devem discutir publicamente determinados assuntos, por tempo suficiente, para que se desenvolvam redes de relacionamentos pessoais.

A reunião de indivíduos por meio de comunidades de discussão não é recente e possui uma longa história no formato presencial, nas chamadas comunidades tradicionais. Esses

grupos, geralmente ligados à ciência e à tecnologia, são formados para compartilhar experiências, trabalhar na resolução de problemas, encontrar pares em conferências e eventos, e explorar outras companhias e oportunidades de carreira. São compostos por empresas e por profissionais com interesse comum, de forma espontânea (McWILLIAM, 2000).

Para Putnam (2000), as comunidades no ambiente *on-line* tendem a ser mais igualitárias que as comunidades tradicionais, no que se refere a interesses e valores de seus integrantes, pois a internet permite restringir a comunicação de seus usuários de acordo com seus objetivos. Por outro lado, as comunidades virtuais também são formadas por grupos distintos, no que diz respeito a características como raça, sexo e idade. Nesse tipo de comunidade, as pessoas se comunicam, a princípio, sem se conhecerem pessoalmente; o que une é a comunicação, a discussão e a troca de conhecimento (TEIXEIRA FILHO, 2002).

Mesmo sem esse prévio contato pessoal, as comunidades *on-line* exercem influência no relacionamento dos indivíduos e nas instituições sociais às quais eles pertencem ou interagem (RHEIGOLD, 2000). O ponto principal das comunidades virtuais é que as opiniões e as ideias são entregues para partilha e para reinterpretação dos participantes – o sentido é de colaboração e não de cooperação. A cooperação é estática por natureza, propicia a discussão a respeito de um problema definido e compartilha as tarefas em relação à solução deste. Já a colaboração é um processo dinâmico, cuja meta é chegar a um resultado novo a partir das diferentes competências dos indivíduos ou grupos envolvidos. Na cooperação, os participantes são unidades de produção subordinadas ao resultado. Na colaboração, existe uma relação de interdependência entre indivíduo e grupo, entre metas pessoais e coletivas – o ganho de um, ao mesmo tempo, depende e influencia o resultado do conjunto (SPYER, 2007).

Analisando as comunidades virtuais sob a ótica de Marketing, pode-se coligir que elas permitem aos consumidores aprender com as experiências de outros e reunir informações sobre produtos e vivências, o que às vezes é difícil em ambientes *off-line* (HUANG; LURY; MITRA, 2009). O termo *comunidades virtuais* sugere que são menos reais que as comunidades físicas. No entanto, para esses grupos sociais, elas possuem existência real e têm um efeito sobre o comportamento de seus participantes, inclusive no comportamento de consumo (KOZINETS, 2002).

Os consumidores estão fazendo escolhas por produtos e marcas baseados na comunicação mediada por computador. Inicialmente utilizando propagandas e sites de empresas, os consumidores atualmente são cada vez mais suscetíveis a outros formatos e ao compartilhamento de ideias, em que o contato com outros consumidores é fonte de informação para tomadas de decisão. Comunidades *on-line* dedicadas ao relato de consumo

são importantes fontes de dados para pesquisas de Marketing. Nesse sentido, é necessário que as empresas desenvolvam um método rigoroso e ético de coleta e interpretação desses dados (KOZINETTS, 2002).

A habilidade em promover na internet sem parecer propaganda deve-se ao anonimato possibilitado pelo ambiente virtual, e isso permite que muitas vezes as empresas manipulem conversas entre consumidores (MAYZLIN, 2006). Atualmente, há empresas especializadas em comunicação empresarial disfarçada. Todavia é importante avaliar os princípios éticos dessas ações. Essa oportunidade que o ambiente *on-line* abre para as empresas não se restringe apenas à capacidade de rapidamente disseminar conhecimento e percepções sobre produtos e serviços, mas também de se envolver e cultivar relacionamentos com os consumidores (DHOLAKIA; BAGOZZI, 2002). Cada encontro com o consumidor é uma oportunidade para a empresa reforçar seu valor junto ao cliente. Efetivamente, a infusão da tecnologia pode trazer grandes benefícios para o encontro de serviços, como a customização, a recuperação de serviços e o prazer espontâneo (BITNER et al., 2000), assim como o diálogo e o estabelecimento de vínculos.

O fato é que os consumidores estão cada vez mais buscando informações sobre as empresas, os produtos e os serviços antes de consumir. As buscas podem ser por informações fornecidas pelas próprias empresas, por sites de referência ou por relatos de experiências de outros consumidores. Huang et al. (2009) investigaram as diferenças no padrão de busca e comportamento de consumo em relação à pesquisa de informações de atributos de produtos e experiências de serviços por meio da internet. Os autores argumentam que a internet embaça as distinções entre busca de atributos e experiências, visto que o ambiente propicia ferramentas que complementam essas duas perspectivas. Além disso, os autores defendem que mecanismos como o *feedback* do consumidor e a simulação de experiências (por exemplo, simuladores multimídia) aumentam o tempo gasto em um determinado domínio.

Dholakia e Bagozzi (2002) verificaram que o valor intencional foi o principal motor da participação de consumidores em redes baseadas na avaliação de consumo. Os autores sugerem que, a partir de uma perspectiva gerencial, tais motivos intencionais podem ser caracterizados como complementação de intenções mútuas. Ou seja, ao procurar informações sobre determinado produto e serviço, ele poderá encontrar participantes com motivos complementares aos seus, e isso confere riqueza no compartilhamento das informações. Nesse sentido, as empresas podem interferir nesse meio e colaborar com informações que permitam o equilíbrio das necessidades da maioria dos participantes.

Seria redundante afirmar que as mídias sociais – como comunidades virtuais, blogs, sites de relacionamento, sites e outras ferramentas – são importantes recursos gerenciais e que devem ser utilizadas não apenas para propaganda, mas para promover o envolvimento entre empresa e consumidores. As empresas não podem mais se restringir aos meios que elas próprias promovem no ambiente *on-line*, pois a internet é um espaço aberto, explorado em todas as suas facetas pelo consumidor e assim deve ser considerado pelas organizações. É necessário que as empresas ouçam, aprendam, dialoguem e absorvam essa inteligência valiosa.

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

A palavra grega *methodos* vem da justaposição de *meta e hodos*, ou seja: através ou ao longo do caminho. Metodologia seria, portanto, o estudo ou a ciência do caminho por meio da racionalidade, da descrição e da busca de alternativas para resolver problemas. O método científico é a estrutura do conhecimento em que são elaboradas e testadas as hipóteses que dizem respeito à ciência (MAGALHÃES, 2005). A escolha da metodologia depende do problema de pesquisa, pois este delineará as melhores alternativas a serem utilizadas com vistas a solucionar o problema em questão e atingir os objetivos propostos (BOAVENTURA, 2004).

Ao buscar a melhor alternativa para a metodologia a ser utilizada no presente estudo, a pesquisadora escolheu o estudo de caso como estratégia de pesquisa, pois este visa à compreensão detalhada de um fenômeno específico (YIN, 2005), o que encontra consonância com o objetivo geral deste trabalho, que é compreender o processo de compartilhamento de experiências de consumo entre consumidores em comunidades de avaliações de serviços.

Para a realização do estudo de caso, foi utilizada como unidade de análise a comunidade virtual TripAdvisor, que possui atualmente mais de 60 milhões de avaliações registradas. Essa comunidade foi escolhida devido a sua relevância no contexto de avaliações de consumo em turismo, sendo considerada a maior do mundo nesse segmento. O estudo de caso contou com coletas de dados primários, por meio de entrevistas em profundidade, conforme segue abaixo:

- a) Consumidores que postaram avaliações de serviços na comunidade TripAdvisor;
- b) Empresas da área de hotelaria que possuem registro de avaliações de serviços na comunidade TripAdvisor.

Os consumidores que participaram das coletas de dados primários foram selecionados por critério de conveniência de laços sociais, a partir da observação de registros na comunidade TripAdvisor. As empresas do ramo de hotelaria participantes desse trabalho foram selecionadas com o critério de pertencerem redes hoteleiras de expressão nacional, possuírem sede na cidade de Porto Alegre e que tenham obtido mais de vinte avaliações nos três meses que antecederam a entrevista. Ao todo, foram realizadas dez entrevistas em profundidade, com duração média de 60min cada.

Também foram utilizados dados secundários com a finalidade de complementar os resultados obtidos a partir das entrevistas com consumidores e empresas. Nesse sentido,

foram utilizadas como dados secundários avaliações das empresas entrevistadas postadas na comunidade de avaliações de serviços TripAdvisor.

As diferentes fontes para a pesquisa foram utilizadas com a intenção de se obter a triangulação dos resultados e, com isso, uma melhor explicação do comportamento de comunicação boca a boca em comunidades de avaliações de serviços.

Neste capítulo, será apresentada a proposta metodológica, compreendendo a revisão da literatura e os critérios utilizados para a condução da pesquisa.

5.1 Tipo de pesquisa

O tipo de pesquisa escolhido para o desenvolvimento deste trabalho foi a qualitativa de natureza exploratória. Segundo Malhotra (2001), a pesquisa pode ser classificada como exploratória ou conclusiva. A pesquisa exploratória tem como principal objetivo ajudar a compreender a situação-problema enfrentada pelo pesquisador. Já a pesquisa conclusiva é realizada para determinar, avaliar e selecionar o melhor curso de ação, e é eficaz para identificar características de determinada população ou fenômeno (BOAVENTURA, 2004).

O problema de pesquisa do presente projeto está ligado à visão geral de uma situação, que envolve a compreensão de como se dá o compartilhamento de experiências em ambientes virtuais e quais são as oportunidades para a cocriação de valor. As respostas que se pretende obter não são conclusivas; têm por objetivo compreender uma situação para, posteriormente, levantar hipóteses que poderão ser testadas. Dessa forma, a pesquisa exploratória atende as necessidades metodológicas do presente estudo.

A pesquisa exploratória é a mais adequada ao objetivo deste estudo, pois provê critérios e compreensão, o processo de pesquisa é flexível e não estruturado, a amostra é simples e não representativa, a análise dos dados primários é qualitativa e, geralmente, são seguidas por pesquisas adicionais ou conclusivas (SILVERMAN, 2009).

A pesquisa exploratória impede que o pesquisador inicie o estudo com pré-concepções sobre aquilo que será encontrado, uma vez que são muito flexíveis, não estruturadas e qualitativas. A ausência de uma estrutura rígida facilita a investigação sobre as mais diferentes ideias e indícios sobre uma situação. Dessa forma, o pesquisador precisa estar atento, durante o desenvolvimento da investigação, para reconhecer as inter-relações entre as informações que são levantadas (RÉVILLION, 2003).

Para a escolha de método, na pesquisa qualitativa, o mais importante é o objeto que será estudado em sua complexidade e totalidade, não sendo reduzido a variáveis únicas, ou seja, não sendo possível a generalização (FLICK, 2009). As afirmações acima denotam a conformidade do tipo de pesquisa escolhido, uma vez que se pretende compreender o comportamento de comunicação boca a boca em comunidades de avaliações de serviços em sua totalidade, considerando vários aspectos que auxiliam no entendimento desse fenômeno. Outro ponto a ser avaliado é a intenção de buscar explicações sobre o comportamento boca a boca, e não reduzir os resultados encontrados em variáveis quantitativas.

5.2 Estratégia de pesquisa

Visando à investigação do comportamento boca a boca em comunidades de avaliações de serviços, a técnica do estudo de caso é a mais apropriada, pois é a que melhor investiga um fenômeno dentro do seu contexto real, no qual os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente determinados (YIN, 2005). Os estudos de caso são mais eficazes na compreensão de um fenômeno específico, pois colocam mais ênfase na análise contextual completa de fatos ou condições e permitem as inter-relações entre estes (COOPER; SCHINDLER, 2003). A essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. Nesse aspecto, tal compreensão está em consonância com o objetivo desta pesquisa.

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real e tem por principais características:

1. O enfrentamento de uma situação tecnicamente única com variáveis de interesse como ponto central de resultados; no caso do presente trabalho: a compreensão do comportamento de compartilhamento de consumo em comunidades de avaliações de serviços.
2. Necessita convergir em triângulo com o objetivo de colher várias fontes de evidência e, portanto, ter uma compreensão mais completa do fenômeno; para atender essa característica, foram coletados dados primários (entrevistas em profundidade com consumidores e empresas) e dados secundários (análise de conteúdo de avaliações de consumo), com a intenção de cruzar os resultados e gerar uma explicação mais completa do comportamento.

3. Utiliza o desenvolvimento teórico para a formação dos instrumentos de coleta, análise dos dados e formação de resultados (YIN, 2005). A partir da revisão teórica do presente estudo, foram confrontados os resultados obtidos a partir das coletas e análises dos dados.

Os estudos de casos podem ser classificados como únicos ou múltiplos. As provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto como sendo mais robusto. Ao mesmo tempo, o fundamento lógico para projetos de caso único não pode ser satisfeito por casos múltiplos que explicam situações ainda não exploradas (YIN, 2005). O estudo de caso único foi utilizado para o desenvolvimento deste trabalho, pois visa à explicação de um fenômeno singular, ainda não investigado.

5.3 Unidade de análise e grupos de respondentes

Para Yin (2005) a unidade de análise deve estar relacionada às questões que se pretende responder. A unidade de análise pode ser um indivíduo, uma empresa ou até mesmo um processo. Para o presente estudo, foi escolhida como unidade de análise uma comunidade de compartilhamento de opiniões e avaliações de serviços, destinada aos consumidores do mercado de turismo mundial.

A comunidade de compartilhamento de consumo denomina-se TripAdvisor e situa-se no endereço eletrônico <<http://www.tripadvisor.com.br>>, possuindo atualmente mais de 60 milhões de registros de avaliações de consumidores acerca de suas experiências de consumo. Considerada a maior comunidade de viajantes do mundo, a TripAdvisor tem por principal objetivo auxiliar os viajantes nas melhores escolhas relacionadas ao turismo.

De acordo com Yin (2005), para se ter uma compreensão mais completa do fenômeno, é necessária a investigação de várias fontes de evidência, utilizando a triangulação dos dados. Considerando a necessidade de triangulação, definiram-se os seguintes grupos de respondentes para dados primários:

1. empresas que tenham sido avaliadas por consumidores no site TripAdvisor;
2. consumidores que tenham postado avaliações, categorizações de serviços ou opiniões no site TripAdvisor.

Além dos grupos de respondentes, foram analisados, como dados secundários, conteúdos das avaliações de consumidores acerca das empresas respondentes desta pesquisa.

5.3.1 Critérios para seleção das empresas

Foram selecionadas, como colaboradoras desta pesquisa, empresas de segmentos de hotelaria que atenderam aos requisitos básicos:

1. possuir no mínimo 20 avaliações de consumidores registradas no site TripAdvisor;
2. pertencer a uma rede hoteleira de expressão nacional;
3. possuir sede na cidade de Porto Alegre-RS.

Com vistas a atender os pré-requisitos determinados pela autora, foram entrevistadas quatro empresas, cujos representantes respondentes foram gestores responsáveis pelas áreas de Marketing ou Atendimento ao Cliente. Abaixo, podem-se verificar as empresas que colaboraram com o estudo:

Quadro 4 – Empresas participantes da pesquisa

Empresa 1	Diretor de Marketing e Vendas
Empresa 2	Gerente de Marketing e Vendas
Empresa 3	Gerente Geral
Empresa 4	Gerente de Marketing Corporativo

Fonte: A autora (2012).

5.3.2 Critérios para seleção dos consumidores

Foram selecionados como colaboradores desta pesquisa consumidores que atenderam aos requisitos básicos:

1. ter postado ao menos uma avaliação, categorização de serviço ou opinião no site TripAdvisor, com comprovação do registro;
2. possuir disponibilidade para realização de entrevista pessoal em profundidade.

No caso dos consumidores, foram selecionados pela rede social Facebook, que permite a integração de dados com a comunidade TripAdvisor, tornando possível a identificação de

membros. Ao todo, foram entrevistados seis consumidores, e abaixo pode-se verificar o perfil de cada um deles:

Quadro 5 – Consumidores participantes da pesquisa

Consumidor 1	27 anos	Superior – Analista de Mídias Digitais
Consumidor 2	31 anos	Superior – Coordenadora de Eventos
Consumidor 3	25 anos	Superior – Consultora de Vendas
Consumidor 4	23 anos	Superior incompleto – Estudante
Consumidor 5	52 anos	Superior com especialização – Designer Educacional
Consumidor 6	27 anos	Superior incompleto – Assistente de Relacionamento com Cliente

Fonte: A autora (2012).

5.4 Procedimentos de coleta de dados

A pesquisa qualitativa é classificada em dois tipos de processos, sendo eles indiretos ou diretos. Os processos indiretos possuem uma abordagem que disfarça os objetivos da pesquisa dos respondentes, podendo ser exemplificadas as técnicas projetivas. Já os processos diretos revelam aos respondentes o objetivo do projeto, seja por comunicado formal ou pelas próprias questões formuladas que induzem o respondente a compreender a natureza do problema. Fazem parte dos processos diretos as técnicas de grupos focais e as entrevistas em profundidade (MALHOTRA, 2001).

Tanto as entrevistas em profundidade quanto os grupos focais podem ser enriquecidos com dados provenientes de outra técnica de pesquisa que possui natureza exploratória e qualitativa, que é a coleta e análise de dados secundários. A análise de dados secundários poderá ajudar o condutor da pesquisa a identificar e definir o problema, desenvolver uma abordagem e roteiro adequado ao objetivo que se pretende alcançar junto aos entrevistados (MALHOTRA, 2001).

Considerando a questão de pesquisa, que envolve a compreensão de como os consumidores compartilham experiências em ambientes virtuais e quais são as oportunidades

para a cocriação de valor, julga-se adequado utilizar, como técnicas de coletas de dados, as entrevistas em profundidade e a análise de dados secundários.

5.4.1 Entrevistas em profundidade

A entrevista em profundidade é “uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico” (MALHOTRA, 2001, p. 163).

As entrevistas semipadronizadas são compostas por questões abertas, confrontativas (relativas às teorias e relações apresentadas pelo entrevistado), controladas pela teoria e direcionadas para as hipóteses (FLICK, 2009).

Foi utilizado um roteiro semiestruturado de perguntas (baseado na fundamentação teórica sobre o assunto e elaborado com o auxílio de especialistas), com o objetivo de ter uma orientação básica e não perder o foco. Porém houve cuidado para não se deter em excesso ao roteiro, a fim de não trazer rigidez à entrevista, ao passo que o entrosamento e o desenvolvimento de uma comunicação efetiva entre o pesquisador e o pesquisado é fundamental para a construção de uma pesquisa qualitativa (FLICK, 2009).

As entrevistas foram realizadas individualmente, de forma presencial. Foram gravadas e encontram-se à disposição para análises de verificação.

O número de entrevistados na pesquisa qualitativa não é fator decisivo, como na pesquisa quantitativa, por isso não existe um número mínimo e máximo exigido. Contudo, a pesquisadora realizou a técnica de entrevista em profundidade, até que os entrevistados não apresentassem contribuições adicionais, extraindo o máximo de informações, com o máximo de qualidade da amostra. Foram realizadas seis entrevistas com consumidores e quatro entrevistas com empresas, totalizando dez entrevistas em profundidade.

Com base na fundamentação teórica realizada para a formulação da questão de pesquisa, foram estruturados dois roteiros de entrevista em profundidade:

1. Roteiro de entrevistas para consumidores, que se encontra no Apêndice A.
2. Roteiro de entrevista para empresas, que se encontra no Apêndice B.

5.4.2 Coleta de dados secundários

Os dados secundários são úteis para auxiliar na identificação, na definição e no desenvolvimento da abordagem do problema, formular uma concepção de pesquisa adequada, responder a certas perguntas da pesquisa, testar algumas hipóteses e interpretar os dados primários com maior critério. A coleta de dados secundários tem como objetivo a equiparação e a corroboração de informações coletadas nas entrevistas. Essa etapa compreende a coleta de documentos relativos às unidades de análise pesquisadas, os quais contenham informações que permitam a compreensão da resposta do problema de pesquisa (MALHOTRA, 2001).

A etapa de coleta de dados ocorreu paralelamente às entrevistas em profundidade, com o objetivo de colaborar para o aprofundamento das conversas com os entrevistados. A análise dos dados secundários também serviu como forma de avaliar, por diferentes ângulos, os resultados da pesquisa.

Entre os dados secundários foram selecionadas para análise 20 avaliações postadas no site TripAdvisor, postadas por consumidores das empresas que colaboraram com este estudo. Foram escolhidas aleatoriamente cinco avaliações de cada uma das empresas.

5.5 Análise de conteúdo

Essa etapa do processo de pesquisa consiste na interpretação e na análise de todos os dados coletados – no caso deste estudo, os registros dos dados secundários e entrevistas em profundidade para confrontação destes com a fundamentação teórica.

A ideia de análise sugere algum tipo de transformação por meio do processamento de procedimentos analíticos que são criados para lidar com a grande quantidade de dados provenientes de algumas técnicas de coletas, como entrevistas em profundidade, coleta de documentos, notas de campo, gravações de áudio e vídeo, entre outros (GIBBS, 2009). Nesse sentido, foi realizada uma análise de conteúdo dos resultados das entrevistas e dos dados secundários, com o objetivo de organizar e interpretar as informações coletadas, auxiliando no entendimento e na análise dos dados em relação à teoria.

A análise qualitativa envolve duas atividades centrais: (1) desenvolvimento da consciência de que dados podem ser examinados e como eles podem ser descritos e explicados; (2) desenvolvimento de uma série de atividades práticas adequadas aos tipos de dados e às grandes quantidades que deverão ser examinadas (GIBBS, 2009).

A atividade 1 compreende vários estilos analíticos para a explicação do problema, como a descrição densa que demonstra riqueza do que está acontecendo e enfatiza a forma como isso envolve as interações. A atividade 2 compreende as etapas práticas que deverão ser cumpridas para que a análise de conteúdo seja possível.

Foram cumpridas as seguintes etapas práticas determinadas por (SILVERMAN, 2009):

1. documentação e transcrição das entrevistas em profundidade com consumidores e empresas, assim como transcrição das avaliações de consumo;
2. pré-análise dos dados coletados;
3. codificação e categorização dos dados, por meio da seleção das informações relevantes e categorização dos dados de acordo com os construtos a serem estudados;
4. interpretação dos dados por meio da análise dos dados extraídos da etapa anterior;
5. elaboração do relatório de resultados, através da explicitação de evidências e consolidação de resultados comparativos.

De acordo com Bardin (1977), os dados devem ser analisados a partir de uma análise de conteúdo por categorias, permitindo a classificação dos elementos significativos para o estudo. Dessa forma, foi realizada a transcrição do conteúdo e a categorização dos dados, com o objetivo de encontrar padrões e reproduzir explicações (GIBBS, 2009).

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados contempla a análise de conteúdo de dados primários: entrevistas com consumidores que registraram depoimento na comunidade TripAdvisor, entrevistas com empresas registradas na referida comunidade e análise de conteúdo de dados secundários (decodificação de avaliações registradas nesse ambiente *on-line*).

6.1 Análise das entrevistas com os consumidores

Nesta etapa, serão apresentados os resultados das entrevistas com seis consumidores que postaram no mínimo um comentário no TripAdvisor, comunidade de avaliações de serviços relacionados ao turismo. Os consumidores foram designados pela palavra *consumidor*, seguida de um número (1-6) que corresponde à ordem em que estão colocados na tabela de apresentação dos entrevistados, na seção 5.4.2 *Critérios para seleção dos consumidores*.

A apresentação das análises será dividida em quatro itens que foram previamente destacados na revisão de literatura: experiência de consumo; compartilhamento de experiências; internet; e cocriação de valor.

6.1.1 Experiência de consumo na visão dos consumidores

No que diz respeito à experiência de consumo, a análise centrou-se no conceito que o consumidor determina ao construto e quais elementos que a formam, visto que autores denotam a ausência de uma definição homogênea em pesquisas acadêmicas (VERHOEF, 2005). Nesse sentido, torna-se interessante verificar a visão do cliente acerca da experiência de consumo e quais aspectos são valorizados, bem como o cruzamento com a teoria já existente.

Conforme Churchland (1985) e Thompson et al. (1989), a experiência de consumo é um evento dinâmico, *privado* e subjetivo. Dessa forma, interpreta-se que cada indivíduo vivencia uma experiência única, que é carregada de expectativas que influenciarão na sua satisfação (TURNER; BRUNER, 1966; OLIVER; DeSARBO, 1988). Na pesquisa, quando questionados sobre o que era experiência de consumo, os respondentes evidenciaram a *subjetividade* do construto experiência, a *particularidade* e sua forte relação com a *expectativa* em torno do produto ou serviço.

[...] experiência de consumo deve ser algo bom... Mas sabe, isso pode ser muito subjetivo, né? O que pode ser uma boa experiência pra mim pode não ser pra ti. Depende muito... Às vezes, não é aquilo que tu tá esperando. Pode estar tudo lindo, maravilhoso, tu até aceita, e acha bem bom, mas não era aquilo que tu pensava que ia encontrar... E aí como é que faz? (Consumidor 1).

A construção da experiência tem relação direta com a *expectativa* do cliente. É no momento da experiência que o cliente verifica se o que está esperando de determinado consumo irá se cumprir. Na visão dos clientes entrevistados, as expectativas são formadas pelas *experiências anteriores* do cliente e pelas *informações* que obtém acerca do produto ou serviço, conforme evidenciado no relato dos Consumidores 3 e 4:

Utilizar algo e ter uma sensação com aquilo, e que seja boa, que entregue o esperado... Se não, é frustrante, você fica esperando por aquilo, uma coisa maravilhosa, e não vem... (Consumidor 3)

É quando efetiva aquilo que tu espera, porque tu é bombardeado antes de consumir... Eles dizem: a empresa é isso, aquilo. E, quando você está experimentando, é como se tu buscasse uma confirmação... É a parte mais importante, acho que o ápice é quando tu vai utilizar o principal, a essência... (Consumidor 4).

Verhoef et al. (2009) defendem a *natureza holística* da experiência e propõem um quadro teórico da construção da experiência do cliente, envolvendo aspectos ligados ao ambiente social, interface com o serviço, marca, dinâmicas de experiência e gestão da experiência. Os consumidores entrevistados *não distinguem* as etapas da construção da experiência: *“Eu considero essa coisa do começo ao fim, engloba tudo mesmo”* (Consumidor 1). Enxergam a experiência como um todo e ressaltam o momento em que estão vivenciando ou usufruindo do serviço como aspecto principal. Embora possam ser impactados por etapas anteriores ao consumo contratado, os consumidores entrevistados entendem que a experiência possui um *ápice*, *“quando você está num restaurante, vivendo aquilo, no ato mesmo. É aquele momento chave”* (Consumidor 2). Os relatos evidenciam que o ápice da experiência é o momento de usufruir o serviço ou algum outro durante o processo que *foge da normalidade e supera as expectativas*.

[...] o ápice de uma experiência ocorre fora da normalidade. Sabe algo que você não está esperando – e pode ser bom ou ruim. Exemplo: o chocolate

em cima da cama com um cartãozinho do gerente assinado à mão. É muito legal, mas daí você tem uma calefação que não funciona e passa a noite com frio. O que vai pesar mais? Mas aí ela resolve o teu problema de um jeito maravilhoso, que tu também não esperava... Fugiu de novo da normalidade, surpreendeu. Outro exemplo: eu fui viajar e era meu aniversário. No café da manhã, eles vieram e cantaram parabéns para mim. E eu não tinha falado... Eles viram no meu cadastro. (Consumidor 4).

A *intangibilidade*, representada pelo valor intrínseco (HOLBROOK, 1994), é destacada pelos consumidores. Embora a nova Lógica do Serviço Dominante proposta por Vargo e Lusch (2004) coloque que todo produto está embutido de serviços e seu núcleo está na experiência do cliente, ainda há como conceito para os consumidores a *distinção* de que a experiência de consumo está relacionada estritamente ao ambiente de serviços. Há uma tendência dos entrevistados em não relacionar produtos tangíveis com o construto experiência de consumo:

Mas pra mim é principalmente aquilo que está relacionado a serviço e não a produto. Produto é algo mais palpável. O serviço, ele tá aqui, tá sendo prestado hoje, para mim tem uma questão de exclusividade, de pessoa para pessoa. Aquela pessoa que está atendendo tem um jeito particular, nunca vai ser igual. (Consumidor 2).

Por mais que você compre um computador, nunca vai ser igual a uma viagem, um jantar. Um computador você manda arrumar, uma noite romântica não. Para ser experiência, tem que sentir mesmo. (Consumidor 6).

Quando questionados sobre aspectos que valorizam a experiência, os pontos destacados pelos consumidores entrevistados foram os componentes *emocionais*, que envolvem sonhos, prazeres sensoriais e estéticos, fantasias, sentimentos e respostas emocionais (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982). O *hedonismo* e o *sonho* prevaleceram nos relatos, como uma forma de gratificação, recompensa.

O turismo, o que tu vai fazer, é uma coisa muito prazerosa, é a viagem que tu tem um sonho de fazer. O atendimento tem que ser muito melhor, é o sonho dela, ela economizou. Tipo, ela vai para Veneza, quer dar o beijo naquela ponte que ela viu no filme. É uma coisa de sonho mesmo. Frustra isso e acaba com o sonho. É muito desagradável. (Consumidor 5).

Geralmente experiência de consumo pra mim é uma coisa boa, é quando eu realizo uma meta, geralmente gratificante. Na grande maioria, é algo que te dá prazer. Quem sai para comprar algo, e que nem sempre necessita, mas

está em busca do prazer. Eu amo sapatos, talvez eu não precise, mas serve até para completar algo que não está legal. (Consumidor 1).

Também nos aspectos valorizados aparecem *elementos da interface do serviço* (VERHOEF et al., 2009), em especial ao *atendimento* prestado pelos funcionários de contato com o cliente: *“A pessoa que vai te atender tem que ter o feeling. Até pelo jeito que tu tá, a tua postura, saber te atender”* (Consumidor 6). Mesmo assim, considerando que o atendimento é valorizado pelos consumidores, nos relatos referentes a essa interface são ressaltados também os elementos emocionais:

O que eu mais valorizo é me sentir único. Ela até pode fazer isso para todos os outros, mas o jeito que ela faz me faz pensar que foi feito só pra mim. É o jeito de te fazer sentir especial. Tipo, se eu for num lugar, tem coisas que podem não ser tão boas, mas se o atendimento foi maravilhoso a gente deixa passar essas coisas. (Consumidor 4).

Dessa forma, é possível concluir que, na visão dos consumidores entrevistados, a experiência de consumo é um processo subjetivo e intangível, influenciado pelas expectativas particulares acerca de um serviço. Possui em seu ápice momentos que fogem da normalidade, tornando-os acontecimentos memoráveis. São mais valorizados os aspectos emocionais e de atendimento. É também individual e carregada de significados, como fantasias, sonhos e, principalmente, sentimentos hedônicos.

6.1.2 Compartilhamento de experiências sob a ótica do consumidor

Esta etapa da entrevista busca entender como os clientes compartilham as experiências vivenciadas, por meio da chamada comunicação boca a boca. Esse comportamento tem uma vasta base teórica e denota forte relação com o comportamento de consumo (GODES; MAYZLIN, 2004).

A satisfação é um reconhecido antecedente para o comportamento boca a boca, sendo considerada fator determinante para a geração dessa comunicação (WESTBROOK, 1987). De acordo com Anderson et al. (1998), clientes que experimentam níveis extremos de satisfação ou insatisfação são mais propensos a compartilhar experiências de consumo: *“Quando eu estou muito contente eu divido, e quando estou muito descontente também”* (Consumidor 4).

Quando questionados sobre a intensidade da experiência e, por consequência, a intensidade da satisfação, os consumidores entrevistados evidenciaram em seus discursos a

propensão a compartilhar avaliações quando a satisfação está em extremidades. Os consumidores que foram entrevistados denotam em seus relatos que o nível de satisfação neutro seria uma obrigação das empresas. E, por esse motivo, estaria dentro do esperado e não estimularia o compartilhamento de experiências de consumo, conforme evidenciado no relato abaixo:

O ser humano tem uma tendência a sempre falar do que não gosta, né? Mas quando aquilo realmente te surpreendeu, superou mesmo o que tu estavas esperando, daí a gente fala... Quando eu tenho uma experiência básica, neutra, dentro daquilo que é esperado, eu acredito que não divida tanto... Eu já esperava isso, ok! (Consumidor 2).

Outro ponto explicitado pelos consumidores foi a questão da lealdade relacionada ao nível de satisfação e, por consequência, ao comportamento boca a boca, como se pode observar: *“Eu vou sempre nele, faço recomendações, e outras pessoas que acabam indo provam o serviço e acabam se tornando fiéis também. Eu recomendo porque é muito bom.”* (Consumidor 6). Com isso, altos níveis de satisfação tornam os clientes mais fiéis, desenvolvem um relacionamento de confiança e ficam mais seguros para exercer o comportamento boca a boca positivo.

A literatura aborda que há indícios de clientes insatisfeitos serem mais engajados no compartilhamento de experiências do que clientes satisfeitos (RICHINS, 1983; WESTBROOK, 1987; ANDERSON et al., 1998). No entanto a pesquisa realizada com os consumidores *não apresenta evidências sólidas* acerca dessa afirmação: *“Com essa história das redes sociais, tu acaba falando muito mais. Bem e mal.”* (Consumidor 5). Ao mesmo tempo em que os entrevistados colocam a necessidade de compartilhar uma experiência negativa, eles também mencionam a necessidade de falar bem: *“Eu falo mal, mas também se foi legal eu sempre passo. Porque eu acho que valoriza o que a empresa tem de bom e outras pessoas podem usar”* (Consumidor 4). Nesse aspecto, reflete-se sobre a *utilidade* do comentário para outras pessoas, que parece nos discursos ter mais importância do que a satisfação ou insatisfação, especialmente em sites de avaliação de consumo. Um exemplo claro está no trecho abaixo:

É como se tu tivesse dando um conselho para as pessoas. Essa situação não é boa, pode ser que aconteça contigo lá... Mas também pode ser que não aconteça, mas pelo menos tu já vai avisado. É uma colaboração mesmo... E automaticamente no TripAdvisor, porque ele é colaborativo... (Consumidor 2).

Dichter (1966) identificou quatro motivações para o comportamento boca a boca: envolvimento com o produto, autoenvolvimento, envolvimento com pares (altruísmo, colaboração) e envolvimento com a mensagem. Motivações adicionais foram sugeridas por outros autores, como: desabafo de hostilidade (JUNG, 1959), busca de vingança (ALLPORT; POSTMANN, 1947; KNAPP, 1994; RICHINS, 1984), sobrevivência em grupos de indivíduos e altruísmo com a empresa.

O *altruísmo* preponderou nos relatos dos consumidores entrevistados, mesmo quando o elemento de ventilação de hostilidade é um desencadeador do comportamento boca a boca. Isso talvez se manifeste pelo site TripAdvisor ser uma comunidade de *colaboração* por meio das avaliações, assumindo assim um papel de aconselhador para outros consumidores.

Quando a parte é ruim, tem a questão da decepção, da raiva... Eu não acho justo que outras pessoas passem por isso. É como um sinal vermelho de alerta... Mas quando é bom, também tem que falar, porque podem ter pessoas procurando por aquilo... (Consumidor 3).

Quando eu viajo principalmente... Em 2010 fui para Ushuaia, e eu procurava na internet e tinha pouca coisa sobre aquilo... Então eu fui e postei um monte de dicas, avaliei lugares e isso é bem estranho, viu? Porque tem a ver com estilo e várias outras questões... O hostel que eu fui não foi bem recomendada a localização, mas daí eu decidi conhecer pessoalmente e acabei ficando lá, porque tinha tudo a ver comigo. Era no alto de um monte. Claro, para subir era supercansativo, mas eu pegava um táxi, que custava em pesos menos de três reais e subia. E a vista era demais... Então, eu fui lá e avaliei: “A localização para quem vai subir a pé não é a ideal, mas pagando um táxi baratinho, em cinco minutos você vai ter uma das vistas mais lindas do Ushuaia...”. Entende? Vai de cada um. O importante de ajudar é colocar os prós e contras, moderar... Daí você realmente vai ajudar. (Consumidor 4).

Um dos pilares da cocriação de valor, o diálogo, propicia que consumidores e empresas tornem-se solucionadores dos problemas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Quando questionados se avisavam a empresa antes de compartilhar experiências negativas, os consumidores alertaram para a *dificuldade de diálogo com as organizações*.

[...] depende da abertura que a empresa. Quando é muito negativo, geralmente eu fujo, não apareço mais... É muito difícil reclamar, é um saco, nem sempre é aceito, às vezes tem uma burocracia sem fim... (Consumidor 2).

Quando é reclamação, eu sempre comunico a empresa antes, mas se a empresa não me ouvir eu vou para algum lugar que eu seja ouvido. Tem essa coisa, vou registrar e nunca mais... Aquela conversa morre. Mas tem o lado que se a empresa resolve também é legal valorizar. Lógico, não é legal só reclamar, tem que falar que deu certo... Mas tem aquilo, né? Se a empresa me fez passar raiva, eu não compro mais dela. (Consumidor 3).

Foi observado também nos depoimentos dos consumidores que, em casos extremos de insatisfação, especialmente que incluem *sentimentos de hostilidade e raiva*, os consumidores tendem a compartilhar as experiências negativas *sem tentar buscar uma solução junto à empresa*: “Além disso, tem a questão da empresa nunca mudar... Vai continuar enganando as pessoas” (Consumidor 3). Esse comportamento ocorre porque os consumidores deixam de acreditar na empresa e se sentem traídos, o que ocasiona o engajamento para desabafar hostilidades sobre uma situação que o reprimiu e o fez sentir-se impotente (JUNG, 1959).

Eu não aviso. Sinceramente, tem empresas que merecem isso porque fazem pouco caso do consumidor... Eu simplesmente não volto. Eu comprei uma pizza por compras coletivas e quando o restaurante me mandou, mandou em um tamanho menor que era... Eu era um consumidor assíduo e deixei de ser porque a empresa, uma única vez que comprei coletivamente, fez pouco caso de mim... Ok, ela não sabia quem eu era, e pior ainda, porque achei que foi desonesta. (Consumidor 4).

Quando faz a gente de bobo eu posto, porque aí é descaso, e descaso a gente não gosta. (Consumidor 5).

Há uma profunda ligação entre o comportamento individual e a estrutura social (natureza das redes sociais) em que os indivíduos se encontram. Granovetter (1973) e Brown e Reigen (1987) estudaram os laços sociais no comportamento boca a boca. Segundo os autores, a comunicação gerada por laços sociais fracos (que não possuem forte ligação social) é eficaz para padrões de grande escala. Em contrapartida, laços sociais fortes são mais influentes devido à confiabilidade da fonte.

Os consumidores entrevistados mostraram um *padrão dissonante* das afirmações de Granovetter (1973) e Brown e Reigen (1987): “Eu não me importo com a relação com as pessoas, se eu conheço ou não” (Consumidor 3). Ficou evidenciado que, de acordo com a especialização do site ou comunidade, os *laços sociais fracos são mais influentes que pessoas do círculo de amizades*. O critério de confiabilidade está ligado a uma avaliação moderada que evidencia *quantidade de pessoas* falando sobre o serviço: “Eu entrei no site vi mais opiniões positivas que negativas, pode ser um critério de desempate” (Consumidor 2).

Também são ressaltados aspectos de a experiência ser individual e com expectativas diferenciadas e emocionais. Nesse sentido, o filtro pela quantidade de pessoas com a mesma opinião seria um critério para neutralizar as particularidades e formar um conceito mais homogêneo sobre o serviço: *“Eu acredito muito que as pessoas são passionais, pode ter sido algo bem particular. Então eu, sabe, pesquiso bem antes. Quanto mais pessoas falam é o que me leva a acreditar”* (Consumidor 5). Outro critério de confiabilidade levantado pelos consumidores foi a *análise dos discursos* (passar credibilidade): *“Eu faço um filtro, sabe, desse pessoal que fala muito bem ou muito mal, não me parece ser verdade”* (Consumidor 6).

O sentido colaborativo foi fortemente evidenciado por todos os entrevistados. Isso pode ser devido ao fato de a internet ser um espaço de livre expressão, em que o ponto central das comunidades virtuais é que as ideias são entregues à partilha e à reinterpretação dos participantes; é um sentido de *colaboração* (SPYER, 2007).

Ah, eu, sinceramente, quanto mais o site for colaborativo eu prefiro... Às vezes eu desconfio que no TripAdvisor tem a empresa fazendo propaganda. Eu gosto do Mochileiros... Essa coisa de conhecer a pessoa não importa. O Mochileiros é legal porque pessoas que nem se conhecem marcam de se encontrar e fazer viagens juntas... Tipo junta um grupo de várias pessoas... As opiniões ali são bem sinceras. É mais genuíno e parece que as pessoas são mais palpáveis. Mas eu sempre uso os dois... (Consumidor 4).

Os consumidores assumem que níveis extremos de satisfação ou insatisfação favorecem o comportamento boca a boca. No entanto, contrariamente ao desenvolvido na teoria existente, os relatos não apresentam solidez de que a insatisfação geraria maior incidência desse comportamento. Isso se daria porque os consumidores entrevistados valorizam a utilidade dos seus comentários, e nesse aspecto boas experiências também possuem um sentido de utilização por outros consumidores, uma vez que estes procuram referências para seus consumos futuros.

6.1.3 Mudanças nas relações entre empresas e consumidores na internet na percepção dos consumidores

Ao serem questionados sobre as mudanças nas relações entre empresas e consumidores, os respondentes classificam o consumidor como mais *criteroso* nas suas escolhas, com base nas *informações* que tem acesso: *“A internet veio muito a calhar, a gente tem hoje muito mais acesso a informação. Hoje tu pode ouvir muitas pessoas antes de tomar*

uma decisão” (Consumidor 2). Consideram, ainda, que, com esse acesso à informação e a velocidade com que ela se propaga, o consumidor vem assumindo um *novo poder*. Esse novo poder foi proporcionado pelas mudanças nas formas de comunicação propiciadas pelos avanços tecnológicos: *“É muito mais fácil reclamar e ter informação hoje em dia...antes tu tinha que procurar o número do telefone na lista, ligar, às vezes fazer um interurbano, mandar carta...Era para dificultar...”* (Consumidor 4). Dessa forma, a comunicação entre empresas e consumidores se tornou mais ágil e aberta.

Outro aspecto levantado como modificação nas relações a partir da internet é a possibilidade de falar com um grande número de pessoas. Essa fluidez e instantaneidade da comunicação faz com que os consumidores sejam mais engajados e que as empresas necessitem dispensar maior atenção a esses movimentos.

Hoje tem muito mais acesso, tu não fala só com a empresa, tu fala com milhares de pessoas... É um poder novo. É que nem a carne do futuro do Nacional¹. No outro dia que a foto foi parar na internet, a vigilância sanitária bateu lá. (Consumidor 4).

A internet pode ser uma bola de neve, as empresas têm que tomar muito cuidado com isso. Hoje é bem natural isso... Tem lugares especializados para você buscar informações. É o caso do Trip, que você tá falando aqui comigo... (Consumidor 3).

É importante ressaltar que, na visão dos consumidores, as *empresas ainda estão aprendendo a lidar com essas mudanças*.

Eu acho que muita coisa mudou, mas parece que as empresas não enxergaram isso, não estão na mesma velocidade com que as coisas acontecem... Agora a gente tem voz e não é para o balcão, é para tua rede. (Consumidor 5).

Para os consumidores, as relações entre clientes e empresas se modificaram com a internet, devido ao amplo acesso às informações, a instantaneidade e a possibilidade de comunicação com um número irrestrito de pessoas. Com isso os clientes estão cada vez mais criteriosos em suas escolhas e mais ativos no que tange à busca de seus direitos.

¹ Foto de alimento com data de produção antecipada, postada por consumidor nos primeiros meses de 2012, que segundo relatos da internet resultou em inspeção da vigilância sanitária no estabelecimento.

6.1.4 Cocriação de valor na visão dos consumidores

Com essa nova dinâmica de compartilhamento de experiências, fica latente a pergunta: como as empresas podem absorver esse conhecimento gerado pelo cliente, avaliar suas críticas e criar valor com o consumidor?

Conforme modelo de Prahalad e Ramaswamy (2004), os blocos de sustentação da cocriação de valor são: diálogo, acesso, risco e transparência. Esses pilares, foram ressaltados pelos clientes como importantes pontos para a melhoria das relações entre empresas e consumidores.

6.1.4.1 Diálogo

Os consumidores ressaltam a importância de as empresas estarem abertas ao diálogo, *ensinando e aprendendo* com o consumidor. Aos consumidores que tentam uma forma de diálogo com a empresa, é sempre ressaltado o aspecto do *altruísmo*, como se o consumidor tivesse o desejo que a empresa tivesse sucesso (VERLEGH, 2008). “[...] *eu coloco sempre a minha opinião sincera, uma crítica construtiva... E às vezes um elogio, que vai valorizar o serviço e a equipe... Cabe à empresa saber utilizar isso, muitas vezes eles nem respondem.*” (Consumidor 2). Quando esse canal não é encontrado, resalta-se o engajamento à hostilidade, comum em comunidades antimarca. Os clientes ressaltam também que o estímulo ao diálogo pode contribuir para melhorias à empresa, assim como a observação do diálogo entre os próprios consumidores. Dessa forma, a empresa pode atuar com observadora dessas interações nas comunidades *on-line*.

[...] eu acho que é uma grande ajuda que o consumidor dá para a empresa... Eu sei de uma história do Spoleto... Tinha uma comunidade no Orkut, eu odeio o cozinheiro do Spoleto, eu tenho medo do cozinheiro do Spoleto... Era uma coisa assim. Daí eles foram atrás, falaram com as pessoas e mudaram o modelo do serviço. Eles mudaram o jeito do cara atender, porque o cara que preparava ficava ali exposto, sabe? Eles aprenderam com o cliente deles outro jeito de fazer e reverteram a situação, mas porque eles estavam dispostos a ouvir. (Consumidor 2).

6.1.4.2 Acesso

O acesso apareceu como uma forma de facilitar o diálogo. O consumidor ressaltou que em muitos casos o diálogo não é possível porque não há *meios eficientes* para se conversar com a empresa. *“Tendo esses canais, a empresa só tem a ganhar. O problema é pior quando tem esses canais e eles não funcionam”* (Consumidor 3).

A eficiência do acesso é determinante para uma boa experiência e para que o cliente mantenha o diálogo com a empresa.

6.1.4.3 Risco e transparência

Foi evidenciado também que a empresa pode errar, mas que deve se pronunciar, manter um nível de transparência com os clientes, especialmente em ambientes em que as colaborações dos consumidores são registradas. A *transparência* assumida pela empresa confere *credibilidade* à organização.

A empresa tem que se colocar. É claro que ninguém quer assumir que tem problemas... Mas se ela explicar porque aconteceu, e o que está fazendo... Puxa, as pessoas vão entender e confiar. Esses espaços estão aí, e elas não utilizam... (Consumidor 5).

Outro ponto ressaltado foi a clareza com que as informações são expostas e como elas influenciam na percepção de risco. *“Tinha lá no site do hotel que ele ficava fora do centro da cidade, mas que em compensação tinha uma vista extraordinária... eu preferi a vista, paguei um táxi para subir...e nem foi tão caro”* (Consumidor 4). No relato é possível verificar que o cliente assumiu uma responsabilidade no risco do uso do serviço, ele estava ciente dos benefícios e sacrifícios que teria que fazer, e com isso teve poder de escolha, propiciado pela própria empresa.

No relato abaixo, observa-se a ênfase na *transparência*, no *acesso*, no *risco* e no *diálogo*. Conforme o relato do consumidor, se o prestador de serviço mantivesse abertos os canais de comunicação para o diálogo, poderia ser gerada uma situação de aprendizagem para a instituição.

A empresa pode agir com transparência e aprender com o consumidor, e o consumidor também aprende com a empresa. Vou te dar um exemplo

simples de criação de valor, que poderia ser feito e eu observei no hospital esses dias... Fui na emergência e eles davam pulseirinhas coloridas, de acordo com o teu caso, e aquilo tinha a ver com o tempo de espera. Por que não colocar um cartaz: pulseiras vermelhas = 10 minutos ou prioridade, pulseiras amarelas = 20 minutos... Isso é transparência, diminui a ansiedade de quem está esperando. Quando tu tá ansioso, 10 minutos demora duas horas, mas se tu sabe que em 40 min tu vai ser atendido porque o teu caso não é grave tu te acalma... E se alguém ali, ao menos alguém tivesse me dado abertura, eu teria dado essa ideia, mas não tinha o menor sinal de que alguém estava a fim de me ouvir... E a pesquisa tinha um campo de uma linha para sugestão. Eu nunca ia conseguir explicar naquele espaço. Então eu penso: eles realmente não querem me ouvir. (Consumidor 4).

Além da situação de aprendizagem, a transparência proporciona ao cliente a redução da ansiedade e uma maior confiança nos processos da organização.

Ao serem perguntados sobre como poderiam ajudar as empresas em cocriar valor, os entrevistados responderam que as empresas necessitam estar atentas para os conhecimentos gerados por eles e desenvolver mecanismos que valorizem esse conhecimento. Também abordam que as organizações podem prover espaços que propiciem a interação entre empresas e clientes.

As empresas podem utilizar o conhecimento gerado pelos consumidores para melhorar seus serviços... Ia ser legal até citar: graças à colaboração de fulano de tal ajustamos isso e aquilo. Valoriza o consumidor. É claro que não é tudo que se aproveita, mas os consumidores podem fazer isso... Eu não sei porque os sites das empresas não têm um espaço assim. É transparência... Será que é uma utopia isso? (Consumidor 5).

Eu tou na BR todos os dias, pelo Twitter eu tou ajudando, informando sobre engarrafamento, etc. Isso envolve outras pessoas e também ajuda o tráfego. Se a rodovia fosse uma empresa, eu ia estar ajudando ela. Eu não preciso exatamente fazer um produto com ela, mas posso estar ajudando ela. (Consumidor 6).

Na visão dos entrevistados é possível que empresas e clientes cocriem valor. No entanto, ressaltam que sob a perspectiva do cliente as empresas ainda não estão preparadas para isso. Dentre os aspectos levantados fica clara a necessidade latente das empresas desenvolverem o *diálogo* com os consumidores com a finalidade de criar um nível de interação que propicie a solução de problemas e o aprendizado. A transparência nas relações também foi levantada como uma importante fonte de *confiabilidade* para as empresas, e também de educação do consumidor. Existe a consciência de *que nem sempre o cliente tem*

razão, e que nem todas as ideias geradas pelos clientes são aplicadas, mas quando há transparência e diálogo o consumidor consegue entender melhor o seu papel e o papel da empresa.

6.2 Análise das entrevistas com empresas

Nesta etapa, serão apresentados os resultados das entrevistas com quatro empresas prestadoras de serviços do ramo da hotelaria, que tiveram no mínimo 20 comentários na comunidade de avaliações de serviços relacionados ao turismo, TripAdvisor. As participantes da pesquisa foram designadas pela palavra *empresa*, seguida de um número de um a quatro, que não corresponde à ordem em que estão colocados na tabela de apresentação dos entrevistados, na seção 5.4.1 *Critérios para seleção das empresas*.

A apresentação das análises será dividida em quatro itens que foram previamente destacados na revisão de literatura: experiência de consumo; compartilhamento de experiências; internet; cocriação de valor.

6.2.1 Experiência de consumo na percepção das empresas

As empresas foram questionadas sobre o que é o construto da experiência de consumo, quais os elementos que a formam e como é realizado o gerenciamento dessa experiência. Quanto à experiência de consumo, destacaram aspectos como *pontos de contato, encontro, momentos* em que existam trocas entre consumidores e empresas.

É o “momento da verdade” quando o comprador e o vendedor se encontram na busca da relação “ganha-ganha”. (Empresa 1).

Foi destacada a experiência do cliente como um processo *holístico*, em consonância com o quadro teórico proposto por Verhoef et al. (2009), que aponta a experiência do cliente como um processo integrado, no qual a construção da experiência se dá por elementos do ambiente social, interfaces com o serviço, contato com a marca, pontos de contato da dinâmica da experiência do cliente e gestão da experiência. Foi ressaltada nas entrevistas a característica de *ciclo* ou *jornada*.

A experiência do cliente seria tudo aquilo que o cliente vivencia. No nosso caso, o hóspede, desde que ele entrou em contato com a nossa rede até depois que ele já saiu do hotel e responde uma pesquisa, por exemplo. Na verdade, ele está o tempo todo consumindo nosso serviço e tendo uma experiência, desde o momento que ele me consulta, e eu digo para ele se tem disponibilidade, preço até o pós-venda. É tudo o que ele sente, pensa e vivencia nesse ciclo. (Empresa 2).

É todo o grupo de sentimentos que ele tem nesse momento e também em todas as etapas de contato com a nossa empresa. Muitas vezes ele ainda nem se hospedou e já está sentindo como vai ser, só pela forma que ele fez a reserva... Tem também, depois que ele vai embora, será que é aí que termina, ou nós podemos dar uma atenção depois que ele vai embora? Esse processo nunca para. (Empresa 3).

Para as empresas, toda a experiência tem um marco, geralmente determinado pelos entrevistados como um *acontecimento marcante*, que *fuja da normalidade*. Nesse âmbito, estariam os acontecimentos que provoquem *surpresa* e superação de *expectativas*. Também foi evidenciado que esses acontecimentos são *memoráveis*, formando uma imagem da empresa para o consumidor a partir de suas experiências.

É aquela que o cliente vai levar como principal lembrança do serviço que consumiu... Pode ser positivamente ou negativamente... A experiência tem que ter um marco, algo que crie uma experiência, cria uma memória. (Empresa 3).

Também foi levantado nas entrevistas que para criar momentos marcantes é importante reconhecer o que o cliente valoriza, quais são suas *expectativas* e seus *desejos*. É reconhecido pelas empresas que essas *expectativas são individuais*, mas que existem alguns aspectos que podem receber mais atenção de acordo com o *perfil do empreendimento* e a qual *público* ele se destina.

[...] e tem a questão das coisas que ele valoriza, se ele é alguém que está valorizando a experiência de uma piscina, ela tem que estar impecavelmente limpa, se é alguém que está valorizando a refeição... Vai depender do perfil e do que ela vem esperando também. E é claro colocar sempre algo mais junto disso. Então junta o que o cliente quer com o que você pode fazer a mais... (Empresa 2).

Nesse sentido, procurou-se entender se as empresas estão empenhadas em proporcionar uma experiência marcante para os clientes. Além das questões de investimento

em *treinamento e contato pessoal*, foi constatado o empenho e a necessidade da *diferenciação* das outras empresas do mercado, para proporcionar uma experiência *única* ao hóspede.

A gente tem como foco proporcionar uma experiência diferenciada para o cliente. Hoje, a gente busca a diferenciação, o que está cada vez mais difícil... Por exemplo, na hotelaria corporativa os produtos estão cada vez mais standards... (Empresa 3).

Outros pontos levantados foram a *intangibilidade* e a *distinção* de experiências com produtos e prestação de serviços. Assim como abordado pelos consumidores, para as empresas entrevistadas há uma distinção clara entre eles, em que o *elemento pessoal* seria o principal ponto de diferenciação. “*Eu vejo duas maneiras: uma é com produto, você tem uma experiência, mas é mais tangível. Já no serviço tem mil elementos... Tem a coincidência de você oferecer algo tangível com serviços pessoais embutidos*” (Empresa 4).

Os elementos de *relações humanas*, segundo as empresas entrevistadas, são considerados os mais importantes em serviços e também os mais *complexos de administrar*. Nesses elementos, estariam embutidos *fatores situacionais e emocionais*. Para minimizar impactos negativos gerados por esses elementos, é possível que as empresas definam *estratégias de adaptação de serviços* a partir da observação de alguns comportamentos padrão.

Em um produto, por exemplo, você tem as variáveis de qualidade que você controla antes da venda. No serviço também tem: treinamento, procedimento, mas é muito mais complexo, porque envolve o elemento humano. Cada momento é um momento, tem o fator emocional... Se aquela pessoa chegou atrasada de um voo, foi apresentar uma proposta de negócio numa reunião e não foi aceito, poxa... Difícil que ela consiga ter uma experiência maravilhosa, mas é claro que você pode minimizar isso. Nosso público é muito assim, sabe, são executivos... A gente sabe que é estressante. Então nosso principal foco é no atendimento ágil, porque o cara não tem paciência para blá blá... Daí a gente criou o check-in facilitado, o envelope com a descrição da conta antes dele ir fazer o check-out, são coisas que agilizam e diminuem o estresse. (Empresa 4).

As empresas foram questionadas se entendem que a linha de frente – funcionários da empresa com contato direto com o cliente – possui preparo e autonomia para lidar com problemas e incrementar a experiência do hóspede. Os entrevistados relataram que seus colaboradores estão aptos a resolver os problemas do cliente e contribuir para uma estada mais agradável, mas consideram que autonomia e proatividade são elementos complexos, e também que existem fatores que influenciam para que alguns funcionários sejam mais

propensos que outros para exercer seu papel na experiência do cliente: “[...] *eles têm total autonomia para reverter qualquer situação com o hóspede, isso inclusive é uma responsabilidade deles. Mas às vezes não acontece, parece um pouco cultural*” (Empresa 2).

Alguns fatores colocados como antecedentes do comportamento proativo são: *nível educacional*, entendimento do seu *papel na organização*, compreensão do *impacto na satisfação* do hóspede e *cultura organizacional*.

Sabe, é complexo... Com o pessoal que tem mais instrução, pessoal de recepção, que querem fazer carreira, é mais fácil. E mesmo assim dá problema... Mas como faz com o pessoal de manutenção, camareira? A gente trabalha muito para preparar eles, até porque muitas vezes eles se sentem de fora do contexto, sabe? (Empresa 4).

Para as empresas a experiência de consumo é formada por etapas que integradas complementam um processo holístico. Atribuem a esse processo o conceito de jornada do cliente, em que cada ponto de contato qualifica a experiência do consumidor acerca do produto ou serviço. No geral, as empresas entrevistadas abordam o elemento humano como o mais valorizado pelos clientes e os mais complexos de administrar.

6.2.2 *Compartilhamento de experiências na visão das empresas*

Esta etapa busca entender, na visão das empresas, como atuam frente ao comportamento boca a boca, em especial os compartilhamentos de experiência postados na internet. Utilizaram-se como foco da entrevista as interações na internet, especialmente no site TripAdvisor, que comporta uma comunidade de consumidores que avaliam produtos turísticos.

Como a satisfação é um reconhecido antecedente para o comportamento boca a boca, (WESTBROOK, 1987), busca-se entender primeiramente como as empresas lidam com a satisfação do cliente e quais mecanismos adotados para esse gerenciamento. Todas as empresas colocam que estão atentas à satisfação do cliente e que criaram mecanismos para mensuração dessa satisfação. Tais instrumentos são em formato de questionário e estão disponíveis em formato impresso e *on-line*. Alguns relatos evidenciaram o *baixo índice de respostas* dos questionários de satisfação e a necessidade de promover *incentivos* para que os hóspedes colaborem com sua opinião. *“A gente tem o sistema de avaliações do hotel. Ele é*

respondido e colocado em sistema para registro na ficha do hóspede... É 100% preenchido? Não, a gente sabe que não. Mas se for 30% feito já está ótimo, já contribui” (Empresa 4).

As empresas entrevistadas buscam oferecer benefícios aos clientes que preenchem a avaliação de serviços como forma de incentivo à colaboração dos clientes.

Nós incentivamos ele a responder. Ele recebe por e-mail um questionário e concorre a uma diária, se responder... Parece que se tu não fica em cima, estimulando, ele não faz questão, sabe? A gente também faz rebote dos e-mails que não foram respondidos... A gente manda e-mail dizendo para ele, será que você esqueceu de nós? Reserva aí dois minutinhos do seu tempo... É um trabalho de formiga. A gente cresceu muito depois de incentivar. Hoje, 60% do que enviamos é respondido. (Empresa 2).

Foi ressaltada, também, a importância de se verificar a satisfação do cliente por meios não formais e durante a estada do hóspede. Nesse aspecto, o *contato pessoal* dos colaboradores de linha de frente com os clientes torna-se fundamental para a melhoria da experiência e o aumento da satisfação. Nas *conversas informais* entre clientes e funcionários podem vir à tona pontos que possibilitam a correção imediata de problemas.

[...] durante, alguns hotéis da rede fazem pesquisa diária no hotel. Por exemplo, no café da manhã conversam com os hóspedes, em todos os pontos de contato... Tentam agir imediatamente. (Empresa 2).

[...] acho que o principal é o feedback que o cliente pode nos trazer durante a estada dele. Dessa forma, a gente pode ir modificando a experiência junto com ele. (Empresa 3).

De acordo com Anderson et al. (1998), clientes que experimentam *níveis extremos de satisfação ou insatisfação* são mais propensos a compartilhar experiências de consumo. Na visão das empresas, essa construção teórica *condiz* com as suas percepções. Para os entrevistados, as situações extremas são provocadoras de reações, tanto positivas quanto negativas.

Geralmente são experiências extremas, ou muito boas, ou muito ruins. É difícil a gente ver alguém falar meio termo. (Empresa 3).

Existe uma tendência quando tu não está no banho Maria, quando na tá na média... É quando a experiência é muito forte para ambos os lados, tanto positivamente, quando negativamente. (Empresa 4).

No entanto, quando questionados sobre os compartilhamentos postados na comunidade do site TripAdvisor, as empresas colocam que os consumidores são mais *aconselhadores*, apresentando opiniões que apresentam as opiniões de forma *moderada e transparente*.

Mas tem uma coisa no TripAdvisor... Eu vejo que as pessoas ali são bastante sinceras. Elas ponderam bastante, mantêm uma coisa mais transparente.
(Empresa 2).

Foram considerados pelos entrevistados os aspectos emocionais como motivadores do compartilhamento de consumo em ambientes *on-line*. Aparecem nas entrevistas sentimentos de raiva e frustração. Dessa forma, os consumidores teriam engajamento para *desabafar uma hostilidade* (JUNG, 1959) ou pela *busca de vingança*: o consumidor encontra no comportamento boca a boca uma forma de se vingar da empresa; tem por natureza da ação a intenção de denegrir a marca, produto ou serviço (ALLPORT; POSTMANN, 1947; KNAPP, 1994; RICHINS. 1984). Contudo também foi levantada a intenção *altruísta* com outros consumidores, em que a intenção não é prejudicar a empresa, mas alertar outros pares para que não tenham os mesmos problemas.

[...] tem sentimento de raiva, ela fica frustrada, ela tá machucada... E uma coisa muito humana é tentar revidar de alguma forma. Então ela busca revidar... Ela não tá pensando nos outros quando ela faz isso, ela tá pensando muitas vezes em estragar a imagem do hotel mesmo... (Empresa 2).

Denegrir não chega ser esse ponto... Acho que pessoas possam agir assim, mas acredito que o principal ponto é a questão de não querer que outros passem por aquilo. (Empresa 3).

Foi também trazido à tona como motivador do comportamento de comunicação boca a boca *on-line* o elemento surpresa, que proporciona *encantamento, hedonismo, autoexpressão*; o cliente sente necessidade de mostrar aos outros que teve momentos diferenciados ou exclusivos.

A experiência positiva... Boa pergunta. O que faz uma pessoa compartilhar uma experiência positiva? Eu acho que é porque ela ficou encantada, talvez

o desejo de se mostrar para os outros, contar sobre o que ela vive. (Empresa 2).

Quanto às características do perfil do cliente que compartilha experiências de consumo em ambientes *on-line*, as empresas entrevistadas consideram que em geral são clientes com *identificação com a tecnologia, usuários de redes sociais e mais abertos às inovações e mudanças*. São também clientes *imediatistas*, que desejam soluções e retorno rápido.

[...] os clientes que gostem da comunicação digital, principalmente aqueles com acessos às redes sociais... Ele também quer o aqui e agora. (Empresa 1).

São pessoas altamente tecnológicas, isso facilita... Acho que são pessoas mais ambientadas com o aparato tecnológico e menos apegadas a marcas. Não tem mais aquele tradicionalismo... Hoje o cliente se engaja a marcas que tenham a sua cara, o seu perfil... E se isso mudar ou não for bom, ele vai migrar. São mais abertos às inovações. (Empresa 3).

Nos aspectos de gerenciamento desse comportamento dos consumidores, as empresas entrevistadas atuam como observadoras do comportamento boca a boca, conforme uma das estratégias de gerenciamento dessa comunicação em ambientes *on-line* proposta por Godes et al. (2005). A estratégia de observação se dá por meio de acompanhamento, monitoramento e resposta a esse comportamento. As empresas relataram que a partir dessa observação é possível tomar *correções imediatas* e muitas vezes *reverter* uma situação desagradável com um cliente, e também *posicionar o cliente* sobre uma resposta de seu comentário.

A gente monitora, usa ferramentas de buzz marketing... Temos profissionais que ficam só cuidando disso. Por exemplo, teve uma pessoa que postou no Twitter que a comida não tava boa. Daí nós mandamos imediatamente fazer uma refeição especial para essa pessoa. No outro dia, ela postou como tinha ficado surpresa e contente. É imediato. Por exemplo, no TripAdvisor 100% das avaliações são respondidas. (Empresa 2).

As empresas entendem que devem se posicionar de forma *transparente e ágil* e auxiliar na *educação e aprendizagem* do cliente. Conforme colocado nas entrevistas, nem sempre o cliente tem razão, mas é importante a empresa se posicionar e mostrar ao consumidor as melhores alternativas ou explicar o motivo pelo qual algumas ações são tomadas pela empresa na prestação de seus serviços.

Hoje nós temos uma equipe corporativa que cuida disso. Se algo acaba impactando na reputação, a gente tem que se posicionar. Aconteceu um caso com a nossa rede. Nós fomos injustamente ligados a uma rede de prostituição na Europa, a gente teve que fazer um trabalho forte em cima disso, com muita transparência... Foi difícil. (Empresa 3).

É ter transparência... Opa, falhamos dessa vez, mas estamos fazendo isso, isso e isso... Se o cara tem direito de se posicionar, dizer o que pensa, nós temos a obrigação de nos posicionar, e muitas vezes mostrar para o cliente que ele está errado... Claro, de uma forma educada, mas trabalhar na educação do cliente para ele entender melhor o teu serviço. (Empresa 4).

Quanto à influência dos laços sociais, as empresas entendem que os laços sociais fortes continuam sendo muito influentes na decisão de consumo. Entretanto os critérios para que os conselhos sejam utilizados são dependentes de perfil de quem indica e do nível de especialização e conhecimento sobre o assunto. Para os entrevistados, com o advento da internet e o amplo acesso às informações, os *laços sociais fracos* passam a ter um *maior poder de influência*. Aparecem nas entrevistas componentes como: a *riqueza de informações* que são postadas na internet e a possibilidade que o consumidor tem de *medir e analisar diferentes pontos de vista* acerca de um mesmo produto ou serviço.

Eu acho que o laço forte ainda influencia mais... Mas vamos lá, eu vou viajar para Buenos Aires. Quem que vou ligar e perguntar, quem que eu conheço que já foi para lá? Em contrapartida, se o cliente entra no TripAdvisor ele consegue ver lá o ranking de avaliações, várias dicas, mapas... E de vários lugares... Quando que um amigo vai ter esse, digamos, repertório todo pra ti? Então eu acho que o relacionamento ainda é importante, mas a informação dele hoje é mais fraca, menos rica. (Empresa 2).

Depende das relações, do consumo e do perfil... O cara vai viajar para a Grécia, provavelmente ele vai pesquisar muito sobre o local, e sem dúvida a internet vai ajudar muito nisso. Ele vai ler as avaliações e ser criterioso, vai olhar várias e tirar uma conclusão. Agora, larguei no Face que vou ir para a Grécia, alguém que tem a ver comigo disse que já foi e deu todas as dicas... Eu sigo por ele... Mas tem que ter o perfil, tem que existir uma sintonia de gosto. Em outras coisas eu posso confiar muito nele, mas não para isso... Agora, um nerd vem e me aconselha a comprar um determinado computador... Eu não vou nem pensar, vou de olhos fechados, porque tem o lance dele ser especialista naquilo. (Empresa 4).

6.2.3 Mudanças nas relações entre empresas e consumidores na internet sob a ótica das empresas

As empresas entrevistadas enxergam o crescimento da internet como um elemento modificador das relações entre empresas e consumidores e entre os próprios consumidores. A abertura da comunicação confere ao cliente um novo papel, mais questionador, e fez com que as empresas visualizassem esse novo poder. Foram destacados elementos como: *rapidez* no fluxo de informações, expansão das *relações sociais* e a *participação* ativa do consumidor, *dialogando entre pares e com as empresas*.

[...] hoje um único cliente pode fazer a diferença. Antes era mais difícil, tu tinha que mobilizar, fazer uma série de coisas... Hoje é instantâneo. É só ver casos como da “United breaks guitar”, onde uma única experiência fez com que milhares de pessoas a criticassem. (Empresa 2).

Primeiro que é o canal mais aberto de comunicação. A internet expandiu as relações, essa perspectiva de amplitude da informação... (Empresa 3).

Agora, é o que eu chamo de modelo de participação... A marca está ali, mas não é mais unilateral. Eu falo dele, ele fala de mim, ele vai no TripAdvisor, vai no Facebook... Não tem mais barreira, fronteira... (Empresa 4).

Questionados sobre como as empresas devem lidar com essas mudanças, as organizações entrevistadas consideram que ainda estão *aprendendo*. Para elas, o processo de comunicação na internet é muito *dinâmico* e as *relações estão se moldando* a isso, se modificando com muita rapidez. Embora exista certa *dificuldade* em acompanhar essa evolução, existem benefícios nessa *participação ativa* e na *instantaneidade* provocada pelas ferramentas *on-line*. Nesse aspecto, as empresas também podem utilizar dessa ampla gama de informações e aproveitar esse *conhecimento, insight* ou *crítica* gerada pelo cliente para tomadas de ações imediatas na *resolução de problemas*.

[...] existe muita pesquisa, mas uma definição certa não tem... Há dois anos a gente não tinha Facebook como hoje... É um canal de venda, de relacionamento, de reclamação. Hoje é essa coisa da participação... Qual o termômetro, o quanto eu deixo ela entrar? O quanto eu deixo ela participar? Tem essa coisa do cliente achar que também é dono da marca... É bem maluco isso. (Empresa 4).

Apesar de ter uma mudança muito grande, tem um lado positivo muito forte que te permite agir imediatamente. Um cara postou de madrugada que o hotel era uma droga e que o ar não funcionava... A gente tem a ferramenta que busca menções. Cheguei de manhã e já resolvemos o problema, foi possível reverter... (Empresa 2).

6.2.4 Cocriação de valor na visão das empresas

Quando tratamos sobre o assunto cocriação de valor, as empresas mostraram que o cliente pode ser um colaborador, mas não um coprodutor de serviços, o que necessitaria um determinado nível de especialização sobre os serviços.

A gente não acha que o cliente seja capaz de desenvolver um projeto, mas a gente acha que quando ele fala com a gente, ele está contribuindo de alguma forma... Acho que ele traz insights, ideias, mas é difícil ir além disso. (Empresa 2).

Foi ressaltado que, para a cocriação de valor existir, um dos elementos principais para sua viabilização seria o aspecto voltado à *cultura da empresa*. Dessa forma, empresas que adotem um modelo de maior participação do cliente, com estímulo ao diálogo e que tenham essa dinâmica arraigada, teriam maior propensão em proporcionar um ambiente voltado à cocriação de valor.

A cocriação depende dos recursos disponíveis e dos gestores da organização. (Empresa 1).

Isso também vai muito da gerência e da visão que ele tem... E também da cultura. Nós temos um plano desenhado para treinar os gerentes e funcionários a serem mais ouvintes do cliente, receber esses insights na hora... Nós não temos uma metodologia implantada, mas particularmente é importante que a empresa faça um fórum do cliente. Assim, uma discussão semanal somente sobre as experiências do cliente, e quem sabe até chamar alguns clientes a participar, mas primeiramente com os funcionários, treinando para que eles estejam aptos a criar valor com o hóspede. (Empresa 2).

Essa questão é organizacional, cultural... A empresa tem que ter em sua cultura essa abertura para o diálogo. Eu vejo que o nosso pessoal de front tem que ser um porta-voz do cliente... Ele que está ali na linha de frente participando da experiência do cliente... Mas a empresa também tem que propiciar momentos para que esses funcionários colaborem. Então não adianta nada o funcionário ter toda essa habilidade se a empresa não tem isso na essência. (Empresa 3).

Ressaltaram que o *diálogo* é um elemento importante para a cocriação de valor. A partir do diálogo, a empresa consegue adaptar serviços e também junto com o cliente ir moldando sua experiência. Esse diálogo pode ser *espontâneo*, nas conversas diárias com colaboradores e clientes, ou pode ser *provocado por instrumentos* criados pelas próprias empresas no ambiente *on-line*. Na visão das empresas entrevistadas, o cliente *se sente importante* quando ouvido e *colabora com as melhorias dos produtos*, gerando alternativas muitas vezes *não observadas* ou *não oferecidas* pelas empresas. É reconhecido que nem sempre os clientes possuem as respostas certas, mas que a *partir do diálogo é possível que as próprias empresas desenvolvam essas respostas*.

A gente tem vários casos... Um é com a linha de amenities. A gente consultou consumidores para ver o que eles queriam nos apartamentos, de forma muito rápida... E a gente descobriu que as pessoas não queriam escovas de dentes... E é um dos itens mais caros. Agora, cotonete e fio dental as pessoas disseram que faz muita falta... E fala aí, quando que tu ia pensar que cotonete é mais importante? (Empresa 4).

Sabe o que eu acho legal em você conversar com o cliente, dialogar, é que você pode agregar valor para ele em coisas simples... Olha que interessante: um hóspede veio nos falar que tinha achado muito legal que tinha uma quadra de tênis pública praticamente ao lado do hotel, que era bem frequentada e que ele assistiu uns jogos... Aí eu pensei, como a gente não fez isso antes? Colocamos à disposição dos hóspedes raquetes e bolinhas... Ele não sugeriu, talvez o cliente não saiba sempre a resposta ou não tenha as melhores idéias, mas de uma experiência dele nós criamos um valor... Agora, ele chega aqui, pega a raquete e vai jogar, e outros estão fazendo o mesmo... (Empresa 3).

Também foi verificado nas entrevistas que a cocriação de valor é um processo dinâmico em que toda organização deve estar envolvida. Foram ressaltados aspectos como: *preparo da equipe, observação e participação do cliente na evolução da experiência*. Para as empresas, a experiência de consumo em serviços ocorre com a efetiva interação do cliente; dessa forma, empresa e consumidor estão criando valor juntos.

Olha, vai muito da empresa estimular... E a cocriação pode se dar em todas as esferas... Até os funcionários mais operacionais têm que estar preparados para isso. Você pode chamar isso de gestão da experiência, eu acho que é cocriação, porque o cliente tá participando do processo. Eu não estou gerindo a experiência dele sozinho... A gente tem uma coisa legal com as camareiras... É o caderninho "EU VI"... Pôxa, ela acessa o mais íntimo do hóspede, então ela pode observar os hábitos. Olha a riqueza desse contato... Ela anota e vai modificando a experiência do cliente durante a estada... Ali,

ela conversa com o hóspede e anota também alguma ideia ou comentário que ele fez. Ele está criando valor com essas conversas e nem sabe, porque ele tá também com isso modificando a experiência dele. Ele está fazendo isso e nem sabe... (Empresa 4).

Com base na análise das entrevistas com as empresas, é ressaltada a necessidade de cultura organizacional voltada a estimular a cocriação, sendo considerada o principal elemento viabilizador. O diálogo deve ser, na opinião das empresas, aproveitado em todas as suas facetas, inclusive nas interações informais que podem ser importantes fontes de troca de experiências entre consumidores e empresas.

6.3 Análise de avaliações de consumo no site TripAdvisor

Nesta etapa da pesquisa foram analisadas 20 avaliações de serviço postadas no site TripAdvisor, sendo cinco avaliações de cada empresa que colaborou com o presente trabalho. As análises de conteúdo não possuem o objetivo de mensurar a satisfação dos clientes acerca dos serviços prestados e, sim, verificar aspectos que contribuam para a correlação com a teoria revisada e a complementação dos dados coletados, com vistas a um melhor entendimento do fenômeno estudado. As avaliações foram coletadas, classificadas e analisadas. Serão denominadas pela palavra *avaliador*, seguidas de números de (1-20), e não serão divulgados os nomes das empresas a qual se referem.

Foi identificado na maior parte dos depoimentos que as informações relacionadas pelo consumidor eram de tom moderado, *mesclando aspectos tangíveis e intangíveis* – o que leva a concluir que as avaliações postadas no site TripAdvisor contemplam as várias etapas da experiência do cliente, desde as *interfaces pessoais* até o contato com os *elementos utilitários* da experiência. *“Os quartos são amplos e dotados de uma pequena cozinha. Os colchões são muito confortáveis o que facilita um bom sono. O café vale a pena pela variedade e qualidade da comida e também pelo atendimento cortês e atencioso do pessoal”* (Avaliador 1). Nesse depoimento, é possível verificar que os aspectos tangíveis são também valorizados, e as avaliações em geral são dotadas de detalhes funcionais.

É importante ressaltar que a maior parte das avaliações analisadas relatou um nível de satisfação moderado, *com poucos relatos que assumiam a presença de satisfação ou insatisfação extrema*. Os avaliadores possuem uma preocupação em descrever em detalhes as suas impressões, ressaltando os pontos fortes e fracos do empreendimento.

Infelizmente ficamos apenas 1 dia nesse hotel, mas adorei me hospedar lá e quando for a [nome da cidade] novamente, voltarei a me hospedar nesse hotel com certeza. Ficamos num andar alto e de lá tivemos uma excelente vista. O quarto era novo e limpo. Os recepcionistas são muito atenciosos e prestativos. O café da manhã é muito bom. Mas o estacionamento era em frente ao hotel, não coberto. Mas no geral, ficamos satisfeitos. (Avaliador 8).

Os relatos que tinham um alto nível de insatisfação em geral referiam-se às dinâmicas de *atendimento, contato pessoal e promessas não cumpridas*. Verifica-se também um *conteúdo emocional* nos relatos de extrema insatisfação, revelando *sentimentos de raiva, frustração e traição*.

Passamos nossa véspera de casamento e noite de núpcias no Hotel, que possui uma boa localização e valor, porém deixa muito a desejar no atendimento o que me deixou surpresa, uma vez que sempre recomendo-o para minha equipe de vendas. Ficamos decepcionados com atendimento da recepção, além de esquecerem de chamar o táxi que solicitamos a prestação de serviços foi horrível. Estamos acostumados a utilizar a rede por toda parte do Brasil e fora, mas nunca havia sido tão mal atendida. Não recomendarei mais, é uma pena, pois limpeza, valor, apartamento e localização são ótimos, mas o que diferencia um local são as pessoas, nisto o [nome do hotel] em questão precisa melhorar muito. Ressalto, na saída ficamos minutos esperando ajuda para colocarmos as malas no veículo, da mesma forma na entrada com chegamos do casamento com Flores e algumas sacolas. Lamentável. (Avaliador 7).

Este hotel não respeita reservas feitas, mesmo que já estejam pagas e tenham sido feitas com 2 meses de antecedência. Vc corre o risco de chegar e ser mandado para outro hotel qualquer. Eles não respeitaram nossa reserva, fizeram overbooking com 15 casais e nos encaminharam para outro hotel de péssima qualidade que ainda estava em construção. Muito cuidado! Se não quiser estragar sua viagem para esta cidade maravilhosa não faça reserva neste hotel que é totalmente desorganizado. (Avaliador 15).

Os relatos que tinham um alto nível de satisfação ressaltavam aspectos utilitários com *ênfase aos contatos pessoais* com funcionários dos empreendimentos. Sentimentos como *gratidão e acolhimento* foram percebidos nos relatos. Verificou-se entre as avaliações analisadas uma menor quantidade de avaliações que *apresentavam sinais de insatisfação extrema*.

Foi também verificado nas mensagens um tom de aconselhamento, ressaltando uma *motivação altruísta e colaborativa*. O direcionamento da mensagem era voltado para outros consumidores.

Simplesmente o melhor do Brasil, um dos melhores hotéis no qual fiquei, completo, as pessoas te atendem super bem e são deveras simpáticas com você. Nota 10000!!! (Avaliador 5).

Fiquei muito satisfeita com todo o atendimento e atenção dada pelos funcionarios,localidade, apartamento de otimo padrão com muito conforto,gentileza, hospitalidade e excelente padrão tanto de estadia como da equipe de sua unidade.Estou muito satisfeita e agradeço por toda atenção e hospitalidade.Serviço excelentissimo. (Avaliador 2).

As avaliações analisadas denotam uma preocupação do consumidor com a utilidade de seu relato para outros consumidores, ressaltando a característica de colaboração.

6.4 Consolidação dos resultados das análises de conteúdo

Nesta etapa do trabalho, são apresentados os resultados da presente pesquisa, realizando a triangulação dos dados coletados nas diversas fontes e relacionando-os com a teoria revisada.

Com o intuito de facilitar a comparação geral dos achados na pesquisa, optou-se por apresentar quadros comparativos das diversas visões acerca dos construtos: experiência de consumo; compartilhamento e experiências em ambientes *on-line*; mudanças nos relacionamentos; e clientes após o advento da internet.

Os resultados estão apresentados nos quadros comparativos que seguem nas próximas páginas.

Quadro 6 – Experiência de consumo (compilação dos resultados)

Consumidores	Empresas	Avaliações
<ul style="list-style-type: none"> • Conceituam experiência de consumo como um processo subjetivo e intangível, influenciado pelas expectativas particulares acerca de um serviço. É também individual e carregado de significados emocionais, como fantasias, sonhos e 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo holístico formado por etapas integradas. • Atribuição de ciclo ou jornada do cliente. • São influenciadas por fatores situacionais e emocionais. • Elementos humanos são 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliam as experiências em todos os aspectos, mesclando opiniões detalhadas sobre aspectos tangíveis e intangíveis.

<p>principalmente sentimentos hedônicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não distinguem claramente as etapas da experiência. • Fazem uma distinção entre produtos e serviços. Produtos = tangibilidade. Serviços = intangibilidade. • Classificam como experiência os consumos de serviços. • Valorizam especialmente as interações humanas. • Consideram que a experiência atinge o ápice quando ocorre algum evento fora da normalidade: elemento surpresa. 	<p>determinantes na experiência e são os mais complexos de administrar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consideram que a experiência atinge o ápice quando ocorre algum evento fora da normalidade: acontecimento memorável. • Foi evidenciado que, para oferecer experiências marcantes, é necessário conhecer o cliente e suas expectativas. 	
---	---	--

Fonte: A autora (2012).

Quadro 7 – Compartilhamento de experiências (compilação dos resultados)

Consumidores	Empresas	Avaliações
<ul style="list-style-type: none"> • Níveis extremos de satisfação ou insatisfação propiciam um maior engajamento no comportamento boca a boca. • Não apresentam evidências sólidas de que a insatisfação gera maior compartilhamento de experiências do que a satisfação. • Valorizam a utilidade de seus compartilhamentos. • Apresentam intenções de altruísmo e colaboração com outros consumidores e 	<ul style="list-style-type: none"> • Níveis extremos de satisfação ou insatisfação propiciam um maior engajamento no comportamento boca a boca. • Necessidade de incentivo para que o hóspede se comunique diretamente com a empresa. • Consideram os laços fracos mais eficazes. • Aspectos emocionais são propulsores: encantamento, surpresa, raiva. • Acreditam que o 	<ul style="list-style-type: none"> • O discurso das avaliações é diretamente para outros consumidores. • Em geral, as avaliações ponderam aspectos positivos e negativos. • O conteúdo remete a um sentido de colaboração e altruísmo com outros consumidores. • Níveis de alta satisfação refletem em seu discurso o encantamento. • Níveis de extrema insatisfação refletem em seu discurso raiva e

<p>também com as empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Denotam dificuldade em iniciar e manter um diálogo com as empresas. • Não comunicam a empresa antes de compartilhar quando imbuídos de sentimentos de raiva e hostilidade. • Consideram os laços fracos mais confiáveis que os fortes, quando podem analisar opiniões diversas. • Entendem que as empresas devem se posicionar com transparência e agilidade. 	<p>consumidor quer colaborar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entendem que as empresas devem se posicionar com transparência e agilidade. • Pensam que devem atuar na educação do consumidor. 	<p>sentimentos de traição.</p>
---	--	--------------------------------

Fonte: A autora (2012).

Quadro 8 – Mudanças nas relações entre consumidor e empresa na internet (compilação dos resultados)

Consumidores	Empresas	Avaliações
<ul style="list-style-type: none"> • Maior acesso às informações. • Seleção mais criteriosa das empresas com as quais desejam se relacionar. • Emergência de um novo poder do consumidor: mais questionador, mobilizador e com força nas relações sociais. • Percebem que as empresas ainda não estão adaptadas a esse novo modelo de relacionamento e que ainda estão aprendendo como lidar com esse consumidor conectado e engajado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez. • Maior participação do consumidor. • Facilidade de diálogo entre pares e empresas. • Expansão das relações sociais. • Geração de <i>insights</i> pelo cliente. • Possibilidade de correções imediatas. • Dificuldade de as empresas acompanharem essas mudanças. 	<ul style="list-style-type: none"> • Espaços para livre opinião dos consumidores. • É oportunizado que as empresas se posicionem.

Fonte: A autora (2012).

Quadro 9 – Cocriação de valor (compilação dos resultados)

Construto: Cocriação de valor		
Consumidores	Empresas	Avaliações
<ul style="list-style-type: none"> • Por eles, foram evidenciados espontaneamente os pilares da cocriação de valor. • Percebem que o diálogo, a transparência e o acesso são pontos fundamentais nas relações entre cliente e empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consideram cultura como principal elemento viabilizador. • Diálogo espontâneo é um importante meio para a criação de valor. • Necessidade de preparar a equipe para as interações. • Cliente como um gerador de <i>insights</i>. • Cliente cria junto com a empresa sua própria experiência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade de as empresas dialogarem e agirem com transparência. • Possibilidade de modificação da experiência a partir dos relatos registrados.

Fonte: A autora (2012).

7. CONCLUSÕES

A presente dissertação teve como objetivo analisar como se dá o compartilhamento de experiências de consumo entre consumidores na internet e quais são as oportunidades para a cocriação de valor. A questão de pesquisa proposta para esse estudo foi motivada pelas dinâmicas relações que vêm se formando no ambiente virtual e pela carência de estudos acadêmicos que evidenciem esses relacionamentos e os seus impactos nas interações entre clientes e empresas.

Como a questão busca um entendimento aprofundado dos elementos que envolvem o compartilhamento de experiência, realizou-se um estudo de caso (YIN, 2005) com o site de avaliações de experiências de consumo em viagens TripAdvisor, com vistas a uma melhor compreensão do fenômeno estudado. O referido site foi escolhido por abrigar a maior comunidade de viajantes do mundo, hospedando mais de 60 milhões de registros de depoimentos realizados por consumidores de todos os continentes. A pesquisa contou com entrevistas em profundidade de membros da comunidade TripAdvisor e empresas que estão registradas no site com a finalidade de serem avaliadas pelos seus hóspedes.

Além das entrevistas em profundidade, foi realizada análise de conteúdo de avaliações relacionadas às empresas que colaboraram com a pesquisa. As análises não possuíram o objetivo de medir qualidade de serviços, tampouco o nível de satisfação dos consumidores frente a essas empresas; o intuito foi relacionar aspectos e elementos encontrados nos discursos que propiciassem a ligação com as teorias já desenvolvidas em torno da temática estudada.

Para uma melhor compreensão do fenômeno do compartilhamento de experiências como um todo, foi necessário compreender o que consumidores e empresas entendem por experiência de consumo e quais aspectos são mais valorizados nesse construto. A partir da vivência de uma experiência com produtos ou serviços, os consumidores podem ou não compartilhar suas opiniões e avaliações com outros consumidores. Nesse sentido, buscou-se entender também quais são os antecedentes, as motivações e as intenções geradas para que o consumidor pratique o comportamento boca a boca e que visões consumidores e empresas têm acerca do assunto.

Como o estudo do presente trabalho foi motivado pela curiosidade em torno das novas interações no ambiente *on-line*, procurou-se observar a perspectiva de clientes e empresas em relação às mudanças nas dinâmicas de relacionamento entre ambos, e quais oportunidades que podem ser geradas para que empresas e clientes criem valor em conjunto.

No que diz respeito à *experiência de consumo*, a análise centrou-se no conceito que consumidores e empresas determinam ao construto e quais elementos que a formam, visto que autores denotam a ausência de uma definição homogênea em pesquisas acadêmicas (VERHOEF, 2005). Quando abordados sobre o que era experiência de consumo, os consumidores evidenciaram a subjetividade do construto experiência (CHURCHLAND, 1985; THOMPSON et al., 1989), a particularidade e a individualidade (TURNER; BRUNER, 1966) e sua forte relação com a expectativa em torno do produto ou serviço (OLIVER; DeSARBO, 1988).

Empresas e consumidores concordam que a experiência de consumo possui uma natureza holística, composta por diversas etapas. Os clientes entrevistados enxergam a experiência como um todo e não apresentam em seus relatos a distinção de etapas. No caso das empresas que participaram do estudo, a construção da experiência do cliente passa por várias fases, sendo denominada pelos entrevistados como ciclo ou jornada do cliente (VERHOEF, 2009).

A construção da experiência tem relação direta com a expectativa do cliente. É no momento da experiência que o cliente verifica se o que está esperando de determinado

consumo irá se cumprir (OLIVER; DeSARBO, 1988). Na visão dos clientes entrevistados, as expectativas são formadas pelas experiências anteriores e pelas informações que obtêm acerca do produto ou serviço; esses aspectos são altamente influenciadores na experiência. Contudo os relatos das empresas colocam como principal influenciador na experiência os aspectos emocionais e situacionais (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982). Segundo os entrevistados, a geração de informação sobre os empreendimentos que gerenciam posiciona as expectativas dos clientes de forma condizente com o que será entregue. Dificilmente ocorrem casos de expectativas serem dissonantes com o perfil do empreendido, porém pode ocorrer superação de expectativa ou frustração por um serviço prometido e não entregue. Nesse sentido, elementos emocionais dos clientes e situações que fogem ao controle do empreendimento são muito influentes na experiência.

Quando questionados se a experiência possui um ápice, empresas e clientes convergiram para a mesma resposta: são momentos que fogem da normalidade e atuam na superação das expectativas dos clientes.

A intangibilidade, representada pelo valor intrínseco (HOLBROOK, 1994), é destacada pelos consumidores. Embora a Lógica do Serviço Dominante, proposta por Vargo e Lusch (2004), coloque que todo produto está embutido de serviços e seu núcleo está na experiência do cliente, os consumidores ainda têm o conceito de distinguir que a experiência de consumo está relacionada estritamente ao ambiente de serviços. Há uma forte tendência de os entrevistados não relacionarem produtos tangíveis com o construto experiência de consumo. No entanto, nas avaliações que foram avaliadas site TripAdvisor, os consumidores relatavam em detalhes aspectos tangíveis, como: cama, localização, preparação dos alimentos. Essa dissonância pode ocorrer, pois a utilização desses itens tangíveis ocorre durante a prestação de serviços, conferindo um caráter mais experiencial a esses elementos.

Sobre aspectos que valorizam a experiência, os pontos destacados pelos consumidores entrevistados foram os componentes emocionais, que envolvem sonhos, prazeres sensoriais e estéticos, fantasias, sentimentos e respostas emocionais (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982). O hedonismo e o sonho prevaleceram nos relatos como uma forma de gratificação, recompensa. Também nos aspectos valorizados aparecem elementos da interface do serviço (VERHOEF et al., 2009), em especial ao atendimento prestado pelos funcionários de contato com o cliente. Nos relatos das empresas, foram evidenciados os elementos humanos como determinantes na experiência do cliente, e também foi ressaltada a complexidade em administrar essas interações entre funcionários e clientes. Trata-se aqui de elementos como perfil do funcionário, cultura organizacional, treinamento e autonomia.

Ao discutir com os entrevistados o *compartilhamento de experiências*, é possível identificar que a satisfação é um reconhecido antecedente para o comportamento boca a boca, sendo considerado fator determinante para a geração dessa comunicação (WESTBROOK, 1987). De acordo com Anderson et al. (1998), clientes que experimentam níveis extremos de satisfação ou insatisfação são mais propensos a compartilhar experiências de consumo. Quando questionados sobre a intensidade da experiência e, por consequência, a intensidade da satisfação, consumidores e empresas entrevistados evidenciaram em seus discursos a propensão a compartilhar avaliações quando a satisfação está em extremidades. Ao avaliar os relatos de consumo do site TripAdvisor, verificou-se, pelo conteúdo dos relatos, um tom de moderação e aconselhamento. Dentre os casos estudados, a maior parte apresentou discursos que mostravam um grau de satisfação dentro da normalidade. Esse comportamento pode ocorrer devido ao perfil do site e dos membros que fazem parte da comunidade, conferindo uma característica mais colaborativa.

O perfil colaborativo foi ressaltado pelos consumidores entrevistados, apresentando uma abordagem altruísta e preocupando-se com a utilidade de seus relatos. Observa-se que os comentários registrados no site possuem um bom grau de detalhamento dos serviços utilizados, o que denota uma preocupação do avaliador em fornecer informações completas e úteis a outros viajantes. As empresas, em geral, acreditam que o consumidor deseja de fato praticar a colaboração, não somente com os outros clientes, mas também com as empresas que se relacionam. É como se estabelecessem um relacionamento de confiança, empatia e torcessem pelo sucesso da organização (VERLEGH, 2008).

A literatura aborda que há indícios de clientes insatisfeitos serem mais engajados no compartilhamento de experiências do que clientes satisfeitos (RICHINS, 1983; WESTBROOK, 1987; ANDERSON et al., 1998). No entanto as pesquisas realizadas com consumidores, empresas e avaliadores não apresentam evidências sólidas acerca dessa afirmação. Ao mesmo tempo em que os entrevistados trazem a necessidade de compartilhar uma experiência negativa, eles também mencionam a necessidade de falar bem.

O altruísmo preponderou nos relatos dos consumidores entrevistados e nas avaliações analisadas, mesmo quando o elemento de ventilação de hostilidade é um desencadeador do comportamento boca a boca. Isso talvez se manifeste no site TripAdvisor por ser uma comunidade de colaboração por meio das avaliações, assumindo assim um papel de aconselhador para outros consumidores.

Um dos pilares da cocriação de valor, o diálogo, propicia que consumidores e empresas tornem-se solucionadores dos problemas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Quando questionados se avisavam a empresa antes de compartilhar experiências negativas, os consumidores alertaram para a dificuldade de diálogo com as organizações. Foi observado também nos depoimentos dos consumidores que, em casos extremos de insatisfação, especialmente que incluem sentimentos de hostilidade e raiva, os consumidores tendem a compartilhar as experiências negativas sem tentar buscar uma solução junto à empresa. No que diz respeito ao diálogo, as organizações colocam que encontram dificuldade em obter avaliações dos clientes, ressaltando o baixo índice de respostas que recebem, e que é necessário o incentivo para que eles participem.

Há uma profunda ligação entre o comportamento individual e a estrutura social (natureza das redes sociais) em que os indivíduos se encontram. Segundo Granovetter (1973) e Brown e Reigen (1987) – que estudaram os laços sociais no comportamento boca a boca –, a comunicação gerada por laços sociais fracos (que não possuem forte ligação social) é eficaz para padrões de grande escala. Em contrapartida, laços sociais fortes são mais influentes na tomada de decisão devido à confiabilidade da fonte. Os consumidores e entrevistados mostraram um padrão dissonante das afirmações dos referidos autores. Ficou evidenciado que, de acordo com a especialização do site ou comunidade, os laços sociais fracos são mais influentes que pessoas do círculo de amizades. O critério de confiabilidade está ligado a uma avaliação moderada que evidencia quantidade de pessoas falando sobre o serviço e à análise dos discursos (passar credibilidade). Isso pode ser devido ao fato de a internet ser um espaço de livre expressão, no qual o ponto central das comunidades virtuais é que as ideias são entregues à partilha e à reinterpretação dos participantes, num sentido de colaboração (SPYER, 2007). Para as empresas, o consumidor que pratica o comportamento boca a boca na internet é um cliente aberto a inovações, sensível à tecnologia, informado, imediatista e deseja que as soluções ocorram tão rapidamente quanto o fluxo de informações.

Ao serem questionados sobre as *mudanças nas relações entre empresas e consumidores após o advento da internet*, os respondentes que representam consumidores e empresas classificam o consumidor como mais criterioso nas suas escolhas, com base nas informações que tem acesso. Os consumidores entendem que estão assumindo um novo papel, mais ativo, com poder, engajamento e força nas relações sociais (PRAHALAD, 2004). As empresas afirmam que essas mudanças são positivas à medida que o diálogo é estimulado, havendo geração de *insights* pelo cliente e possibilidade de correções de forma rápida nos serviços prestados, muitas vezes, enquanto o cliente ainda está usufruindo do serviço. Para ambos, as empresas ainda estão conhecendo e aprendendo a lidar com essas mudanças nos relacionamentos, em uma espécie de teste em tempo real com os próprios clientes.

Com essa nova dinâmica de compartilhamento de experiências, fica latente a pergunta: como as empresas podem absorver esse conhecimento gerado pelo cliente, avaliar suas críticas e realizar a *cocriação de valor com o consumidor*?

Conforme modelo de Prahalad e Ramaswamy (2004), os blocos de sustentação da cocriação de valor são: diálogo, acesso, risco e transparência. Esses pilares, exceto o risco, foram ressaltados pelos clientes como importantes pontos para a melhoria das relações entre empresas e consumidores. Estes últimos ressaltaram a importância de as empresas estarem abertas ao diálogo, ensinando e aprendendo com o consumidor. O acesso apareceu como uma forma de facilitar o diálogo. O consumidor ressaltou que em muitos casos o diálogo não é possível porque não há meios eficientes para se conversar com a empresa. Foi evidenciado também que a empresa pode errar, mas que deve se pronunciar, manter um nível de transparência com os clientes, especialmente em ambientes nos quais as colaborações dos consumidores são registradas. A transparência assumida pela empresa confere credibilidade à organização.

Na visão dos consumidores entrevistados, é possível que empresas e clientes criem valor, no entanto ressaltam que, sob a perspectiva do cliente, as empresas ainda não estão preparadas para isso. Dentre os aspectos levantados, fica clara a necessidade latente de as empresas desenvolverem o diálogo com os consumidores com a finalidade de criar um nível de interação que propicie a solução de problemas e o aprendizado. A transparência nas relações também foi levantada como uma importante fonte de confiabilidade para as empresas e também de educação do consumidor. Existe a consciência de que nem sempre o cliente tem razão e que nem todas as ideias geradas pelos clientes são aplicadas. Contudo, quando há transparência e diálogo, o consumidor consegue entender melhor o seu papel e o papel da empresa.

As empresas ressaltaram os mesmos pontos levantados pelos clientes, porém trouxeram ao discurso que há alguns elementos-chave para cocriação de valor: cultura organizacional como elemento viabilizador (BRASIL; SANTOS; DIETRICH, 2010) e preparação da equipe para a disposição ao diálogo espontâneo, resolução de problemas e modificação da experiência em conjunto com o cliente. Outro ponto relevante é que as empresas consideram o consumidor de serviços um cocriador de valor, pois ele está criando a experiência junto com a empresa devido ao alto grau de interação na utilização desse serviço. Da mesma forma, as interações com os clientes propiciam uma importante fonte de *insights* para a melhoria de produtos ou serviços.

7.1 Implicações teóricas e gerenciais

Ao realizar a pesquisa, verificam-se algumas *implicações teóricas* acerca do fenômeno de compartilhamento de experiências e cocriação de valor.

Primeiro, denota-se a carência de estudos que façam a ligação entres esses dois construtos.

Segundo, ao investigar mais profundamente os aspectos de compartilhamento de informações, evidenciaram-se alguns achados que contrapõem a teoria já desenvolvida em torno da comunicação boca a boca. Talvez essas dissonâncias ocorram pela mudança do ambiente onde acontecem esses compartilhamentos: antes *off-line* e atualmente *on-line*.

Esses achados dissonantes nas contribuições teóricas correspondem aos seguintes tópicos:

1) Engajamento de clientes insatisfeitos no comportamento boca a boca: a literatura aborda que há indícios de clientes insatisfeitos serem mais engajados no compartilhamento de experiências do que clientes satisfeitos (RICHINS, 1983; WESTBROOK, 1987; ANDERSON et al., 1998), mas não surgiram evidências sólidas acerca dessa afirmação nas pesquisas realizadas com consumidores, empresas e avaliadores.

2) Influência do nível de satisfação no comportamento boca a boca: de acordo com Anderson et al. (1998), clientes que experimentam níveis extremos de satisfação ou insatisfação são mais propensos a compartilhar experiências de consumo. A pesquisa com empresas e clientes convergiu com o afirmado pelo autor, todavia, ao avaliar os relatos de consumo do site TripAdvisor, verificou-se um tom de moderação e aconselhamento, e poucos relatos incluíam características de satisfação ou insatisfação em níveis extremados. Esse comportamento pode ocorrer, devido à característica do ambiente *on-line* onde foram registradas as avaliações.

3) Confiabilidade e influência dos laços sociais: outro ponto evidenciado na pesquisa foi a diferença na confiabilidade da estrutura social no comportamento boca a boca. Para Granovetter (1973) e Brown e Reigen (1987), os laços sociais fortes exercem maior influência nas decisões de consumo que são influenciadas pelo compartilhamento de experiências. A análise de conteúdo dos dados coletados demonstrou um comportamento divergente, em que a confiabilidade não está relacionada aos laços sociais, mas sim ao número de pessoas que

explicitam a mesma opinião acerca de um mesmo produto e à credibilidade que o conteúdo do relato transmite.

As *implicações gerenciais* deste estudo concentram-se na necessidade de as empresas promoverem o diálogo com seus consumidores – ponto mais ressaltado durante as entrevistas. Por outro lado, as empresas denotaram uma dificuldade de iniciar um diálogo direto com seus clientes, especialmente quanto ao aspecto de avaliações de serviços. Essa observação faz refletir se os meios utilizados para esse diálogo ainda são eficazes, se o consumidor acredita na eficiência desse instrumento e se vai obter respostas rápidas por meio dos canais atuais. É importante que as empresas estabeleçam canais de acesso eficazes ao consumidor, para que ele possa exercer a interação com a empresa.

Outro ponto a ser considerado diz respeito às práticas transparentes e à educação do consumidor. Ficou evidente na pesquisa que os consumidores aceitam que as empresas erram, e que isso as torna, inclusive, mais verdadeiras e humanas. Mas eles desejam saber por que as empresas erraram, que admitam que falharam e que corrijam seus erros. Também é considerado que nem sempre o cliente tem razão e que sua educação é papel da empresa, explicando a ele os motivos pelos quais tal decisão foi tomada.

Os entrevistados nesta pesquisa compreendem que as empresas ainda estão aprendendo a se relacionar com a nova dinâmica de comunicação, e que ainda há um movimento lento diante da velocidade com que os avanços tecnológicos e as mudanças nas relações sociais vêm ocorrendo. Nesse sentido, é importante que as empresas estejam atentas aos movimentos dos seus clientes e, com isso, aprendam com eles. As empresas podem atuar, em um primeiro momento, como observadoras dos comportamentos boca a boca, atuando na melhoria de seus serviços e dando respostas ágeis a seus clientes. Além disso, podem aproveitar a riqueza dos relatos dos consumidores para promover um relacionamento e a criação de valor para ambos.

7.2 Limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras

Uma das limitações encontradas diz respeito ao ambiente utilizado para o estudo do comportamento boca a boca em ambientes *on-line*. Ele não pode representar um comportamento geral de comunicação boca a boca na internet, devido a um perfil predeterminado do site, que durante a pesquisa denotou um comportamento homogêneo de colaboração. É possível que em outros ambientes *on-line* ocorram comportamentos diferenciados.

Outra limitação se deve à quantidade da amostra coletada para a pesquisa e à análise dos dados, que pode ter o viés de interpretação da pesquisadora.

Como sugestão de pesquisas futuras, a partir dos achados deste estudo, é possível avaliar mais profundamente:

- possíveis modificações no padrão de confiabilidade dos laços sociais na recomendação de produtos e serviços a partir da utilização das ferramentas *on-line*;
- testar se clientes com níveis extremos de satisfação apresentam maior engajamento de compartilhamento de experiências em ambientes *on-line*;
- verificar se a insatisfação é maior propulsora do compartilhamento de experiências *on-line* do que a satisfação;
- analisar as características de consumidores que praticam o comportamento de boca a boca *on-line*.

É necessário apontar, ainda, que existe um vasto campo de pesquisa em torno do compartilhamento de experiências *on-line*, comportamento cada vez mais perceptível nos consumidores e pouco explorado pelas pesquisas acadêmicas.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, E. W. Customer satisfaction and word of mouth. **Journal of Service Research**, v. 1, n. 1, p. 5-17, Aug. 1998.
- ARNDT, J. The role of product-related conversation in the diffusion of a new product. **Journal of Marketing Research**, n. 4, p. 291-295, Aug. 1967.
- ALDERSON, W. **Marketing behavior and executive action**. Homewood, IL (EUA): Richard D. Irwin, 1957.
- ALLPORT, G.; POSTMAN, L. **The psychology of rumor**. New York: Holt, Rinehart & Wilson, 1947.
- ARIELY, D. Constructing stable preferences: a look into dimensions of experience and their impact on preference stability. **Journal of Consumer Psychology**, v. 8, n. 2, p. 113-139, 1999.
- ARMSTRONG, A.; HAGEL III, J. The real value of *on-line* communities. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 3, p. 134, 1996.
- ARNOULD, E. J.; PRICE, L. L.; MALSHE, A. Toward a cultural resource-based theory of the consumer. In: LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. (Eds.). **The Service-Dominant Logic of Marketing**. Armonk, NY (EUA): M. E. Sharpe, 2006. p. 91-104.
- BAKER, S.; GREEN, H. Blogs will change your business. **Business Week**, May 2, 2005. Disponível em: <http://www.businessweek.com/magazine/content/05_18/b3931001_mz001.htm>. Acesso em: 23 maio 2011.
- BALLANTYNE, D.; VAREY, R. J. Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating communicating and knowing. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, 2006.
- BANERJEE, A.V. The economics of rumours. **The Review of Economic Studies**, v. 60, n. 203, p. 309, 1993.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARGH, J. A.; MCKENNA, K. Y. A. The internet and social life. **Annual Review of Psychology**, v. 55, p. 573-590, 2004.
- BENDAPUDI, N.; LEONE, R. P. Psychological implications of customer participation in co-production. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 1, p. 14-28, Jan. 2003.
- BERRY, L. L.; CARBONE, L. P.; HAECKEL, S. H. Managing the total customer experience. **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n. 3, spring 2002.
- BETTMAN, J. Information processing models of consumer behavior. **Journal of Marketing Research**, v. 7, n. 3, p. 370-376, Aug. 1970.

BITNER, M. J.; BROWN, S. W.; LOIS, A. M. Critical service encounters: the employee's viewpoint. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 95-106, Oct. 1997.

_____; _____; MEUTER, M. L. Technology infusion in service encounters. **Academy of Marketing Science Journal**, v. 28, n. 1, p. 138, winter 2000.

BOAVENTURA, E. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004.

BURNETT, G. Information exchange in virtual communities: a comparative study. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 9, 2004.

BRASIL, V. Experiência de consumo: aspectos conceituais, abordagens metodológicas e agenda de pesquisa. In: ENCONTRO DA ANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2007.

BROWN, J. J.; REINGEN, P. H. Social ties and word-of-mouth referral behavior. **Journal of Consumer Research**, v. 14, n. 3, p. 350, 1987.

BROWN, T. J. et al. Spreading the word: investigating the antecedents of consumers' positive word-of-mouth intentions and behaviors in a retailing context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, n. 2, p. 123-138, 2005.

CHERINGTON, P. **The elements of Marketing**. New York: Macmillan, 1920.

CHEVALIER, J. A.; MAYZLIN, D. The effect of word of mouth on sales: online book reviews. **Journal of Marketing Research**, v. 43, n. 3, p. 9, 2006.

CHURCHLAND, P. M. **Matter and consciousness**. Cambridge, MA (EUA): Bradford Books, 1985.

COGET, J. Technophobe vs. Techno-enthusiast: does the internet help or hinder the balance between work and home life? **The Academy of Management Perspectives**, v. 25, n. 1, p. 95, 2011.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman: 2003.

COPELAND, M. **Marketing problems**. New York: A. W. Shaw Company, 1920.

COVA, B.; DALLI, D. Working consumers: the next step in Marketing theory? **Marketing Theory**, v. 9, n. 3, p. 315-339, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. São Paulo: Artmed, 2007.

DICHTER, E. How word-of-mouth advertising works. **Harvard Business Review**, v. 44, p. 147-166, Nov./Dec. 1966.

DHOLAKIA, U.; BAGOZZI, R. Intentional social action in virtual communities. **Journal of Interactive Marketing**, v. 16, n. 2, p. 2-21, spring 2002.

DRUCKER, P. **The practice of management**. New York: Harper and Row, 1954.

ELLISON, G.; FUDENBERG, D. Word-of-mouth communication and social learning. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 110, n. 1, p. 93, 1995.

FEICK, L. F.; PRICE, L. L. The market maven: a diffuser of marketplace information. **Journal of Marketing**. Jan. 1987.

GILMORE, J. H.; PINE, B. J. Customer experience places: the new offering frontier. **Strategy & Leadership**, v. 30, n. 4, p. 4-11, 2002.

GODES, D.; MAYZLIN, D. Using online conversations to study word-of-mouth communication. **Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 545-560, 2004.

_____ et al. The firm's management of social interactions. **Marketing Letters**, v. 16, n. 3, p. 415-428, 2005.

GREMLER, D. D.; GWINNER, K. P.; BROWN, S. W. Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships. **International Journal of Service Industry Management**, v. 12, n. 1, p. 44-59, 2001.

GRÖNROOS, C. Adopting a service logic for marketing. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 317-333, 2006.

GRÖNROOS, C. Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*. Vol 11, no.3 pp 279-301.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GOODWIN, C. The blackness of black: color categories as situated practice. In: RESNICK, L. B. et al. (Eds.). **Discourse, Tools and Reasoning: Essays on Situated Cognition**. New York: Springer, 1997.

GUMMESSON, E. Relationship Marketing: its role in the service economy. In: GLYNN, W. J.; BARNES, J. G. (Eds.). **Understanding Services Management**. New York: John Wiley Sons, 1995. p. 244-268.

_____. Invited commentaries on "evolving to a new dominant logic for Marketing". **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 18-27, 2004.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360-1380, 1973.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

HAGEL III, J.; ARMSTRONG, A. G. **Net gain: expanding markets through virtual communities**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

HAVLENA, W. J.; HOLBROOK, M. B. The varieties of consumption experience: comparing two typologies of emotion in consumer behavior. **Journal of Consumer Research**, v. 13, n. 3, p. 394, 1986.

HIRSCHMAN, E. C.; MORRIS, B.H. Hedonic consumption: emerging concepts, methods, and propositions. **Journal of Marketing**, v. 46, 92-101, summer 1982.

- _____. Experience seeking: a subjectivist perspective of consumption. **Journal of Business Research**, v. 12, n. 1, p. 115, 1984.
- HOCH, S. J.; DEIGHTON, J. Managing what consumers learn from experience. **Journal of Marketing**, v. 53, n. 2, p. 1, 1989.
- HOLBROOK, M.B.; HIRSCHMAN, E. C. The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. **Journal of Consumer Research**, v. 9, p. 132-140, Sept. 1982.
- _____. The nature of customer value: an axiology of services in the consumption experience. In: RUST, R. T.; OLIVER, R. L. (Eds.). **Service quality: new directions in theory and practice**. Thousand Oaks, CA (EUA): Sage Publications, 1994. p. 21-71.
- HORRIGAN, J.; RAINIE, L. Online communities: networks that nurture long-distance relationships and local ties. **Pew Internet American Life Project**, Oct. 31. 2001.
- HUANG, P.; LURIE, N.; MITRA, S. Searching for experience on the web: an empirical examination of consumer behavior for search and experience goods. **Journal of Marketing**, v. 73, p. 55-69, Mar. 2009.
- HULBERT, J.; CAPON, N. Interpersonal communication in Marketing: an overview. **Journal of Marketing Research**, v. 9, p. 27-34, 1972.
- Jones, D. G. B.; SHAW, E. H. A history of Marketing thought. In: WEITZ, B. A.; WENSLEY, R. (Eds.). **Handbook of Marketing**. London: Sage, 2002. p. 39-66.
- JUDD, R. C. The case for redefining services. **Journal of Marketing**, v. 28, p. 58-59, 1964.
- JUNG, C. A visionary rumour. **Journal of Analytical Psychology**, v. 4, p. 5-19, 1959.
- KATZ, E.; LAZARFELD, P. **Personal influence: the part played by people in the flow of mass communications**. New York: Free Press, 1955.
- KING, S. A. Researching internet communities: proposed ethical guidelines for the reporting of results. **Information Society**, v. 12, n. 2, p. 119-128, 1996.
- KNAPP, R. A psychology of rumour. **Public Opinion Quarterly**, v. 8, p. 23-27, 1944.
- KORKMAN, O. Customer value formation in practice: a practice-theoretical approach. Series A: 155. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration, 2006.
- KOTLER, P. **Marketing management**. Englewood Cliffs, NJ (EUA): Prentice Hall, 2002.
- KOZINETS, R. V. The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities. **Journal of Marketing Research**, v. 39, n. 1, p. 61-72, 2002.
- KUMAR, V.; PETERSEN, A. Using a customer-level Marketing strategy to enhance firm performance: a review of theoretical and empirical evidence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, n. 4, p. 504-519.

LEMOS, A. **Ciberuber**: a cidade na sociedade da informação. Rio de Janeiro: E-papers, 2005.

LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, July/Aug. 1960.

LÉVY, P. **O que é o virtual?** São Paulo: Editora 34, 1996.

_____. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

LEVY, S. J. Symbols for sale. **Harvard Business Review**, v. 37, p. 117-119, July/Aug. 1959.

LUSCH, R.; VARGO, S. L. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, 2006a.

_____; _____. Service-dominant logic as a foundation for a general theory. In: _____. (Eds.). **The service-dominant logic of marketing**: dialog, debate, and directions. Armonk, NY (EUA): M. E. Sharpe, 2006b, p. 406-420.

_____. Marketing's evolving identify: defining our future. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 26, n. 2, 2007.

MAGALHÃES, G. **Introdução à metodologia de pesquisa**. São Paulo: Ática, 2005.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTIN, C. L.; PRANTER, C.A. Compatibility management: customer-to-customer relationship. **The Journal of Services Marketing**, v. 3, n. 3, p. 5, 1989.

MATHWICK, C.; MALHOTRA, N.; RIGDON, E. The effect of dynamic retail experiences on experiential perceptions of value: an Internet and catalog comparison. **Journal of Retailing**, v. 78, p. 51-60, 2002.

MAYZLIN, D. Promotional chat on the internet. **Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 155-163, 2006.

McKITTERICK, J. B. What is the marketing management concept? In: BASS, F. (Eds.). **Frontiers of Marketing thought and action**. Chicago: American Marketing Association, 1957. p. 71-82

McGRATH, R. G.; MACMILLAN, I. C. Descobrimos novos pontos de diferenciação. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Harvard Business Review – Inovação na Prática**: on innovation. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

McWILLIAM, G. Building stronger brands through online communities. **MIT Sloan Management Review**, v. 41, n. 3, p. 43-54, 2000.

NARVER, J.; SLATER, S. F. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20-35, 1990.

NORMANN, R.; RAMIREZ, R. From value chain to value constellation: designing interactive strategy. **Harvard Business Review**, v. 71, p. 65-77, July/Aug.1993.

NYSTROM, P. H. **The economics of retailing**. New York: The Ronald Press Company, 1915.

OLIVER, R. L. **Satisfaction**: a behavioral perspective on the consumer. McGraw-Hill, 1997.

_____. Whence consumer loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63 (special issue), p. 33-44, 1999.

_____; DeSARBO, W. S. Response determinants in satisfaction judgments. **Journal of Consumer Research**, v. 14, p. 495-507, Mar. 1988.

PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence. **Harvard Business Review**, v. 78, 79-87, Jan./Feb. 2000.

_____. **The value creation dilemma**: new building blocks for co-creating experiences. 2001. Disponível em:

<http://www.eccvenkat.com/The_Value_Creation_Dilemma_October_2001.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2011.

_____. Co-creating unique value with customers. *Strategy & leadership*. 2004.

_____. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.

_____; RAMASWAMY, V. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRIMO, Alex F. T. A emergência das comunidades virtuais. In: INTERCOM, 20., 1997, Santos. Disponível em: <<http://usr.psico.ufrgs.br/~aprimo/pb/comuni.htm>>. Acesso em: 17 mar. 2011.

_____. Interação mútua e interação reativa. In: INTERCOM, 21., 1998, Recife. Disponível em: <<http://www.psico.ufrgs.br/~aprimo/pb/intera.htm>>. Acesso em: 24 abr. 2011.

PUTNAM, R. **Bowling alone**: the collapse and revival of American community. New York: Simon & Schuster, 2000.

RAMASWAMY, V. Co-creating experiences with costumers: new paradigm of value creation. **The TMTTC Journal of Management**, p. 6-14, 2007.

RECUERO, R. C. Comunidades virtuais: uma abordagem teórica. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE COMUNICAÇÃO, 5., 2002, Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.pontomidia.com.br/raquel/teorica.htm>>. Acesso em: 2 ago. 2002.

_____. **Weblogs, webrings e comunidades virtuais**. Disponível em:

<http://www.facom.ufba.br/ciberpesquisa/404nOtF0und/404_31.htm>. Acesso em: 14 fev. 2011.

REINGEN, P. H. et al. Brand congruence in interpersonal relations: a social network analysis. **Journal of Consumer Research**, v. 11, n. 3, p. 771, 1984.

RÉVILLION, A. S. P. A utilização de pesquisas exploratórias na área de Marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 2, n. 2, p. 21-37, 2003.

RICHARDSON, A. **The experiential dimension of Psychology**. Queensland (Austrália): University of Queensland Press, 1984.

RICHINS, M. L. An analysis of consumer interaction styles in the marketplace. **Journal of Consumer Research**, v. 10, p. 73-82, June 1983a.

_____. Negative word-of-mouth by dissatisfied customers: a pilot study. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 68-78, winter 1983b.

_____. Word-of-mouth communication as negative information. In: KINNEAR, T. (Ed.). **Advances in consumer research**. Provo, UT (EUA): Association for Consumer Research, 1984. p. 697 -702.

SAWHNEY, M. 2004. A manifesto for Marketing: what ails Marketing – and how to fix it. **CMO Magazine**. Disponível em: <<http://magnostoc.wordpress.com>>. Acesso em: 05 mês. 2011.

SCHOUTEN, J. W.; McALEXANDER, J. H. Subcultures of consumption: an ethnography of the new bikers. **Journal of Consumer Research**, v. 22, p. 43-61, June 1985.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: método para análise de entrevistas, textos e interações**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SINGH, J. Consumer complaint intentions and behavior: a review and prospect. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 93-107, Jan. 1988.

SHAW, E.; JONES, B. The history of schools of marketing thought. In: CONFERENCE ON HISTORICAL ANALYSIS AND RESEARCH IN MARKETING, 11., 2003, East Lansing, MI. **The romance of marketing history**. East Lansing, MI: Charm publication, 2003. p. 38-51.

SHETH, J. Acrimony in the Ivory Tower: a retrospective on consumer research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 20, p. 345-353, fall 1992.

_____; PARVATIYAR, A. Relationship Marketing in consumer markets: antecedents and consequences. In: _____; _____ (Eds.). **Handbook of relationship Marketing**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000.

SPILLER N.; NOCI, G. How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. **European Management Journal**, v. 25, n. 5, p. 395-410, 2007.

SPYER, Juliano. **Conectado**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A.D. **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TEIXEIRA FILHO, J. **Comunidades virtuais**: como as comunidades de práticas na internet estão mudando os negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2002.

THOMPSON, C.; LOCANDER, W.; POLLIO, H. Putting consumer experience back into consumer research: the philosophy and method of existential-phenomenology. **Journal of Consumer Research**, v. 16, n. 2, p. 133-146, Sept. 1989.

TURNER, V. W.; BRUNER, E. M. (Eds.) **The anthropology of experience**. Chicago: University of Illinois Press, 1996.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Rethinking the role of services. **Conference Proceedings**, Chicago: American Marketing Association, 1999. v. 10, p. 120.

_____. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 1-17, 2004.

VERLEGH, P. W. J. What drives word of mouth: a multi-disciplinary perspective. **Advances in Consumer Research**, v. 35, 2008.

VERHOEF, P. C. et al. Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 31-41, 2009.

VIEIRA, José M. C. **Inovação e marketing de serviços**. Lisboa: Verbo, 2000.

WEBSTER JR., F. The changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, n. 3, 1992.

WELD, Louis. **The Marketing of Farm Products**. New York: Macmillan, 1916.

WESTBROOK, R. A. Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. **Journal of Marketing Research**, v. 24, p. 258-270, 1987.

WILKIE, W.; MOORE, E. Scholarly research in Marketing: exploring the four eras of thought development. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 22, p. 116-146, 2003.

WIKSTROM, S. Value creation by company - consumer interaction. **Journal of Marketing Management**, v. 12, p. 359-374, 1996.

WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. Once and future products. **Journal of Business Strategy**, v. 17, n. 3, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Roteiro de pesquisa com consumidor

Roteiro 1: Consumidores que compartilham e buscam experiências em comunidades virtuais

Objetivo: Compreender como se dá o processo de compartilhamento de experiências entre consumidores.

Etapa 1: Compartilhando experiências

- 1 – Para você, o que é experiência de consumo?
- 2 – Para você, qual é a importância da experiência em serviços? Quais aspectos são mais valorizados nesse tipo de experiência?
- 3 – Que tipo de experiência costuma compartilhar? Se pudesse especificar um nível de experiência, qual seria? (Ex: satisfatória, extremamente satisfatória, insatisfatória, extremamente insatisfatória). Pode exemplificar uma experiência compartilhada?
- 4 – Com que frequência costuma postar opiniões em comunidades virtuais?
- 5 – O que lhe motiva a compartilhar experiências com outros consumidores? Que sentimentos são despertados após compartilhar experiências? Cite ao menos três.
- 6 – Ao compartilhar experiências com outros consumidores, sente que também está auxiliando ou prejudicando a empresa a qual utilizou o serviço? Por quê?
- 7 – Antes de compartilhar experiências positivas ou negativas com consumidores você costuma sinalizar a empresa a qual utilizou o serviço?
- 8 – Antes do advento da internet, costumava compartilhar e obter experiências de outros consumidores? Como fazia? E quais os critérios de confiabilidade que eram adotados?
- 9 – Em sua opinião o que mudou após o crescimento da internet e a criação de comunidades especializadas em consumo, em relação à perspectiva anterior de compartilhamento de hábitos e avaliação de consumos – boca a boca tradicional?
- 10 – Como você entende que os consumidores podem se beneficiar dessas referências e avaliações?
- 11 – Como você entende que as empresas são afetadas pelos compartilhamentos de experiências? Como devem se posicionar?
- 12 – Em sua visão, as empresas podem se beneficiar com o compartilhamento de experiências?

Etapa 2 – Buscando referências de consumo

13 – Assim como compartilha experiências, costuma buscar opiniões de outros consumidores antes de consumir algum serviço (especialmente em turismo)? Por qual motivo?

14 – Como faz para obter essas informações?

15 – Que tipos de serviços dentro do turismo geram um maior interesse pela opinião de outros consumidores? Por quê?

16 – Como filtra as opiniões de outros consumidores? Em sua opinião, o que confere credibilidade à opinião de outras pessoas?

17 – É possível que as empresas criem experiências em conjunto com o consumidor? Explique.

APÊNDICE B – Roteiro de pesquisa com empresa

Roteiro 2: Empresas que tiveram avaliações positivas ou negativas no site TripAdvisor.

Objetivo: Compreender como as empresas gerenciam a experiência do cliente a partir do comportamento boca a boca.

- 1 – Para você o que é experiência de consumo?
- 2 – Para sua empresa qual a importância da experiência em serviços? Quais aspectos são mais valorizados nesse tipo de experiência?
- 3 – Como é realizado o acompanhamento/gerenciamento da experiência do cliente? Quais são os mecanismos utilizados?
- 4 – Como a empresa lida com os elogios e as reclamações dos clientes? Quais são os mecanismos adotados?
- 5 – Até que ponto os atendentes são treinados para resolver os problemas dos clientes?
- 6 – Em sua opinião, quais são os motivos e qual é a intensidade de experiências que levam o cliente a compartilhar avaliações com outros consumidores (sejam elas positivas ou negativas).
- 7 – Em uma visão empresarial, o que mudou nas relações cliente-empresa e cliente-cliente com o advento da internet?
- 8 – Como sua empresa lida com essas mudanças? Existem mecanismos para gerenciar essas relações?
- 9 – Sua empresa costuma consultar os principais sites de avaliação de serviços do seu segmento?
- 10 – Se sim, são adotadas medidas em relação às avaliações mencionadas?
- 11 – Você vê o cliente como um colaborador de melhorias para sua empresa? Como isso se daria?
- 12 – Se você pudesse traçar o perfil do cliente que compartilha experiências, quais seriam suas características?
- 13 – Você entende que os consumidores podem se beneficiar das referências e avaliações de outros consumidores?
- 14 – Como você entende que as empresas são afetadas pelos compartilhamentos de experiências? Como devem se posicionar?
- 15 – É possível que as empresas criem experiências em conjunto com o consumidor?