



COCRIANDO VALOR NA ECONOMIA COLABORATIVA SOB A PERSPECTIVA  
DA LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇO: O CASO AIRBNB

Ana Claudia Corrêa Lavaquial

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Rio de Janeiro

Maio de 2015

COCRIANDO VALOR NA ECONOMIA COLABORATIVA SOB A PERSPECTIVA DA  
LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇO: O CASO AIRBNB

Ana Claudia Corrêa Lavaquial

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO  
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE)  
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS  
REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM  
CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

---

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

---

Prof. Marcus Vinícius de Araújo Fonseca, D.Sc.

---

Prof. André de Faria Pereira Neto, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

MAIO DE 2015

Lavaquial, Ana Claudia Corrêa

Cocriando Valor na economia colaborativa sob a perspectiva da Lógica Dominante de Serviço: o caso Airbnb/ Ana Claudia Corrêa Lavaquial. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2015.

XIV, 167 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2015.

Referências Bibliográficas: p. 152-158.

1. Co-criação de valor 2. Economia Colaborativa. 3. Lógica Dominante de Serviço. 4. Ecossistema de serviço 5. Airbnb I. Cavalcanti, Marcos do Couto Bezerra. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

*Aos meus meninos Zé, Lucas e Felipe,  
aos Corrêa,  
aos Lavaquial,  
aos Fontoura e  
aos amigos que tecem minha rede,  
minha vida.*

## Agradecimentos

Mãe, pai, Ky, Xandy, vovó Teca, dinda Nanda, obrigada pelo apoio de sempre e incondicional!

Aos amigos de percurso, em especial Francisco e os grupos de Inovação e Ativos Intangíveis, que me lembraram que trabalhos em grupo são fundamentais para o bem-estar de uma sociedade em rede; Bruno Maia e Sérgio Yates, suas histórias de viagens e estadias estão nestas páginas! Ignez! Objetividade, incentivo, bom humor e delicadeza sempre; Edgardo, sua hospedagem, além das boas risadas, me permitiu participar de um evento fundamental para validar caminhos, além de revelar a comunidade relevante de Serviços. Às novas amizades, parte de novas histórias e mudanças... Patty, Hilaine, Claudia... vocês me inspiram!

Ao Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE/UFRJ) e ao Programa de Engenharia de Produção (PEP), que abraça perfis de pesquisa únicos em sua multidisciplinaridade ousando tratar temas complexos e essenciais ao entendimento do mundo hoje. Uma especial lembrança aos queridos colaboradores que nos apoiam neste trajeto: Diego, Rogério, Zuí, Alice, Roberta...

Meus agradecimentos à Coordenação de Aperfeiçoamento Profissional de Nível Superior (CAPES), pelo apoio financeiro para a realização desta pesquisa. Minha grande retribuição será o esforço aplicado para que organizações e pessoas desenvolvam um olhar mais humano na construção de suas relações e ecossistemas.

Ao Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (COPPEAD) que me acolheu novamente como estudante em disciplinas instigantes. Obrigada profs. Claudia Araújo, Eduardo Raupp, Paula Chimenti e, em especial, ao prof. Kleber Figueiredo que me inspirou a me engajar nesta jornada de Serviços lá em 1991.

Recados aos mestres: prof. Yoshi Fujikawa, por ter me apresentado à Lógica Dominante de Serviço em suas aulas na Berlin School, em Tóquio, prof. Domicio, sua luz estruturante foi fundamental para a evolução do trabalho. prof. Marcus Vinícius, seu bom humor e competência, me apresentaram novas possibilidades sobre inovação em aulas e conversas. Uma potência! Profa. Carla Cipolla, obrigada por me introduzir ao mundo da Inovação Social e do Design. Em suas aulas construí conteúdos importantes da pesquisa, incluindo a descoberta da Airbnb. Prof. Marcos Cavalcanti, meu mestre *desorientador*, agradeço por ter me dito vem... e vai! Admiro seu entusiasmo, confiança e conversas sempre inspiradoras. Obrigada por compartilhar sua rede e sua complexidade!

Cristina, amiga querida, que tantas aventuras pessoais, profissionais e intelectuais continuem nutrindo nossa conexão fraterna. Sua preciosa ajuda foi fundamental na revisão, vis-à-vis...

Então.... estou aqui por que você também está! Ao maridão, pela paciência em revisar figuras e ABNT, cartesianismo para me ancorar (só que não...), por ter me dado filhos espetaculares que me fazem querer aprender sempre e por acreditar que minhas escolhas, mesmo que diferentes das suas, me constroem, me fazem melhor, me fazem bem! S.V.Q...

Que este trabalho faça sua parte: olhar o mundo com novas lentes para perceber que a verdadeira riqueza é entender o que se enxerga pelos olhos do outro. Assim somos! Assim seja!

*“Concordamos que sua teoria é louca. A questão que nos divide é se ela é  
suficientemente louca para ter uma chance de estar correta.”*

*Niels Bohr (1885-1962)*

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestrado em Ciências (M.Sc.).

COCRIANDO VALOR NA ECONOMIA COLABORATIVA SOB A PERSPECTIVA DA  
LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇO: O CASO AIRBNB

Ana Claudia Corrêa Lavaquial

Maio/2015

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Programa: Engenharia de Produção

Esta pesquisa revela como as organizações definem, propõem e capturam valor na economia colaborativa, um movimento multidimensional que favorece acesso sobre posse, redefine ecossistemas de negócios e relações pessoais. Um modelo, baseado na Lógica Dominante de Serviço, articula abordagens gerenciais e operacionais centradas no ator para analisar processos de cocriação de valor ilustrados no ambiente da Airbnb com suporte de entrevistas qualitativas e observação participante. A empresa, líder na economia colaborativa, conecta globalmente viajantes a anfitriões através de uma plataforma baseada na internet. O modelo ilustra com sucesso como a Airbnb cria propostas de valor relevantes e efetivas, mediando relações, engajando e permitindo que atores projetem suas soluções de serviço ideais, minimizando objeções e maximizando bem-estar. Atores transformam-se em empreendedores com colaboração incorporada à cultura do ecossistema, beneficiando organizações e seus ecossistemas colaborativos, que crescem a partir do efeito contínuo e contagioso resultante de experiências de serviço positivas.



Abstract of Dissertation presented to COPPE/ UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

CO-CREATING VALUE IN THE COLABORATIVE ECONOMY UNDER THE SERVICE-DOMINANT LOGIC PERSPECTIVE: THE AIRBNB CASE

Ana Claudia Corrêa Lavaquial

May/2015

Advisor: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Department: Production Engineering

This research reveals how organizations define, propose and capture value in the collaborative economy, a multidimensional movement that favors access over ownership, redefines business ecosystems and personal relations. It proposes a framework to analyze value co-creation processes articulating managerial and operational actor-centric approaches based on the Service-Dominant Logic mindset. Qualitative interviews and participant observations support the framework's analysis applied to Airbnb, a collaborative economy champion that connects travelers to places to stay worldwide through an internet-based platform. The framework successfully bridges theory with practice, showing how Airbnb creates relevant and effective value propositions, engaging and allowing its actors to design their ideal service solutions, minimizing objections and maximizing well-being through the platform's mediation. Actors are empowered, turned into entrepreneurs with collaboration embedded into the ecosystem's culture. It leads to a continuous and contagious effect that benefits organizations and its collaborative ecosystems, which grow fueled by rewarding service experiences.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1	Motivação .....	2
1.2	Objetivo geral e objetivos específicos .....	5
1.3	Justificativa e relevância.....	6
1.4	Metodologia e percurso da pesquisa.....	12
1.5	Estrutura do trabalho .....	23
<b>2</b>	<b>CONCEITOS FUNDAMENTAIS</b> .....	<b>26</b>
2.1	Lógica Dominante de Serviço (LDS): uma abordagem estratégica emergente para o estudo da Administração e para organizações .....	26
2.1.1	A evolução do estudo sobre Serviços: de <i>não-produto</i> a epicentro da riqueza na nova economia .....	26
2.1.2	A escolha da LDS como base conceitual para a pesquisa .....	29
2.1.3	Detalhando a LDS: <i>léxicon</i> , axiomas e premissas fundamentais.....	33
2.1.4	Principais conceitos da LDS: A2A, integração de recursos, recursibilidade, densidade, efetivação e ecossistema de serviço .....	37
2.2	Cocriação de Valor .....	44
2.2.1	Definições e conceitos relacionados .....	44
2.2.2	Cocriação e viabilidade do ecossistema de serviço: práticas sociais.....	56
2.2.3	O que importa é a colaboração .....	59
2.2.4	Avaliando cocriação de valor: os modelos MSD e Saarijärvi .....	63
2.3	Economia colaborativa .....	71
2.3.1	Definição e conceitos relacionados .....	72
2.3.2	Os atores da economia colaborativa .....	80
2.3.3	A economia da reputação.....	84
2.4	Articulando economia colaborativa, cocriação de valor e LDS.....	86
<b>3</b>	<b>AIRBNB: UM NEGÓCIO COLABORATIVO DE HOSPITALIDADE E COCRIAÇÃO</b> .....	<b>90</b>
3.1	Contexto: o impacto disruptivo na indústria de hospitalidade .....	90
3.1.1	Origens do negócio e o ambiente favorável da indústria e do mercado .....	90
3.1.2	A operação, o modelo de negócios e os fatores críticos de sucesso.....	94
3.2	Os modelos MSD e Saarijärvi e o ecossistema multinível da Airbnb: níveis macro, meso e micro .....	102
3.2.1	O Modelo MSD fase 1 – O conceito do serviço.....	104
3.2.2	O Modelo MSD fase 2 – O sistema do serviço.....	112
3.2.3	O Modelo MSD fase 3 – O encontro do serviço .....	118
3.2.4	Detalhando a cocriação de valor no encontro de serviço com foco na etapa <i>Durante</i> : aplicando o modelo Saarijärvi.....	127
3.2.5	Os desafios e as oportunidades de melhoria para a Airbnb.....	137
3.3	Impactos, perspectivas e inspirações da Airbnb para o mundo empresarial e para a sociedade .....	141
<b>4</b>	<b>CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS</b> .....	<b>144</b>
<b>5</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>152</b>
	APÊNDICES .....	159
	APÊNDICE A - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE MAPEAMENTO SISTEMÁTICO DA LITERATURA.....	159
	APÊNDICE B - MAPEAMENTO SISTEMÁTICO DA LITERATURA .....	160
	APÊNDICE C - ENTREVISTAS REALIZADAS COM ANFITRIÕES E HÓSPEDES E OBSERVAÇÕES PARTICIPANTES .....	162
	APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO – ANFITRIÃO .....	163
	APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO – HÓSPEDE .....	164
	APÊNDICE F - EXEMPLO DE PERFIL DE ANFITRIÕES NO SITE (EVANDRO, RIO DE JANEIRO) .....	165

APÊNDICE G - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)  
ASSINADO POR ANFITRIÕES E HÓSPEDES ENTREVISTADOS. 166

## LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Modelo da Ampulheta conceitual.....	4
<b>Figura 2:</b> Modelo da Ampulheta de Maxwell.....	23
<b>Figura 3:</b> Léxicon da LDS .....	33
<b>Figura 4:</b> Axiomas e Premissas Fundamentais da LDS .....	35
<b>Figura 5:</b> Camadas de relações de um ecossistema de serviço .....	39
<b>Figura 6:</b> Relações entre densidade, recursibilidade e serviço .....	41
<b>Figura 7:</b> Níveis macro, meso e micro de ecossistemas de serviço .....	42
<b>Figura 8:</b> Ciclo virtuoso de aumento de viabilidade do ecossistema de serviço.....	44
<b>Figura 9:</b> Matriz coprodução a cocriação de valor .....	48
<b>Figura 10:</b> Processo de construção e uso da oferta .....	49
<b>Figura 11:</b> Esferas de criação de valor .....	50
<b>Figura 12:</b> Coprodução e Cocriação de valor .....	52
<b>Figura 13:</b> Dinâmica no ecossistema de serviço Lego .....	53
<b>Figura 14:</b> Práticas sociais.....	59
<b>Figura 15:</b> Modelo de Cocriação de Valor de Saarijärvi .....	64
<b>Figura 16:</b> Modelo Geral de <i>Multilevel Service Design</i> (MSD).....	67
<b>Figura 17:</b> Componentes de Multilevel Service Design (MSD).....	67
<b>Figura 18:</b> Modelo para avaliação de processos de cocriação de valor .....	70
<b>Figura 19:</b> Relações entre termos da economia colaborativa.....	75
<b>Figura 20:</b> Efeitos de rede de dois lados mediados por plataforma digital .....	79
<b>Figura 21:</b> Ecossistema colaborativo e seus atores .....	81
<b>Figura 22:</b> Modelo de negócios Canvas da Airbnb .....	95
<b>Figura 23:</b> Efeitos da rede de dois lados mediados pela plataforma Airbnb.....	98
<b>Figura 24:</b> Modelo de análise dos níveis de serviço aplicado à Airbnb .....	103
<b>Figura 25:</b> Nível macro do ecossistema da Airbnb – conceito geral do serviço (3.2.1 – a) .....	104
<b>Figura 26:</b> Nível macro do ecossistema da Airbnb – a experiência de valor da constelação de atores (3.2.1 – b).....	105
<b>Figura 27:</b> Jornada de serviço do ator-consumidor hóspede (3.2.2 – b) .....	113
<b>Figura 28:</b> Jornada de serviço do ator-consumidor anfitrião (3.2.2 – b) .....	113
<b>Figura 29:</b> Experiência de serviço da Airbnb (3.2.2 -- a) .....	115
<b>Figura 30:</b> O encontro do serviço do Modelo MSD -- etapa (3.2.3 – a) .....	120
<b>Figura 31:</b> Momentos da verdade da hospitalidade da Airbnb .....	120
<b>Figura 32:</b> Articulação entre modelo GAP, momentos da verdade Airbnb e etapas do serviço .....	121
<b>Figura 33:</b> Encontro de motivações entre anfitriões e hóspedes.....	123
<b>Figura 34:</b> O encontro do serviço do Modelo MSD (Modelo Saarijärvi) - etapa (3.2.3 – b) .....	126

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Mapeamento Sistemático da Literatura – Fontes essenciais .....	21
<b>Quadro 2:</b> Evolução da Pesquisa em Serviços.....	27
<b>Quadro 3:</b> Descrição do <i>Léxico</i> da LDS .....	34
<b>Quadro 4:</b> Comparação entre atributos segundo LDP e LDS .....	35
<b>Quadro 5:</b> Comentários sobre as Premissas Fundamentais da LDS .....	36
<b>Quadro 6:</b> Comparação entre coprodução e cocriação de valor .....	47
<b>Quadro 7:</b> Valor para os atores do ecossistema Lego .....	53
<b>Quadro 8:</b> Fontes de vantagem colaborativa.....	60
<b>Quadro 9:</b> Diferenças entre termos de práticas colaborativas.....	75
<b>Quadro 10:</b> Fatores impulsionadores e características de práticas colaborativas .....	76
<b>Quadro 11:</b> Competências e características de negócios colaborativos .....	77
<b>Quadro 12:</b> Definições e características de atores de negócios colaborativos .....	80
<b>Quadro 13:</b> Benefícios das relações entre atores do ecossistema da Airbnb .....	109
<b>Quadro 14:</b> Ações indutoras de confiança -- anfitrião .....	116
<b>Quadro 15:</b> Ações indutoras de confiança – hóspede.....	117
<b>Quadro 16:</b> Ações indutoras de confiança – plataforma.....	117
<b>Quadro 17:</b> Resumo das entrevistas (hóspedes e anfitriões e observação participante) .....	119
<b>Quadro 18:</b> Cocriação de valor na etapa <i>Antes</i> .....	128
<b>Quadro 19:</b> Ações de apoio da Airbnb para cocriação de valor na etapa <i>Antes</i> .....	129
<b>Quadro 20:</b> Cocriação de valor na fase chegada/recepção.....	130
<b>Quadro 21:</b> Ações e recursos adicionais da Airbnb à cocriação de valor da fase chegada/recepção.....	131
<b>Quadro 22:</b> Cocriação de valor na fase <i>estadia</i> .....	133
<b>Quadro 23:</b> Ações e recursos adicionais da Airbnb à cocriação de valor da fase <i>estadia</i> .....	134
<b>Quadro 24:</b> Cocriação de valor na fase <i>partida</i> .....	134
<b>Quadro 25:</b> Ações e recursos adicionais da Airbnb à cocriação de valor da fase <i>partida</i> .....	135
<b>Quadro 26:</b> Cocriação de valor na etapa <i>Depois</i> .....	135
<b>Quadro 27:</b> Ações e recursos adicionais da Airbnb à cocriação de valor da etapa <i>Depois</i> .....	136

## **LISTA DE SIGLAS**

Ator a Ator – A2A

*Business to Business* – B2B

*Business to Consumer* – B2C

*Consumer to Business* – C2B

*Consumer to Consumer* – C2C

Coordenação de Aperfeiçoamento Profissional de Nível Superior – CAPES

Doutor em Ciências – D.Sc.

Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia – COPPE

Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – COPPEAD

Lógica Dominante de Produto – LDP

Lógica Dominante de Serviço – LDS

Mestre em Ciências – M.Sc.

Ministério da Educação – MEC

*Multilevel Service Design* – MSD

Organização das Nações Unidas -- ONU

Pessoa-a-Pessoa ou *Peer to Peer* – P2P

Pesquisa e Desenvolvimento – P&D

Programa de Engenharia de Produção – PEP

Premissas Fundamentais – PFs

Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ

*World Tourism Organization Network* – UNWTO

# 1 INTRODUÇÃO

A complexidade do contexto competitivo de mercado leva as empresas a buscarem diferenciação contínua como forma de agregar valor em seus negócios. Como consequência, o desenvolvimento de produtos e serviços que construam benefícios percebidos como distintivos pelos consumidores é imperativo para a sustentabilidade das empresas. A literatura recente sobre gestão aponta para uma visão integrada entre produtos e serviços, não apenas como fonte de vantagem competitiva, mas também como um desafio para gestores e pesquisadores (BERRY (2006); BITNER (2008); GUMMESSON (2012); LAMBERTI (2013); LUSCH; VARGO (2014)).

Nesse cenário, impulsionado pela relevância crescente do setor de Serviços como atividade econômica<sup>1</sup>, surge o conceito Lógica Dominante de Serviço<sup>2</sup> (LDS), que sugere um novo modelo de gestão, orientado a serviços. Um de seus pontos centrais é a ideia de “cocriação de valor”, onde consumidores e demais atores que compõem a rede de valor, ou *ecossistema de serviço da organização*, contribuem ativamente no processo de construção das novas ofertas<sup>3</sup> integradas, criando uma proposição de valor superior. Para a LDS, o valor é sempre cocriado. A cocriação de valor, na perspectiva de ecossistemas de serviço, contribui para o sucesso de organizações em um novo mundo que colabora e compartilha, redefinindo relações, formas de consumo, noções de valor e negócios. Neste sentido, o conceito de “economia colaborativa”, entendido como um modelo de negócios mediado por tecnologia que privilegia o acesso e não a posse do bem (BOTSMAN, 2010, 2013; GANSKY, 2010), destaca-se por oferecer novas possibilidades, vis-à-vis a abordagem tradicional de vantagens competitivas, como eixo para diferenciação e sucesso organizacionais.

---

<sup>1</sup> Enquanto o setor de Serviços corresponde a de 70 a 80% das atividades econômicas em países desenvolvidos, como Japão e EUA, em nações em desenvolvimento, como China e Índia, a participação se expande mais do que o crescimento da economia. No Brasil, o setor representou 69,3% do PIB em 2013, segundo o IBGE, apresentando tendência positiva nos últimos anos com perspectivas de continuidade de crescimento para o futuro, em contraponto com a participação da indústria. ([ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas\\_Nacionais/Contas\\_Nacionais\\_Trimestrais/Comentarios/pib-vol-val\\_201401comentarios.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Comentarios/pib-vol-val_201401comentarios.pdf)).

<sup>2</sup> Tradução do termo em inglês *Service-Dominant Logic*.

<sup>3</sup> Na literatura há o uso do termo em inglês *bundle*, ou *combo*, para descrever o composto entre produtos e serviços. Neste trabalho, o termo *oferta* refere-se a produtos e/ou serviços, independente da prevalência de um ou outro no que é oferecido.

O objetivo deste trabalho é compreender como organizações da economia colaborativa propõem e capturam valor. Para isso, é construído um modelo de análise que utiliza a visão da LDS para representar o ecossistema de serviço em seus níveis macro, meso e micro, cujas relações diádicas<sup>4</sup> são detalhadas para identificar os elementos de cocriação de valor. O ambiente da empresa Airbnb e sua dinâmica são utilizados para ilustrar e lançar reflexões acerca do modelo proposto.

A escolha da Airbnb deve-se a seu papel de destaque como uma das principais empresas da economia colaborativa, cujas ações impactam o ambiente competitivo da indústria estabelecida hoteleira. Seu diferencial consiste em conectar necessidades de um lugar para se hospedar a domicílios ociosos de pessoas físicas nos papéis de hóspedes e anfitriões, através de uma plataforma digital, mas sem deter a posse de um único quarto de hotel.

Como resultado, o estudo pretende aproximar pesquisadores e gestores, contribuir com reflexões que inspirem o avanço acadêmico e a busca contínua por inovações, associada à criação de vantagens colaborativas para as organizações e seus ecossistemas, em substituição ao conceito de vantagens competitivas. Adicionalmente, o estudo sugere novas pesquisas que possam lançar luz na fronteira do conhecimento acadêmico e organizacional em torno de um tema em construção na sociedade.

## 1.1 Motivação

O percurso que origina este trabalho baseia-se em meu plural estoque de conhecimento e experiências pessoais e profissionais moldados pela formação em Engenharia Elétrica na PUC-Rio, MBA *lato sensu* no COPPEAD, EMBA na *Berlin School of Creative Leadership*, além deste Mestrado em Gestão e Inovação no Programa de Engenharia de Produção (PEP) da COPPE/UFRJ, que complementa esta jornada ao abraçar diversas áreas de conhecimento. A atuação profissional é diversificada e inclui passagens em empresas de segmentos como Consultoria de Gestão Estratégica, Educação, Higiene e Beleza, Tecnologia e Entretenimento e docência em Graduação e Pós- Graduação na área de Administração e vivências em Nova York e Hong Kong.

A principal motivação para a realização da pesquisa vem do entusiasmo e da curiosidade para observar, explicar e articular o ambiente atual complexo e em rápida

---

<sup>4</sup> Relações mais básicas de troca recíproca de serviço por serviço entre dois atores. Segundo a LDS, ocorrem no nível micro de um ecossistema de serviço (LUSCH; VARGO, 2014).



transformação a fenômenos em construção na sociedade e no mundo dos negócios, como Lógica Dominante de Serviço, Cocriação de Valor e Economia Colaborativa, aproximando a Academia ao ambiente organizacional.

A articulação teórica ganha vida na observação da dinâmica da Airbnb, uma das mais importantes empresas da economia colaborativa e que atua nos segmentos da economia compartilhada e economia Pessoa-a-Pessoa (P2P). Tais movimentos revolucionam e redefinem relações entre pessoas e organizações por desafiarem as noções estabelecidas de posse e consumo, ao conectar pessoas diretamente, transformando-as em empreendedores por serem simultaneamente consumidores e produtores. Colateralmente, a dinâmica colaborativa torna o mundo mais produtivo ao reduzir a ociosidade dos ativos.

As revistas FastCompany e Inc., fontes relevantes em inovação e negócios, vislumbraram a ultrapassagem da Airbnb em faturamento sobre líderes da indústria estabelecida como Hilton e InterContinental em 2014, quando tornou-se a maior cadeia de hotel do mundo, sem ser dona de um único quarto, reiterando a relevância do tema<sup>5</sup>.

A motivação por estudar esta empresa revelou-se ainda em entrevistas realizadas com anfitriões e hóspedes ao redor do planeta que apontaram grande satisfação com o serviço em mais uma história disruptiva de sucesso no Vale do Silício que se beneficia do óbvio, bem executado: satisfazer consumidores através da compreensão sensível do que desejam, utilizando observação e inferência sobre seus comportamentos atuais e futuros, mas, sobretudo, incluindo-os na construção e na operação do próprio negócio. Como cocriadores e como parceiros de negócios, anfitriões e hóspedes formam uma organização que aprende, promove uma cultura de inovação contínua e constrói-se intrinsecamente associada às demandas de seus atores, que compõe sua rede de valor, ou melhor, seu ecossistema de serviço, segundo o *léxicon* da Lógica Dominante de Serviço, a ser explorado ao longo da pesquisa.

A Airbnb pode ser vista como uma rede mediada por uma plataforma digital, portanto um negócio de tecnologia. Ela é igualmente um negócio de hospitalidade, como se autodenomina, ou uma fonte de renda extra e informal, se vista pelos óculos de seus principais clientes/consumidores/parceiros. A dificuldade em classificá-la já demonstra um campo vasto para seu entendimento por seu pioneirismo em propor bases para um novo mercado em que não há intermediários, em que a reputação forja

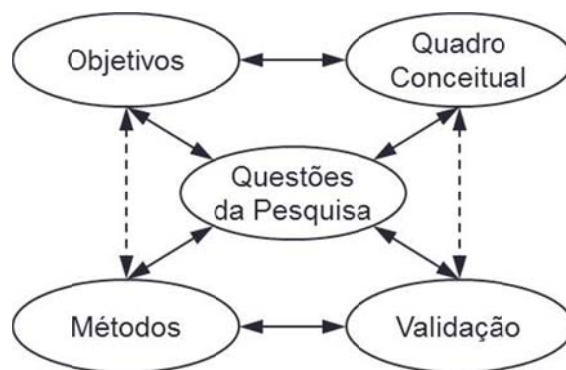
---

<sup>5</sup> Disponível em: <http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2014/airbnb> e <http://www.inc.com/magazine/201412/burt-helm/airbnb-company-of-the-year-2014.html>. Acesso em nov 2014.

a sustentabilidade lastreada por atributos delicados como confiança e segurança. A complexidade é potencializada ainda pela característica global do negócio, portanto sujeito às idiossincrasias locais, em especial aspectos culturais e legais.

A busca pela compreensão do surgimento e sucesso de tipos de negócios como a Airbnb aproxima os temas “economia colaborativa”, “LDS” e “cocriação de valor”, conectando-os a partir da centralidade do papel ativo do consumidor como um dos pilares do sucesso da empresa. A colaboração voluntária de anfitriões e hóspedes em várias etapas do negócio está no coração do sucesso da empresa. Da mesma forma, a ideia de que atores<sup>6</sup> que compõem a rede de valor (ou ecossistema de serviço) e relacionamento de uma organização estejam dispostos a contribuir com o processo de construção e operação como cocriadores e coprodutores de suas ofertas é um dos pontos centrais da LDS. A LDS, por sua vez, se apresenta como uma lógica de gestão mais alinhada aos desafios contemporâneos que a lógica de produtos, que caracteriza o modelo capitalista vigente, como será visto ao longo do trabalho.

Para facilitar a construção e a visualização do conjunto da pesquisa, escolhi um processo para desenvolvê-la. Adotei o modelo interativo sugerido por Maxwell (2005) para pesquisas qualitativas, a ser referenciado por “modelo da ampulheta”, ilustrado na Figura 1.



**Figura 1:** Modelo da Ampulheta conceitual  
**Fonte:** Adaptado de (MAXWELL, 2005)

O modelo propõe uma estrutura definida, mas “interconectada e flexível [...] apresentando uma estratégia para criar relações coerentes e manejáveis entre os componentes” (MAXWELL, 2005, p.3), proporcionando para o autor uma sequência que facilita o desenvolvimento de seus cinco elementos, que dialogam entre si.

---

<sup>6</sup> Termo utilizado para unificar o sentido da tradução de *stakeholders* e *actors*, como a LDS identifica todos os participantes da rede de valor e de relacionamento de uma organização, como consumidores, colaboradores, acionistas, fornecedores, comunidade e outros parceiros, a ser explorado ao longo do trabalho.

Um dos maiores atributos, no entanto, está na visualização do conjunto, que permite refletir sobre a coerência sistêmica e robustez da pesquisa como um todo. Os elementos da ampulheta serão construídos ao longo do Capítulo 1, iniciando-se pelas “questões da pesquisa” e pelos “objetivos”, delimitados por um “quadro conceitual”, que constituem elementos que formam o triângulo superior e uma unidade integrada no modelo. Da mesma forma, o triângulo inferior também pode ser visto como uma unidade integrada formada pela “metodologia”, pela “validação da pesquisa”, além das “questões da pesquisa”, elemento central ao modelo, integrando as duas partes do triângulo e todos os seus elementos, relacionados em maior ou menor grau.

O ponto de partida da construção da *Ampulheta* são as questões da pesquisa, elaboradas a partir do interesse em compreender o ambiente de negócios colaborativos e da suposição de que *o lócus da nova economia é o ecossistema de serviço, onde o valor é cocriado e gera vantagens colaborativas*. A cocriação de valor é considerada atributo central à sustentabilidade do ecossistema de negócios com este perfil, que possui a empresa Airbnb como um dos maiores exemplos de sucesso. Vale observar que, em função da natureza qualitativa exploratória da pesquisa, não há uma hipótese a ser aceita ou rejeitada, mas uma suposição a ser explorada. A partir da suposição acima, as questões foram assim definidas:

- a) o que é valor para organizações que atuam na economia colaborativa, como a Airbnb?
- b) de que forma e para quem este valor é proposto e capturado?

## **1.2 Objetivo geral e objetivos específicos**

A partir das questões e motivações da pesquisa, o objetivo geral é definido como:

*Compreender como organizações da economia colaborativa propõem e capturam valor a partir de seus ecossistemas de serviço e da geração de vantagens colaborativas.*

Ao longo da pesquisa a importância deste objetivo ficará evidente pela articulação dos conceitos “LDS”, “cocriação de valor” e “economia colaborativa”, movimento habilitado pela tecnologia que transforma relações de consumo, produção, financiamento e aprendizado a partir de redes distribuídas (ou ecossistemas de serviço), conectadas por indivíduos e comunidades (BOTSMAN, 2013).

A observação da dinâmica da Airbnb ilustrará como os conceitos se articulam na prática, contribuindo para o entendimento de novas relações e significados para o

consumo associados não à posse do bem ou serviço, mas ao acesso que viabiliza seu uso. A ideia de que este *valor de uso* é potencializado se os atores do ecossistema estiverem engajados em sua cocriação é difundida na comunidade acadêmica e será explorada ao longo do trabalho.

O panorama descrito delinea os seguintes objetivos específicos:

- a) compreender como o conceito de cocriação de valor, sob a ótica da LDS, se articula como as bases da economia colaborativa a partir da observação da Airbnb;
- b) apontar o estado da arte da literatura sobre os conceitos de LDS, cocriação de valor e economia colaborativa;
- c) identificar as motivações dos atores em cocriarem valor no ecossistema de serviço da Airbnb;
- d) refletir sobre a aderência de adoção dos conceitos de cocriação e de LDS como vetores para gerar uma cultura de inovação em organizações no ambiente da economia colaborativa;
- e) sugerir novos caminhos para pesquisa acadêmica.

A próxima seção explora o quadro conceitual que alicerça a pesquisa.

### 1.3 Justificativa e relevância

A dissertação é centrada em três conceitos principais: “Lógica Dominante de Serviço”, “cocriação de valor” e “economia colaborativa”, além da empresa Airbnb, foco da avaliação que os articula. Além de afinidade pessoal, a visão da autora é que estes temas conectam pesquisadores e organizações por serem tópicos de interesse crescente em pesquisas acadêmicas, como relatado por Mary Jo Bitner, editora da *Journal of Service Research*, no evento *Frontiers in Service 2014*, um dos mais importantes da área<sup>7</sup>. “Economia colaborativa” ainda não possui muitas referências acadêmicas, mas é um dos segmentos que mais cresce em volume de investimento no Vale do Silício<sup>8</sup> e um assunto presente na literatura de gestão e inovação,

---

<sup>7</sup> Em sua apresentação no *workshop Doctoral's Consortium* do evento *Frontiers in Service 2014*, do qual esta autora participou, a professora e Diretora do Centro para Liderança em Serviços da Arizona State University, Mary Jo Bitner, uma das maiores autoridades em pesquisa em Serviços e Marketing no mundo, apontou perspectivas para tópicos relevantes para pesquisas, citando os temas Cocriação de Valor e Lógica Dominante de Serviço, além de Engajamento do Consumidor e Retorno em Qualidade de Serviços como pontos focais ao redor dos quais crescem comunidades acadêmicas desde 1994 até os dias atuais.

<sup>8</sup> A Revista Forbes (2014) estimou investimentos em torno de US\$2,5bi em apenas 30 empresas *startups* de jan a ago de 2014.

conectando-se ao mundo dos negócios. Adicionalmente, observa-se sintonia com a visão acadêmica de Bitner de que a relevância das pesquisas em Serviços está associada à construção de respostas a desafios de práticas de gestão a fim de desenvolver compreensão teórica para endereçá-los<sup>9</sup>.

A associação proposta dos conceitos baseia-se na literatura da última década que aponta para o que é descrito como uma tendência no mundo dos negócios identificada como “cocriação de valor” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b; PRAHALAD; KRISHNAN, 2008). Em sua definição básica, “cocriação de valor” ocorre quando “o consumidor e a empresa estão intimamente envolvidos em criar conjuntamente um valor que é único para o consumidor individual e sustentável para a empresa” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b, p.x). Assim, *valor* não é entregue ao consumidor apenas em forma de produtos e serviços, mas sim pela cocriação desta oferta em conjunto com o consumidor, com base em seu uso (VARGO; LUSCH, 2004) e sempre ocorre entre beneficiários de serviços (LUSCH; VARGO, 2006; LUSCH; VARGO, 2014).

Associado ao conceito de “cocriação” está um novo entendimento sobre as ofertas que geram valor para uma organização. O conceito de “oferta” expande-se para considerar as experiências oferecidas e que engajam o consumidor em sua percepção de valor de uma forma sistêmica, como apontado por Prahalad e Ramaswamy quando defendem que “valor é agora centrado nas experiências do consumidor” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b, p.137). Com a competição redirecionada para a experiência de consumo, criada em conjunto com o consumidor, e não mais baseada em produtos ou serviços, estabelece-se uma nova dinâmica entre produção e consumo, gerando um grande desafio para as organizações, que precisam refletir esta realidade não só em suas orientações estratégicas, mas em sua cultura.

A composição das ofertas, que não diferenciam produto de serviço, e seus processos de construção de valor são parte da LDS, cujas bases foram propostas em 2004 e hoje é um relevante alicerce teórico utilizado nas pesquisas acadêmicas que tangenciam Gestão, Inovação, Marketing e Serviços.

Mas como as organizações desenvolvem esta nova mentalidade baseada na cocriação de ofertas orientadas a serviços? Esta forma de pensar cria de fato uma *proposição de valor superior*, gerando vantagens competitivas para as organizações?

Apesar da relevância crescente do tema, estas perguntas permanecem pouco exploradas na literatura, cujas pesquisas localizadas possuem orientação para gestão,

---

<sup>9</sup> Anotação da autora sobre a apresentação da prof. Mary Jo Bitner no workshop *Doctoral's Consortium* do evento *Frontiers in Service 2014*.

baseadas em contribuições construídas a partir do estoque de conhecimento do pesquisador (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b; PRAHALAD; KRISHNAN, 2008) ou são conceituais por natureza; (EDVARDSSON, 2013; VARGO; LUSCH, 2004; VARGO; LUSCH, 2008). No entanto, nota-se uma crescente produção de pesquisas empíricas (BARON, 2011; FORD, 2011), indicando uma nova etapa no entendimento do conceito de LDS e em sua adoção como uma alternativa de orientação estratégica para as organizações.

O evento *Frontiers in Service 2014*, por exemplo, apontou em diversas palestras<sup>10</sup> a preocupação em oportunizar pesquisas aplicadas para estreitar os laços entre os pesquisadores e as organizações, de forma a articular a relevância dos estudos à busca de soluções de problemas reais no ambiente organizacional e na sociedade. Tal observação é corroborada pelas orientações dos editores de dois dos mais importantes periódicos da área, o *Journal of Service Research* e o *Journal of Marketing*, presentes no evento, que valorizam pesquisas e tópicos para publicação de artigos que conciliem rigor acadêmico e relevância para a gestão da organização<sup>11</sup>.

A relevância dos tópicos LDS e cocriação de valor é ainda justificada pela existência de ativas comunidades de pesquisa identificadas no contato exploratório com a literatura, com destaque para a produção de Stephen Vargo e Robert Lusch<sup>12</sup>, que originaram o termo em 2004 no artigo considerado como originador do conceito, “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing”, publicado no *Journal of Marketing* (VARGO; LUSCH, 2004).

O impacto causado pelo artigo e pelo conceito LDS é evidenciado por inúmeros artigos posteriores, edições especiais de periódicos acadêmicos, como o *Journal of the Academy of Marketing Science* 2008, *Marketing Theory* 2010, *Australasian*

---

<sup>10</sup> Disponível em: <http://bus.miami.edu/frontiers2014/>. Acesso em: nov. 2014.

<sup>11</sup> Observações da autora sobre palestras dos professores Mary Jo Bitner (JSR) e V. Kumar (JM) no painel “Publishing relevant research for academia and business” ou “Publicando pesquisa relevante para a academia e para negócios” (tradução da autora) no *Doctoral’s consortium* do evento *Frontiers in Service 2014* em mai.2014.

<sup>12</sup> Robert Lusch é americano, nascido em 1949, PhD em Administração, professor e diretor do departamento de marketing na Universidade do Arizona. Publicou mais de 14 livros e 150 artigos em journals de destaque na área de Negócios, além de ter exercido diversos cargos de gestão em Universidades e atuar como conselheiro em empresas de vários ramos. Stephen Vargo possui MS em psicologia social e PhD em Marketing. É Shidler Distinguished Professor e professor de Marketing na Universidade do Havaí. Publicou diversos artigos em journals de destaque e livros, com foco em Service-Dominant Logic. Ambos os professores receberam vários prêmios por suas contribuições nas áreas de marketing e negócios e são professores visitantes nas mais prestigiadas universidades de Administração, como as Universidades da Califórnia, Karlstad, Cambridge, Warwick, Melbourne e Berlim. Disponível em: < [https://en.wikipedia.org/wiki/Robert\\_Lusch](https://en.wikipedia.org/wiki/Robert_Lusch) > e < [https://en.wikipedia.org/wiki/Stephen\\_Vargo](https://en.wikipedia.org/wiki/Stephen_Vargo) >. Acesso em: 10 out. 2013.

*Marketing Journal* 2010, *Journal of Macromarketing* 2011, *Industrial Marketing Management* 2011, *European Journal of Marketing* 2011 e conferências ao redor do mundo (WILLIAMS; AITKEN, 2011). Alguns eventos construídos em torno do tema reforçam a intensidade da discussão e apontam oportunidades de pesquisa, como o *Forum of Markets and Marketing*, em sua 4ª edição, que reúne os principais pesquisadores sobre o tema, cujo propósito é “avançar o desenvolvimento de LDS através do foco em questões fundamentais relativas a mercados e a marketing, além de explorar as bases multidisciplinares da LDS”<sup>13</sup>, o *Naples Forum on Service*<sup>14</sup>, com duas edições realizadas, o *Forum on Markets and Marketing*<sup>15</sup>, com quatro edições realizadas, além de ser tema de várias palestras no evento *Frontiers in Service Conference*<sup>16</sup>, o mais importante da área de Serviços, realizado todos os anos desde 1992 e que reúne os principais pesquisadores da área.

Vale ressaltar que, segundo a editora do *Journal of Marketing* à época da publicação do artigo original (VARGO; LUSCH, 2004), Ruth N. Bolton<sup>17</sup>, o artigo passou cinco anos sendo revisado, tal o potencial de impacto que se desenhava a partir de sua publicação, corroborando sua relevância e chancelando sua integridade a partir de depoimentos de professores respeitados, como sugere Bolton:

O artigo é repleto de "grandes idéias". Por isso - não surpreendentemente - sua publicação foi o ápice de um processo de análise e revisão excepcionalmente longa que durou cinco anos e o mandato de dois editores da revista [...]. As iterações do processo de revisão sustentou um debate intelectual, através do qual os revisores especialistas desafiaram os autores a aprofundar e aperfeiçoar sua perspectiva sobre uma nova lógica dominante (NDL) para o Marketing. Posteriormente, com o objetivo de estimular a discussão pública e o debate, convidei alguns estudiosos ilustres - George Day, John Deighton, Evert Gummesson, Shelby D. Hunt, C.K. Prahalad, Roland T. Rust, e Steven M. Shugan - para escreverem breves comentários para publicação na mesma edição da revista.  
(LUSCH; VARGO, 2006, p.ix)

Em sintonia com a efervescência do diálogo iniciado pela edição especial do *Journal of Marketing* de 2004, Vargo e Lusch organizaram um livro-base sobre o assunto em 2006, *The Service Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and*

---

<sup>13</sup> Disponível em: <[http://www.sdlogic.net/uploads/2/7/3/5/2735531/fmm2014\\_call\\_for\\_participation.pdf](http://www.sdlogic.net/uploads/2/7/3/5/2735531/fmm2014_call_for_participation.pdf)>. Acesso em: mai. 2014.

<sup>14</sup> Disponível em: <<http://www.naplesforumonservice.it/public/index.php>>. Acesso em: mai. 2014.

<sup>15</sup> Disponível em: <[http://sdlogic.net/uploads/2/7/3/5/2735531/fmm2014\\_call\\_for\\_participation.pdf](http://sdlogic.net/uploads/2/7/3/5/2735531/fmm2014_call_for_participation.pdf)> Acesso em: mai. 2014.

<sup>16</sup> Disponível em: <<http://frontiers2013.im.ntu.edu.tw/>>. Acesso em: mai. 2014.

<sup>17</sup> Disponível em: <http://www.worldcat.org/title/service-dominant-logic-of-marketing-dialog-debate-and-directions/oclc/751329782/viewport>. Acesso em: 25 Ago. 2013.

*Directions*, onde convidaram acadêmicos com relevante reputação para escreverem artigos originais a fim de expandir ainda mais o debate em torno da LDS entre a comunidade de marketing e áreas afins (LUSCH; VARGO, 2006, p.ix). Um novo livro fundamental foi lançado em 2014, *Service Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. Escrito pelos próprios autores, possui uma orientação integradora do conhecimento sobre o tema até então, consolidando a LDS como fundamentação teórica da linha de pesquisa Ciência de Serviços<sup>18</sup> e oferecendo novos caminhos para a pesquisa e prática do conceito (LUSCH; VARGO, 2014).

O artigo seminal do conceito foi ainda recipiente do *Harold H. Maynard Award*, concedido aos autores dos artigos que mais contribuem ao avanço da teoria e do pensamento do marketing. É também o mais citado do *Journal of Marketing* na última década, além de ser o terceiro mais citado entre todos os artigos científicos sobre marketing de todos os tempos (LEROY, 2013).

Portanto, apesar do auto-referenciamento, que poderia ser considerado uma limitação para a relevância da pesquisa, o conceito LDS é um tópico bastante ativo nas discussões de comunidades acadêmicas de pesquisa em gestão de produtos e serviços e ciências sociais, com vasta base de referências legitimando o debate, corroborado pela autora no contato pessoal com pesquisadores da área de Serviços de todo o mundo no evento *Frontiers in Service 2014*.

É importante lembrar que o assunto deste estudo articula realidades sociais que se transformam por serem característicos de seu tempo e possui limitações para a construção de uma pesquisa que se ancore em um núcleo de premissas centrais substantivas, como Lakatos (1989) sugere pela ideia de um *núcleo duro*, incontestável, em torno do qual as teorias se organizam. No entanto, o tópico está em sintonia com desafios contemporâneos que se beneficiam de abordagens acadêmicas para motivar o aprofundamento em torno de bases teóricas, construindo uma ponte com o universo das organizações, em especial por propostas de novas formas de relações e práticas de consumo, centrais ao *ethos* capitalista.

A relevância da pesquisa é reforçada ainda pela intensidade e consistência do debate acadêmico em torno de conceitos fundamentais à LDS, como a “cocriação de valor” e “ecossistemas de serviço”, a serem explorados mais adiante.

Some-se a este cenário a constatação de um pequeno número de estudos nacionais e da ausência de pesquisadores brasileiros nos fóruns acadêmicos

---

<sup>18</sup> Traduzido pela autora sobre o termo *Service Science*, foco de estudo da IBM através do grupo SSSM (*Service Science Management and Engeneering*, liderado pelo prof. Jim Spohrer).



globais<sup>19</sup>, como artigos nos principais periódicos e palestras nos eventos relevantes sobre serviços de forma geral, tendo em vista a importância do assunto tanto como setor econômico, quanto como foco de pesquisa, em especial na área de Administração, apesar da vocação integradora do tema.

A relevância do terceiro pilar desta pesquisa, “economia colaborativa”, justifica-se pela observação cotidiana e leitura de pesquisas na literatura de negócios (BOTSMAN, 2010, 2013; CROWD COMPANIES, 2013; GASNKY, 2010; HAVAS WORLDWIDE, 2014; TAPSCOTT, 2006; THE ALTIMETER GROUP, 2013) que apontam para um movimento inovador e capaz de impactar indústrias estabelecidas pela força das proposições de valor das organizações que adotam seus princípios e que encontram eco no mercado consumidor, viabilizadas pelo progresso tecnológico. O professor Arun Sundararajan, da *NYU Stern School of Business*, apontou em recente entrevista que a economia colaborativa “será um segmento significativo da atividade econômica futura do país, estimulando novos consumos, aumentando a produtividade e catalisando inovação individual e empreendedorismo”<sup>20</sup>. Tal observação combina com o crescimento acelerado de empresas com este perfil e a atenção de investidores às empresas nascentes do segmento. A revista *Forbes*, por exemplo, estimou que em 2013 as pessoas participantes da economia colaborativa faturaram US\$3,6 bilhões gerando um crescimento de mais de 25% em relação ao ano anterior<sup>21</sup>. É importante notar que a presença do tema em comunidades acadêmicas é ainda tímida. Um indicador recente foi a baixa ocorrência de temas correlatos em palestras do evento *Frontiers in Service* 2014 que, em 135 palestras, apresentou apenas duas com referência ao assunto, ainda que de forma indireta, pois abordavam os temas *Access-Based Economy* e Inovações em Serviço apresentando novas modalidades de consumo, incluindo colaborativo.

O assunto é encontrado em especial em livros sobre inovação e tendências. O próprio termo, “economia colaborativa”, possui expressões similares, mas não sinônimas, como “economia compartilhada”, “economia pessoa-a-pessoa” (P2P), da tradução de *peer-to-peer economy*, e “consumo colaborativo”, indicando oportunidades para o estabelecimento de um referencial teórico mais robusto, como sugere Rachel

---

<sup>19</sup> Em mais de 200 participantes, a autora era a única brasileira no evento *Frontiers in Service* 2014, um dos principais eventos acadêmicos da área de Serviços no mundo.

<sup>20</sup> Disponível em: [http://economix.blogs.nytimes.com/2014/03/03/trusting-the-sharing-economy-to-regulate-itself/?\\_php=true&\\_type=blogs&\\_r=0](http://economix.blogs.nytimes.com/2014/03/03/trusting-the-sharing-economy-to-regulate-itself/?_php=true&_type=blogs&_r=0). Acesso em: nov.2014.

<sup>21</sup> Disponível em: <http://www.forbes.com/sites/tomiogeron/2013/01/23/airbnb-and-the-unstoppable-rise-of-the-share-economy/>. Acesso em: nov.2014.

Botsman, uma das precursoras no estudo sobre o assunto e fundadora da consultoria *Collaborative Lab*, em artigo à revista *FastCompany*<sup>22</sup>, a ser explorado no Capítulo 2.

Ressalta-se que um importante resultado da pesquisa é promover o diálogo entre os três pilares (LDS, cocriação de valor e economia colaborativa), associando-os a modelos conceituais para embasar a avaliação da empresa Airbnb, contribuindo com a construção do conhecimento sobre o fenômeno colaborativo a partir do *lócus* sistêmico da LDS. A escolha de uma empresa para ilustrar tais fenômenos traduz o desejo da autora em explicitar a ponte entre academia e organizações ao revelar de forma aplicada os impactos destes conceitos nas esferas cultural, social e econômica.

Desta forma, pode-se atribuir um perfil pioneiro a esta pesquisa no Brasil, cuja relevância é potencializada pela dimensão econômica atual e futura do segmento para o país, como demonstram as estatísticas recentes que apontam hoje para uma economia preponderante de serviços, com previsão de crescimento<sup>23</sup>.

Por fim, em função dos argumentos construídos nesta etapa, o quadro conceitual que ambienta a pesquisa e compõe a ampulheta de Maxwell (2005) é identificado como:

- a) lógica de serviço é fonte de criação de valor e transcende lógica de produtos como nova mentalidade estratégica, onde não há distinção entre serviços e produtos na percepção de valor de ofertas;
- b) o *lócus* da nova economia é o ecossistema de serviço, onde valor é cocriado e gera vantagens colaborativas;
- c) economia colaborativa é movimento crescente e alinhado com contexto contemporâneo;
- d) LDS é principal base conceitual da pesquisa, possui comunidade de pesquisa ativa e é alicerce de vertentes de estudo de Serviços;
- e) há pouca produção acadêmica nacional em Serviços e LDS e escassa em nível mundial sobre economia colaborativa.

#### **1.4 Metodologia e percurso da pesquisa**

A pesquisa possui duas partes. A primeira articula o estado da arte da literatura para apresentar uma visão geral sobre os conceitos “LDS”, “cocriação de valor” e

---

<sup>22</sup> Disponível em: <http://www.fastcoexist.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition#3>. Acesso em nov.2014.

<sup>23</sup>

Disponível em:[ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas\\_Nacionais/Contas\\_Nacionais\\_Trimestrais/Comentarios/pib-vol-val\\_201401comentarios.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Comentarios/pib-vol-val_201401comentarios.pdf). Acesso em: set.2014.

“economia colaborativa”. O resultado da primeira parte é a construção de um modelo de análise aplicado na segunda parte ao ambiente da Airbnb, uma das empresas mais importantes da economia colaborativa. O modelo intenciona identificar os significados de criação de valor para cada ator relevante do ecossistema de serviço da empresa. Para a LDS, todo serviço quando efetivado é cocriado, motivando explorar o tema “cocriação de valor” no Capítulo 2. Adicionalmente, o modelo identificará os meios e os benefícios desta cocriação, a fim de avaliar sua aderência ao ambiente da organização, cumprindo o objetivo proposto na pesquisa.

A taxionomia proposta por Vergara (2005) para qualificar as principais características do estudo quanto aos fins e aos meios aponta, quanto aos fins, para sua natureza exploratória e metodológica na primeira fase e exploratória e explicativa na segunda fase. Quanto aos meios, na primeira fase foi utilizada pesquisa bibliográfica e na segunda fase, uma análise empírica em um ambiente real com investigação documental, pesquisa de campo e pesquisa participante, a serem explicitados ao longo desta seção.

Cabe notar que o conceito LDS, que atua como base para a articulação dos demais, surgiu em 2004, ano do artigo original de Vargo e Lusch (2004), delimitando o levantamento sobre LDS a partir deste ano. Nota-se a ocorrência de fontes muito recentes escolhidas intencionalmente por apresentarem diálogos e aplicações mais sedimentadas deste conceito encontradas em especial na literatura de Administração e Marketing, incluindo a consolidação do *léxicon*, que define a epistemologia utilizada na pesquisa.

O modelo de análise gerado ao fim da primeira parte associa os três conceitos-chave da pesquisa (LDS, cocriação de valor e economia colaborativa) e baseia a segunda parte, que o articula de forma prática com as observações sobre a atuação da Airbnb, a fim de avaliar sua aderência ao ambiente empresarial. Para viabilizar a segunda fase, foi realizada uma investigação documental em fontes secundárias (incluindo pesquisas e artigos em meios diversificados como jornais, revistas e internet) e fontes primárias, como o site da empresa, vídeos de eventos e entrevistas disponíveis em meios digitais com os fundadores da Airbnb. Foi realizada uma pesquisa qualitativa com entrevistas baseadas em questionários semi-estruturados, com questões abertas e fechadas aplicadas a usuários do serviço selecionados intencionalmente por acessibilidade e tipicidade, em função de indicações de outros usuários (ver APÊNDICES D e E) .

Além deste critério, a reputação dos usuários foi checada no próprio site, de onde foram selecionados dois anfitriões para entrevista pessoal em profundidade. Os anfitriões, um em São Paulo (Rafael) e outro no Rio de Janeiro (Evandro), são dos

mais bem avaliados das duas cidades. Ao todo foram entrevistados quatro hóspedes e quatro anfitriões do serviço, além de minha observação participante como hóspede durante cinco dias em Hong Kong (junho de 2013), dois dias em Paraty (janeiro de 2014) e três dias em San Sebastian, na Espanha (novembro de 2014).

Uma limitação da pesquisa é não incluir perfis mais diferenciados como ex-usuários e não-usuários do serviço. A visão da Airbnb, quando necessária, é extraída de fontes indiretas, uma vez que não obtive resposta com os contatos diretos.

Desta forma, a segunda parte da pesquisa possui também uma abordagem exploratória, mas utiliza métodos etnográficos, além da análise de conteúdo, para contribuir com as reflexões que unam o referencial teórico em assuntos muito recentes à prática empresarial, organizando o conhecimento para pesquisadores e gestores e abrindo caminhos tanto para pesquisas, quanto para geração de ideias que possam resultar em inovações no ambiente de negócios.

Quanto ao método, a natureza dialética se afina com as duas partes da pesquisa, já que, a partir da visão de Vergara (2005), “este vê as coisas em constante fluxo e transformação. Seu foco é, portanto, o processo. Dentro dele, o entendimento de que a sociedade constrói o homem e, ao mesmo tempo, é por ele construída.” Vergara (2005) propõe ainda que o fenômeno no método dialético seja estudado dentro de um contexto, sem ser isolado, a fim de explicitar as relações que podem promover mudança, o que se alinha com uma suposição da pesquisa de que a geração de uma *proposição de valor superior* é associada à formação de um ecossistema de serviço sustentável economicamente, utilizado para estruturar o modelo de análise ao final da primeira fase do estudo. A reflexão proposta sobre processos e interações, a partir dos levantamentos bibliográficos e de dados, afasta-se da linearidade positivista e aproxima-se do método sistêmico. Este, por sua vez, se aplica na relação entre os conceitos e na associação destes à Airbnb, uma vez que “procura identificar as relações do todo com as partes e das partes entre si” (VERGARA, 2005, p.15).

Cabe ressaltar, no entanto, o diálogo da natureza dialética com a fenomenológica ao longo da pesquisa. Em linha com a visão de Vergara (2005, p.13), em um método fenomenológico, a compreensão “só é possível a partir do ponto de vista das pessoas que vivenciam o fenômeno, conferindo subjetividade ao processo”. Na primeira parte, o olhar hermenêutico empregado carrega o estoque de conhecimentos e valores da autora desta pesquisa nas análises do estudo exploratório que viabiliza a articulação dos temas. Na segunda parte da pesquisa, a natureza fenomenológica é evidente quando é utilizada uma abordagem etnográfica para complementar o levantamento documental e aprofundar a compreensão sobre o

funcionamento da Airbnb a partir dos pontos de vista de seus atores principais (hóspede, anfitrião e plataforma), explorando as razões e especificidades do uso do serviço como meio para identificar seus papéis e motivações para cocriação de valor e as formas como esta ocorre no mapeamento da jornada do serviço.

A análise possui natureza qualitativa e está em linha com a visão de Maxwell (2005, p.22), que defende que “os pontos fortes de uma pesquisa qualitativa derivam em especial de sua abordagem indutiva, seu foco em situações específicas [...] e sua ênfase em palavras, em vez de números”. Desta forma, a natureza indutiva da pesquisa, que enfatiza a compreensão de processos e não a demonstração de regularidades nas relações entre variáveis (MAXWELL, 2005, p.23), resulta no esclarecimento de como a LDS e a cocriação de valor podem gerar uma *proposição de valor superior* conectada a vantagens competitivas (ou colaborativas) para a organização, e na identificação de que processos foram utilizados para este fim. Esta visão combina com a intenção da autora em construir uma referência útil para embasar futuras pesquisas que aprofundem as observações ao ambiente organizacional, aproximando a Academia ao mundo de negócios.

É importante salientar a contemporaneidade dos tópicos no reconhecimento de limites do processo de pesquisa, uma vez que a base do conhecimento ainda está sendo construída. Apesar do crescimento de estudos empíricos na literatura recente que intencionam fortalecer a LDS como teoria, não é objetivo desta pesquisa utilizar os resultados quantitativos por eles gerados, mas sim analisar conteúdos e articular conceitos emergentes de forma ainda não encontrada na literatura, reforçando o diálogo entre os métodos dialético, fenomenológico e sistêmico e a natureza qualitativa exploratória tanto pelo perfil da pesquisa, quanto pelo assunto em si que tangencia ambientes complexos.

Sobre o processo de seleção do referencial teórico, a primeira parte da pesquisa seguiu o caminho de caracterizar cada um dos conceitos principais – LDS, cocriação de valor e economia colaborativa – para depois articulá-los. Para isto foi realizado um mapeamento sistemático da literatura em quatro fases de refino, segundo processo descrito no APÊNDICE B, atualizado pela última vez em 17 mai. 2014. Foram consultados livros, chamadas de artigos para eventos, artigos e teses nacionais e internacionais. Os artigos despontam como fonte principal, pela contemporaneidade dos assuntos. e foram selecionados prioritariamente em *journals* qualificados com classificação no mínimo A2 segundo critério Qualis estabelecido pela CAPES, revisados por pares, cancelando seu rigor científico e validando a robustez da pesquisa.

A fim de contextualizar a LDS, foi realizada uma pesquisa inicial sobre a literatura de Serviços baseada nas referências mais presentes nas citações e bibliografias dos artigos selecionados, além do acervo da autora. A pesquisa do referencial teórico sobre LDS e cocriação de valor foi conduzida em quatro fases. A primeira, exploratória, foi realizada para identificar os principais estudos e pesquisadores sobre LDS. As fases 2, 3 e 4 aprofundaram a seleção para reduzir o universo relevante da literatura. Para este fim, foram consolidadas oportunidades de pesquisa presentes em diversas fontes, incluindo chamadas de artigos (*call for papers*) dos três principais eventos sobre serviços (*Frontiers in Service Conference, Naples Forum on Service e Forum on Markets and Marketing*). Pesquisadores de destaque, tanto da área de Serviços, quanto especificamente sobre LDS, foram adicionados nas redes sociais e contatados por email efetivando trocas de ideias sobre a pesquisa, além do acompanhamento frequente dos principais periódicos e autores para a familiarização com a comunidade de pesquisa em Serviços e em LDS.

Por fim, a participação da autora no evento *Frontiers in Service 2014* confirmou o pioneirismo e relevância da articulação dos conceitos, em especial o foco na economia colaborativa, pouco explorada nos temas das palestras do evento, mas que suscitou grande curiosidade em conversas com pesquisadores de destaque, como Jim Spohrer, Amy Ormstrom, Lia Patrício, Javier Reynoso e Ruth Bolton, editora do *Journal of Marketing* à época da publicação do artigo que originou a LDS.

Paralelamente, o Portal CAPES foi utilizado como principal fonte para artigos acadêmicos por habilitar acesso a múltiplas bases científicas relevantes. A busca inicial foi realizada a partir da palavra-chave principal “Lógica Dominante de Serviço” com filtro de “artigos em *journals* revisados por pares” adotado como critério a localização. Os 44.319 artigos que continham a palavra-chave resultaram em 840 com o filtro por seu uso “exato” e a 138 artigos após o refino da escolha de LDS como tópico. A partir desta base, os resumos (*abstracts*) foram avaliados para selecionar artigos com sinergia aos assuntos cocriação de valor, ambiente colaborativo ou turismo, privilegiando perfil conceitual, a fim de compreendê-lo à luz de questões postas pelas principais áreas que o acolhem (gestão de produtos e serviços e comportamento do consumo), corroborar a relevância da oportunidade escolhida para a pesquisa, além de identificar as comunidades, fontes e principais pesquisadores relacionados aos temas.

Pelas estatísticas do Portal CAPES, há uma concentração dos 138 artigos sobre LDS nos periódicos *Industrial Marketing Management* (33), *Journal Of The Academy Of Marketing Science* (17), *Australasian Marketing Journal* (13) e *Marketing Theory* (13). Os principais autores associados a este resultado são Stephen Vargo

(45), Robert Lusch (22) e Bo Edvardsson (4). Além destes *journals*, as outras referências de pesquisa destacam ainda o *Service Science Section (SSS)*, o *Journal of Marketing (JM)*, *Journal of Service Research (JSR)* e o *Journal of Management Studies (JMS)* como importantes fontes de consulta sobre o assunto.

O refino da leitura dos *abstracts* selecionou 76 artigos, com destaque evidente para os de Vargo e Lusch, por serem os originadores do conceito. O artigo que originou a LDS (VARGO; LUSCH, 2004) é parte da leitura obrigatória e citado por todos os 138 artigos resultantes da terceira busca da primeira fase. Os outros artigos selecionados agregam pontos de vista complementares.

No caminho para o refino do tema, foi realizada a leitura exploratória inicial dos resumos articulada com os temas propostos para os eventos e os contatos com os pesquisadores, o que apontou diversas oportunidades de pesquisa, como esperado de uma proposição que ganhou corpo e se fortalece no meio acadêmico, além de tangenciar outras áreas como Educação, Sociologia e até com a formulação de políticas públicas, por sugerir uma nova forma de pensar estratégias de negócios.

Na segunda fase do mapeamento adicionou-se o filtro “*value co-creation*” como tópico, além de “*service-dominant logic*”, resultando em 26 artigos dos quais foram selecionados 16 após leitura inspeccional dos *resumos* para compor o núcleo básico do referencial sobre cocriação de valor sob a ótica da LDS, importante recorte teórico.

Nesta fase sobre cocriação de valor, os pesquisadores C. K. Prahalad e V. Ramaswamy se destacam como uns dos principais autores. Eles consideram que “o consumidor e a empresa estão intimamente envolvidos em, conjuntamente, criar um valor que é único para o consumidor individual e sustentável para a empresa” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b, p.16), visão frequentemente utilizada como referência em questões que envolvem cocriação, como em Payne, Storbacka e Frow (2008), que destaca a perspectiva holística proposta pelos autores, Fang, Palmatier e Evans (2008), Grönroos (2013) e Chathoth (2013), que refletem sobre a influência da participação do consumidor na criação e no compartilhamento de valor das ofertas, e Dong, Evans e Zou (2008), que defendem a mudança do papel do consumidor de passivos a coprodutores ativos.

O livro principal dos autores sobre o assunto, “*The future of competition: Co-creating unique value with customers*” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b) é considerado um livro-fonte (*sourcebook*) sobre cocriação de valor e central à LDS.

Além dos artigos, foram pesquisadas dissertações e teses no Portal CAPES, sem sucesso para as palavras-chaves “Lógica Dominante em Serviço” ou “Cocriação de Valor” ou “Economia Colaborativa” e seus equivalentes em inglês. A opção por portais estrangeiros chegou à base EThOS (<https://ethos.bl.uk/>), cuja busca pela

palavra-chave “*Service-Dominant Logic*” resultou em cinco teses, das quais duas foram selecionadas por apresentarem estudos qualitativos e quantitativos com consumidores finais pra comparar ofertas pela LDP e LDS.

Sobre os livros, o cruzamento das referências dos dezesseis artigos restantes após a avaliação crítica das duas etapas de pesquisa exploratória e específica com os filtros LDS e cocriação de valor resultou em quatro obras, identificadas como fontes primárias e consideradas livros-fonte: (PORTER, 1985), por sua clássica abordagem a respeito das “Vantagens Competitivas”, importantes para o posicionamento distintivo que leva ao sucesso de uma organização; (LOVELOCK; WIRTZ, 2011), importantes autores sobre Gestão de Serviços, assunto genérico e pano de fundo para a pesquisa; (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b), citado em todos os artigos pesquisados sobre cocriação de valor e (LUSCH; VARGO, 2006), selecionado por fornecer um panorama sobre os pontos de vista mais relevantes sobre LDS através de uma coletânea de trinta e dois artigos escritos por diversos pesquisadores sobre o tema até 2006, realizando uma análise histórica e contribuindo com o debate. Esta referência pode ser considerada um livro-guia (*handbook*) sobre o assunto, além do último lançamento da dupla “*Service-Dominant Logic: Premises Perspectives, Possibilities*” (LUSCH; VARGO, 2014), um trabalho autoral que sintetiza o conhecimento mais recente sobre o conceito, ele mesmo cocriado, incorporando três fases fundamentais em seu desenvolvimento: (1) as razões e principais bases de sua construção, incluindo as premissas fundamentais, axiomas e *léxicon* para unificar e facilitar a comunicação do universo LDS; (2) as perspectivas ou visões básicas sobre LDS, que questionam paradigmas LDP calcados na visão da empresa que atua na economia neoclássica baseada em unidades de saída, em transações que geram lucro, em oposição à visão relacional da LDS com outras propostas de geração de riqueza e (3) propostas de valor sedutoras e ofertas inovadoras para gerar *vantagens colaborativas*, chamando o leitor, gestor ou pesquisador a cocriar o futuro da LDS (LUSCH; VARGO, 2014, p.xxii).

A terceira fase do mapeamento sistemático incluiu levantamento sobre economia colaborativa. Em razão da atualidade do assunto foram localizados poucos artigos no portal CAPES relevantes para a pesquisa com este filtro em sua versão mais popular em inglês (*sharing economy*<sup>24</sup>), sendo selecionados apenas seis após leitura inspeccional dos resumos. Não foi localizado nenhum artigo ao adicionar o filtro “*service-dominant logic*”, o que caracteriza a quarta fase, demonstrando a ausência de pesquisas, indicando oportunidades acadêmicas sobre o tema.

---

<sup>24</sup> Apesar da tradução em inglês ser *collaborative economy*, a expressão mais comum na literatura para se referir ao tema pesquisado é *sharing economy*, que pode ser traduzido para economia compartilhada. A distinção entre os dois termos será detalhada no capítulo 2.



Assuntos que tangenciam economia colaborativa são “negócios em rede”, “ecossistemas de negócios”, “sustentabilidade” e “visão sistêmica”, contemplados no mapeamento. A pesquisa pelo Google apontou relatórios de empresas de consultoria privadas que apresentam estudos independentes, úteis em sua consolidação, mas com viés comercial. Tais estudos são intencionalmente considerados na pesquisa pela ausência de referencial acadêmico direto e por refletir o estado da arte sobre o assunto originado do mercado, apesar das ressalvas.

O resultado do mapeamento sistemático da literatura encontra-se no Quadro 1. Cabe ressaltar que todos os 76 artigos foram lidos de forma inspeccional. O Quadro 1 consolida as referências essenciais para o leitor interessado nos assuntos e são o alvo principal para a leitura sintópica que articula os conceitos na primeira fase da pesquisa. O APÊNDICE A mostra o fluxograma do processo de procura e refinamento na busca dos artigos e teses e o APÊNDICE B o detalhamento do mapeamento em si. As referências completas encontram-se no Capítulo 5, Referências Bibliográficas.

<b>Mapeamento Sistemático da Literatura – Fontes essenciais</b>
<b>Artigos selecionados sobre Lógica Dominante de Serviço</b>
EDVARDSSON, B. A new conceptualization of service innovation grounded in S-D logic and service systems. <i>International Journal of Quality and Service Sciences</i> , v. 5, n. 1, p. 19-31, 2013.
LAMBERTI, L. Moving forward with service dominant logic: Exploring the strategic orientations of a service-centred view of the firm. <i>International Journal of Business Science and Applied Management</i> , v.8, n.1, 2013.
MAGLIO, P.; SPOHRER, J., A service science perspective on business model innovation. <i>Industrial Marketing Management</i> , v. 42, n. 5, p. 665-670, 2013.
VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. <i>Journal of Marketing</i> , n. 68, p. 1-17, jan. 2004.
VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Why service? <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> , v. 36, n. 1, p. 25-38, 2008b.
<b>Artigos selecionados sobre cocriação de valor sob a perspectiva da Lógica Dominante de Serviço</b>
COVA, B. Critical perspectives on consumers' role as 'producers': broadening the debate on value co-creation in marketing processes. <i>Marketing Theory</i> , v. 11, n. 3, p. 231-241, 2011.
GRÖNROOS, C. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> . v. 41, n. 2, p.133-150, 2013.
LEROY, J., et al. Zooming in vs zooming out on value co-creation: consequences for BtoB research. <i>Industrial Marketing Management</i> , v. 42, n. 7, p. 1102-1111, 2013.
NG, I. Transitioning from a goods-dominant to a service-dominant logic: Visualizing the value proposition of Rolls-Royce. <i>Journal of Service Management</i> . v. 23, n. 3, p. 416-439, 2012.
PAYNE, A.; STORBACKA, K.; FROW. P. Managing the co-creation of value. <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> , v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.
RITZER, G.; DEAN, P.; JURGENSON, N. The coming of age of the prosumer. <i>American Behavioral Scientist</i> , v. 56, n. 4, p. 379-398, 2012.
SAARIJÄRVI, H. Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. <i>European Business Review</i> , v. 25, n. 1, p. 6-19, 2013.
Yi, Y. Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. <i>Journal of Business Research</i> , [0148-2963], 2012.

<b>Fontes selecionadas sobre economia colaborativa</b>
BELK, R. You are what you can access: sharing and collaborative consumption online. <i>Journal of Business Research</i> , v. 67, n. 8, p. 1595-1600, 2014.
CROWD COMPANIES. <i>Sharing is the new buying</i> , Jun. 2013. Disponível em: < <a href="http://crowdcompanies.com/blog/report-sharing-is-the-new-buying-winning-in-the-collaborative-economy/">http://crowdcompanies.com/blog/report-sharing-is-the-new-buying-winning-in-the-collaborative-economy/</a> >. Acesso: abr. 2015.
RUSSO, G. The tourist model in the collaborative economy: a modern approach. <i>International Journal of Business and Management</i> , v. 8, n. 7, 2013.
THE ALTIMETER GROUP. <i>The Collaborative Economy: products, services, and market relationships have changed as sharing startups impacts business models. To avoid disruption, companies must adopt the Collaborative Economy Value Chain.</i> , June 2013. Disponível em: < <a href="http://www.altimetergroup.com/2013/06/new-research-the-collaborative-economy-products-services-and-market-relationships-have-changed-as-sharing-startups-impact-business-models-to-avoid-disruption-companies-must-adopt-the-collabora/">http://www.altimetergroup.com/2013/06/new-research-the-collaborative-economy-products-services-and-market-relationships-have-changed-as-sharing-startups-impact-business-models-to-avoid-disruption-companies-must-adopt-the-collabora/</a> >. Acesso em: abr. 2015.
<b>Artigos selecionadas sobre assuntos correlatos em sintonia com a Airbnb (turismo, value-in-context, comunidades virtuais)</b>
BALLANTYNE, D. Value propositions as communication practice: taking a wider view. <i>Industrial Marketing Management</i> , v. 40, n. 2, p. 202-210, 2011.
BARON, S. Individual customers use and integration of resources: empirical findings and organizational implications in the context of value co-creation. <i>Industrial Marketing Management</i> , v. 40, n. 2, p. 211-218, 2011.
CABIDDU, F. Managing value co-creation in the tourism industry. <i>Annals of Tourism Research</i> , v. 42, p. 86-107, 2013.
CHANDLER, J. D. Contextualization and value-in-context: how context frames exchange. <i>Marketing Theory</i> , v.11, n. 1, p. 35-49, 2011.
CHATHOTH, P. Co-production versus co-creation: a process based continuum in the hotel service context. <i>International Journal of Hospitality Management</i> , v. 32, p. 11-20, 2013.
FITZPATRICK, M.; DAVEY, J.; MULLER, L.; DAVEY, H., Value-creating assets in tourism management: applying marketing's service-dominant logic in the hotel Industry. <i>Tourism Management</i> , v. 36, p. 86-98, 2013.
GERMANN, M.J., Social networking technologies and the moral economy of alternative tourism: the case of couchsurfing.org. <i>Annals of Tourism Research</i> , 2013.
HEALY, J., Consumer roles in brand culture and value co-creation in virtual communities. <i>Journal of Business Research</i> , v. 66, p. 1529-1540, 2013.
<b>Teses de PhD selecionadas sobre Lógica Dominante de Serviço e cocriação de valor do site <a href="http://ethos.bl.uk">http://ethos.bl.uk</a></b>
PONGSAKORNRUNGSILP, S. <i>Value co-creation process: reconciling S-D logic of marketing and consumer culture theory within the co-consuming group.</i> (Tese de Doutorado). University of Exeter, UK, 2010.
YIP, K. T. <i>The attributes of value co-creation in service and its impact on customers' willingness to pay: observations from three service industries.</i> (Tese de Doutorado), University of Exeter, UK, 2011.
<b>Livros selecionados sobre Serviços, Cocriação de valor, Lógica Dominante de Serviço e Economia Colaborativa</b>
BOTSMAN, R.; ROGERS, R. <i>What's mine is yours: The rise of collaborative consumption.</i> New York: Harper Collins, 2010.
GANSKY, L. <i>The Mesh: Why the future of business is sharing.</i> New York: Portfolio/Penguin, 2010.
LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. <i>Services marketing: people, technology, strategy.</i> Boston: Prentice Hall, 2011.
LUSCH, R.; VARGO, S. <i>The service-dominant logic of marketing: dialog, debate and directions.</i> Armonk: M.E. Sharpe, 2006.
LUSCH, R.; VARGO, S. <i>Service-dominant logic: premises, perspectives, possibilities.</i> Cambridge: Cambridge University Press, 2014.

PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press, 2004b.

**Quadro 1:** Mapeamento Sistemático da Literatura – Fontes essenciais  
**Fonte:** Elaboração própria

Estudos empíricos aplicados ao ambiente organizacional destacam-se como oportunidade de pesquisa sobre LDS, corroborando a escolha do tópico da pesquisa que associa os conceitos articulados à Airbnb, em sintonia com a visão de Lamberti (2013) ao afirmar que:

Lógica Dominante de Serviço tem sido objeto de grande debate conceitual ao longo dos últimos anos. Estamos agora claramente em uma encruzilhada em que é necessária a aplicação para consolidar sua relevância prática para a organização e seu desempenho [...], com uma visão de empresa centrada em serviço. (LAMBERTI, 2013, p.1)

A demanda por aplicação prática tem sido respondida pela comunidade de pesquisadores com um aumento na produção de estudos empíricos sendo realizados de forma isolada em várias partes do planeta, como (NG, 2012), (LEROY, 2013) e (GRÖNROOS, 2013). Nota-se a presença de várias pesquisas acadêmicas da *Nordic School of Marketing*<sup>25</sup>, que compartilha a visão de que o mundo caminha para uma lógica de serviço como fonte de criação de valor e abandona a lógica centrada em produtos. Muitos de seus pesquisadores incluem o conceito LDS em suas pesquisas, reforçando sua relevância como objeto de estudo (EDVARDSSON, 2013; GRÖNROOS, 2013; GUMMESSON, 2010).

Em relação aos recursos utilizados, foram realizadas consultas físicas feitas às bibliotecas centrais da UFRJ e do COPPEAD, em especial para pesquisas em bases de periódicos como *Harvard Business Review*, *journals* citados e teses de doutorado.

A pesquisa remota foi realizada através do *Google Scholar* e acesso remoto à rede PEP que permite acesso à base de bibliotecas da UFRJ, com utilização do Portal CAPES na base MINERVA, além das bibliotecas globais disponíveis na rede, como a Biblioteca do Congresso Americano e das universidades estrangeiras, como MIT, Harvard, Oxford, bases que centralizam publicações de periódicos e teses, como *Web of Knowledge*, *Emerald* e *Ethos*.

---

<sup>25</sup> Nordic School of Marketing é formada por pesquisadores acadêmicos, especialmente finlandeses e suecos, e estuda teorias de Marketing a partir da visão da Nordic School of Service. Seus principais nomes são Evert Gummesson, Christian Grönroos, Richard Norman, Bo Edvardsson e Anders Gustafsson.

O APÊNDICE C apresenta um quadro-resumo com as entrevistas realizadas com anfitriões e hóspedes e as observações participantes. Os questionários semi-estruturados, com perguntas abertas e fechadas, aplicados na segunda parte da pesquisa, que relaciona os conceitos à Airbnb, encontram-se nos APÊNDICES D e E.

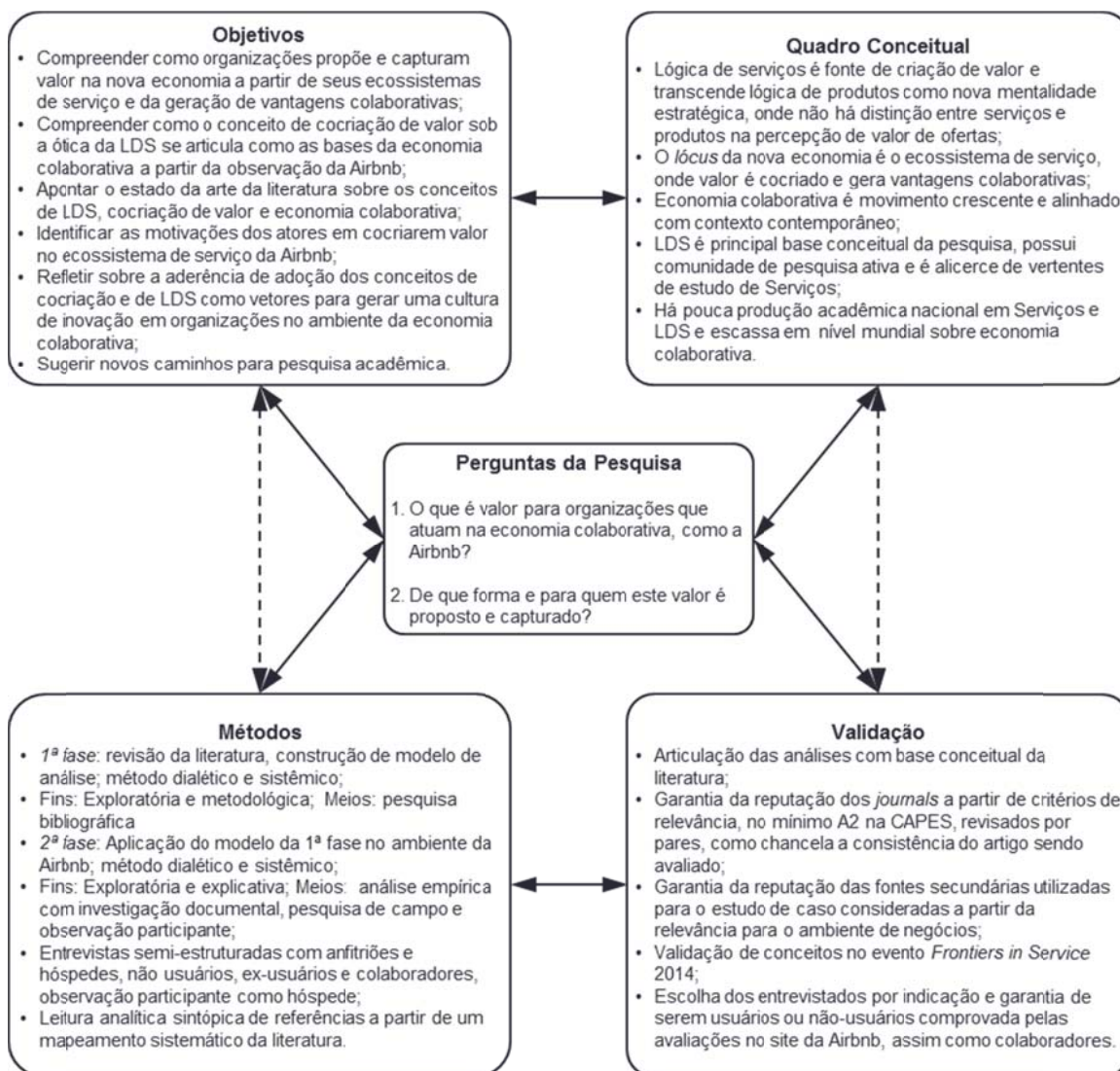
Resumindo, o desenho interno da pesquisa segue a orientação articulada do modelo da ampulheta de Maxwell (2005) que facilita, ao seu término, a visualização e o entendimento dos elementos da pesquisa. A partir do cenário metodológico aqui descrito, pode-se construir o elemento “Métodos” da seguinte forma:

- a) primeira fase - revisão da literatura, construção do modelo de análise:
  - método dialético e sistêmico,
  - fins: exploratória e metodológica,
  - meios: pesquisa bibliográfica.
- b) segunda fase - aplicação do modelo da primeira fase no ambiente da Airbnb:
  - método dialético e sistêmico,
  - fins: exploratória e explicativa,
  - meios: análise empírica com investigação documental, pesquisa de campo e observação participante.
- c) entrevistas semi-estruturadas com atores: anfitriões e hóspedes, observação participante como hóspede;
- d) leitura analítica sintópica de referências a partir de um mapeamento sistemático da literatura.

Para finalizar a ampulheta, o elemento *Validação* aponta riscos de falsificação da pesquisa e ameaças à consistência de seu desenho, assim como formas de neutralizá-los identificados como:

- a) articulação das análises com base conceitual da literatura;
- b) garantia da reputação dos *journals* considerados a partir de critérios de relevância, no mínimo A2 na CAPES, revisados por pares, como chancela a consistência do artigo sendo avaliado;
- c) garantia da reputação das fontes secundárias utilizadas para a análise no ambiente da Airbnb consideradas a partir da relevância para o ambiente de negócios;
- d) validação de conceitos no evento *Frontiers in Service 2014*;
- e) escolha dos entrevistados por indicação e garantia de serem usuários comprovada pelas avaliações no site da Airbnb.

O modelo da ampulheta de Maxwell (2005) resulta na Figura 2, a seguir, proporcionando a visualização resumida e articulada de seus cinco elementos, útil como processo de construção e como referência futura.



**Figura 2:** Modelo da Ampulheta de Maxwell  
**Fonte:** Elaboração própria sobre modelo de (MAXWELL, 2005, p.5)

## 1.5 Estrutura do trabalho

O trabalho se divide em duas partes. A primeira revisa a literatura com base nos três pilares conceituais da pesquisa (Lógica Dominante de Serviço - LDS, cocriação de valor e economia colaborativa) e sugere um modelo de análise a ser aplicado na segunda parte do trabalho, que desenvolve a avaliação no ambiente da Airbnb. A estrutura do trabalho assim se delinea:

- a) o Capítulo 1, **Introdução**, descreve a motivação, justificativa, relevância e objetivos do trabalho, utilizando o modelo da ampulheta de Maxwell (2005) para melhor visualizar seus elementos, além de sua estrutura;
- b) o Capítulo 2 situa os três pilares conceituais na literatura (LDS, cocriação e de valor e economia colaborativa). A seção 2.1, sobre **Lógica Dominante de Serviço**, inicia com uma breve revisão bibliográfica sobre a evolução do estudo sobre **Serviços**, descrevendo-o desde a visão de *não-produto* a epicentro da riqueza na nova economia, com destaque para sua relevância econômica e como objeto de estudos dentro do Marketing e da Administração. Ainda na seção 2.1, a revisão sobre Serviços contextualiza o mergulho bibliográfico no conceito de **LDS** como uma abordagem estratégica emergente para o estudo da Administração e para organizações, e detalha seu *léxicon* e principais conceitos, incluindo axiomas e premissas fundamentais;
- c) na seção 2.2, o conceito **cocriação de valor** é detalhado através de uma abordagem bibliográfica e analítica, incluindo considerações sobre sua centralidade para a LDS, as diferentes visões e delimitações e a importância da colaboração como foco da discussão sobre valor. A seção 2.2 sugere ainda um modelo de análise para mapear os níveis macro, meso e micro do ecossistema de serviço da organização para então detalhar a concepção de valor a partir do contexto e da centralidade nos atores envolvidos no ecossistema relevante, a fim de identificar significados, fontes e formas de criação de valor na visão dos atores. O modelo será utilizado no ambiente da **economia colaborativa**, descrita na seção 2.3, encerrando a revisão de literatura. Finalizando o Capítulo 2, a seção 2.4 encerra também a primeira parte do trabalho articulando os três conceitos como um grande resumo, preparando o leitor para a análise do ambiente e da dinâmica da Airbnb;
- d) o Capítulo 3 sinaliza a segunda parte da pesquisa, contempla a análise da **Airbnb** descrevendo seu contexto de operação como parte da economia colaborativa (mais especificamente da economia compartilhada e Pessoa-a-Pessoa, ou P2P) e seus fatores de sucesso, identificando as fontes de valor de seu modelo de negócios pela aplicação do modelo proposto ao fim da seção 2.2 e análise das entrevistas realizadas. O capítulo se encerra

com a identificação de desafios, oportunidades, impactos, perspectivas e inspirações da Airbnb para o mundo empresarial e para a sociedade;

- e) na Conclusão, presente no Capítulo 4, os conceitos são articulados em análises e propostas para pesquisas futuras;
- f) a pesquisa é finalizada o Capítulo 5 com as Referências bibliográficas e com os Apêndices, que complementam o exposto.

## 2 CONCEITOS FUNDAMENTAIS

### 2.1 Lógica Dominante de Serviço (LDS): uma abordagem estratégica emergente para o estudo da Administração e para organizações

A LDS é adotada como base conceitual para esta pesquisa por ser (1) adequada ao ambiente da organização moderna e em rede ao propor uma nova mentalidade que integra produtos e serviços e (2) pela relevância da área de Serviços, tanto como segmento econômico, quanto como objeto de estudo na Administração e Marketing. Antes de detalhar os principais pilares da LDS, é importante compreender a conexão histórica dos significados do termo “serviços”, a fim de contextualizar e delimitar o escopo do conceito.

#### 2.1.1 A evolução do estudo sobre Serviços: de *não-produto* a epicentro da riqueza na nova economia

Uma reflexão histórica leva à percepção de que a dominância de uma gestão baseada em produtos foi questionada quando a discussão sobre Serviços entrou em pauta nos anos 70. Até então, a orientação da economia desde a Revolução Industrial, privilegiava o escoamento da produção em massa pelo foco no valor de troca e nas características do produto, explicitando uma relação transacional: o que importa é a maximização do lucro a partir do máximo valor intrínseco que possa ser atribuído ao produto que o consumidor possa pagar. A orientação, característica da visão econômica capitalista neoclássica, é por trocas de unidades de produtos entre os atores, também citada como lógica de manufatura (CHANDLER, 2011). A percepção de valor vem do produto para o consumidor e não vice-versa, como hoje se delinea.

Durante os anos 80 e 90 as diferenças entre serviços e produtos ficaram evidentes, assim como a demanda por compreensão de relações, redes e interação entre os elos da cadeia produção/consumo, encaminhando uma visão de processos onde os múltiplos atores trocam serviços, sustentada pela LDS nos anos 2000. Este cenário gradualmente formou a base para a abordagem integrada entre produtos e serviços que é hoje um dos maiores desafios tanto para pesquisadores de Serviços, como área de estudo, quanto para gestores (GUMMESSON; GRÖNROOS, 2012).

A LDS responde ao desafio de uma abordagem integrada de produtos e serviços propondo uma nova *mentalidade*<sup>26</sup> para alcançar uma compreensão unificada sobre o propósito e a natureza de organizações, mercados e sociedade, baseada na

---

<sup>26</sup> Não representa plenamente a tradução da palavra original em inglês *mindset*.



troca de serviço<sup>27</sup>. No artigo que originou o conceito, Vargo e Lusch (2004) entendem que a gestão de produtos e serviços herdou um modelo de trocas baseado em um modelo econômico que possuía uma lógica dominante de produtos, ou LDP<sup>28</sup>, geralmente conectada à manufatura. A LDP baseia-se em recursos tangíveis, no valor intrínseco dos bens e em transações associados ao valor de troca, relacionado ao valor adicionado. A LDS traz novas perspectivas centradas em recursos intangíveis, na cocriação de valor e nas relações, associados ao valor de uso.

Nota-se que a forte preponderância da dimensão econômica dá lugar a uma leitura mais abrangente e multidimensional para dar conta da complexidade dos tempos atuais na gestão de organizações, refletindo o *zeitgeist*, o espírito do tempo de cada época. Para a autora, tanto as proposições de valor, quanto a cocriação de valor, conceitos importantes para a LDS, dependem do significado atribuído pelo consumidor em cada contexto, vinculando-o a símbolos sócio-culturais, ao significado de experiências e ao valor de troca, ao que Vargo e Lusch chamam de *valor-em-contexto* (LUSCH; VARGO, 2014).

A mudança de significados com o tempo é sinalizada por Fisk, Brown e Bitner (1993) que consolidaram a evolução do estudo de Serviços ao longo das décadas, pontuando a transição da polarização para a integração entre produtos e serviços. A atualização a partir de 1994 foi proposta por Bitner em recente evento sobre Serviços<sup>29</sup>, corroborando a atualidade das questões abordadas por esta pesquisa, como descrito a seguir no Quadro 2:

<b>Estágio</b>	<b>Datas</b>	<b>Descrição</b>	<b>Tópicos</b>
<b>Engatinhando</b>	1953-1979	Descoberta e tomada de risco; Trabalho conceitual	Produtos <i>versus</i> Serviços; Características de serviços
<b>Primeiros passos</b>	1980-1985	Diálogo entre gestores e acadêmicos	Qualidade de serviço; Encontros de serviços
<b>Caminhando ereto</b>	1986-1993	Crescimento explosivo na literatura; Pesquisas empíricas e experimentais	Problemas de Marketing e Gestão em negócios de serviços
<b>Construindo uma comunidade</b>	1994-2014	Serviços se tornam um tópico dominante; Pesquisas rigorosas e desenvolvimento teórico	Retorno em qualidade de serviço; Engajamento do consumidor; Cocriação de valor; Lógica Dominante de Serviço; etc

**Quadro 2:** Evolução da Pesquisa em Serviços

**Fonte:** Adaptado da palestra de Mary Jo Bitner no evento *Frontiers in Service* 2014

<sup>27</sup> Disponível em: <www.sdlogic.net>. Acesso em: mar.2014.

<sup>28</sup> Tradução da autora para o termo em inglês *Goods-Dominant Logic*.

<sup>29</sup> Evento *Frontiers in Service*, realizado em Miami, em Maio de 2014.

O Quadro 2 reflete a intenção dos pesquisadores em promover aproximação a gestores, direcionando as pesquisas para contribuir com explicações e soluções a desafios de marketing e gestão, que encontram eco na relevância do setor também na esfera econômica. A visão desta autora é que a área de Serviços deve ser entendida muito além de seu papel como setor econômico, uma vez que as categorizações utilizadas para compor contas e estatísticas agregadas oferecem distorções em suas classificações e impactos. Uma empresa como a Apple, por exemplo, deve ser classificada como de produtos ou serviços? Pela visão econômica vigente baseada em produtos, ela é classificada na bolsa de valores americana NASDAQ como uma empresa do setor de tecnologia, na indústria de hardware e sub-indústria de equipamentos de comunicação<sup>30</sup>, portanto associada a produtos por suas entregas tangíveis, ou computadores, tablets, celulares e acessórios. Seus componentes de serviços são classificados também por esta visão e limitados às prestações de serviços usuais para a operação da empresa, como logística, sistemas e terceirizações eventuais, interpretados como despesas. Sabemos, no entanto, que as vendas de seus celulares, por exemplo, sofreriam um grande impacto caso estivessem dissociados da loja virtual *Itunes*, que revolucionou o mercado de música e oferece aplicativos e gerenciamento de entretenimento.

Nossa economia é baseada na lógica de produtos e métricas e indicadores estão intrinsecamente a ela associadas para traduzir os resultados dos negócios. Apesar das ressalvas às classificações tradicionais, a autora entende que elas são imprescindíveis para fornecer entendimento comum, orientando alocação de recursos, além de facilitar decisões estratégicas, tanto de organizações, quanto de políticas públicas. No entanto, uma intenção deste trabalho é provocar a reflexão sobre formas alternativas mais abrangentes de se pensar proposições de valor, como na abordagem do conceito de ecossistema de serviço descrito mais adiante, mesmo que o resultado final do ciclo organizacional seja o balanço publicado nos moldes tradicionais.

Apesar do pensamento focado em produtos, o mundo hoje possui uma economia de serviços. A relevância como setor econômico se evidencia pelas estatísticas oficiais. Enquanto o setor de serviços corresponde a de 70 a 80% das atividades econômicas em países desenvolvidos, como Japão e EUA, em nações em desenvolvimento, como China e Índia, a participação se expande mais do que o crescimento da economia. No Brasil, o setor representou 69,3% do PIB em 2013,

---

<sup>30</sup> <http://www.bloomberg.com/quote/AAPL:US>, consultado em 09/01/2015.

segundo o IBGE <sup>31</sup>, apresentando tendência positiva nos últimos anos com perspectivas de continuidade de crescimento para o futuro, em contraponto com a participação da indústria.

Além da relevância do setor traduzida pelos indicadores oficiais de riqueza, a complexidade contemporânea está em sintonia com a atenção que a área de Serviços tem recebido de pesquisadores e gestores em busca de sua consolidação como disciplina de estudos, como já visto no Quadro 2, uma vez que a natureza multidisciplinar e integradora dificulta sua delimitação. A área tangencia e articula dimensões dentro do vasto campo da Administração, com especial impacto em Estratégia, Operações, Marketing e Inovação.

Estruturas conceituais, modelos e linhas de pesquisa em Serviços proliferam no meio acadêmico visando redefinir ou estabelecer bases epistemológicas para a continuidade de estudos, por vezes batizando novos termos, reforçando a importância da escolha de caminhos conceituais específicos para basear a pesquisa. A seção seguinte justifica a adoção do recorte conceitual sugerido pela LDS.

### **2.1.2 A escolha da LDS como base conceitual para a pesquisa**

Uma avaliação de recentes produções acadêmicas e *call for papers* dos principais eventos em Serviços propõe as seguintes linhas de estudo prioritárias: *Lógica Dominante de Serviço, Ciência de Serviços, Design de Serviços, Inovação em Serviços, Ecossistemas de Serviços, Marketing de Serviços, Operação em Serviços, e-serviços e Recuperação em Serviços*<sup>32</sup>. Além destas, esta autora destaca a vertente de *Serviços Relacionais*, que se caracteriza por requerer relações interpessoais de forma intensiva em sua operação (CIPOLLA; MANZINI, 2009) e contribui com a avaliação das especificidades da Airbnb na segunda parte desta pesquisa.

Apesar da segmentação, a LDS dialoga com estas linhas de estudo por fornecer base conceitual ao desenvolvimento de pesquisas específicas. Destacam-se as propostas pela comunidade de pesquisadores da *Nordic School of Marketing*, ou escola nórdica, que fornece novas perspectivas para o estudo do Marketing e de Serviços a fim de aumentar a diversidade de visões por incluir reflexões de outras culturas, além da americana, considerada hegemônica nestas áreas. A escola nórdica se inspirou no diálogo internacional provocado pela síntese oferecida pela LDS, pela

---

<sup>31</sup> [ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas\\_Nacionais/Contas\\_Nacionais\\_Trimestrais/Comentarios/pib-vol-val\\_201401comentarios.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Comentarios/pib-vol-val_201401comentarios.pdf)

<sup>32</sup> Tradução da autora para o termo *Service Recovery*

teoria de redes e sistemas e pela vertente de Ciência de Serviços, criada pela IBM, para gerar contribuições teóricas mais afinadas com a explicação de fenômenos em ambientes complexos e ambíguos. Assim, para a escola nórdica, realidade e o futuro estão em sintonia com a visão da LDS de uma lógica que abandone divisões tradicionais, como as entre bens e serviços, classificações de negócios B2B e B2C<sup>33</sup>, consumidores e fornecedores, a favor de abordagens que privilegiem o entendimento das relações, seus pontos em comum e divergências (GUMMESSON, 2012). A importância da escola nórdica é percebida em especial pelo crescimento da produção acadêmica de países como Finlândia e Suécia, identificado no levantamento bibliográfico, na influência de pesquisadores como Evert Gummesson, Christian Grönroos e Bo Edvardsson, frequentemente citados em artigos de impacto, e pela presença maciça de trabalhos apresentados nos eventos de Serviços.

A LDS é base também para o desenvolvimento da *Ciência de Serviços* (*Service Science*), liderada pela IBM, que articula compreensão humana e organizacional com compreensão tecnológica e de negócios para categorizar e explicar *sistemas de serviços* (seu construto básico), como eles interagem e evoluem para cocriar valor. A Ciência de Serviços considera a LDS um fundamento conceitual por prover perspectivas, vocabulário e premissas para construção de uma teoria que embase uma abordagem científica para avançar no desenho e na proposta de inovações para sistemas de serviços (MAGLIO; SPOHRER, 2013).

A Ciência de Serviços defende, inclusive, a existência de formação específica de pessoas para atuar em uma economia de serviços que demanda perfis multidisciplinares e não especialistas para a resolução de questões das organizações contemporâneas globais e em rede (BITNER; BROWN, 2008).

Além de se utilizarem da LDS como base para o desenvolvimento de suas teorias, um objetivo comum à escola nórdica e à Ciência de Serviços é a busca de relevância e validação teórica ao estudo de fenômenos contemporâneos de natureza complexa e em rede, associado ao perfil desta pesquisa.

É importante destacar o impacto da LDS na cultura organizacional. A crença de que valores e orientações compartilhados na organização são contagiantes aproxima à visão de uma espiral positiva de aprendizado centrada no consumidor e na rede como forma de pensar e gerar inovação em um movimento não apenas contínuo, mas natural, inerente ao cotidiano e independente do setor econômico ou perfil da organização. Esta orientação, à qual a LDS chama de orientação a serviço, apoia um

---

<sup>33</sup> Termos relacionados a classificação de relações entre negócios *Business to Business* (B2B) e *Business to Consumer* (B2C), de uso comum no Marketing e na Administração.

mundo mais empático, humano e colaborativo, elevando o bem-estar, pois auxilia a construir uma visão comum sobre a importância da colaboração para a geração de riqueza, como defendem Mary Jo Bitner e Stephen Brown:

Enquanto competir através de serviço e por inovação em serviços é motivado em grande parte pelo desejo por crescimento e lucro que orienta a economia mundial, um resultado potencial importante de inovações em serviços centradas no consumidor é a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos do mundo. Se pesquisas em serviços e inovação forem conduzidas pelo ponto de vista do consumidor e aplicadas em algumas de nossas indústrias críticas (ex: saúde, educação), então este resultado otimista parece possível. Adicionalmente, se inovações em serviços são de fato cocriadas em conjunto com consumidores tal que o valor de uso seja o foco principal, este resultado otimista parece ainda mais possível. (BITNER; BROWN, 2008, p.44)

Em resumo, a partir do contato com as diferentes abordagens sobre Serviços, uma decisão metodológica e filosófica desta pesquisa adota a LDS e a visão de Vargo e Lusch (2004) como base conceitual para estabelecer definições e limites ao longo do estudo pelas seguintes razões: (1) articulação com as linhas de estudo mencionadas, (2) centralidade na cocriação de sua rede de valor, (3) potencial de influenciar a cultura das organizações de forma a valorizar não só os nós, mas os laços relacionais da rede em torno da clareza do que de fato cria valor para todos de forma sistêmica (explicado mais adiante pelo conceito de *ecossistema de serviço*), catalisando a inovação, além da (4) relevância acadêmica reconhecida e (5) perfil integrador na formação de suas premissas fundamentais.

Antes de mergulhar no universo da LDS é importante definir o recorte do conceito de “serviço”, central a esta pesquisa.

O termo “serviços” tem sido associado a tudo o que não é produto desde os tempos de Adam Smith<sup>34</sup>, que defendia a geração de excesso de oferta para exportação como principal fonte de riqueza das nações. Esta orientação gerava busca por produtividade, atrelada a produtos físicos, tornando secundário qualquer foco em outras atividades não diretamente conectadas à produção física, mesmo que úteis à operação. Na medida em que estas outras atividades começaram a entrar na pauta como contribuintes à geração de riqueza, como sugere o Quadro 2, a produtividade associada à tangibilidade caminhou para atenção ao conceito proposto por Say de “produtos imateriais” (*apud* LOVELOCK; GUMMESSON, 2004) em uma tentativa de explicar novos fenômenos a partir do *léxico* corrente. *Serviço é não-produto*. A

---

<sup>34</sup> Como sugerido em sua obra clássica *A Riqueza das Nações*, 1776.

conceitualização de “serviços” pelas populares características IHIP<sup>35</sup> (ZEITHAML *et al.*, 1985; LOVELOCK; GUMMESSON, 2004) segue este construto, baseado na lógica de produtos e nos atributos que os distinguem dos produtos para facilitar o trabalho do Marketing na construção de marcas. O modelo IHIP é ainda muito utilizado, pois é aderente à realidade linear que considera serviço uma unidade de saída (VARGO; LUSCH, 2008b).

À medida que o estudo sobre serviços foi evoluindo atrelado a sua importância como gerador de riqueza, a criação de um universo dedicado de bases teóricas levou a definições *positivas*, considerando o que serviço é, como Zeithaml, Bitner e Gremler (2013, p.3) sugerem ao propor uma visão mais geral de serviços como “instrumentos, processos e performances fornecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa para outra entidade ou pessoa.”, além de defenderem que o crescimento econômico, associado à inovação, será por serviços em todas as economias.

Esta definição está em sintonia com a adotada pela LDS, onde serviço é entendido como “a aplicação de competências especializadas (recursos operantes – conhecimentos e habilidades) através de instrumentos, processos e performances para o benefício de outra entidade ou da entidade em si” (VARGO; LUSCH, 2008b, p.26). Os autores destacam que o termo é adotado no singular, *serviço*, para refletir o processo de fazer algo benéfico para e em colaboração com alguma entidade (posteriormente chamados de *atores* na visão mais recente da LDS), em contraste com a noção de unidades de saída – bens imateriais – como identificam com o termo no plural, *serviços*. Desta forma, esta pesquisa adota a seguinte definição de serviço, proposta por Vargo e Lusch:

Na LDS, bens e serviço não são formas alternativas de produtos. Bens são utensílios (ferramentas, mecanismos de distribuição), que servem como alternativas para a provisão direta de serviço. Serviço, então, representa o caso geral, o denominador comum do processo de troca; serviço é o que é sempre trocado. Bens, quando utilizados, são auxiliares para o processo de provisão de serviço (VARGO; LUSCH, 2008b, p.26).

As próximas seções deste capítulo detalham o universo LDS: seus conceitos, definições e o *léxico* utilizado na pesquisa.

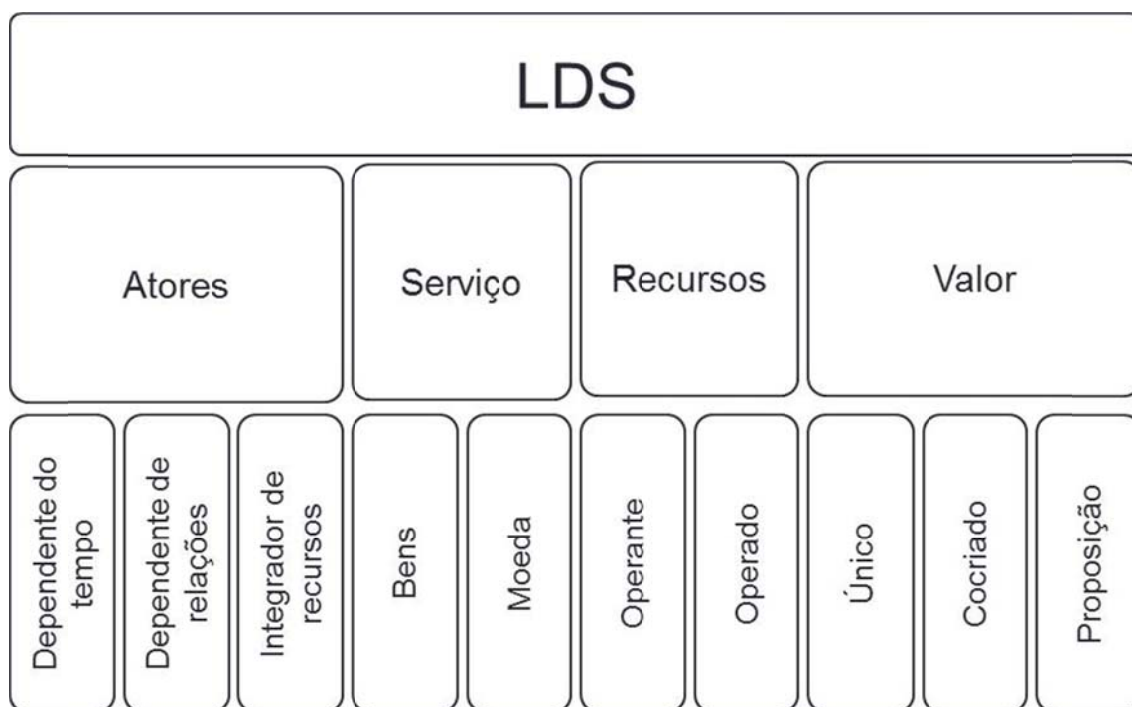
---

<sup>35</sup> Acrônimo das quatro características tradicionalmente associadas a serviços: intangibilidade (*intangibility*), heterogeneidade (*heterogeneity*), inseparabilidade (*inseparability*), perecibilidade (*perishability*).

### 2.1.3 Detalhando a LDS: *léxicon*, axiomas e premissas fundamentais

Relembrando o conceito, Vargo e Lusch (2004, 2008a, 2008b) sugerem novas perspectivas para enfrentar os desafios organizacionais. Suas proposições convergem para formar uma nova lógica dominante para a gestão, em que a provisão de serviço, em detrimento da provisão de bens, é fundamental para a troca econômica. A ideia é que serviço deva ser trocado por serviço, que todas as empresas sejam consideradas empresas de serviço, que todos os mercados sejam centrados na troca de serviço e que todas as economias e sociedades sejam baseadas em serviço<sup>36</sup>.

A LDS faz uso de uma linguagem própria, ou *léxicon*, cujo entendimento é fundamental para a consistência deste estudo e para seu diálogo com outras visões. O *léxicon* LDS está ilustrado na Figura 3 e descrito no Quadro 3.



**Figura 3:** Léxicon da LDS  
**Fonte:** Adaptado de Lusch e Vargo (2014)

Conceito	Descrição e características
<b>Atores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entidades que possuem a habilidade de atuar e administrar de forma intencional, a partir de um propósito, mas também dentro de estruturas, como normas e atitudes adquiridas socialmente e experimentalmente que delimitam as ações. Estrutura e ações são mutuamente influenciadas, pois a estrutura confere significado à ação;</li> <li><i>Dependente do tempo</i> – age em um contexto levando em conta passado, presente e futuro;</li> </ul>

<sup>36</sup> Disponível em: <http://www.sdlogic.net/index.html>. Acesso em: 8 set. 2014.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dependente de relações</i> – atuação depende da sociedade e da comunidade através de instituições compartilhadas, essenciais para os ecossistemas de serviço;</li> <li>• <i>Integradores de recursos</i> – integram recursos para aumentar a viabilidade de um sistema relevante (viabilidade = adaptabilidade, flexibilidade, resiliência, bem-estar).</li> </ul>
<b>Serviço</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de fazer algo que beneficie outro ator ou a ele próprio através da aplicação de recursos;</li> <li>• Pode ser fornecido direta (ex: corte de cabelo) ou indiretamente (ex: transporte por carro), em troca de bens ou moeda (ferramentas que fornecem direito ao serviço);</li> <li>• Moeda pode ser em espécie ou social (como obrigação por futuro serviço).</li> </ul>
<b>Recursos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualquer elemento tangível ou intangível, interno ou externo, operante ou operado com que um ator possa contar para aumentar a viabilidade do sistema relevante;</li> <li>• A aplicação de recursos operantes em operados é que cria benefícios;</li> <li>• Recursos operantes: competências, habilidades, conhecimento;</li> <li>• Recursos operados: recursos potenciais, geralmente estáticos e tangíveis, como bens e recursos naturais;</li> <li>• “Recursos não são, eles se tornam”.</li> </ul>
<b>Valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor é benefício, um aumento no bem-estar de um ator específico;</li> <li>• Valor é único e específico do ator, contextualmente distinto, holística e fenomenologicamente determinado, gerando ocorrências únicas e experienciais;</li> <li>• É cocriado porque recursos de múltiplas fontes são sempre integrados para criar valor;</li> <li>• Não pode ser fornecido, apenas proposto;</li> <li>• Proposição de valor é a representação de como um ator propõe a positivamente participar na criação de valor com um ator beneficiário.</li> </ul>

**Quadro 3:** Descrição do *Léxico* da LDS  
**Fonte:** Adaptado de Lusch e Vargo (2014)

A compreensão deste novo paradigma é facilitada por atributos que comparam a criação de valor segundo a LDS e a LDP, descritos no Quadro 4, reforçando a visão do alinhamento da LDS à dinâmica do ambiente contemporâneo.

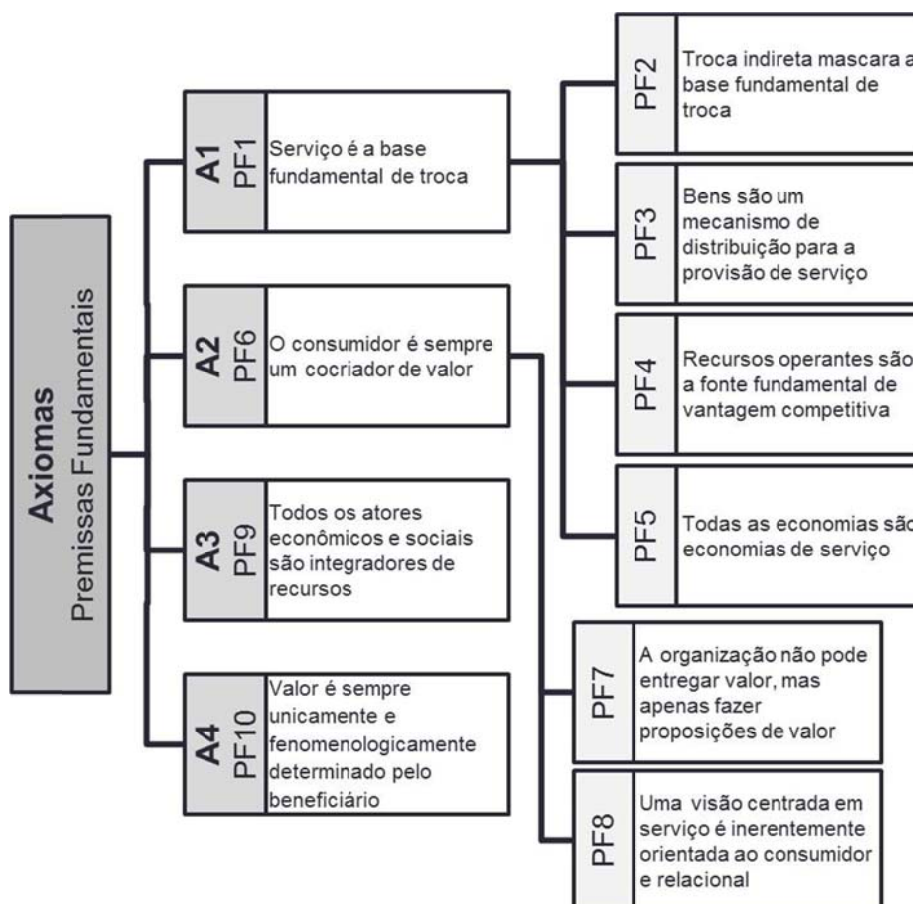
<b>Atributo</b>	<b>LDP</b>	<b>LDS</b>
<b>Direcionador do valor</b>	Valor de troca	Valor de uso ou valor-em-contexto
<b>Gerador de valor</b>	Empresa, com auxílio da cadeia de fornecedores	Empresa, rede de parceiros e clientes
<b>Processo de criação de valor</b>	Valor intrínseco aos bens ou serviços das empresas. Valor é adicionado através de melhorias ou do acréscimo de atributos	Empresas propõe valor através de ofertas ao mercado e consumidores dão continuidade ao processo de cocriação de valor pelo uso
<b>Propósito do valor</b>	Aumentar riqueza para a empresa	Aumentar adaptabilidade, sobrevivência e o <i>bem-estar</i> do ecossistema através de trocas de serviço com outros (conhecimento aplicado e habilidade)
<b>Mensuração do valor</b>	A quantia de valor nominal, preço recebido pela troca	Adaptabilidade, bem-estar e sobrevivência do ecossistema beneficiado (viabilidade)



<b>Recursos utilizados</b>	Principalmente recursos operados ( <i>operand resouces</i> )	Principalmente recursos operantes ( <i>operant resouces</i> ), às vezes transferidos através da agregação aos recursos operados (bens)
<b>Papel da empresa</b>	Produzir e distribuir valor	Propor e cocriar valor, prover serviços
<b>Papel dos bens</b>	Unidades de saída ( <i>output</i> ), recursos operados com valor agregado	Veículo para recursos operantes, habilitam o acesso aos benefícios das competências da empresa
<b>Papel dos consumidores</b>	Usar até o fim ou destruir o valor criado pela empresa	Cocriar valor através da integração de recursos fornecidos pela empresa a outros recursos privados e públicos

**Quadro 4:** Comparação entre atributos segundo LDP e LDS  
**Fonte:** Adaptado de Vargo e Lusch (2004)

Considerando os atributos elencados no Quadro 4, Lusch e Vargo (2014) organizaram a LDS em quatro axiomas e dez premissas fundamentais (PFs), relacionados na Figura 4, a partir dos quais sedimentam as bases para o desenvolvimento de referencial teórico e empírico em torno do tema como contribuição para o avanço da construção de teorias e práticas para o Marketing e para a Administração. As PFs são comentadas no Quadro 5.



**Figura 4:** Axiomas e Premissas Fundamentais da LDS  
**Fonte:** Adaptado de Lusch e Vargo (2014)

Premissa Fundamental (PF)		Comentários/explicações
PF1	Serviço é a base fundamental de troca	A aplicação de recursos operantes (habilidades e conhecimento), “serviço”, como definido pela LDS é a base de todas as trocas. Serviço é trocado por serviço
PF2	Troca indireta mascara a base fundamental de troca	Como serviço é provido através de uma complexa combinação de bens, dinheiro e instituições, a base de troca de serviço nem sempre é aparente
PF3	Bens são um mecanismo de distribuição para a provisão de serviço	Bens (duráveis e não duráveis) obtém seu valor pelo uso – o serviço que eles provêm
PF4	Recursos operantes são a fonte fundamental de vantagem competitiva	A habilidade comparativa que irá causar a mudança desejada gera competição
PF5	Todas as economias são economias de serviço	Serviço (no singular) está se tornando aparente com especialização e terceirização crescente
PF6	O consumidor é sempre um cocriador de valor	Implica que a cocriação é interativa
PF7	A organização não pode entregar valor, mas apenas fazer proposições de valor	Organizações podem oferecer seus recursos aplicados para criação de valor e colaborativamente (interativamente) criar valor a partir da aceitação da proposição de valor, mas não pode criar e/ou entregar valor de forma independente
PF8	Uma visão centrada em serviço é inerentemente orientada ao consumidor e relacional	Uma vez que serviço é definido em termos de benefícios determinados pelo consumidor e cocriado, ele é inerentemente orientado ao consumidor e relacional
PF9	Todos os atores econômicos e sociais são integradores de recursos	Implica que o contexto de criação de valor é redes de redes (integradores de recursos)
PF10	Valor é sempre unicamente e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário	Valor é idiossincrático, experiencial, contextual e carregado de significado

**Quadro 5:** Comentários sobre as Premissas Fundamentais da LDS

**Fonte:** Adaptado de Vargo e Lusch (2008a)

A visão de Vargo e Lusch é integradora e corroborada por vários acadêmicos de relevância no estudo de Serviços, como Christian Grönroos, que defende a multidimensionalidade da perspectiva de serviços viabilizando a criação mútua de valor tendo o serviço como fator mediador neste processo (GRÖNROOS, 2011).

É importante destacar que a discussão em torno da LDS se inicia com um debate acadêmico em torno de suas premissas fundamentais incorporado na evolução e aprimoramento do estudo de Vargo e Lusch. Por esta visão, a própria construção do conceito é cocriada por sua comunidade, legitimando-a, como Vargo explicita:

Em vez de originar e completar a LDS, nós (a) tentamos capturar e estender a convergência de uma lógica revisada de trocas que percebemos evoluir tanto dentro, quanto fora do Marketing e (b) convidamos outros a identificar e elaborar as conexões entre esta lógica e seus próprios caminhos de pesquisa. LDS é um trabalho em progresso dialógico e colaborativo, evoluindo e se desenvolvendo –

em um ritmo frequentemente maior que o ciclo de publicações.  
(VARGO; LUSCH, 2008a, p.211)

Após a aceitação das dez PF's pela comunidade acadêmica, a LDS passa por um prolífico momento de estudos empíricos que a aproxima do ambiente organizacional, sinalizando uma nova fase de adoção por uma nova comunidade: a de gestores. Para que esta etapa seja bem sucedida, métricas e indicadores devem ser contemplados e associados às vantagens competitivas articuladas ao seu sucesso.

A discussão sobre a relação entre vantagens competitivas sustentáveis, inovação e geração de riqueza para a organização não é nova, mas a visão de que elas estejam relacionadas à sua rede de valor e ao conhecimento por ela gerado é mais recente, como proposto pela PF4 e por Normann e Ramirez (1993, p.69) ao afirmarem que “a única fonte verdadeira de vantagem competitiva é a habilidade de conceber o sistema de criação de valor completo e fazê-lo funcionar.”

Ou seja, para capturar a riqueza potencial criada pelo conhecimento diferenciado gerado pela rede de valor de uma organização é preciso não apenas *conceber esta rede de forma estratégica*, mas cuidar para que sua dinâmica gere resultados positivos para todos e com todos. Este processo sim é dificilmente replicável pela concorrência. A visão de rede e o papel crucial de sua mediação serão explorados no entendimento do conceito de “ecossistema de serviço”, descrito na próxima seção, e em especial na análise da dinâmica da Airbnb.

#### **2.1.4 Principais conceitos da LDS: A2A, integração de recursos, recursibilidade, densidade, efetivação e ecossistema de serviço**

Nesta última seção sobre LDS, importantes conceitos serão introduzidos e traduzidos em um exemplo real utilizando a empresa Lego e seus produtos como metáfora a fim de sedimentar o vocabulário que permeia o restante do trabalho.

Para a LDS, todas as entidades que participam do processo de troca de serviço, como consumidores, fornecedores e parceiros, são denominadas *atores*. Desta forma, a classificação comumente adotada pelo Marketing para descrever relações de troca que se diferenciam pela natureza dos negócios (como B2B, B2C, C2C, C2B<sup>37</sup>) são unificadas pelo entendimento de que todos os *beneficiários* das trocas de serviço são atores e possuem um papel dual de provedor e consumidor.

---

<sup>37</sup> Siglas referentes aos termos em inglês *Business to Business* (B2B), *Business to Consumer* (B2C), *Consumer to Consumer* (C2C) e *Consumer to Business* (C2B).

Vargo e Lusch batizam estas relações de troca de Atores a Atores ou A2A (LUSCH; VARGO, 2014). *Todas as trocas de serviço, portanto, ocorrem em um ambiente A2A.*

“Atores buscam densidade de recursos para aumentar a viabilidade de seu sistema. Atores integram recursos, cocriam valor e única e fenomenologicamente determinam valor a partir de suas perspectivas e contexto” (LUSCH; VARGO, 2014, p.117). Para melhor compreender o que compõe esta descrição de uma rede A2A, será utilizado como metáfora um jogo de Lego, onde diversas peças individuais com encaixes que se complementam podem ser combinadas e recombinadas (integradas) para originar brinquedos de diferentes formatos, cujas configurações finais dependem de quem os monta. Pode-se associar o conceito de atores às entidades que de alguma forma fornecem recursos ao sistema, como a empresa Lego, que fornece as peças, as lojas de varejo, que as comercializam e os consumidores, que manipulam as peças. Recursos podem ser associados às peças e acessórios, assim como a habilidade de montagem do consumidor, que pode contar com outras pessoas no processo. A quantidade disponível de peças e acessórios corresponde ao conceito de densidade (Ex: muitas peças, acessórios = alta densidade). O conceito de recursibilidade é associado à capacidade da pessoa em montá-los (muitas peças, acessórios e pessoas com habilidade para montá-los = alta recursibilidade).

Ao incluir as relações de troca necessárias para que uma criança, por exemplo, tenha de fato acesso a um jogo de Lego para brincar, deve-se considerar todo o processo que o efetiva, como outras pessoas com recursos monetários para comprar o jogo, ou o carro que este consumidor utiliza para ir à loja. Constrói-se, assim, a visão mais ampla de um ecossistema de serviço e das relações entre atores que o compõe, ou *relações A2A*. A visão de uma rede A2A chama a atenção para a integração dos papéis de produtores e consumidores, uma vez que todos participam do sistema de troca de serviço (sem que um produza e outro consuma, ou destrua, valor), sendo “potencialmente operantes, integradores de recursos cocriadores de valor” (LUSCH; VARGO, 2014, p.111). Neste ponto é importante entender a natureza das *relações* em ecossistemas de serviço.

Para Lusch e Vargo (2014), as relações permeiam o ecossistema de serviço em vários níveis de complexidade, em função de quantidade, perfil de atores e natureza de *instituições*, representadas de forma aninhada, como na Figura 5, onde o nível mais básico é o de troca de serviço por serviço, caracterizando *relações diádicas*. Tais relações evoluem para cocriação de valor, onde os atores integram recursos visando bem-estar e podem desejar repetir trocas após engajamentos bem sucedidos, dando continuidade às relações, ou, pela ótica LDP, fidelizando-se. O nível da cocriação é influenciado por elementos extrínsecos, como imagem de marcas que

motivam (ou não) a efetividade das relações e ocorrem segundo normas de troca tácitas ou explícitas, configurando *instituições compartilhadas*. O nível mais abrangente segue em uma crescente complexidade e inércia, caso seja necessário um processo de mudança, e envolve princípios mais sedimentadas e perenes através de *instituições superiores compartilhadas*, como religião, cultura e estado, que permeiam todas as redes A2A provendo *estrutura* e limites às relações dos outros níveis.



**Figura 5:** Camadas de relações de um ecossistema de serviço  
**Fonte:** Adaptado de Lusch e Vargo (2014)

Outro importante conceito associado às redes A2A é o de “efetivação”<sup>38</sup>, uma teoria aderente ao ambiente complexo e não preditivo para tomada de decisão. Para a *efetivação*, os atores inseridos em um universo complexo e incerto focam atenção no presente, tomando consciência do ambiente e sua estrutura, incluindo restrições para executar ações de curto prazo que irão afetar o futuro, ou, terão *efeito* sobre ele. Os atores se envolvem em um constante processo de aprendizado, se adaptando, tomando decisões do tamanho de seu alcance, tal que possam controlá-las e ajustá-las. Mais do que isso, eles reavaliam constantemente as questões para alimentar a tomada de decisão e gerar novas oportunidades de ação em um movimento de dentro para fora, como uma rede que se expande e constrói seus próprios (e melhores possíveis) caminhos. A *efetivação* privilegia a eficácia sobre a eficiência na dinâmica das relações. Como os atores agem continuamente de forma efetiva (antes de visar produtividade), buscando o benefício através da integração e criação de recursos, a

<sup>38</sup> Tradução da autora para o termo em inglês *effectuation*.

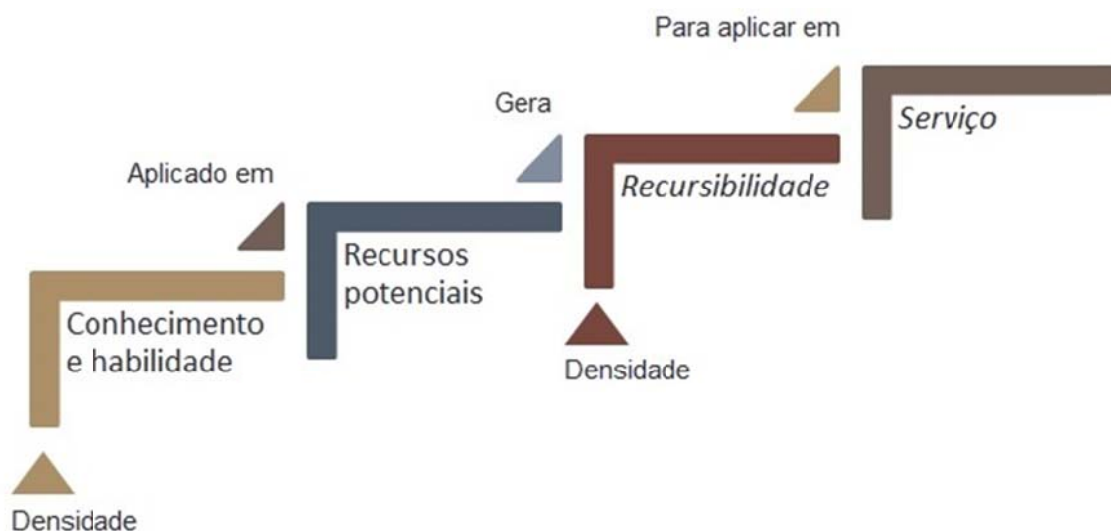
*efetivação* aumenta a *viabilidade do sistema relevante* ao ator que dele se beneficia e sobre o qual ele tem influência (LUSCH; VARGO, 2014).

O conceito de “viabilidade”, por sua vez, relaciona-se com a capacidade do sistema relevante em continuar a existir e a se aprimorar visando o bem-estar de seus atores para ser sustentável no longo prazo. O objetivo dos atores de um sistema de trocas de serviço é aumentar sua viabilidade através da integração de recursos que aumentam a densidade do sistema (pela geração de novos recursos tangíveis e intangíveis), assim como o aprendizado (em função da geração de conhecimento e desenvolvimento de novas competências pelo processo de integração de recursos) e, como consequência, sua viabilidade, em um ciclo contínuo e virtuoso.

Cabe notar que, como as integrações de recursos, ou cocriações de valor, ocorrem em ambientes dinâmicos de redes A2A, os atores procuram ser efetivos e eficientes ao gerar e integrar tais recursos a fim de aprimorar a viabilidade do sistema. Para a máxima viabilidade de um sistema, é necessária a maior quantidade possível de recursos (ou *densidade*), aos quais os atores devem ter acesso, conceito denominado de *acessibilidade*. No entanto, pouco adianta uma grande quantidade de recursos se os atores não souberem ou não tiverem competências para integrá-los para realizar seu valor potencial (criando novos, reconfigurando-os), ao que Lusch e Vargo chamam de *recursibilidade*.

Assim, “*recursibilidade* reflete a qualidade e realização de recursos potenciais através de processos de avaliação e ação de pessoas que transformam recursos potenciais em realizados” (LUSCH; VARGO, 2014, p.121). Esta observação leva à reflexão, conectada aos fundamentos da economia colaborativa, de que, para se ter *recursibilidade*, o importante é ter *acesso* ao recurso, e não necessariamente possuí-lo. É relevante lembrar que competências, incluindo habilidades e conhecimento, também são consideradas *recursos* disponíveis (ou recursos operantes) que, quando aplicados (em recursos operados), transformam e geram outros recursos. Tais competências se desenvolvem de forma dinâmica e integrada com a viabilidade do ecossistema, construindo um importante processo de aprendizagem para a rede A2A.

Este processo e suas relações estão ilustrados na Figura 6.



**Figura 6:** Relações entre densidade, recursibilidade e serviço  
**Fonte:** Adaptado de Lusch e Vargo (2014)

Para ilustrar os conceitos acima, voltemos ao exemplo da Lego. Em 2012 a empresa produziu quase 46 bilhões de peças, o que por si só já configura alta densidade de recursos. A possibilidade de múltiplas combinações agiganta a densidade em função tanto dos diferentes formatos, quanto da habilidade e criatividade das pessoas em montá-las. Um conjunto de duas peças de oito encaixes, por exemplo, fornece 24 combinações diferentes. Se considerarmos quatro peças de oito encaixes, este número sobe para mais de 915 milhões<sup>39</sup>. Para que o imenso potencial de combinações se realize, a pessoa que irá montá-la necessita saber como fazê-lo. Vejamos um conjunto de 5000 peças sugerido para uma faixa de 14 a 16 anos. Se este conjunto for entregue para uma criança de dois anos e para um adolescente de 16 anos, para o primeiro o sistema terá alta densidade e pouca recursibilidade e para o segundo, alta densidade e alta recursibilidade, assumindo que este esteja familiarizado com brinquedos Lego. Pode-se imaginar também que um adulto ajude os dois na montagem das peças, formando diferentes possibilidades de integração de recursos pela nova dinâmica da rede.

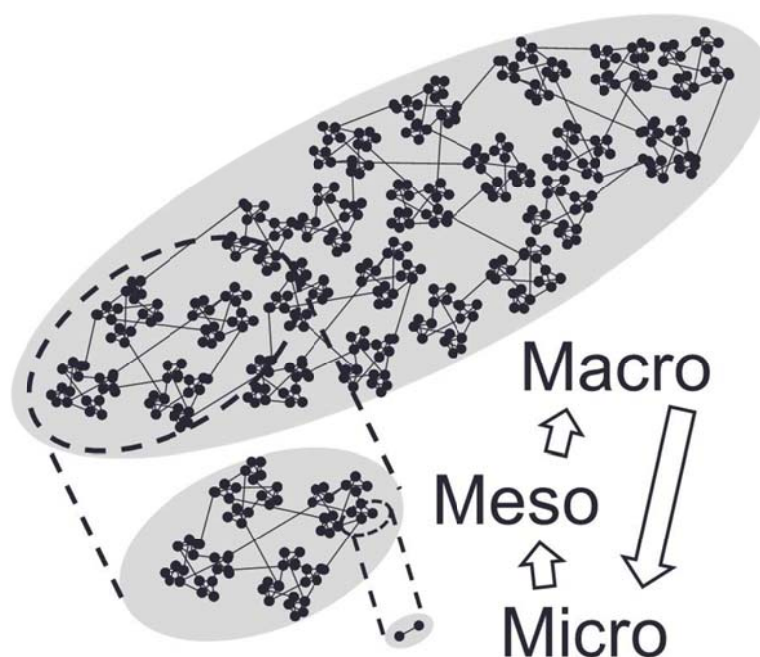
A visão de redes A2A evolui na LDS para o conceito de *ecossistema de serviço*, sinalizando a natureza dinâmica e processual do ambiente A2A. Enquanto a rede retrata nós e ligações de uma forma mais estática, a representação como ecossistema inclui fluxos e relações de troca entre os atores (LUSCH; VARGO, 2014). Cabe notar que a dinâmica relacional em rede é pautada pela confiança, como destacam Tapscott e Williams (2006, p.15) ao observarem que empresas que “cultivam relacionamentos ágeis e confiáveis com colaboradores externos estão

<sup>39</sup> Fonte: Coluna “A lista do dia” do jornal O Globo de 10 de setembro de 2014.

posicionadas a construir ecossistemas vibrantes que criam valor de forma mais eficaz que os negócios organizados de forma hierárquica”.

Já Iansiti e Levien utilizam a metáfora biológica e comparam o ambiente de negócios a um ecossistema, onde cada membro compartilha o destino da rede, independentemente de sua força (IANSITI; LEVIEN, 2004b), sinalizando pontos importantes na adoção da visão de ecossistema, como a capacidade de *colaboração e adaptação* a desafios internos e externos. Aliás, esta visão pressupõe a existência de limites para que se defina o que é a ele (ecossistema) interno ou externo, o que é central para a organização, assim como a conscientização dos atores sobre seus papéis e influências, possibilitando a representação de seus *ecossistemas relevantes*. Tais ecossistemas se relacionam com outros em relações de troca e assim por diante. Para o gestor esta noção é importante para orientar a tomada de decisão, facilitada pela alternância entre a visão mais próxima das relações diádicas A2A e a mais ampliada até o limite desejado pelo gestor<sup>40</sup>, que assume o papel de *ator-beneficiário organização*, ou apenas *organização* para fins de referência no texto.

O ambiente das relações A2A é o nível micro de uma visão de três níveis (macro, meso e micro) proposta por Lusch e Vargo (2014) para ecossistemas de serviço, como ilustrado na Figura 7.



**Figura 7:** Níveis macro, meso e micro de ecossistemas de serviço  
**Fonte:** Adaptado de Lusch e Vargo (2014)

<sup>40</sup> A referência a esta alternância de visão é encontrada na literatura como “*zoom in/zoom out*”.

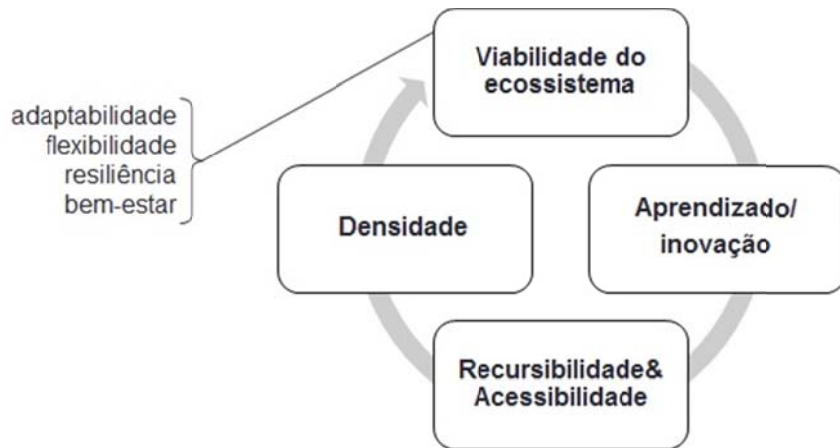


Tais níveis são interdependentes, influenciam e são influenciados pelas relações de troca, que ocorrem em tempo e espaço que se modificam, e apresentam graus variados de susceptibilidade a mudanças. O nível micro origina o meso que origina o macro que influencia de volta o meso, o micro e seus atores. Trocas básicas de serviço A2A no nível micro originam outros atores e estruturas para facilitá-las e viabilizá-las, como intermediários, atacadistas, instituições financeiras ou estabelecimentos de varejo. Estas estruturas configuram o nível meso.

O nível meso, por sua vez, ao longo do tempo, cria estruturas mais elevadas para compor o nível macro, mais rígido e estável e mais difícil de promover mudanças, como governança, linguagem, valores, instituições sólidas, leis e regras (tácitas e explícitas) que habilitam os níveis micro e o meso a se organizarem em comunidades.

Cabe aqui definir o conceito de *estruturação*, onde o conjunto de regras, linguagem, valores e outros aspectos que formam a estrutura (encontradas em especial em instituições no nível macro) influenciam restringindo, delimitando, normalizando, conferindo significado às relações de troca A2A no nível micro (e as associadas no nível meso) que, por sua vez, conferem significado de volta e influenciam as estruturas que as abraçam. Como será visto na segunda parte do trabalho, o grande desafio hoje na Airbnb está no nível macro, pela contestação a leis e normas fundamentais, portanto mais difíceis de serem modificadas, que regulam os negócios da indústria hoteleira estabelecida.

Lusch e Vargo (2014) destacam quatro elementos para definir ecossistemas de serviço: a capacidade de ser autossuficiente, a capacidade de se autoajustar através de seus atores integradores de recursos (resiliência), a conexão dos atores por lógicas institucionais compartilhadas e a criação mútua de valor por trocas de serviço. Em resumo, ecossistemas de serviço sediam as relações de troca A2A efetivadas por atores-beneficiários (ou simplesmente *atores*) para aumentar a viabilidade de seus ecossistemas relevantes através de integração de recursos, o que gera mais densidade e recursibilidade em uma espiral positiva de criação de valor, através de aprendizagem e inovação, como ilustrado na Figura 8.



**Figura 8:** Ciclo virtuoso de aumento de viabilidade do ecossistema de serviço  
**Fonte:** Adaptado de Lusch e Vargo (2014)

Como a integração de recursos é condição para criação de valor e é efetivada, no mínimo, por dois atores, mesmo que indiretamente, há sempre *cocriação de valor*, conceito central à LDS a ser detalhado a seguir.

## 2.2 Cocriação de Valor

### 2.2.1 Definições e conceitos relacionados

A literatura apresenta diferentes interpretações sobre os conceitos de criação e cocriação de valor e não é clara sobre limites entre cocriação e coprodução de valor, evidenciados pelas visões descritas a seguir.

Grönroos e Voima (2013, p.134) são enfáticos ao observarem que, apesar de reconhecidos como conceitos fundamentais para a Administração, *criação* e *cocriação de valor* não têm sido analisados com rigor suficiente ao afirmarem que “valor é o conceito mais mal definido e elusivo na literatura de marketing e gestão”, concordando com Saarijärvi que observa que:

A pesquisa recente fornece uma multiplicidade de abordagens para cocriação de valor [...] A grande variedade de contribuições – tanto em escala, quanto em nível de abstração – tem resultado em um complexo grupo de definições, perspectivas e interpretações de como consumidores criam valor em conjunto com empresas e outros atores. (Saarijärvi, 2013, p.6)

O aspecto conjunto de criação de valor citado por Saarijärvi (2013) é importante também para a LDS, para a qual criação de valor é um processo colaborativo entre atores do ecossistema de serviço de uma organização (LUSCH; VARGO, 2014) e não mais criado ao longo de etapas lineares do processo de produção e distribuição, para ser *destruído* pelo consumidor na etapa final. Nota-se

que o próprio termo “consumidor” indica não apenas o resultado esperado de sua ação, mas a trajetória unidirecional do produto ou serviço que segue da organização para o consumidor, onde um cria e outro *consume* o valor entregue. A tal imagem relaciona-se o conceito de valor adicionado, típico em uma LDP, e que a organização procura maximizar através de ações (1) operacionais (tornando os processos mais eficientes) e (2) táticas e estratégicas, por exemplo, através da valorização de ativos intangíveis pela construção de marca ou *branding* ou pela sugestão de ofertas diferenciadas a serem comercializadas, como propostas por ações tradicionais de marketing. Pela LDP, organização e consumidor interagem por relações de consumo diádicas lineares no cotidiano.

De forma simplificada, mesmo que o consumidor retorne à organização, como esperado, esta relação início-meio-fim se repete, assim como se repetem os investimentos de marketing da organização para construir uma relação de longo prazo que incentive a desejada recorrência deste consumidor. Este mesmo racional se aplica às relações da organização com seus canais de distribuição, configurando um esforço contínuo e caro para que a organização se mantenha ativa e lembrada como possibilidade de escolha por seus consumidores e parceiros de negócios -- típica dinâmica da lógica de produtos.

Lusch e Vargo (2014) atribuem esta dinâmica cara e trabalhosa à *centralidade na organização*, que caracteriza os últimos 200 anos dos ambientes de negócios e considera exógeno a ela outros atores e questões não diretamente relacionadas ao processo produtivo, fazendo com que a organização empregue grande esforço em gerenciá-los. Na LDS, os mesmos atores e recursos são considerados *endógenos* pela perspectiva inerentemente integradora que considera interações, trocas e relações entre atores de forma integral, como parte do processo do serviço, reforçando o entendimento de cocriação de valor como um *processo colaborativo*.

Aqui cabe observar que o uso dos termos “consumidor” e “organização”, típicos de uma LDP, não está em oposição à visão de relações entre *atores* proposta pela LDS, mas tais denominações são utilizadas ao longo do trabalho para tornar mais claras ilustrações e entendimento de conceitos envolvendo estes atores beneficiários específicos, geralmente protagonistas das relações de consumo, ou melhor, de troca.

A associação com colaboração é observada desde que o termo cocriação tornou-se relevante nos estudos de Marketing e Administração, com especial destaque aos capitaneados pelos pesquisadores Prahalad e Ramaswamy quando, em 2000, publicaram o artigo “Co-opting Customer Competence” na *Harvard Business Review* (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000), popularizado no livro “The Future of Competition”, de 2004 (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b). Os pesquisadores

defendem que cocriação de valor ocorre quando “o consumidor e a empresa estão intimamente envolvidos em, conjuntamente, criar um valor que é único para o consumidor individual e sustentável para a empresa” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b, p.x). Assim, “valor” não é proposto ao consumidor apenas em forma de produtos e serviços, mas sim pela cocriação desta oferta em conjunto com o consumidor, com base em seu uso (VARGO; LUSCH, 2004) e sempre ocorre entre beneficiários de serviços (LUSCH; VARGO, 2006, 2014). É importante reforçar a ideia de Lusch e Vargo (2014) de que valor não pode ser entregue, mas apenas *proposto* por uma organização, sendo aferido quando o serviço de fato ocorre, sinalizando a relevância e pertinência daquela proposta ao ator-beneficiário e destacando a importância do contexto em que esta troca se efetiva.

Associado ao conceito de cocriação de valor está um novo entendimento expandido sobre as ofertas, agora centradas nas experiências do consumidor, memoráveis em intenção, que o engajam em sua percepção de valor de uma forma sistêmica (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b) gerando valor também para a organização, em sintonia com a visão de serviço como troca de benefícios mútuos. A visão sistêmica é importante para todos os atores para viabilizar a integração dos recursos que efetivam o serviço e realizam o potencial máximo de seu valor.

Chathoth (2013) consolida visões de pesquisadores ao identificar atributos em comum para comparar coprodução e cocriação, resumidos no Quadro 6.

	<b>Coprodução</b>	<b>Cocriação</b>
<b>Criação de valor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extração de valor econômico</li> <li>• Qualidade de produtos e serviços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de experiências únicas e personalizadas</li> </ul>
<b>Papel do consumidor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passivo (depende do ambiente físico disponibilizado)</li> <li>• Percebido como recurso (operado)<sup>41</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ativo (provê input ao provedor de serviço antes, durante e depois do serviço)</li> <li>• Provedor de informações, criador de valor</li> </ul>
<b>Participação do consumidor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principalmente ao fim da cadeia de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interações e transações repetidas em canais múltiplos</li> <li>• Recurso operante</li> </ul>
<b>Expectativas do consumidor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequa suas necessidades ao que encontra disponível</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cocria produtos e serviços com consumidores</li> </ul>
<b>Atores principais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestores e colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores, gestores e colaboradores</li> </ul>
<b>Foco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrado na produção e na organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrado no consumidor e na experiência</li> <li>• Engajar consumidores</li> <li>• Alto nível de processamento de informação</li> </ul>

<sup>41</sup> Observação da autora

<b>Inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderada pela organização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coinova e codesenha com consumidores</li> <li>• Aprende com consumidores (formadores de opinião e tendências) e com o processo</li> </ul>
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouve consumidores</li> <li>• Menos transparente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogo contínuo com consumidores</li> <li>• Comunicação transparente e aberta</li> </ul>

**Quadro 6:** Comparação entre coprodução e cocriação de valor

**Fonte:** Adaptado de Chathoth (2013), com base nos trabalhos de Dellande, Friesen, Grönroos, Lusch e Vargo, Payne, Prahalad e Ramaswamy.

Destacam-se no Quadro 6 as seguintes características para coprodução de valor: (1) a organização como centro da criação de valor, (2) ignora a importância da reciprocidade entre organização e consumidor, e (3) ignora o potencial da dependência mútua entre organização e consumidor na produção do serviço, em contraste com as características associadas à cocriação, onde reciprocidade e interação entre os atores são essenciais (CHATHOTH, 2013).

Diferente da concepção dicotômica do Quadro 6, onde, a partir de uma visão LDP, coprodução se associa à fase de *desenvolvimento e produção* de ofertas e cocriação à fase de consumo, Chathoth (2013) propõe um *continuum*, como na Figura 9, para situar os conceitos coprodução e cocriação que leva em conta o envolvimento e o tipo de diálogo entre organização e consumidor (contínuo ou esporádico) e a fonte de criação de valor (produção ou consumo) para identificar abordagens gerenciais em função do contexto para a produção de serviço. Uma abordagem possível é a de customização, frequentemente confundida com cocriação. A customização, segundo Chathoth (2013), encontra-se entre coprodução e cocriação. A diferença para coprodução se daria em função do envolvimento mais contínuo do consumidor com a organização, no caso da customização. O que diferencia customização de cocriação de valor é o foco da primeira na fase de produção, enquanto a segunda ocorre na fase de uso. O autor considera ainda que a organização orquestra a inovação ao oferecer recursos para o uso do consumidor e extrair *insights* desta observação esporádica para a originação de novas ofertas.



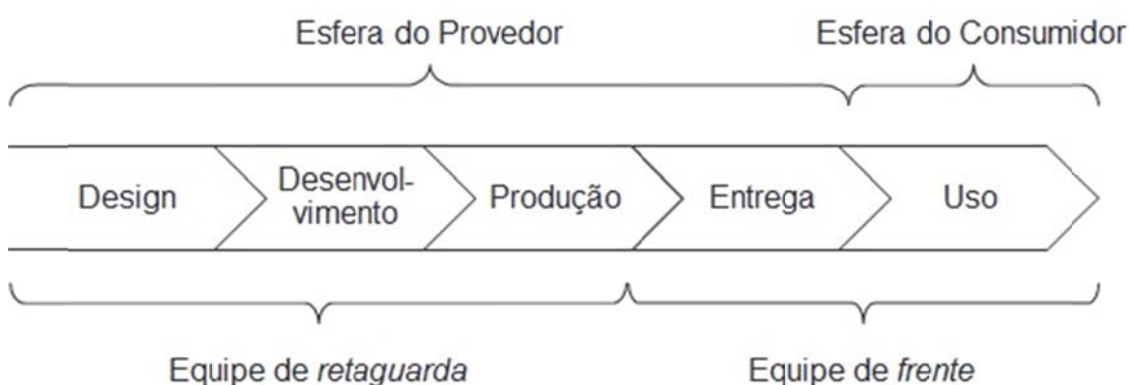
**Figura 9:** Matriz coprodução a cocriação de valor  
**Fonte:** Adaptado de Chathoth (2013)

Para ilustrar, Chathoth sugere uma situação em que o consumidor escolhe um tipo de travesseiro de um cardápio pré-definido por um hotel. O serviço é considerado uma customização liderada pela organização, mas controlada pelo consumidor, pois as opções oferecidas foram determinadas pelo hotel, mesmo que a partir de observações do mercado ou da análise de transações anteriores, e podem não ser adequadas ao que aquele consumidor específico julga ser o tipo ideal, apesar de gerar uma aproximação melhor a seu gosto do que a não existência de opções.

Para a customização ser liderada pelo consumidor, seu engajamento deve ser contínuo no processo de construção destas opções. Por outro lado, se o consumidor tiver oportunidade de dialogar com o hotel para descrever o travesseiro ideal iniciando um diálogo que convirja para a escolha que seja mais adequada às suas necessidades, a situação pode ser considerada cocriação, uma vez que ele estará contribuindo pró-ativamente para a construção da oferta central ao serviço na hora do uso, em vez de passivamente escolher dentre opções pré-formatadas. Seria a diferença entre realizar uma pergunta fechada (“Qual travesseiro você prefere dentre estas opções?”) e uma aberta para iniciar o diálogo que convirja para um processo de cocriação (“Que tipo de travesseiro você prefere?”). Cabe ressaltar que, mesmo sendo o estudo do pesquisador baseado no contexto hoteleiro, o *continuum* proposto sugere aderência a situações em que o alto grau relacional não seja tão evidente.

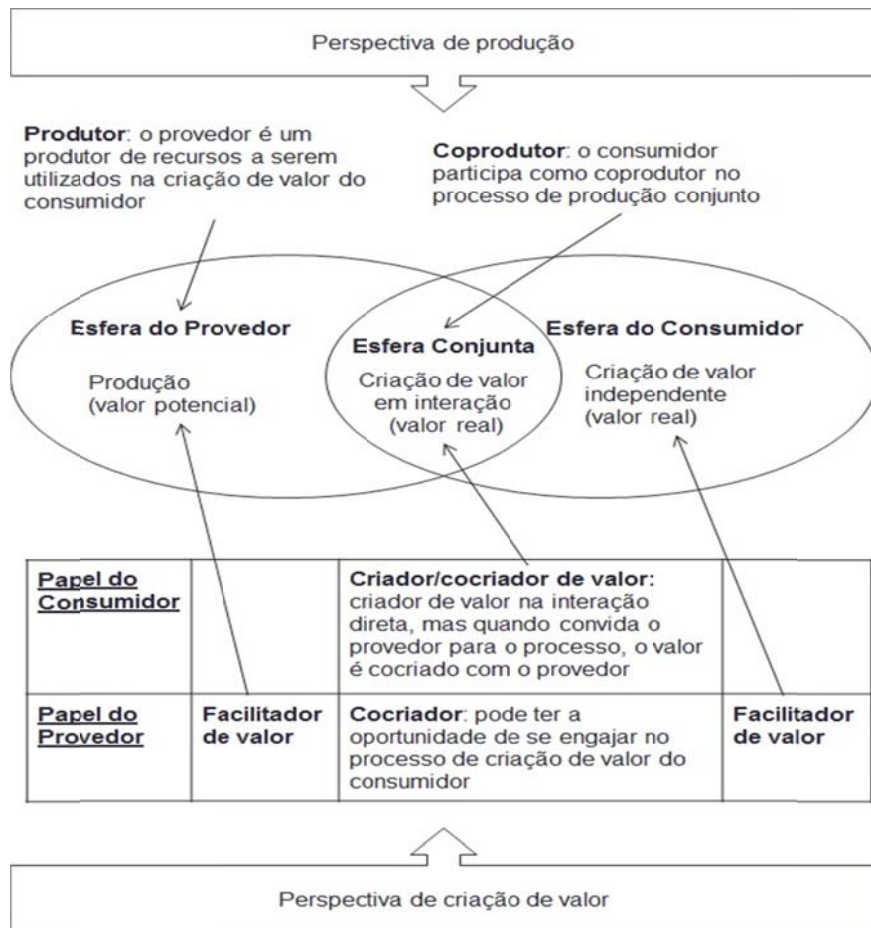
Nota-se que a visão LDP, de criação de valor adicionado ao longo da cadeia de produção e distribuição entregue ao consumidor pela organização em transações comerciais esporádicas, dá lugar à visão LDS sobre cocriação de valor inerentemente centrada nos atores que se beneficiam do aceite da proposta de valor em um contexto específico. A visão LDS reforça o aspecto relacional, sistêmico e contínuo do processo, que pode ou não envolver coprodução.

Já Grönroos (2013) defende a visão de serviços centralizada no consumidor e no valor de uso ao afirmar que “o consumidor é o criador de valor e a empresa facilita valor para seus consumidores” (GRÖNROOS, 2013, p.138). No entanto, ele admite que criação de valor ocorre em algum nível sem a presença do consumidor, mesmo que de forma *potencial*, ao longo do processo ilustrado na Figura 10, pois a oferta ou proposta de valor precisa ser desenvolvida (por um provedor) para ser oferecida ao consumidor.



**Figura 10:** Processo de construção e uso da oferta  
**Fonte:** Adaptado de Grönroos (2013)

Grönroos sugere um modelo baseado em três esferas (provedor, conjunta e consumidor) para articular os papéis do provedor e do consumidor com a contribuição de cada um na criação de valor no processo de construção e uso da oferta, como na Figura 11. O modelo explicita a ocorrência da criação de valor nestas esferas como *coprodução* (quando o provedor convida o consumidor a participar da etapa de produção de recursos, na esfera do provedor) ou *cocriação de valor* (quando o consumidor convida o provedor a participar da etapa de uso, na esfera do consumidor). Vale observar que, tanto coprodução, quanto cocriação pressupõem *interação* entre consumidor e provedor (ou organização) e ocorrem na esfera conjunta.



**Figura 11:** Esferas de criação de valor  
**Fonte:** Adaptado de Grönroos (2013)

Na primeira esfera, associada à produção, é a organização que lidera a criação de valor, que pode ser potencial ou real. O valor é potencial quando o provedor desenvolve por sua conta os recursos a serem integrados pelo consumidor na fase de uso, pois, sozinho, ele não gera valor real. O valor potencial ocorre na esfera do provedor no caso de coprodução quando há a participação ativa do consumidor, que aceita o convite feito pelo provedor para participar no desenvolvimento desta etapa. Da mesma forma, na esfera do consumidor associada ao uso, é o consumidor quem controla a criação de valor, integrando (ou não) os recursos disponibilizados pelo provedor na fase de produção. Nesta esfera do consumidor há *sempre* criação de valor real, com ou sem a participação do provedor. Quando há participação do provedor há cocriação de valor.

A esfera conjunta, portanto, caracterizada pela interação entre consumidor e provedor, pode ser vista tanto pela perspectiva da produção, quanto pela do uso para ser considerada respectivamente coprodução ou cocriação. Depende de quem orchestra e convida para participar da criação de valor conjunta.



Grönroos atribui ao provedor um papel de *facilitador de valor* quando ele não está interagindo com o consumidor. O *valor real* está associado ao aceite da proposta de valor, como sugerido pela LDS.

É importante notar que, para Grönroos, o consumidor continua a criar valor real mesmo após a interação na esfera conjunta, de forma independente do provedor, tanto integrando os recursos que a organização provê, quanto combinando outros recursos de forma individual ou em grupo, através de experiências, lembranças, contextos e interações entre atores de seu ecossistema, sem envolver a organização em uma relação direta. Esta visão concorda com a noção de que o consumidor continua a formar impressões sobre as marcas associadas às ofertas mesmo após o uso em si, por exemplo, ao ter contato com publicidade ou em trocas com pessoas de seu círculo social, conferindo uma dimensão temporal, de escopo e espacial ao processo de criação de valor. Veremos ao longo do trabalho como é importante para a atuação do gestor que estes pontos de contato entre provedor (organização) e consumidor sejam identificados para potencializar a criação de valor para o ecossistema de serviço que os envolvem.

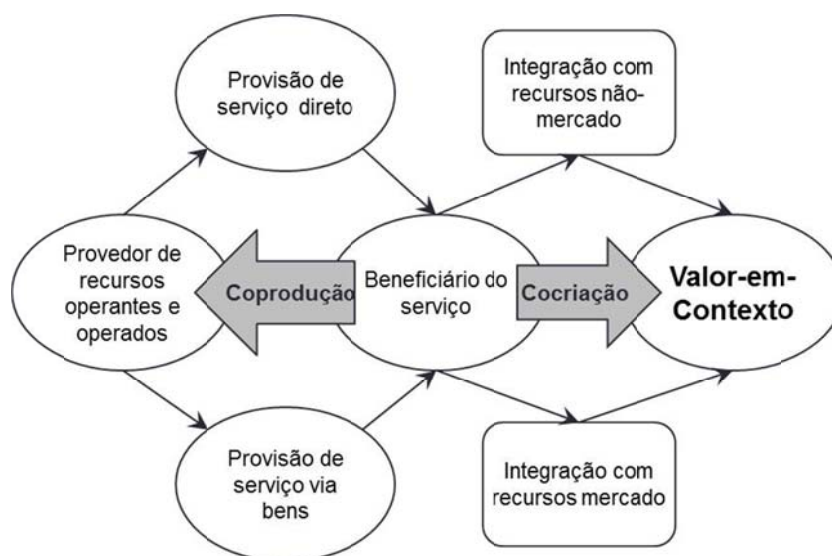
Voltando ao entendimento sobre cocriação de valor, para Grönroos é o aspecto *interativo* que a define. Ele afirma que cocriação de valor “refere-se ao processo conjunto onde organizações e consumidores juntos (ou consumidores com outros atores), através de *interações*, criam valor”, (GRÖNROOS, 2013, p.138). Para o autor, só o consumidor pode criar valor real, realizando seu potencial na fase de uso ao associar suas experiências acumuladas ao longo do processo (positivas ou negativas) ao seu estoque prévio de conhecimento, ao que Vargo e Lusch chamam de *integração de recursos*. Grönroos preocupa-se em destacar o caráter contextual, portanto dinâmico e individual, além da bagagem atemporal, geográfica e social que se fazem presentes na atribuição deste valor pelo consumidor, mas aponta o papel relevante da organização, ou provedor de serviço, e a importância de identificar as ações de ambos, que contribuem para a criação de valor.

O modelo de Grönroos possui afinidades e diferenças com a LDS. Assim como na LDS, Grönroos (2013) destaca o papel facilitador da organização como provedora de recursos e a centralidade no consumidor na criação de valor, associado ao uso, assim como a importância de reconhecer o papel de cada um no processo de colaboração para a criação de valor. A maior diferença está no entendimento sobre os limites da cocriação. Enquanto a LDS a considera compulsória e binária (ou ocorre ou não ocorre), uma vez que está conectada ao uso, à experiência e à proposta de valor aceita, Grönroos atribui o termo apenas aos momentos de interação entre consumidor e provedor. Para Lusch e Vargo (2014), como explícito no segundo axioma da LDS (ou

PF 6), o consumidor é sempre cocriador de valor, independente de existir ou não interação direta com o provedor, enquanto a coprodução é opcional, como também proposto por Grönroos (2013).

Para este estudo, serão utilizadas as definições de criação, cocriação e coprodução propostas pela LDS, descritas a seguir.

O modelo proposto por Lusch e Vargo (2014) é retratado na Figura 12. Para os autores, cocriação e coprodução são duas importantes formas de colaboração, relacionadas, frequentemente confundidas, mas conceitualmente distintas.



**Figura 12:** Coprodução e Cocriação de valor  
**Fonte:** Adaptado de Lusch e Vargo (2014)

Para Lusch e Vargo (2014), a cocriação de valor, retratada na parte mais à direita da Figura 12, resulta da integração da oferta de serviço com outros recursos do mercado, privados e públicos, pelo beneficiário do serviço que determina seu valor de uso em determinado contexto. Daí a expressão *valor-em-contexto* para definir sua natureza única e fenomenológica, explícita na PF10<sup>42</sup> da LDS e relacionada ao conceito de experiência do consumidor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b).

É importante notar que a cocriação de valor situa-se na interseção de todos os atores e recursos que são integrados, sendo um processo dependente do ecossistema de serviço que engloba este beneficiário naquele contexto específico, portanto dinâmico e interativo. A relevância da proposição de valor é derivada desta integração que depende também da capacidade do beneficiário em perceber o significado e a utilidade dos recursos, além de possuir competência em integrá-los. Para ilustrar o

<sup>42</sup> A PF10 é igual ao Axioma 4 proposto pela LDS e declara que “valor é única e fonomenologicamente determinado pelo beneficiário”.

conceito de cocriação, voltamos ao exemplo Lego. A Figura 13 mostra o desenho do ecossistema de serviço em seu nível micro e as relações mais básicas (diádicas) entre os atores. O ator-organização Lego fornece peças aos canais de distribuição (canais de atacado são associados ao nível meso e de varejo, ao nível micro do ecossistema). As peças são adquiridas por consumidores que podem ou não ser os usuários finais que, por sua vez, emprestarão (integrarão) seus conhecimentos e habilidades para montar o conjunto proposto ou criar um brinquedo novo a partir das peças isoladas.

Todos estes atores são *beneficiários de serviço*. O que Lusch e Vargo postulam é que cada um deles possui sua *visão própria de valor*, sugerindo uma avaliação empática para se identificar o que compõe valor para cada um que configure uma proposição de valor relevante o suficiente para efetivar o serviço a ela associado. É importante salientar que o conceito de valor é multifacetado, incluindo benefícios racionais e emocionais que motivam o engajamento do consumidor ou outros atores no processo de construção de valor.



**Figura 13:** Dinâmica no ecossistema de serviço Lego  
**Fonte:** Elaboração própria

Pela lógica LDP, uma equipe de marketing poderia identificar, de forma simplificada, os significados de valor para cada um dos atores principais, como no Quadro 7. Considera-se que o consumidor pode ou não ser usuário do brinquedo e que o canal de venda é uma loja de varejo regular.

Ator-beneficiário	Valor
<b>Lego</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receita e lucratividade;</li> <li>• Aumento da base e engajamento do consumidor;</li> <li>• Aumento da base e satisfação dos pontos de venda;</li> <li>• Ideias para novos produtos e usos que estimulem a criatividade e aprendizado.</li> </ul>
<b>Loja de varejo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucratividade através da venda de produtos em sintonia com o perfil do estabelecimento;</li> <li>• Satisfação do consumidor.</li> </ul>
<b>Comprador/Usuário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversão e prazer a um preço justo;</li> <li>• Brincar de forma criativa.</li> </ul>

**Quadro 7:** Valor para os atores do ecossistema Lego  
**Fonte:** Elaboração própria

O entendimento dos significados de valor em seus contextos aumentam a assertividade na construção de proposições de valor por parte da organização que devem ser reconhecidas pelos atores para que se sintam motivados a integrar recursos e se engajar no processo de troca de serviço, efetivando e cocriando o valor.

A interpretação das propostas de valor envolve processos de integração de recursos, a que Lusch e Vargo separam em recursos *não-mercado* e *recursos mercado*. Avaliando apenas a relação entre canais de varejo e o consumidor e a partir do ponto de vista do consumidor, a autora relaciona recursos mercado (recursos que podem ser adquiridos no mercado) às ofertas de Lego (produtos temáticos em caixas com instruções ou peças individuais isoladas) e tudo o que o consumidor precisa para adquirir previamente para transportar e montar o Lego, como carro e a própria casa onde mora. Recursos não-mercado <sup>43</sup> são reconhecidos como recomendações, informações sobre os produtos, atendimento, localização da loja e forma de acesso a ela. A identificação dos recursos depende da perspectiva escolhida para se mapear o ecossistema de serviço relevante ao propósito deste mapeamento.

O contexto, que individualiza a proposição de valor, dá-se pelas especificidades do ator-consumidor e motivações para compra, além de suas características pessoais, como idade, conhecimentos e habilidades, interesses pessoais e opinião prévia sobre a marca e produtos, disponibilidade financeira e outros fatores específicos. Uma mãe que compra um Lego para seu filho, por exemplo, tem consciência destes atributos e das preferências relevantes, assim como produtos adquiridos previamente que possam indicar complementos temáticos<sup>44</sup>. Se a mesma mãe comprar como um presente para um amigo do filho, tal consciência será mais distante, configurando outro contexto. Se a mãe for acompanhada do filho, a dinâmica da compra será igualmente diferente. Depende do contexto.

A cocriação de valor, na visão do ator-beneficiário consumidor, dá-se no momento (contexto) em que o consumidor integra todos os recursos no reconhecimento e aceite da proposição de valor realizada pelo varejista e pela Lego. São reconhecidos os seguintes recursos a serem integrados: conhecimento e impressões anteriores sobre a marca, habilidades, disponibilidade financeira, motivação para compra, outras ofertas de concorrência direta e indireta, acesso ao

---

<sup>43</sup> Privados - tangíveis ou intangíveis trocados socialmente, como empréstimos, conselhos, favores, ou públicos – providos pelo governo, como segurança, estradas, leis, etc. (LUSCH; VARGO, 2014).

<sup>44</sup> A Lego possui parcerias com grandes estúdios para produzir ofertas com base em filmes e personagens, como Star Wars, Tartarugas Ninja e montadoras de carros para reproduzir modelos famosos, como Volvo.

local de compra, disponibilidade do produto, temas, estilo, número de peças, recomendação de amigos, atendimento e tudo o mais que puder influenciar a satisfação daquele desejo de forma consciente ou inconsciente, naquela hora por aquele produto.

O exemplo ilustra a complexidade do processo e que inspira o olhar cuidadoso da organização para identificar as nuances que motivam este consumidor para além das impressões genéricas do Quadro 7. Tal processo inclui o consumidor como endógeno ao ecossistema da organização, sugerindo interação ao longo do ciclo de produção das ofertas, além do uso.

Destaca-se que a satisfação do consumidor pode se dar tanto por um brinquedo concorrente, quanto pelo acesso ao brinquedo, sem necessariamente envolver a aquisição do mesmo. Tais percepções podem ser levadas em conta no mapeamento do ecossistema de serviço relevante à organização.

É importante notar que a dimensão temporal destacada por Grönroos (2013) em seu modelo, está aqui contemplada como recursos não-mercado do beneficiário, como os descritos acima, que levam em conta sua bagagem experiencial e impressões que usa (ou integra) para aceitar (ou não) a proposta de valor sugerida pelo ator-provedor.

Estas observações são centradas no ponto de vista do ator-consumidor. Pela ótica do ator-loja de varejo, a troca de serviço, ou cocriação de valor, será tão bem-sucedida quanto for a capacidade deste em interpretar o significado de valor para o potencial consumidor para efetivá-lo. O varejista pode, por exemplo, disponibilizar um atendente para dialogar com o consumidor para maximizar a assertividade nesta tradução de desejos, que podem ou não serem satisfeitos por uma oferta da Lego. A Lego, por sua vez, possui um papel duplo em auxiliar o varejista e outros canais a interpretarem os desejos do consumidor e apontar que suas ofertas os satisfazem.

Quanto mais abrangente for sua visão de ecossistema, mais possibilidades a empresa terá de atuar proativamente para integrar recursos que geram outros recursos, aumentando a densidade e viabilidade do sistema. Maior também será a complexidade em gerenciá-lo. No caso da Lego, como organização central para a promoção do bem-estar de seu ecossistema, quanto melhor conseguir identificar os canais e consumidores, mais poderá engajá-los em diálogos para compreender o que constitui valor para cada um. Assim, poderá ser assertiva na construção de suas soluções e ofertas tanto da organização com o canal, quanto auxiliando o canal a construir proposições de valor relevantes para seus consumidores, estimulando o fortalecimento das relações através de uma espiral de bons resultados, que são

consequência das boas relações e não o contrário. *Para a LDS o importante é viabilizar a cocriação e não sua intensidade.*

Para a LDS, coprodução é opcional e cocriação é compulsória a processos de troca de serviço. A dinâmica da coprodução é retratada do lado mais esquerdo da Figura 12, que mostra o consumidor como participante ativo do processo de desenvolvimento da proposta de valor pela organização contribuindo com recursos operantes ou operados.

No caso Lego, o beneficiário do serviço seria também coprodutor se auxiliasse a desenvolver, ou desenhar, características das ofertas disponibilizadas para comercialização (usando termos LDP), seja das peças individuais ou em sugestões dos formatos e temas dos produtos finais para aumentar a eficácia da proposta de valor. Outro efeito esperado da coprodução, além do engajamento dos atores, é o aumento de eficiência nos processos.

Um conceito relativo à discussão sobre cocriação e coprodução é “prosumo”, um processo interrelacionado entre produção e consumo (RITZER, 2010, 2012, 2014), formando um *continuum* para indicar que não existe produção ou consumo em suas formas puras, assim como não existe a dualidade entre negócios materiais e digitais, com fronteiras crescentemente difusas, em linha com a visão proposta por Chathoth (2013). Ritzer (2014) observa que as mudanças sociais e tecnológicas redefinem o papel do consumidor tornando-o naturalmente prosumidor, como eram originalmente nossos ancestrais, reforçando a visão da LDS de refutar os termos consumidor e produtor, classificações necessárias à dinâmica linear capitalista, ao considerar todos como *atores* que exercem os dois papéis simultaneamente em suas relações cotidianas, a fim de aumentar a viabilidade de seus sistemas, um objetivo fundamental para a LDS a ser explorado na seção seguinte.

### **2.2.2 Cocriação e viabilidade do ecossistema de serviço: práticas sociais**

A cocriação de valor é realizada através de *práticas sociais*, classificadas como normalizadoras, representacionais e integradoras, que estabelecem “um conjunto de regras, procedimentos e/ou métodos para construção de significados e ações” (LUSCH; VARGO, 2014, p.137). Os autores estendem o conceito ao afirmarem que “estas práticas se desenvolvem ao longo do tempo para habilitar os atores em uma rede A2A a coordenarem seus significados, ações e comportamentos para ganhos mútuos através de trocas de serviço por serviço” (LUSCH; VARGO, 2014, p. 137). As

*práticas mediam as relações de ecossistemas de serviço e habilitam as percepções de valor para seus atores em seus contextos.*

A Lego é um exemplo de prática normalizadora. Suas ofertas modularizadas habilitam o ator-consumidor a criar novas soluções, estendendo a satisfação de seu desejo original e o processo de cocriação de valor. Ao gerar novos recursos a partir de recursos já integrados, ele aumenta a densidade e a recursibilidade do ecossistema. Isso só é possível pelos encaixes padronizados das peças que permitem múltiplas possibilidades de montagem, caracterizando a prática social normalizadora que permite ao ator coordenar esforços de cocriação de valor entre ele e seu ecossistema.

O encaixe possível entre diferentes peças possui um valor muito além da peça em si, como sugeriria a LDP. Por trás do *encaixe* está um conjunto de regras e significados que ganham vida em seu uso, em contextos criados pelos usuários, habilitando-os a estender a cocriação de valor após o ato da compra, por ressignificar as peças ou por gerar novos recursos que podem ser novamente integrados. Agora imaginemos que um conjunto de peças vire um carro, outro conjunto vire uma árvore e outro ainda se transforme em uma casa. Metaforicamente, a imagem de integração de recursos pode ser espelhada neste processo: as peças individuais são recursos que integrados formaram um carro, uma árvore e uma casa que foram novamente integrados para formar um bairro. Vários bairros podem ser integrados para formar uma cidade e assim por diante, podendo estender o conceito a outros ecossistemas associados, ou outras crianças com outros bairros formados por seus processos próprios de integração de recursos em sintonia com seus contextos.

Se associarmos o processo de formação de cidades à ideia de mercados como *locus* de trocas, as possibilidades de integração de recursos, ou formação de mercados, podem ser consideradas ilimitadas, conectando-se com o crescimento da recursibilidade, que se expande com novas possibilidades de integração a partir da proatividade e da capacidade de seus atores em realizá-las, *umentando a viabilidade do ecossistema de serviço*. Vale salientar a importância do contexto neste processo, com destaque para a tecnologia, grande habilitadora de usos e integrações de recursos que antes não teriam função e fundamental para o desenvolvimento da economia colaborativa. A tecnologia oportuniza demandas latentes e impulsiona inovações significativas como o *ITunes* e a própria *Airbnb*, só possíveis a partir de bases tecnológicas robustas.

Voltando ao conceito de “prática social”, além da normalizadora, os autores reconhecem práticas *representacionais* e *integrativas*.

As práticas representacionais relacionam-se à comunicação e sua importância na transmissão e interpretação de símbolos e sinais para a existência e o

desenvolvimento das relações. Associada a elas está o conceito de linguagem, considerado “um mecanismo de cocriação, uma vez que não possui valor a menos que seja usada, e, quando usada, que outros atores se envolvam. Portanto, linguagem é sempre cocriada” (LUSCH; VARGO, 2014, p.138). Destaca-se o aspecto contextual do uso da linguagem em que o significado de convenções normalizadoras explícitas e tácitas, como palavras e gestos, é cocriado pelos atores nas situações específicas de seu uso, sendo considerada um meio para facilitar a troca de serviço pelo serviço, portanto a colaboração e a cocriação, habilitando atores a integrar suas competências<sup>45</sup> para prover serviço a outros atores.

Não está no escopo deste trabalho detalhar motivações dos indivíduos para construir suas identidades, mas convém refletir sobre o próprio nome da prática, representacional, e sua associação aos papéis que os atores desempenham em suas relações de troca e que são construídos, de forma consciente ou não, a partir de suas imagens aspiracionais e formas de expressão. Neste sentido, destaca-se o papel da mídia e dos veículos de comunicação como influências poderosas na construção da imagem desejada pelos atores, moldando suas intenções, significados e expectativas de colaboração nas trocas A2A.

A terceira e última prática social é a integrativa, comumente usada para cocriação de valor, utilizando recursos privados ou públicos, de mercado ou não. Muitas manifestações desta prática são ações impregnadas no dia-a-dia e utilizadas nas práticas normalizadoras e representacionais. Voltando ao exemplo da Lego, para adquirir o produto, o ator-consumidor integra seus conhecimentos sobre a localização da loja, o mapa das ruas, o meio de transporte para acessá-la e as regras de trânsito, às informações sobre os aspectos que influenciam a seleção, a escolha e a compra, os meios de pagamento, por exemplo. A montagem do Lego pelo usuário integrará outros recursos, mais associados a habilidades e à criatividade. Grande parte destas práticas são práticas de troca, ou atividades concretas para consumir trocas econômicas individuais (LUSCH; VARGO, 2014), ou, compras, pela ótica da LDP.

Os autores destacam a importância da especialização, ou desmembramento de habilidades e conhecimento pelos atores, aumentando a densidade e gerando mais possibilidades de integração e reintegração de recursos para gerar novas ofertas para

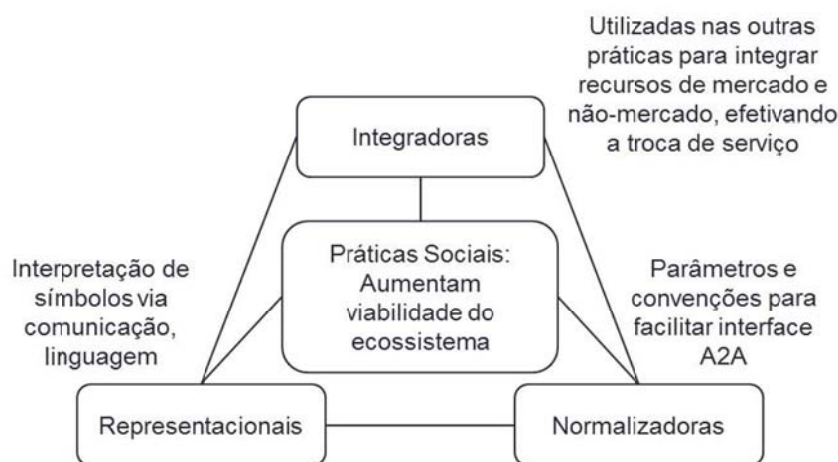
---

<sup>45</sup> O sentido de competência é associado ao indivíduo e à definição de Zarifian (1999), citado por Fleury e Fleury (2001), que defende que “a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força quanto mais aumenta a complexidade das situações.”. Fleury e Fleury (2001) apontam ainda que as “competências são sempre contextualizadas. Os conhecimentos e o *know how* não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados. A rede de conhecimento em que se insere o indivíduo é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere a competência.”



trocas de serviço (cocriação). Ao utilizar a metáfora Lego, pode-se associar a dinâmica da especialização ao desmonte de um brinquedo de volta a suas peças individuais ou a arranjos menores que possam ser reaproveitados para formar outras configurações.

Em resumo, práticas sociais nos auxiliam a compreender e a refletir sobre como valor é cocriado e como mercados são cocriados através delas, que podem ser classificadas como normalizadoras (como os padrões estabelecidos para os encaixes das peças de Lego), representacionais (ligados a significados de comunicação tácitos e explícitos entre atores, como linguagens, símbolos e imagens) e integradoras (usadas nas outras práticas para integrar e reintegrar recursos para consumir relações de trocas de serviço, ou cocriação), como ilustrado na Figura 14.



**Figura 14:** Práticas sociais  
**Fonte:** Adaptado de Lusch e Vargo (2014)

Estas práticas são importantes para o entendimento não apenas da cocriação, mas de qualquer tipo de colaboração entre atores de uma rede, incluindo coprodução.

### 2.2.3 O que importa é a colaboração

*Sonho que se sonha só  
 É só um sonho que se sonha só,  
 Mas sonho que se sonha junto é realidade.  
 Raul Seixas (1945-1989)*

A discussão sobre as fronteiras entre coprodução e cocriação de valor é ofuscada pela relevância do conceito que as abraça: a colaboração. Lusch e Vargo (2014) defendem o conceito de *vantagem colaborativa*. A ideia é que a colaboração entre atores, utilizando recursos operantes e trocas de serviço que os beneficiem mutuamente, leve a vantagens competitivas para a organização por aumentarem a viabilidade do sistema a partir das relações entre beneficiários e provedores do serviço. Os autores identificam cinco fontes de vantagem colaborativa, sob o ponto de vista da organização, descritas no Quadro 8.

<b>Vantagem Colaborativa</b>	<b>Descrição</b>
<b>Competência de processo colaborativo</b>	Selecionar e se relacionar com parceiros apropriados e relevantes para o ecossistema de serviço e gerir processos colaborativos, monitorando iniciativas, mediando conflitos e facilitando a troca de serviço.
<b>Competências absorptiva e adaptativa</b>	<p><i>Absortiva:</i> refere-se a quanto o ator capta tendências no ambiente e no ecossistema de serviço ou absorve novas informações e conhecimento de outros atores, transformando-as em recursos. É capaz também de formular estratégias para processos de mudança.</p> <p><i>Adaptativa:</i> refere-se à capacidade de se adaptar às mudanças do ambiente. Possui especial importância a atores especialistas que tendem a aprimorar-se em seus ofícios em detrimento do desenvolvimento de outras competências que podem ser importantes em processos de mudança. Os autores associam uma organização eficiente e mais adaptativa a menos trabalho especializado e mais colaborativo com times multidisciplinares ágeis e flexíveis, facilitados por comunicação de TI.</p>
<b>Competência de integração de recursos</b>	Habilidade, conhecimento e experiência em integrar e combinar recursos para aumentar ao máximo a densidade do sistema. Envolve colaboração com outros atores para descobrir sinergias e oportunidades mútuas em novas ofertas de serviço, com destaque para competências de comunicação.
<b>Competência de aprendizagem</b>	Em ambientes de redes o aprendizado é conjunto. O ator deve aprender sobre seu papel e formas de contribuição em relações de troca de serviço que transformam a si e ao sistema, sugerindo constante ajuste em proposições de valor para retroalimentar o bem-estar do ecossistema que apresenta continuamente novas demandas. A orientação para <i>feedback</i> e aprendizado gera antecipação destas demandas e vantagem colaborativa para a organização que valoriza não mais o conhecimento passado, mas as <i>formas de aprender a se adaptar</i> ao ambiente complexo em transformação. O aprendizado renova o conhecimento para torná-lo relevante ao contexto atual.

**Quadro 8:** Fontes de vantagem colaborativa

**Fonte:** Adaptado de Lusch e Vargo (2014)

Tais competências conferem uma cultura colaborativa, ágil e proativa em antecipar e captar oportunidades para a organização, *aproximando-a continuamente da inovação* e transformando-a em ator central à sustentabilidade do ecossistema de serviço a ela relevante. Todas estas competências são reconhecidas na Airbnb, como será evidenciado ao longo da segunda parte do trabalho.

Colaboração aprimora a viabilidade do ecossistema, pois atores que o fazem de forma legítima e natural apresentam disponibilidade e prontidão para dialogar e aprender em conjunto, o que gera acessibilidade e recursibilidade mais eficazes e eficientes, pois há menos barreiras de comunicação e mais disposição para busca de oportunidades de integração de recursos que podem criar novos recursos mais assertivos no atendimento às demandas mútuas. Ao mesmo tempo, gera-se menos erros em função do *feedback* e aprendizado contínuos, aumentando a efetividade do sistema. *Assim, o aumento da acessibilidade e da recursibilidade em conjunto com a*

*redução de erros, aumenta a densidade de recursos que aumenta, por sua vez, a viabilidade do sistema* (LUSCH; VARGO, 2014).

Apesar dos limites teóricos entre coprodução e cocriação não serem claros, um ponto em comum na literatura é a mudança de abordagem sobre valor. A visão industrial de valor adicionado migra para uma visão mais ampla sobre criação de valor, centrada não apenas no consumidor, mas na “reinvenção do valor em termos do sistema de criação de valor em si, onde diferentes atores – fornecedores, parceiros de negócio, aliados e consumidores – trabalham em conjunto para coproduzir valor” (SAARIJÄRVI, 2013, p.7). Esta afirmação está em linha com a orientação desta pesquisa que entende que a discussão sobre cocriação, coprodução e variantes é obliterada pela importância do conceito maior de colaboração que os engloba, na criação de valor ou construção de propostas de valor relevantes.

O maior ponto de reflexão é *como* a organização pode maximizar a percepção das propostas de valor pelo consumidor (aqui vale associar a qualquer relação A2A), o que leva à conexão com a intensidade da participação do consumidor na fase de desenvolvimento da oferta como forma de potencializar seu engajamento e intenção de uso ou troca de serviço. Caso o consumidor não perceba a relevância da proposta de valor, não há troca de serviço, portanto não há integração de recursos que geram cocriação e não mais importa se o consumidor participou no desenvolvimento da oferta, pois o uso não foi efetivado. Não há geração de valor real.

Uma discussão pertinente para as organizações gira em torno das motivações que fazem com que atores colaborem voluntariamente em sua operação, tema de especial importância para os negócios construídos em torno da ideia da colaboração do ator para que existam, como a Airbnb.

Lusch e Vargo (2014) mencionam seis fatores que influenciam o beneficiário do serviço a se engajar como colaborador ativo ou coprodutor de uma oferta, quais sejam: (1) *expertise*, que o capacita a contribuir com o serviço, (2) controle, quando deseja controlar o resultado do serviço, (3) capital tangível, que viabiliza a participação como coprodutor do serviço quando a aquisição de outros recursos é um requisito, (4) propensão ao risco, no sentido de decisões necessárias para o envolvimento em coprodução que podem envolver riscos em vários níveis (psicológicos, sociais, físicos), (5) benefícios psicológicos, como um importante indutor do engajamento, por gerar prazer pela experiência (aqui não existe separação entre coprodução e cocriação, pois o prazer gerado pelo ato de coprodução é a experiência de valor) e (6) benefícios econômicos, um dos fatores mais evidentes, pois o valor é mais racionalmente reconhecido e tangibilizado como custo-benefício. No caso da Airbnb, os benefícios preponderantes para hóspedes e anfitriões são psicológicos e econômicos.

Para o ator-organização, o reconhecimento destes fatores auxilia a construção de facilitadores das ofertas para viabilizar a coprodução dos atores-consumidores. Mas porque a participação ativa do consumidor é importante? Para o consumidor, em especial pelos seis fatores enumerados acima; para a organização, por que a coprodução aumenta os pontos de contato com os consumidores beneficiários do serviço (LUSCH; VARGO, 2014), gerando informação e engajamento pela gestão destas experiências, fortalecendo as relações e, idealmente, aumentando a relevância da proposição de valor, desde que o consumidor deseje este engajamento. De outra forma, se o engajamento for compulsório e indesejado, a experiência será negativa.

Em resumo, Lusch e Vargo (2014) defendem que especialização torna atores mais dependentes uns dos outros para trocas de serviço, retroalimentando a necessidade de interação entre eles. Esta rede de múltiplos atores, formada por mais recursos, necessita de esforço para serem integrados. A integração pressupõe colaboração, em forma de coprodução e cocriação de valor, e é facilitada por práticas sociais representacionais, normalizadoras e integrativas aplicadas em benefício mútuo. Colaboração é alavancada pela tecnologia que potencializa interações, modificando contextos de forma contínua e acelerada e gerando movimento na rede de atores, o que aumenta a imprevisibilidade e complexidade do sistema. Os atores que fazem parte deste sistema podem se tornar mais efetivos ao tomar consciência dos limites de seus sistemas e tentar prever demandas e mudanças, além de colocarem foco no *cuidado com as relações* a fim de gerar vantagens colaborativas pelo aprimoramento de competências específicas, em especial competência de aprendizado. Os autores concluem que:

Colaboração aumenta viabilidade do sistema. Isto ocorre pois comunicação colaborativa e diálogo aumentam aprendizado. Por sua vez, aprendizado reduz erros de serviço (gera mais eficiência) e promove melhor olhar para identificação de possibilidades de integração e criação de recursos (aumento na efetividade). Essencialmente, colaboração leva a maior acessibilidade e recursibilidade. O resultado iterativo e acumulativo de toda esta dinâmica é o aumento da viabilidade do ecossistema. (LUSCH; VARGO, 2014, p.154)

Tal imagem possui grande sintonia com o ambiente da economia colaborativa e contribui para a compreensão da dinâmica de seus atores, assim como para a elaboração de um modelo de análise que auxilie o reconhecimento de ações conectadas à criação de valor, como proposto na próxima seção.

#### 2.2.4 Avaliando cocriação de valor: os modelos MSD e Saarijärvi

Cocriação de valor é um conceito central para a LDS, como explícito no axioma 2 ou PF6: “O consumidor é sempre um cocriador de valor”. Por uma questão de consistência teórica, este estudo se inspira na visão de Lusch e Vargo (2014) para cocriação de valor, que a considera como *integração de recursos por beneficiários do serviço*.

Esta autora reitera a importância maior dos movimentos de criação de valor pela colaboração, independente da acuracidade da classificação entre cocriação e coprodução. Desta forma, em linha com o proposto tanto por Grönroos (2013), quanto por Lusch e Vargo (2014), este estudo entende que o modelo a ser utilizado para avaliar as formas de criação de valor na Airbnb deve contemplar uma *visão empática do valor-em-contexto* que identifique o significado específico de valor para cada ator-beneficiário relevante do serviço dentro de seu ecossistema, seja de natureza interativa direta ou indireta entre os atores-beneficiários organização e consumidor.

Antes de propor um modelo genérico a ser aplicado no ambiente da Airbnb, esta seção reflete sobre as características desejáveis no modelo para dar conta do objetivo da pesquisa de avaliar a cocriação de valor sob a lente multinível da LDS.

Para isto, os beneficiários devem ser identificados, assim como as principais oportunidades de colaboração que impactam positivamente a criação de valor que beneficiam o ecossistema como um todo (ou destruição, caso a experiência seja negativa). As oportunidades serão reconhecidas a partir do mapeamento do ecossistema da organização (no caso a Airbnb), suas relações e recursos, tanto em seus níveis macro e meso, quanto, principalmente, em seu nível micro, que retrata as relações diádicas entre os atores. Nota-se que a criação de valor pode ocorrer de forma independente, sem interação, mas pressupondo utilização de recursos providos por outros atores.

O olhar transversal no tempo constrói a *jornada de serviço do ator* percorrida pelos atores participantes do desenvolvimento da proposta de valor, da troca de serviço em si e dos momentos posteriores a ela que continuam contribuindo para a criação de valor. A forma de representação destes momentos deve estar incorporada no modelo para explicitar os pontos de contato potenciais existentes entre os atores do ecossistema e deste com outros ecossistemas associados, uma vez que representam oportunidades de ação para a organização na construção de máximo valor potencial, em sintonia com a visão de Grönroos e Voima (2013) e da LDS.

O modelo a ser adotado, além das características já descritas, deve ser gerencialmente útil para facilitar a identificação de oportunidades de cocriação de valor e auxiliar o processo de construção de vantagens colaborativas pela organização, associadas a processos de inovação. Em tempo, a autora adota o conceito de *vantagens colaborativas* em substituição a *vantagens competitivas*, como defendido na seção 2.2.3, para denotar a crença na colaboração como fonte de diferenciação para as organizações.

Voltando ao tópico, a complexidade em torno de cocriação de valor é reconhecida por Saarijärvi (2013, p.10) que entende que as diferentes visões sobre o conceito “ênfatisam diferentes características, mudanças de *locus* de atenção entre organizações, consumidores, comunidades e redes, e, conseqüentemente, falta de uma base clara, unificada e compartilhada a seu desenvolvimento”. O autor percebe o benefício de se adotar uma visão expandida sobre cocriação e propõe um modelo que endereça a natureza multifacetada do conceito e as diferenças mencionadas de forma simples e flexível ao decompor os elementos da cocriação de valor, como ilustrado na Figura 15 (SAARIJÄRVI, 2013).

Adicionalmente, o modelo reduz para o *léxico* LDS termos usuais na LDP, facilitando a adoção pelo gestor mais afim com este universo.



**Figura 15:** Modelo de Cocriação de Valor de Saarijärvi  
**Fonte:** Adaptado de Saarijärvi (2013)

Um dos maiores méritos do modelo de Saarijärvi (2013) é provocar uma reflexão sobre os elementos que levam à cocriação de valor para o ecossistema, incluindo, a partir da identificação de seus atores-beneficiários, os significados de valor a eles associados, motivações, recursos necessários, revelando o valor-em-contexto defendido por Lusch e Vargo (2014). Sua concepção empática pode ser estendida para a análise mais detalhada da jornada do serviço a fim de buscar oportunidades para potencializar a criação de valor através da atuação nos pontos de contato<sup>46</sup>.

O modelo de Saarijärvi (2013) mostra-se adequado ao entendimento da cocriação de valor das relações diádicas, ou seja, no nível micro, mas é necessário mapear as perspectivas macro e meso para dar forma ao contexto que as situa e explicitar os recursos disponibilizados por atores nestes níveis e integrados no nível micro. Neste ponto cabe dialogar com a vertente do estudo de Serviços conhecida como *Design de Serviços*<sup>47</sup> que, com seu perfil multidisciplinar, se apresenta como caminho para aprimorar inovação em serviços (PATRÍCIO; FISK, 2012) através da visão centrada no usuário e suas interações com o objeto, propostas pelo *design*, que se utiliza de ferramentas de representação e visualização para explicitá-las em projetos. Tal visão se relaciona com um dos objetivos deste estudo que é refletir sobre como a cocriação de valor pode contribuir para gerar uma cultura de inovação em organizações com perfil colaborativo como forma de buscar a sustentabilidade do ecossistema.

Lia Patrício e Raymond Fisk (2012) articulam a dimensão prática e operacional característica do Design à visão sistêmica e holística necessária à gestão através do modelo *Multilevel Service Design*, ou MSD, que unifica uma forma de representação detalhada ao relacionar os níveis estratégico, tático e operacional do serviço à compreensão da experiência do ponto de vista do ator-consumidor (PATRÍCIO; FISK *et al.*, 2011). Através do desenho em cada um destes níveis, o modelo chega ao detalhe da especificação das relações diádicas presentes nos *encontros de serviço*<sup>48</sup> em seu nível mais básico e leva práticas de design de serviços às organizações a fim de aprimorar seus processos de inovação. A visão dos autores sobre design de serviços combina com a ótica LDS ao explicarem que:

Design de serviço requer orquestrar um conjunto de componentes integrados, que, juntos, permitem aos clientes cocriarem experiências

---

<sup>46</sup> Os termos em inglês *service encounter* e *touchpoints* são muito utilizados na literatura para descrever momentos relevantes em que há contato entre os atores do ecossistema de serviço.

<sup>47</sup> Tradução para o termo em inglês *Service Design*.

<sup>48</sup> Os termos em inglês *service encounter* e *touchpoints* são muito utilizados na literatura para descrever momentos relevantes em que há contato entre os atores do ecossistema de serviço

valiosas. *Projetar*<sup>49</sup> para serviços envolve a concepção da proposição de valor do serviço a ser oferecida pela empresa a seus clientes; projetar as interfaces de serviço na linha de frente, que permitirá que os clientes cocriem suas experiências de serviço; projetar os processos de apoio nos bastidores, que permitirá a prestação de serviços na linha de frente; e projetar as soluções de tecnologia que irão apoiar tanto a linha de frente, quanto as atividades de bastidores. (PATRÍCIO; FISK, 2012, p.191)

A preocupação do design de serviços em articular componentes em diversas fases a partir de uma visão sistêmica centralizada no ator (*usuário* para o design)<sup>50</sup> é adequada para explicar a eficácia da proposta de valor da Airbnb, uma vez que ela não está presente na principal etapa de troca de serviço (a estadia), mas prepara o palco para que os atores sintam-se confortáveis em cocriar e efetivar a proposta de valor da melhor forma, integrando os recursos disponíveis, deles próprios e da organização. Esta preparação relaciona-se com a capacidade da organização em prever demandas em diversos contextos, tanto para hóspedes, quanto para anfitriões, fornecendo e gerenciando recursos para que o serviço ocorra não apenas sem atritos, mas com máximo valor.

A formação em Design dos fundadores da Airbnb faz supor a familiaridade com ferramentas para compreender e representar situações de projeto, como algumas utilizadas no modelo MSD (constelação de atores, sistema de serviço, jornadas de serviço e *blueprint*), que serão exploradas mais adiante. Adicionalmente, tais representações são um instrumento de comunicação para facilitar a compreensão e a construção de uma visão comum sobre os desafios da jornada dos atores-consumidores entre os setores envolvidos dentro da organização que buscam surpreendê-los em suas experiências.

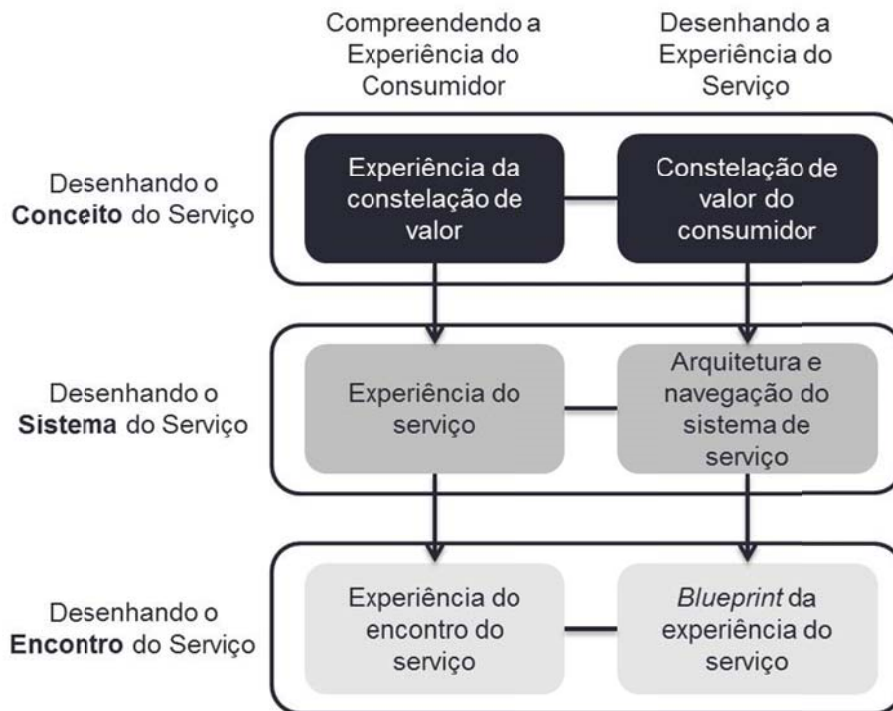
O modelo geral do MSD é representado na Figura 16. A dinâmica de sua construção e uso das ferramentas por eles sugeridas são ilustradas na Figura 17 em um exemplo original dos autores sobre o processo de pedido de empréstimo para a compra de uma casa.

---

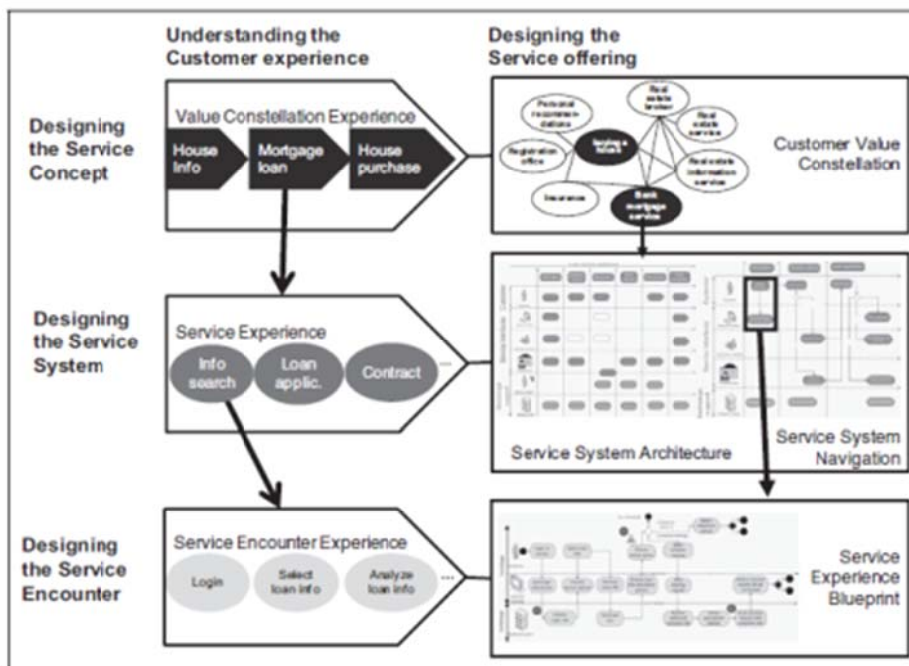
<sup>49</sup> Tradução da autora para o verbo *design*.

<sup>50</sup> Nota-se que para o design o ator é denominado *usuário*, pela centralidade do projeto no entendimento da dinâmica do *uso*.





**Figura 16:** Modelo Geral de *Multilevel Service Design* (MSD)  
**Fonte:** Adaptado de Patrício; Fisk *et al.* (2011)



**Figura 17:** Componentes de Multilevel Service Design (MSD)  
**Fonte:** (Patrício; Fisk *et al.*, 2011)

A pertinência da Figura 17, reproduzida do artigo original, está na forma didática como demonstra as etapas gerais propostas pelos autores. No modelo final desta pesquisa, as ferramentas originais da fase operacional (oferta do serviço) serão

substituídas por outras mais adequadas a questões de escopo e aos objetivos, mas a lógica de construção será mantida.

O MSD organiza de forma detalhada o mapeamento do serviço e suas trocas, cabendo ao gestor adotar critérios para priorizar as etapas da experiência (ou jornada) a serem representadas tal que o nível de complexidade não comprometa sua utilidade em conectar as visões gerenciais e de execução. Para fins desta pesquisa, a maior contribuição do modelo está na visão e representação articuladas dos níveis estratégico (conectada à identificação dos atores do ecossistema e ao conceito do serviço), tático (relacionado ao desenho do sistema de serviço e recursos disponíveis para integração) e operacional (que explicita a visão do encontro do serviço e das relações diádicas).

Tal visão mais genérica relaciona-se à primeira parte do modelo MSD sobre o entendimento da *experiência do consumidor*, instrumentalizando a gestão a estabelecer prioridades de ação. A hierarquia dos níveis é representacional e convida à alternância entre as visões restrita e ampliada (*zoom in/zoom out*) reiterando a consciência da relevância do ecossistema e suas relações.

O detalhamento proposto na segunda parte do modelo MSD original, relativo ao *desenho da experiência do serviço* propõe originalmente o desenho da arquitetura do sistema do serviço e sua navegação. Esta visão excessivamente detalhada extrapola o escopo da pesquisa e será substituída pelo desenho da jornada do serviço dos atores principais, alinhada aos objetivos de representação operacional da experiência.

Além disso, a segunda parte do modelo MSD não traduz a dimensão qualitativa sobre os significados do valor-em-contexto na visão de cada ator relevante que indicará as oportunidades de cocriação de valor, presentes na construção do modelo de Saarijärvi (2013).

Vale destacar que o modelo a ser desenhado precisa se articular com a visão de três níveis (macro, meso e micro) para retratar a dinâmica interdependente do ecossistema de serviço proposta pela LDS, tal que a representação do nível micro das relações diádicas seja inclusiva e considere influências relevantes dos outros níveis, como recursos disponibilizados para integração. No caso da Airbnb, por exemplo, o Governo, que atua no nível macro, estabelece regras fiscais fundamentais para decisões de precificação no nível micro.

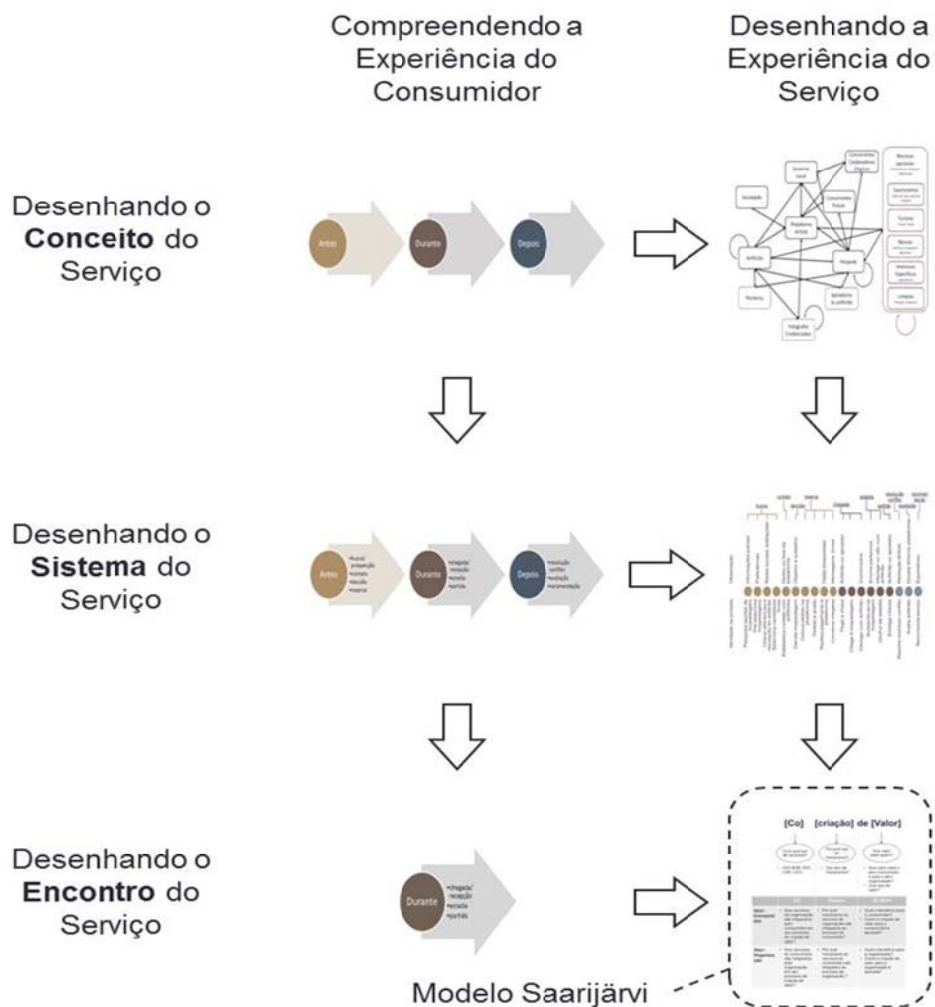
Em resumo, o modelo a ser utilizado para avaliar as formas de cocriação de valor na Airbnb deve reconhecer oportunidades que beneficiam o ecossistema como um todo, contemplando:

- a) a visão do valor-em-contexto que identifique o significado de valor para cada ator beneficiário relevante do serviço dentro de seu ecossistema;
- b) as principais oportunidades de colaboração que impactam positivamente a criação de valor (ou destruição, caso a experiência seja negativa);
- c) o mapeamento do ecossistema da organização em seus níveis macro, meso e micro, articulados com os ambientes estratégico, tático e operacional, suas interações, restrições e relações diádicas de criação de valor, assim como os recursos envolvidos;
- d) o mapeamento da *jornada do consumidor* para representar pontos de contato potenciais e existentes entre os atores do ecossistema e deste com outros ecossistemas afins como oportunidades de ação para a organização na construção de máximo valor potencial;
- e) deve ser gerencialmente útil para facilitar a construção de vantagens colaborativas, traduzindo termos usuais na LDP para o *léxicon* LDS.

A partir destes atributos, construiu-se o modelo de análise genérico final deste estudo, ilustrado na Figura 18, para ser aplicado na avaliação dos processos de cocriação de valor da Airbnb como uma composição de dois modelos: a visão gerencial proposta pelo *Multilevel Service Design* (MSD) (PATRÍCIO; FISK *et al.*, 2011), ilustrado nas Figuras 16 e 17 e o de Saarijärvi (2013), ilustrado na Figura 15, a ser composto da seguinte forma:

Primeira parte -- identificação e compreensão da experiência dos atores-consumidores: adaptação da primeira parte do modelo MSD para mapear os níveis estratégico, tático e operacional do negócio a fim de representar o conceito, o sistema e o encontro do serviço, relacionando-os, quando pertinente, aos atores dos níveis macro, meso e micro do ecossistema de serviço propostos por Lusch e Vargo (2014). O foco é no entendimento global (visão gerencial) e representação do contexto da jornada de serviço dos atores-consumidores hóspede e anfitrião;

Segunda parte -- detalhamento da cocriação de valor em nível micro: modelo de Saarijärvi (2013) para representar o último nível do modelo MSD, associado à experiência do encontro de serviço, traduzindo os pontos de vista dos principais atores-beneficiários (anfitrião, hóspede e plataforma). Os elementos da cocriação de valor são decompostos a fim de buscar formas diferenciadas de apoio mútuo em seus processos de criação de valor e oportunizando a construção de proposições de valor empáticas e assertivas baseadas no valor-em-contexto.



**Figura 18:** Modelo para avaliação de processos de cocriação de valor  
**Fonte:** Elaboração própria a partir dos modelos MSD e Saarijärvi

O modelo final se adequa, assim, ao objetivo principal da pesquisa, que é *compreender como as organizações da economia colaborativa propõe e capturam valor*, associando os principais processos ao contexto específico sem perder de vista a versatilidade genérica que permite sua aplicação em diferentes situações e configurações de negócio.

Vamos então conhecer um pouco mais sobre o que caracteriza a economia colaborativa, seu ambiente e seus atores, palco da segunda parte da pesquisa.

## 2.3 Economia colaborativa

Economia colaborativa é um termo utilizado para sinalizar novos modelos de negócios caracterizados por conectar diretamente ofertas a demandas, desintermediando as relações, em geral com alto uso de tecnologia. Tal proposta influencia comportamentos e paradigmas, tanto na esfera econômica, quanto sob as óticas ambiental e social, impactando a forma de produzir, consumir, aprender e financiar, além de tangenciar questões globais importantes como sustentabilidade e a busca pelo bem-estar.

O crescimento exponencial de negócios colaborativos mostra que a sociedade continua desejando os benefícios do consumo, mas afina-se com formas alternativas de exercê-lo, abrindo mão da posse para privilegiar o acesso ao benefício que a oferta disponibiliza, com menos excessos e desperdício, avalizando as bases da economia colaborativa e realizando a visão de futuro de Theodore Levitt ao já intuir nos anos 70 que não precisávamos de furadeiras, mas dos buracos que elas eram capazes de fazer<sup>51</sup>.

Um estudo da Crowd Companies (2013) aponta a economia colaborativa como uma grande e crescente oportunidade. Alguns resultados indicam que 24% da população dos EUA estão engajados em novas trocas, com um terço da população recompartilhando. O estudo indica que a economia colaborativa dobraria de tamanho em 1 ano<sup>52</sup>, em especial pelo perfil dos novos compartilhadores que possuem entre 18 e 34 anos, portanto com alto potencial social. Além disso, compartilhar é tido como comportamento convencional e pragmático, com 27% dos novos compartilhadores apresentando renda média e 75% apontando *conveniência* como principal razão para compartilhar, com o fator *preço* logo em seguida. Uma das maiores indicações do sucesso e proliferação da nova economia, no entanto, está no indicador que aponta que mais de 90% dos que compartilham estão satisfeitos com a experiência e a indicariam para outras pessoas, sugerindo presença indispensável de organizações que intencionam participar deste movimento em mídias sociais, frequentado por 73% de novos compartilhadores. O Quadro 12 mais adiante detalha os perfis dos atores colaborativos (não compartilhadores, recompartilhadores e neo-compartilhadores).

---

<sup>51</sup> Comentário feito por H. Chesbrough em “*Bringing Open Innovation to Services*”, MIT Sloan Management Review, v. 52, n.2, p.85-90, winter 2011.

<sup>52</sup> Estimativa a partir da data de publicação do relatório, em Junho de 2013.

Estudos americanos<sup>53</sup> apontam os principais fatores para o rápido crescimento observado em negócios com este perfil, que se aplicam também ao ambiente brasileiro, como: (1) pressão para o aumento de renda de famílias (em especial após a crise de 2008), (2) aumento da penetração de tecnologias de internet móvel (ex: *smartphones*, aplicativos e mídias sociais)<sup>54</sup>, (3) aumento de demanda por estilos de vida e uso de recursos mais sustentáveis, (4) prontidão dos consumidores para abraçar negócios com este perfil (derivada do aprendizado e aceitação em especial de sites de compra e venda de produtos usados) e (5) adoção crescente de estilos de vida colaborativos, onde, além de bens, são trocados tempo, espaço e competências.

Mas o ambiente atual das organizações que atuam sob a LDP está pronto para os impactos disruptivos de suas operações? De que forma os negócios colaborativos criam valor para serem economicamente sustentáveis? Para responder a estas perguntas é importante compreender o que caracteriza a economia colaborativa.

### 2.3.1 Definição e conceitos relacionados

Apesar da relevância como fenômeno social e econômico que se consolida no ambiente organizacional, a literatura acadêmica sobre economia colaborativa é escassa. Além de matérias em veículos midiáticos sobre as empresas atuantes no segmento, como Airbnb, Uber e Zipcar, as referências principais são estudos de consultorias com perfil comercial, como Crowd Companies, Havas Worldwide ou The Altimeter Group, relatórios de instituições governamentais que promovem desenvolvimento econômico, como o *World Economic Forum*, e debates em sites e blogs<sup>55</sup> que concentram o conhecimento sobre o tema, em sintonia com os valores do que pode ser considerado *movimento colaborativo*.

Os poucos autores especialistas no tema, como Rachel Botsman, Lisa Gansky e o prof. Arun Sundararajan, da NYU Stern School of Business, possuem presença na literatura de negócios, como Harvard Business Review, Fast Company e fóruns que discutem assuntos relevantes à sociedade contemporânea, como *TED talks*. Alguns temas associados à economia colaborativa contribuem para seu entendimento, como:

---

<sup>53</sup> Disponível em: [http://www.sustainablebrands.com/news\\_and\\_views/behavior\\_change/collaborative-consumption-and-sharing-economy-developing-markets](http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/behavior_change/collaborative-consumption-and-sharing-economy-developing-markets). Acesso em: nov. 2014.

<sup>54</sup> 79% de usuários de internet no Brasil (em torno de 78 MM de pessoas) são também usuários de mídias sociais, uma das maiores médias mundiais.

<sup>55</sup> Exemplos disponíveis em: <<http://www.collaborativeconsumption.com/>>, <<http://www.sustainablebrands.com/>, <http://www.shareable.net/>>.

(1) comportamento em redes, em especial as mediadas por plataformas tecnológicas, (2) o papel de atores-chave, e (3) a avaliação da propensão a pagar dos atores para viabilizar o modelo de negócios e a sustentabilidade do ecossistema de serviço, além de estudos sobre complexidade e recortes específicos associados à Airbnb relativos à indústria de turismo e ao aspecto relacional do serviço. Tais temas serão explorados ao final desta seção.

Há diferentes visões sobre o conceito de economia colaborativa, que carece de definições e termos com significados compartilhados, a começar por sua denominação primária. A pesquisa auxilia a consolidação de algumas das visões sobre o assunto, incluindo *léxicon*, básico para a evolução do conhecimento em torno do tema.

O fenômeno da troca é chave para entender os novos caminhos da economia e tão antigo quanto a humanidade, mas a economia colaborativa e o consumo colaborativo são fenômenos da era da internet com popularidade crescente e grande impacto nos negócios estabelecidos que se apoiam nos modelos tradicionais baseados em vendas e na propriedade de bens e serviços. Hoje, a máxima “você é o que você tem” merece revisão para considerar novas formas de consumo e uso, não necessariamente envolvendo a posse do bem ou serviço (BELK, 2014).

O *World Economic Forum*<sup>56</sup> atesta a importância de novas formas de comportamento e de significados de bem-estar para o futuro do planeta ao afirmar que:

A Economia Compartilhada (também conhecida como consumo colaborativo e economia colaborativa) foca em “acesso sobre posse” e a reinvenção de comportamentos de mercado tradicionais – como aluguel, empréstimo e trocas – através de tecnologia. Neste processo, estamos descobrindo novas formas de criar valor, promover eficiência econômica, sustentabilidade de recursos e formação de comunidades.<sup>57</sup>

Belk (2014) aponta para um crescente número de referências a negócios, práticas e termos relacionados ao universo colaborativo, como “*consumo colaborativo*” (BOTSCHAN; RODGERS, 2010), “*coprodução*” (HUMPHREYS; GRAYSON, 2008), “*cocriação*” (LANIER; SCHAU, 2007; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a), “*prosumo*” (RITZER; JURGENSON, 2010), “*sistemas produto-serviço*” (MONT, 2002) e “*consumo com base no acesso*”<sup>58</sup> (BARDHI; ECKHARDT, 2012). De uma forma geral, a própria internet é um grande repositório de conteúdo compartilhado.

---

<sup>56</sup> <http://www.weforum.org/world-economic-forum>, acessado em 16/09/2014.

<sup>57</sup> Disponível em: <<http://www.weforum.org/reports/young-global-leaders-sharing-economy-innovation>>. Acesso em: 16 set. 2014.

<sup>58</sup> Tradução da autora para “*access-based consumption*”.

Rachel Botsman, uma das pioneiras a defender a ideia de consumo colaborativo, reitera a falta de visão comum sobre o conceito e suas nuances ao observar que:

Você deve ter notado os termos "economia compartilhada", "economia de pessoa-a-pessoa", "economia colaborativa" e "consumo colaborativo" sendo usados como sinônimos. Idéias como "crowdsourcing", o "movimento maker," e "cocriação" estão sendo incluídos no conjunto. O espaço está ficando confuso e as definições estão se deformando para atender diferentes propósitos. Então, eu acho que estes termos têm significados diferentes? Sim. São suas idéias centrais comuns, justificando a sobreposição? Absolutamente. (BOTSMAN, 2013)

Em sintonia com Belk (2014), Botsman (2013), considera que o *léxico* colaborativo ainda está em processo de construção e sugere delimitações aos principais conceitos, descritos no Quadro 9.

<b>Termo</b>	<b>Definição</b>
<b>Economia Colaborativa</b>	Modelo econômico baseado em redes distribuídas conectadas por indivíduos e comunidades em substituição a instituições centralizadas, transformando relações de produção, consumo, financiamento e aprendizado. Possui quatro componentes centrais: <u>Produção</u> : Design, produção e distribuição de bens através de redes colaborativas. Ex: Quirky, comunidade online que escolhe melhores ideias; <u>Consumo</u> : utilização máxima de ativos através de modelos eficientes de redistribuição e acesso compartilhado: Ex: Airbnb; <u>Financiamento</u> : transações financeiras P2P e investimentos tipo <i>crowd</i> descentralizados. Ex: Zopa, plataforma de empréstimos P2P; <u>Educação</u> : modelos de educação aberta ( <i>open education</i> ) e modelos de aprendizado P2P que democratizam a educação. Ex: Coursera, plataforma de educação aberta que provê acesso às maiores universidades do mundo.
<b>Consumo colaborativo</b>	Modelo econômico baseado em compartilhamento, troca, comercialização ou aluguel de produtos e serviços, habilitando acesso em substituição à posse, reinventando relações e objetos de consumo. Apresenta três sistemas diferentes: <u>Mercados de redistribuição</u> : bens descartados ou subutilizados redistribuídos. Ex: thredUp, que compra e revende com desconto roupas usadas de crianças, repassando comissão ao provedor; <u>Estilos de vida colaborativos</u> : ativos não-produto, como espaço, habilidades e dinheiro redistribuídos em novas formas. Ex: Taskrabbit, conecta indivíduos a tarefas a serem realizadas; <u>Sistemas Produto-Serviço (PSS)</u> <sup>59</sup> : paga para acessar o benefício de um produto ao invés de adquiri-lo no curto prazo. Ex: Serviço de carro compartilhado "Drive Now" da BMW ou o Bike Rio, programa da Prefeitura do Rio de Janeiro para aluguel de bicicletas para pequeno percurso.
<b>Economia compartilhada</b>	Modelo econômico baseado em compartilhar diversas naturezas de ativos subutilizados, como espaços, habilidades e bens em troca de benefícios monetários ou não-monetários. Muito citado em relação a mercados P2P, mas oportunidades também são reconhecidas em modelos B2C. Ex: Lyft, uma plataforma de carona <i>sob demanda</i> que conecta motoristas comuns –

<sup>59</sup> Tradução do inglês *Product-Service System*, que dá origem ao acrônimo PSS adotado neste trabalho por ser assim reconhecido na literatura internacional.

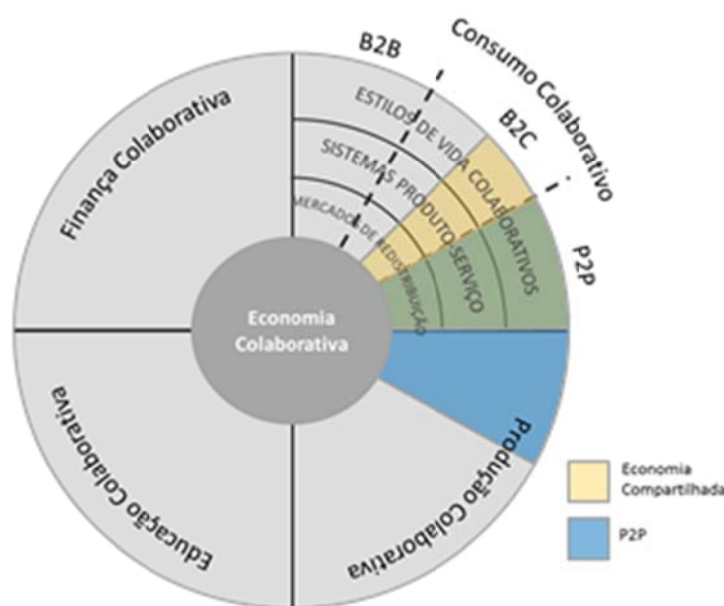


	estudantes, aposentados, pais que trabalham em casa – que podem receber dinheiro extra oferecendo caronas em seus veículos.
<b>Economia Pessoa-a-Pessoa (P2P)</b>	Mercados P2P que facilitam trocas e comércio desintermediado de ativos baseado em confiança entre as pessoas. É a fatia pura P2P da economia colaborativa, mas inclui mercados artesanais como Etsy, que conecta artesãos a compradores, assim como modelos de produção direcionados a pessoas, como Ponko que não são modelos de compartilhamento <i>puros</i> , mas são construídos com mecanismos de confiança com dinâmica similar.

**Quadro 9:** Diferenças entre termos de práticas colaborativas

**Fonte:** Adaptado de Botsman (2013)

As diferenças e relações entre os termos são visualizadas na Figura 19.



**Figura 19:** Relações entre termos da economia colaborativa

**Fonte:** Adaptado de Botsman (2013)

Esta pesquisa adota a visão de Botsman (2013) como base conceitual, assumindo o conceito central como economia colaborativa para compreender o fenômeno mais abrangente e suas práticas, e aplica um recorte na segunda fase de avaliação do caso adequado ao perfil da Airbnb segundo o modelo de referência da Figura 19, ou seja, uma organização que atua na *economia compartilhada* (*sharing economy*), com bases *P2P* (*pessoa-a-pessoa*) dentro do segmento de *estilos de vida colaborativos*, que é parte do sistema de *consumo colaborativo*<sup>60</sup>. Mas o que caracteriza práticas colaborativas?

Botsman (2013), Belk (2014) e um estudo do The Altimeter Group (2013) refletem sobre fatores que criam um ambiente propício para impulsionar a nova

<sup>60</sup> Tradução da autora para a expressão em inglês *collaborative consumption*.

economia e caracterizam as principais práticas colaborativas, articulados no Quadro 10.

<b>Fatores impulsionadores e características de práticas colaborativas</b>	<b>Descrição</b>
<b>Drivers disruptivos</b>	<p><u>Inovação tecnológica</u>: redes sociais, pagamentos, sistemas de identificação <i>online</i>, plataformas, aparelhos móveis criam eficiência e confiança permitindo escala aos negócios colaborativos;</p> <p><u>Dependência da Internet</u>: ambiente de conexão da Web 2.0 viabiliza acessos e usos colaborativos (ambiente Web 1.0 caracterizado pela unidirecionalidade no fluxo de informação, não permitindo interação relevante);</p> <p><u>Mudanças sociais e de valores</u>: densidade crescente da população, sociedade conectada repensa significados de posse e acesso, desejo em construir comunidades, consciência sustentável, altruísmo geracional;</p> <p><u>Realidades econômicas</u>: consciência crescente sobre necessidade de novas visões e métricas para riqueza e ativos, colaboração aumenta flexibilidade financeira, disponibilidade de capital de risco;</p> <p><u>Pressões ambientais</u>: necessidade de melhor utilizar recursos finitos.</p>
<b>Utilização inovadora e eficiente de ativos</b>	<p><u>Tecnologia</u>: habilita o uso e a monetização de capacidades ociosas e subutilizadas de ativos e excessos de estoques: espaços (carros, casas, escritórios), tempo, WiFi, energia, capital, habilidades e produtos;</p> <p><u>Tecnologias móveis e baseadas em localização</u>: habilitam pessoas a se conectarem com segurança e eficiência crescentes, unindo ofertas a demandas individuais, gerando novas fontes de riqueza e benefícios como menos lixo, desperdício, menores custos, valores de comunidade, empreendedorismo e lucro.</p>
<b>Poder distribuído</b>	<p>Poder migra de instituições centralizadas para redes distribuídas de indivíduos e comunidades, modificando os focos de confiança e formas de acesso a bens e serviços, sugerindo <i>desintermediação</i> viabilizada por tecnologias web que provêm mecanismos de confiança e eficiência. Novos perfis de consumidores emergem: passam a ser ativos e colaboradores conectados (criadores, produtores, financiadores e fornecedores).</p>
<b>Acesso mais importante que posse</b>	<p>Acesso temporário privilegia o benefício e não pressupõe propriedade para o uso de produtos e serviços.</p>

**Quadro 10:** Fatores impulsionadores e características de práticas colaborativas  
**Fonte:** Adaptado de Botsman (2013), Belk (2014) e The Altimeter Group (2013)

Como o perfil das referências encontradas é associado ao ambiente de negócios, há grande presença de reflexões sobre competências e razões de sucesso de empresas com perfil colaborativo impulsionando o ambiente empreendedor, em especial na região do Vale do Silício, berço das empresas de maior impacto no ramo, incluindo a Airbnb. Algumas destas reflexões foram consolidadas por Botsman (2010), que elenca quatro fatores de sucesso comuns às categorias identificadas na Figura 19: (1) capacidade de gerar massa crítica, (2) capacidade disponível, (3) crença nas

bases compartilhadas e (4) confiança e credibilidade entre estranhos. Estas competências e características estão descritas no Quadro 11 e terão destaque na análise da Airbnb, com especial atenção para confiança e credibilidade, associadas à segurança e à *reputação*.

<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>
<b>Capacidade de gerar massa crítica</b>	Associa-se a um comportamento viral e que gera adesão de um grande número de pessoas, viabilizando-o de forma orgânica.
<b>Capacidade disponível</b>	Ligada à capacidade ociosa de ativos tangíveis e intangíveis como <i>recurso básico</i> para ser utilizado no centro do negócio. Ex: espaços não utilizados em residências na Airbnb ou tempo ocioso no TaskRabbit.
<b>Crença nas bases compartilhadas</b>	O crescimento por contágio da economia colaborativa pressupõe confiança na plataforma tecnológica mediadora e em seus sistemas de reputação, além da predisposição ao compartilhamento.
<b>Confiança e credibilidade</b>	Atributos básicos associados à reputação pessoal e da plataforma e pilares para negócios colaborativos. Geralmente contam com sistemas de avaliação 360°, permitindo comentários isentos pelos atores envolvidos nas trocas de serviço, sugerindo autorregulação e aprimoramento do serviço pelos próprios atores beneficiários (como em um ecossistema).

**Quadro 11:** Competências e características de negócios colaborativos  
**Fonte:** Adaptado de Botsman (2013)

Cabe sinalizar que no segmento da economia compartilhada e P2P<sup>61</sup> destaca-se como característica a visão de pessoas como negócios viabilizada pelos avanços da tecnologia que habilita negócios de *cauda longa*, conexões globais, individuais e em tempo real.

O universo “cauda longa”, termo popularizado por Chris Anderson (2006), afina-se com o da economia colaborativa por situar o lado da demanda como impulsionadora do consumo e não o contrário, como nas relações tradicionais de consumo lideradas por sucessos. Negócios de cauda longa tratam consumidores como indivíduos, oferecendo customização em massa como alternativa às ofertas de mercado de massa. Uma visão do autor que será importante na análise da Airbnb defende que muitas premissas sobre preferências populares são resultado de um pobre *encaixe* entre oferta e demanda e uma resposta do mercado a uma distribuição ineficiente que privilegia sucessos, mas que hoje convivem com a viabilidade tecnológica do mercado de nichos (ANDERSON, 2006).

De fato, a desintermediação das relações produtivas, ou de serviço, é um dos principais fatores que levam a economia colaborativa a ser considerada uma inovação

---

<sup>61</sup> Este tipo de negócio movimentou US\$3,5 bi por ano nos EUA, segundo a consultoria americana Gartner, como citado em matéria do jornal Valor Econômico de 25 de julho de 2014.

disruptiva em Serviços, rompendo com um histórico em que a maioria das inovações no setor, apesar de sua relevância econômica, ocorre de forma incremental, como observou Leonard Berry ao refletir que:

[...] a maior parte das melhorias nas atividades de serviços é incremental. Lojas ficam abertas até tarde; fornecedores constroem Web sites para atividades de *e-commerce*; companhias aéreas, cassinos e cadeias de supermercados aprimoram programas de relacionamento. Estas melhorias são úteis e até necessárias, mas são limitadas em relação ao tipo de retorno que podem gerar. Apenas raramente uma empresa desenvolve um serviço que cria um mercado totalmente novo ou reconfigura um mercado de tal forma que a empresa desfrute de lucros impactantes no longo prazo. (BERRY, 2006, p.56)

Negócios colaborativos bem sucedidos promovem criação e desenvolvimento de mercados ao crescer de forma agressiva por revelar demandas adormecidas ao desintermediar relações, demolindo barreiras geográficas e se aproximando, nos casos mais relevantes, da *visão de mercados ilimitados*.

A relevância dos negócios colaborativos conecta-se com seus indicadores de sucesso, associados ao tamanho de suas redes, ou de seus ecossistemas de serviço. Portanto as organizações que originam as plataformas tecnológicas, que são a espinha dorsal destes modelos de negócios, precisam desenvolver a capacidade de gerar efeitos positivos de rede, conquistando novos usuários, mantendo antigos e incentivando recomendações que atraiam novos atores para o ecossistema, em um ciclo de contágio baseado em confiança, segurança e reputação.

Cabe aqui dialogar com o conceito de “redes mediadas por plataformas” proposto por Eisenmann (2006) e o entendimento das decisões do negócio centradas no ator-consumidor e a disposição destes em pagar para fazer parte da rede, financiando o serviço em função da percepção própria de valor, o que leva ao conceito de “propensão a pagar”<sup>62</sup>.

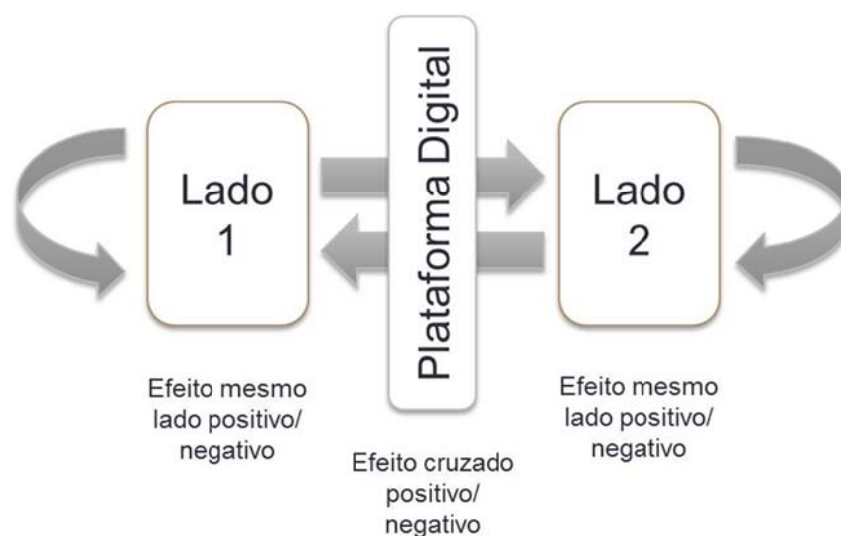
O autor defende que redes mediadas por plataformas envolvem atores cujas transações são sujeitas a efeitos de rede em conjunto com intermediários que provêm uma plataforma que facilite as interações dos atores (EISENMANN, 2006). Tais efeitos podem ser do mesmo lado ou cruzados, positivos ou negativos, impactando a direção e velocidade do crescimento em função do contágio gerado pelas recomendações de seus atores, como retratado na Figura 20.

A percepção sobre os efeitos da rede influencia a propensão a pagar pelo serviço pelas óticas dos atores e impacta em uma importante decisão estratégica do

---

<sup>62</sup> Tradução do inglês *willingness to pay*.

negócio sobre que lados subsidiar para viabilizá-lo, o que será esclarecido pela aplicação à Airbnb, no capítulo 3.



**Figura 20:** Efeitos de rede de dois lados mediados por plataforma digital  
**Fonte:** Adaptado de (EISENMANN, 2006)

Além de “redes mediadas por plataformas” e “propensão a pagar”, é pertinente introduzir também o conceito de “ator-chave”<sup>63</sup>, presente na literatura de negócios e útil na análise da dinâmica da Airbnb.

O conceito de “ator-chave” proposto por Iansiti e Levien (2004b) defende que, apesar da natureza democrática do ecossistema, é importante a presença e identificação de um ator mais forte, com um papel estruturante, que provê ativos comuns à rede e busca cultivar um ambiente relevante para todos, criando, capturando e compartilhando valor com os outros atores. A organização ator-chave possui um papel crucial na estabilidade do ecossistema, promovendo sua vitalidade, aumentando sua produtividade pela simplificação de tarefas complexas, incorporando inovações tecnológicas, gerando estabilidade por prover suporte e ser um ponto de referência em momentos de incertezas, antecipando-se a demandas de seus membros e cocriando soluções a desafios (IANSITI; LEVIEN, 2004b).

O ator-chave promove o desenvolvimento do ecossistema não por altruísmo, mas porque é consciente de que precisa fazê-lo para sua própria sobrevivência, além de ser uma estratégia que provê vantagens competitivas (ou colaborativas) em relação

---

<sup>63</sup> Traduzido pela autora do termo em inglês *keystone player*, termo popularizado por Iansiti e Levien (2004a), em sua descrição de atores de um ecossistema. Segundo os autores, o *ator-chave* de um ecossistema é a espinha dorsal do negócio em um ambiente complexo e turbulento de rede que necessita de inovação e está disposto a criar um ecossistema relevante para seus atores através de trocas que criam e capturam valor para e com seus membros.

a outros competidores que não possuem esta visão sistêmica. Um ecossistema saudável constrói uma cultura de colaboração e eficiência, inspirando sua operação articulada e estimulando a motivação e lealdade de seus atores a partir de seu próprio funcionamento, que é *orgânico*. Apesar da grande participação dos atores na cocriação de valor do ecossistema, o que o ator-chave cria de valor é fundamental para a sobrevivência da comunidade.

Os perfis dos atores da economia colaborativa, já mencionados no início desta seção, e o que os motiva a colaborar serão identificados a seguir, a fim de esclarecer o que move o ciclo colaborativo, central à nova economia.

### 2.3.2 Os atores da economia colaborativa

O estudo do The Altimeter Group (2013) sugere um *léxicon* ao estabelecer critérios que identificam três perfis de atores<sup>64</sup> para a economia colaborativa: não-compartilhadores, recompartilhadores, neo-compartilhadores<sup>65</sup>, como no Quadro 12.

Ator	Descrição e características
<b>não-compartilhadores</b>	Pessoas que ainda não se engajaram na economia colaborativa, mas pretendem fazê-lo nos próximos 12 meses. Contemplam em torno de 60% da população dos EUA e Canadá e 48% do Reino Unido, formando mercado potencial para negócios do setor.
<b>recompartilhadores</b>	Compram ou revendem bens usados através de serviços online estabelecidos, como eBay. Muitos pretendem usar outros serviços colaborativos nos próximos 12 meses, mas não praticaram nenhum “novo compartilhamento” nos últimos 12 meses. Representam 16% da população dos EUA e Canadá e 29% do Reino Unido.
<b>neo-compartilhadores</b>	Usam serviços compartilhados emergentes. Nos último 12 meses utilizaram ao menos um dos serviços de “última geração”, como TaskRabbit, Uber e Airbnb. Representam 16% da população dos EUA e Reino Unido e 25% do Canadá.

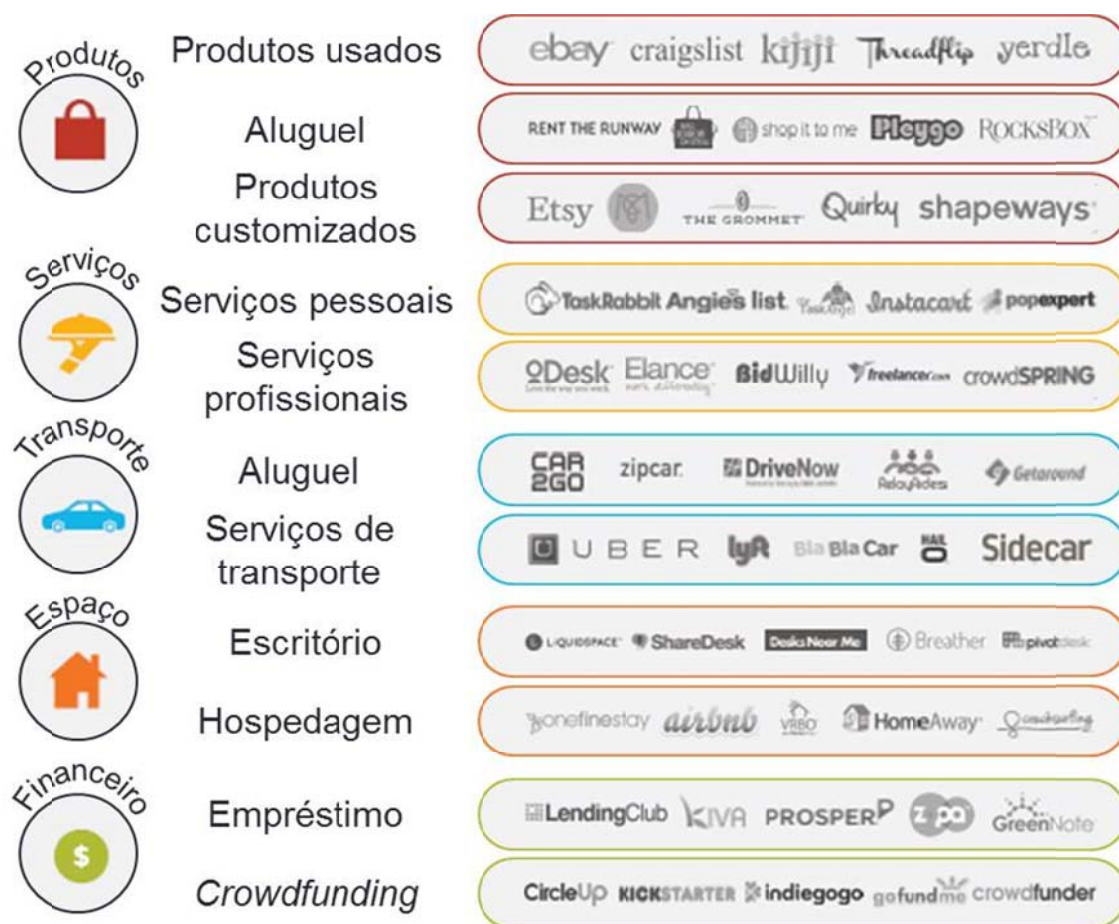
**Quadro 12:** Definições e características de atores de negócios colaborativos  
**Fonte:** Adaptado de The Altimeter Group (2013)

O estudo estabelece bases importantes para auxiliar a compreensão do fenômeno colaborativo e seus atores e orientar negócios do segmento, apesar da grande velocidade de amadurecimento deste ambiente de negócios. Os hóspedes e anfitriões da Airbnb são neo-compartilhadores, associado à maior propensão a utilizar outros serviços compartilhados e a gerar efeitos positivos de rede. Para fins da pesquisa, usuários e empresas citadas pelo estudo do Altimeter e outros mencionados ao longo desta seção são considerados *atores*, em sintonia com o *léxicon* LDS.

<sup>64</sup> O estudo utiliza o termo *usuário*.

<sup>65</sup> Tradução da autora para *non-sharers*, *re-sharers* e *neo-sharers*.

Outra segmentação proposta pelo estudo relaciona empresas, seus setores e sub-setores de atuação (produtos, serviços, transportes, espaços, dinheiro), auxiliando a visualização do ecossistema colaborativo e mapa competitivo de seus atores-organizações, como na Figura 21. A Airbnb situa-se no segmento *hospedagem* no setor de *espaço*.



**Figura 21:** Ecossistema colaborativo e seus atores  
**Fonte:** Adaptado de The Altimeter Group (2013)

Em relação aos diferentes modelos de negócio do ator-organização, o estudo identifica três modelos de atuação aos quais batiza de “organização como serviço”, “prover plataforma” e “motivar um mercado ou comunidade”, que exemplificam a visão do papel central da organização como, respectivamente, (1) vendedora de produtos através de relações de serviços (como aluguel, assinatura), (2) organizadora e (3) mediadora de uma comunidade em torno da marca, como a marca Patagônia, que incentiva trocas ou venda de artigos usados da marca, estendendo e ressignificando a relação e a visão de valor do consumidor com a marca. O terceiro modelo é o que indica, segundo o estudo, maior maturidade da marca, que representa o papel de mediadora de redes de atores através de plataforma tecnológica, empoderando os atores que podem desenvolver suas próprias soluções de serviço a partir dos recursos

e práticas sociais normalizadoras providos pela plataforma (como Airbnb e Kickstarter). Para o Altimeter, os modelos podem coexistir, sugerindo que a organização *avançada* atue nas três frentes.

Uma limitação do estudo do The Altimeter Group é seu viés comercial e visão orientada para organização, colocada no centro das recomendações (em clara postura LDP), em detrimento da visão LDS baseada no conceito de ecossistema de serviço A2A que pressupõe foco nas relações de forma mais balanceada entre os atores. No entanto, sendo um movimento que parte do mercado para a Academia, os resultados empíricos gerados pelo Altimeter representam o estado da arte do conhecimento sobre economia colaborativa e são um recurso a ser integrado por esta pesquisa na construção do conhecimento, ainda embrionário. Destaca-se em especial a categorização do Quadro 12 que reflete sobre a evolução dos papéis dos atores-consumidores em relação ao comportamento colaborativo. Assim como as organizações, é necessário que o ator-consumidor se transforme para efetivar as expectativas de preponderância e colaboração na nova economia. Estará ele disposto a assumir este papel? O estudo do The Altimeter Group indica que sim, o que é corroborado por outro estudo, da Havas Worldwide (2014)<sup>66</sup>, sobre consumerismo.

O estudo global da Havas defende a visão de que o consumidor está maduro para atuar na economia colaborativa ao apontar para uma propensão à adoção de novos modelos de negócios que prescindem da posse do bem ou serviço, além de constatar a crença de que os excessos de consumo colocam o planeta e a sociedade em risco, como declarado por 70% de 10.574 pessoas pesquisadas em 29 países.

Atividades que viabilizam o acesso para possibilitar o consumo, ou uso, como compartilhamento, aluguel ou troca não apenas já são aceitos socialmente, como visto no estudo do The Altimeter Group (2013), mas caminham para adoção em grande escala, como sugerido pelo sucesso crescente de empresas com perfil colaborativo em segmentos diversos como hotelaria, transporte ou serviços pessoais. Nota-se a pertinência da adoção do termo *uso* ao ambiente colaborativo, pois valoriza o *acesso* à oferta que entrega o benefício desejado, não necessariamente associado à posse da mesma. Possui ainda um caráter transitório, mas eficaz e produtivo, na satisfação da necessidade, minimizando o desperdício associado ao termo *consumo*, relacionado à posse da oferta.

O consumidor mais consciente, também conhecido como *prosumidor*, além de estar disposto a compartilhar suas necessidades de consumo, sensibiliza-se a

---

<sup>66</sup> Disponível em: [http://www.prosumer-report.com/blog/wp-content/uploads/downloads/2014/05/Prosumer\\_18\\_interactive\\_single.pdf](http://www.prosumer-report.com/blog/wp-content/uploads/downloads/2014/05/Prosumer_18_interactive_single.pdf). Acesso em: nov.2014.



contribuir proativamente em diversas etapas do ciclo de produção-consumo (a partir de uma visão LDP dentro da qual o estudo da Havas Worldwide se insere), desde o financiamento ao desenvolvimento, produção, consumo e descarte, que pode inclusive reinserir a oferta no processo, como sugere o CEO mundial da Havas Worldwide, Andrew Bennet ao observar que:

Por alguns anos, temos monitorado o afastamento dos gastos desnecessários em direção a uma abordagem mais atenta para o consumo, mas o que estamos vendo agora é um comportamento muito mais pró-ativo e prático. As pessoas não estão apenas escolhendo Marca A em vez da Marca B porque é produzida mais perto de casa ou trata seus trabalhadores melhor. Elas estão se envolvendo no ciclo de consumo, contribuindo para seu financiamento ou mesmo com a criação de produtos que desejam e revendendo ou alugando seus bens desnecessários. Eles estão criando novos formatos para a troca de mercadorias. E a cada passo do caminho, eles estão praticando 'menos é mais', e saboreando o 'menos'. (HAVAS WORLDWIDE, 2014)

Alguns destaques do estudo da Havas coincidem com os das outras pesquisas mencionadas (THE ALTIMETER GROUP; CROWD COMPANIES, 2013) e são descritos abaixo:

- a) a maioria dos consumidores entrevistados acredita que o atual modelo econômico não está funcionando, no entanto, grande parte está convencida de que altos níveis de consumo são críticos para o crescimento econômico. Para reduzir a tensão sobre o assunto, substituem culpa por propósito ao comprarem produtos mais duráveis e sustentáveis, compartilhando ao invés de possuir, e dando mais atenção ao elemento humano de transações;
- b) esta forma emergente de pensar gera um novo modelo econômico com foco em comunidade e colaboração ao invés de acumulação e posse. 65% dos entrevistados concordam: “nossa sociedade estaria melhor se as pessoas compartilhassem mais e possuíssem menos”;
- c) *millennials*<sup>67</sup> estão abraçando transações P2P e *crowdfunding*, e mais de um terço já pertencem a algum serviço compartilhado ou esperam se engajar a um no próximo ano;
- d) mais de um terço prevê que cidadãos urbanos irão compartilhar seu próprio carro até 2050 e a maior parte da produção de energia estará nas mãos de produtores individuais;
- e) embora produtos e serviços estejam sendo trocados entre indivíduos, há muito espaço para o envolvimento de marcas. Três quartos dos

---

<sup>67</sup> Os *millennials*, ou Geração Y, refere-se ao grupo geracional que nasceu entre 1980 e 2000.

respondentes gostariam de ver marcas agindo como garantidores dos produtos que indivíduos vendem online.

O aspecto de *garantidor* destaca-se como um valor que permeia os comportamentos dos consumidores (e de marcas e organizações) na economia colaborativa, muitas vezes de forma inconsciente, e associado à busca por uma boa *reputação*, um dos maiores ativos de uma economia baseada em serviço. O conceito de reputação merece destaque e será explorado na próxima seção.

### 2.3.3 A economia da reputação

Confiança e segurança viabilizam o consumo colaborativo, habilitadas pelo amadurecimento da tecnologia e dos consumidores que estão crescentemente aptos a utilizá-la. Lisa Gansky (2010) sugere que o caminho que nos trouxe a este momento de prontidão ao compartilhamento percorreu três ondas de confiança online nos últimos 20 anos: compartilhamento de informações, compartilhamento de informações de crédito, confiança em desconhecidos, viabilizando criação de *marketplaces* conduzidos por pessoas.

A confiança gerada pela satisfação com a experiência on-line segura evolui para construir nossa reputação digital a partir dos rastros onipresentes gerados por todas as nossas ações e interações no mundo virtual, incluindo transações, presença nas mídias sociais, interações com objetos e pesquisas. Rachel Botsman (2013) acredita que caminhamos para uma identidade de reputação que reflete duas métricas genéricas: (1) *variedade*, relativa ao número de negócios digitais dos quais participamos<sup>68</sup>, e (2) *profundidade*, que reflete o quanto se pode ser confiável em relação a um negócio específico, sugerindo o conceito de *capital de reputação* como um novo ativo para a nova economia.

A *identidade* à qual Botsman se refere não é metafórica. Sua visão é que em pouco tempo teremos uma página com um resumo da atuação digital contendo indicadores relevantes a cada categoria de negócio, como *curtidas*, número de publicações, seguidores, *ratings*, comentários, geolocalização e tudo mais que sinalize a variedade e profundidade do ator. O poder da *carteira de identidade digital* depende de quem faz uso dela pela capacidade de revelar e agrupar camadas qualitativas à fachada numérica, em tempo real e com imagens. As infinitas possibilidades de combinação e interpretação dos dados agregados, hoje possíveis pelo uso de *Big*

---

<sup>68</sup> Nota-se que *negócios digitais* podem ser extensões de operações no mundo físico.

*Data*<sup>69</sup>, são uma poderosa ferramenta de gestão e inovação, mas também suscitam discussões legais e éticas. Tais questões não são foco deste estudo, mas é importante sinalizar a consciência da efervescência do debate em torno de regulamentações e limites, pois fazem parte do nível macro do ecossistema de serviço relativo a leis e políticas governamentais que têm poder coercitivo sobre a evolução dos negócios.

A conexão entre negócios colaborativos e reputação é direta, pois ela é a chave de acesso aos atores que desejam participar deste ambiente, tanto consumidores, quanto organizações. Se antes os principais indicadores para gestão de risco eram financeiros, como registros de crédito, agora a habilidade em colaborar, resgatada pelo rastro transacional gerado pelas ações na internet (BOTSMAN, 2013), é o que permite a inserção e permanência no universo colaborativo. É a reputação que reduz o risco das interações e qualifica as relações viabilizadas pela tecnologia, simplificando o ato de *trocar*, uma vez que reduz objeções e catalisa encontros, potencializando negócios colaborativos, em especial os com perfil P2P em função do alto grau relacional.

A economia da reputação ainda é embrionária, mas algumas questões já merecem destaque:

- a) reputação é transferível, dado seu aspecto contextual? Como avaliar se um anfitrião confiável na Airbnb, por exemplo, pode ser também um bom provedor de serviços no TaskRabbit? (BOTSMAN, 2013)
- b) como refletir a reputação *real* na *digital*? Nosso histórico de crédito, currículo e experiências acadêmicas e profissionais assumem que forma e peso em nossa identidade digital?

*Em resumo, a reputação, em especial em sua forma digital, se apresenta como a principal moeda na era colaborativa. Uma moeda permanente, acumulativa, imagética, contextual e sujeita a interpretações. Uma moeda complexa, em construção e afinada com seu tempo. A reputação é um ativo que auxilia a articular os pilares desta pesquisa, cerne do próximo capítulo.*

---

<sup>69</sup> Segundo Danah Boyd e Kate Crawford, *Big Data* é "Um fenômeno cultural, tecnológico e acadêmico situado na interação entre: (1) Tecnologia: maximizando a potência de cálculo e precisão algorítmica para coletar, analisar, conectar e comparar grandes conjuntos de dados. (2) Análise: baseadas em grandes conjuntos de dados para identificar padrões, a fim de permitir argumentações econômicas, sociais, técnicas e legais. (3) Mitologia: a crença generalizada de que grandes conjuntos de dados oferecem uma forma mais elevada de inteligência e conhecimento que podem gerar *insights* antes impossíveis, com aura de verdade, objetividade e precisão."(BOYD; CRAWFORD, 2012, p.663)

## 2.4 Articulando economia colaborativa, cocriação de valor e LDS

Esta seção consolida e relaciona os três pilares teóricos da pesquisa que moldam a base conceitual para a avaliação da dinâmica da Airbnb. Cabe resgatar o caminho até aqui, lembrando que uma das principais motivações do estudo é compreender a dinâmica de negócios com perfil colaborativo e suas propostas de formas alternativas de consumo que privilegiam acesso, em detrimento da posse de bens e serviços. Para tanto, o estudo coloca a discussão sobre criação e captura de valor como ponto focal da dinâmica da organização e opta pelo recorte conceitual proposto pela LDS. Desta forma, adota a visão de serviço como base fundamental de troca, com o consumidor como cocriador de valor, deslocando para ele a centralidade da organização que, por sua vez, é vista como parte de um ecossistema de serviço, ambiente aderente à dinâmica colaborativa.

A *colaboração* é a principal interseção entre economia colaborativa e LDS, valorizando as relações e privilegiando a busca pelo bem-estar do ecossistema como caminho para o bem-estar individual. Organizações atuantes na economia colaborativa incorporam práticas colaborativas em seus modelos de negócio e em sua cultura. A discussão sobre valor no ambiente colaborativo alinha a coerência dos modelos de negócios a fim de desvendar os significados e mecanismos de criação de valor, que é *cocriado*, como postulam os Axiomas 2 e 4 da LDS.

Mesmo considerando objetivos de lucro, a alma de negócios colaborativos é inerentemente centrada nas relações e na busca de viabilidade do ecossistema de serviço relevante ao ator-organização, em sintonia com a LDS. Se a rede não estiver satisfeita, ela se autorregula pela participação de seus atores que não recomendam o engajamento de outros atores (criam valor negativo), inviabilizando o negócio.

O ciclo de busca pelo encantamento é vital para negócios colaborativos que contam com a força e reputação de sua rede para catapultar recomendações e potencializar sua atuação, gerando um ciclo de contágio. A exposição contínua e global em tempo real promovida pelas redes sociais coloca em alerta permanente a organização, levando-a a adotar a visão de valor-em-contexto que motiva aprendizagem para que a melhor oferta possível seja proposta a partir da integração dos recursos disponíveis, visando o bem-estar e o equilíbrio do ecossistema de serviço.

Esta dinâmica se relaciona à teoria de efetivação e configura o ciclo virtuoso de cocriação de valor das empresas de uma forma geral, mas possui impacto mais intenso nas organizações de perfil colaborativo em função (1) da teia relacional

onipresente habilitada pela tecnologia e (2) das competências consolidadas no Quadro 11 para gerar as vantagens colaborativas que catalisarão a inovação, promovendo sua viabilidade, como sugerido por Lusch e Vargo (2014).

A discussão central se canaliza para o valor-em-contexto, desdobrando-se no detalhamento dos significados de valor para os diferentes atores que compõem o ecossistema colaborativo em seu nível micro, reforçando a visão empática e, mais do que centrada no consumidor, centrada no bem-estar do ecossistema de serviço em que ele se insere.

A evolução do ambiente colaborativo no ambiente digital passa de centralizado na organização e suas *websites* que falam para o consumidor (*one-to-many*) para uma fase em que o consumidor se conecta às mídias sociais e fala com outros consumidores e marcas (*many-to-many*) para evoluir ao ambiente colaborativo, em que todos dialogam, colaboram com todos. Ou seja, na economia colaborativa o poder muda de mãos da centralização das corporações para descentralizar-se nas comunidades, ou ecossistemas de serviço, que buscam o equilíbrio através do bem-estar de seus atores-consumidores e atores-organizações que cocriam valor-em-contexto, por vezes mediado por uma plataforma digital, como no caso da Airbnb. Adicionalmente, o poder dos atores adquire um novo significado, agora conectado à confiança, segurança, influência e acesso, agrupados no conceito de “reputação”.

Ainda sobre a redistribuição de poder, ao estreitar o foco no ambiente P2P que caracteriza a atuação da Airbnb, vê-se que as plataformas colaborativas com este perfil, por construção, incorporam as idiosincrasias contextuais dos atores em seus modelos, engajando-os e empoderando-os a criar suas conexões e soluções. A plataforma age como facilitadora até certo momento e entrega a condução do serviço para os atores relevantes, transformando o que antes era risco para sistemas de serviço (como as características IHIP) em recursos valiosos que viabilizam a cauda longa por incorporar e conectar demandas específicas a ativos/recursos que as atendem. As trocas de serviço P2P são intensas, pessoais e favorecem o máximo valor-em-contexto. As plataformas tecnológicas, que constroem propostas de valor que dão conta da mediação eficaz, estão no caminho de criarem vantagens colaborativas sustentáveis.

Uma reflexão proposta por Botsman (2013) considera que, em ambientes colaborativos, desejo dá lugar à necessidade, reforçando a busca pelo acesso ao benefício e não à posse do bem, reduzindo o supérfluo e os excessos, em linha com a visão de efetividade e de eficiência defendida pela LDS.

A conexão entre economia colaborativa e cocriação de valor se revela na transformação do papel do consumidor. O ator-consumidor, hoje, possui múltiplos

papéis: da passividade afim com a economia industrial consumista é desafiado a abraçar a ação, sendo convidado a participar de várias partes da construção de seu bem-estar. Este ator-consumidor com poder de escolha pode optar por ser colaborador, criador, produtor, financiador, provedor ou outro papel relevante para a efetivação da proposta de valor da organização. Sua escolha é a que lhe serve melhor em seu contexto.

Alguns desafios se impõem no universo colaborativo, com destaque para questões estruturais presentes no nível macro do ecossistema de serviço colaborativo. O ambiente tradicional de negócios, em geral, não prevê relações diretas entre consumidores e produtores, que caracteriza a economia colaborativa. O modelo vigente resiste a esta realidade por buscar a promoção do equilíbrio sugerido pelo *status quo*, regido pelos incumbentes. No entanto, uma vez que a tecnologia possibilita a conexão entre partes antes intermediadas, o poder de escolha, que leva à troca econômica, também é desintermediado, facilitado e mediado por plataformas digitais, democratizando e reduzindo a hierarquia entre os atores – os insurgentes.

O lado negativo desta substituição de intermediários reais por virtuais é associado aos possíveis efeitos econômicos e sociais negativos. No caso da Airbnb, por exemplo, questiona-se se os impactos econômicos e financeiros positivos de sua rede são maiores do que as perdas fiscais para os municípios ou desemprego gerado pela redução de atividade da indústria estabelecida. Estas são duas das principais resistências e questionamentos ao suporte político e legal a negócios com este perfil. No entanto, o comportamento social avaliza o sucesso de iniciativas colaborativas sinalizado, em especial, pela explosão de negócios em grande diversidade de segmentos.

Como em casos de outras inovações disruptivas, mesmo um atraso na adoção em massa de práticas colaborativas não deve frear seu avanço, pois a experimentação positiva pelos atores resulta em um aprendizado para todo o ecossistema de serviço, fazendo com que os que já degustaram e aprovaram a dinâmica estejam não só preparados para acolher mais iniciativas em outros setores, mas dispostos a compartilhar as boas novas, como sugere a segmentação do Quadro 12.

Em resumo, ao fim deste capítulo conclui-se que:

- a) as bases propostas na LDS são inerentes a negócios colaborativos, que já adotam suas PF's, descritas no Quadro 5, em seu *modus operandi*, com destaque para os processos de cocriação de valor-em-contexto dos atores de sua rede A2A, ou ecossistema de serviço;

- b) o ponto central para o entendimento do sucesso de empresas com perfil colaborativo é a identificação dos fatores que influenciam a criação e captura de valor-em-contexto no ambiente de seu ecossistema de serviço;
- c) o modelo proposto a fim de reconhecer fontes de vantagens colaborativas de negócios com este perfil identifica o contexto de atuação da empresa (incluindo níveis macro, meso e micro), assim como fontes e significados de cocriação de valor a partir dos pontos de vista dos atores relevantes ao ecossistema de serviço.

Antes de ilustrar o modelo na Airbnb, é preciso entender seu ambiente, seu modelo de negócios e sua operação, foco do próximo capítulo que inicia a segunda parte da pesquisa.

### **3 AIRBNB: UM NEGÓCIO COLABORATIVO DE HOSPITALIDADE E COCRIAÇÃO**

A Airbnb é um serviço de hospedagem domiciliar online com atuação global que conecta viajantes à procura de experiências locais a anfitriões com lugar ocioso em seus domicílios em busca de renda extra, ou “um mercado<sup>70</sup> de comunidade em que se pode confiar para as pessoas listarem, descobrirem e reservarem acomodações únicas ao redor do mundo – online ou por celulares.”<sup>71</sup> A empresa possui sede em São Francisco, CA, e nove escritórios no mundo, incluindo Brasil, em São Paulo, inaugurado em maio de 2012. Lançado globalmente em 2008, em 2014 já contou com mais de 25MM de hóspedes em 35.000 cidades em 192 países através de uma rede de mais de 1MM de anúncios de anfitriões<sup>72</sup> atingindo um valor de mercado de mais de US\$13 bilhões<sup>73</sup>.

É útil resgatar suas origens e seu contexto de atuação para compreender as razões de seu sucesso. Grande parte do conteúdo deste capítulo é baseada em fontes não acadêmicas, como artigos disponíveis na mídia, eventos, além das entrevistas qualitativas com anfitriões e hóspedes e observações participantes. Nota-se que algumas referências teóricas adicionais serão ainda introduzidas pela especificidade do assunto e seu contexto, a fim de facilitar a identificação de elementos importantes para a construção final do modelo de análise, que se baseia nos modelos MSD e Saarijärvi.

#### **3.1 Contexto: o impacto disruptivo na indústria de hospitalidade**

##### **3.1.1 Origens do negócio e o ambiente favorável da indústria e do mercado**

A Airbnb surgiu de uma necessidade e da perspicácia de Brian Chesky e Joe Gebbia, dois amigos recém-graduados em Design, que, desempregados e em dificuldades financeiras, oportunizaram a falta de leitos por ocasião de um grande evento em São Francisco para alugar seus *Air beds*, ou colchões de ar, a única mobília no apartamento que dividiam. A partir da construção de um site *tosco* para divulgar a oferta, como descrito pelos fundadores, hospedaram três pessoas de perfis

---

<sup>70</sup> Tradução da autora para *marketplace*, termo usado para identificar o mercado digital de trocas de ofertas. No caso, a Airbnb é um *marketplace* de locais de hospedagem.

<sup>71</sup> Disponível em: <<https://www.airbnb.com/about/about-us>>. Acesso em: 12 jan.2015.

<sup>72</sup> Disponível em: <<https://www.airbnb.com/about/about-us>>. Acesso em: 12 jan.2015.

<sup>73</sup> Jornal Valor Econômico, p.D4, 08/01/2015.



distintos por uma semana. Financeiramente foi um sucesso, mas a convivência e o aspecto relacional foram tão especiais e transformadores que eles se dedicaram a compreender o que havia acontecido para reproduzir a experiência como um negócio.

A história da Airbnb segue então a trajetória de tantos outros negócios do Vale do Silício e do longo percurso por investidores de capital de risco até o nascimento, em 2004, da proposta embrionária que originou de fato o negócio. A energia, a orientação, as alianças adequadas e o espírito empreendedor foram determinantes para a espiral positiva de aprendizado e melhorias para conduzir o negócio, que viu seu momento de inflexão ocorrer em 2009 a partir de duas percepções fundamentais: (1) a necessidade de entendimento das motivações dos anfitriões em fazer parte do negócio e os principais problemas que enfrentavam na operação e (2) o fato de que as casas com as melhores fotos eram as que mais faziam sucesso.

Surgiu daí a rede de fotógrafos que endereçou dois problemas: (1) a qualidade das fotos postadas no site, aprimorando a percepção não apenas das ofertas, mas do próprio site, e (2) o aumento de confiança à existência do local listado e à assertividade das descrições através da inserção da chancela *Foto Verificada*<sup>74</sup> presente nas páginas das acomodações, garantindo institucionalmente sua veracidade através de uma visita pessoal de um fotógrafo e formando um *ecossistema paralelo de apoio*, como será visto adiante.

Em pouco tempo a plataforma online desafiou as regras do modelo de negócios estabelecido na indústria hoteleira, baseado em instalações físicas próprias, por conectar espaços ociosos em domicílios privados a viajantes em busca de preços menores e de uma experiência local mais autêntica do que a oferecida por hotéis tradicionais. Em uma única noite, em 2013, viabilizou mais de 175.000 hospedagens ao redor do planeta. Ao fim de 2014, a Airbnb ultrapassou em faturamento grandes redes hoteleiras, como Hilton e InterContinental, sem possuir um único quarto de hotel<sup>75</sup>.

A trajetória de crescimento da Airbnb pode ser entendida como um alinhamento contextual favorável entre suas competências internas, em sintonia com as identificadas por Botsman (2013) no Quadro 11: disponibilidade de tecnologia, prontidão tecnológica do consumidor, momento sócio-cultural favorecendo busca por

---

<sup>74</sup> Inicialmente a chancela era *airbnb verified*, posteriormente substituída pelos selos *foto verificada* e *identificação verificada*, referente à checagem da identidade *online* da pessoa pela conexão com outras mídias sociais.

<sup>75</sup> Disponível em: <<http://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2014/airbnb>, <http://www.inc.com/magazine/201412/burt-helm/airbnb-company-of-the-year-2014.html>>. Acesso em: 12 jan.2015.

bem-estar e lazer, além do ambiente competitivo maduro e fértil para disrupção, como será visto a seguir.

A Airbnb define-se como uma “empresa de hospitalidade centrada na comunidade” (AIRBNB, 2015a), tangenciando áreas de atuação com as indústrias de turismo e hotelaria. Apesar da crise econômica mundial em 2008 e de altas taxas de desemprego, o hábito de viajar continuou em alta, consolidando a indústria do turismo como um dos setores econômicos que mais rapidamente cresce no mundo e que mais impacta o desenvolvimento de nações<sup>76</sup>. Segundo a *World Tourism Organization Network* (UNWTO), órgão ligado à ONU, o turismo é responsável por 9% do PIB mundial, por um em cada 11 empregos, gerando US\$1,3 trilhões ou 6% do total mundial em exportações e 6% de exportações dos países em desenvolvimento<sup>77</sup>.

Nas últimas duas décadas, as chegadas globais de turistas internacionais mais do que triplicaram e devem atingir mais de 1.8 bilhões de pessoas em 2030, atraindo atenção para os movimentos neste setor que tanto contribui direta e indiretamente para as economias locais. O cenário é bastante otimista para a indústria de turismo, que deve estar atenta às seguintes tendências e comportamentos, segundo a UNWTO<sup>78</sup> e observações pessoais:

- a) uso crescente de tecnologia para reservar viagens. Em 2013, mais de US\$13,5 bilhões em viagens foram estimados como reservadas por tecnologias móveis, como *smartphones* e *tablets*, com uma previsão de crescimento para US\$23,3 bilhões em 2014, dobrando em 2017<sup>79</sup>;
- b) disponibilidade abundante de informações e hábito de uso de mídias sociais gera consumidores exigentes e com maior poder de crítica;
- c) globalização e informação nublam fronteiras e atizam curiosidade por destinos não tradicionais;
- d) tendência de busca por vivências autênticas e locais;
- e) crise econômica internacional incentiva busca por opções de viagem com menor custo;
- f) pessoas estão dispostas a gerar receita extra a partir de aluguel de quartos em suas casas;

---

<sup>76</sup> Disponível em: <<http://www.unwto.org/facts/menu.html>>. Acesso em: 17 jan.2015.

<sup>77</sup> *idem*.

<sup>78</sup> *idem*.

<sup>79</sup> *idem*.

- g) tecnologia viabiliza conexões pessoais e customização em massa, afinadas com um cenário de “cauda longa”<sup>80</sup> que coloca a demanda como impulsionadora de consumo.

Adicionalmente ao cenário positivo para a indústria, os fundadores da Airbnb encontraram um ambiente fértil para uma disrupção em função das poucas mudanças percebidas ao longo do tempo na dinâmica do setor, baseado na comercialização de espaços ociosos em hotéis e em outros locais de hospedagem tradicionais.

Historicamente, a indústria hoteleira (oferta) era acessada pelo viajante (demanda) através de agências de turismo ou pela conexão direta com o estabelecimento. A última grande mudança foi o surgimento de sites agregadores, em meados dos anos 90, como Expedia, Booking.com e posteriormente TripAdvisor, que articulam informações demandadas por viajantes e intermediam as transações sem, no entanto, modificar o lado da oferta. Um grande impacto dos sites como introdução tecnológica foi permitir maior poder de decisão ao viajante via informação, conferindo mais conveniência ao processo.

A Airbnb surge então modificando as relações entre oferta e demanda por ressignificar a proposta de valor de uma hospedagem para o viajante ao perceber que o que precisa de fato é um local de hospedagem e não um hotel. Mais ainda, sua real necessidade depende de sua motivação para a busca do local, abrindo espaço para a visão relacional como efetivo gerador de valor do serviço. Ao considerar espaços ociosos em residências como candidatos a hospedagem, a Airbnb amplia de forma ilimitada a oferta e expande a demanda por reduzir o custo de viagens, viabilizando a inclusão de novos viajantes com baixo poder aquisitivo. O *insight* original mostrou-se fundamental para o sucesso inicial da plataforma ao destacar a experiência local e a convivência entre anfitrião e viajante, ou hóspede, como importantes atributos para ambos os lados.

Destaca-se que esta conexão com características únicas tornou-se possível no mundo da cauda longa pelo uso de tecnologia da informação, que permite o aprimoramento do *encaixe* entre oferta e demanda não mais limitado às ofertas programadas pelas organizações, mas conectado agora ao poder da plataforma em atrair novos atores únicos para a sua rede, para permitir que a oferta se adeque à demanda e não o contrário.

Além de atuar no mundo da abundância, em contraste com a indústria tradicional que continua a operar no mundo da escassez, a Airbnb ainda tem a seu favor a construção de um modelo de negócios bem estruturado, a ser descrito na

---

<sup>80</sup> (ANDERSON, 2006)

próxima seção, e centrado no ator-consumidor, com alta orientação a serviço e a seu design pelo próprio perfil de seus fundadores, fatores que os destacam dos demais concorrentes na categoria de *hospedagem domiciliar*<sup>81</sup>.

### 3.1.2 A operação, o modelo de negócios e os fatores críticos de sucesso

A empresa é uma das principais representantes da economia colaborativa, articulando diretamente provedores e consumidores individuais através de uma plataforma online que media estas relações únicas, gerando uma situação de ganha-ganha. A partir do recorte das relações diádicas que efetivam a criação de valor do serviço, a capacidade de alinhar com sucesso os dois lados de um negócio não escalável e a customização em massa são competências centrais ao negócio. Segundo um de seus fundadores, Brian Chesky, a oferta busca atender o que as pessoas precisam de fato, em sintonia com a visão da LDS da economia com foco local e pessoal. Chesky acredita que o maior ativo das pessoas hoje é o tempo, inspirando negócios disruptivos que o utilize de forma mais eficiente, privilegiando o uso produtivo de bens em detrimento do aumento de sua produção. Desta forma, ele ambiciona tornar colateralmente o mundo mais eficiente, uma vez que reduz a ociosidade de espaços individuais pelo atendimento de demandas customizadas, mediadas pela plataforma em uma operação global com base virtual<sup>82</sup>.

Neste ponto cabe resgatar o conceito de “redes mediadas por plataformas” (seção 2.3.1), a fim de auxiliar o mapeamento do modelo de negócios, em especial o entendimento das decisões de negócio conectadas à disposição a pagar dos dois lados. A partir desta visão, que se alinha com o nível micro do ecossistema de serviço, a Airbnb é uma plataforma que media uma rede de dois lados (anfitriões e hóspedes) onde ambos contribuem para sua viabilização financeira apenas pela cobrança transacional (3% para o anfitrião, a título de despesas financeiras com a mediação do pagamento internacional, e de 8 a 12% como taxa de reserva para o hóspede), uma vez que o site não cobra para o cadastramento de ambos os grupos de atores.

Infere-se que o lado anfitrião subsidia a operação pelos altos investimentos que a plataforma realiza para aprimorar sua oferta concedendo benefícios não financeiros, como treinamentos e a rede de fotógrafos profissionais oferecida gratuitamente a cada um dos anfitriões que se cadastra no site. Se a plataforma cobrasse de forma










---

<sup>81</sup> Como *Homeaway, Couchsurfing, VRBO, Onefinestay*.

<sup>82</sup> Entrevista com CEO da Airbnb Brian Chesky Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=6yPfxcqEXhE>>. Acesso em: 14 jan.2013.

proporcional ao serviço prestado ao anfitrião, haveria grande chance dele não estar disposto a pagar para dela fazer parte. Ao hóspede cabe uma taxa competitiva, aos olhos do ambiente tradicional, e a ambos cabe o benefício distintivo do encontro relacional com experiências locais, previsto como proposta de valor na visão original.

O modelo de negócio Canvas<sup>83</sup> da Airbnb é descrito a seguir:

Parcerias-chave 	Atividades-chave 	Proposta de valor 	Relacionamento com clientes 	Segmentos de clientes 
Fotógrafos Locais Investidores principais (perfil de capital de risco) Sistemas de pagamento internacional (Paypal, Western Union)	Desenvolvimento e manutenção da plataforma Gestão da Comunidade Gestão da rede de fotógrafos Marketing Pagamentos online Articulação com governos	Encontrar locais únicos de hospedagem ao redor do mundo a preços diversificados  Obter renda extra através do aluguel de espaço ocioso para viajantes do planeta	Autosserviço no site com suporte de equipe, SMS, aplicativos em celulares  Autosserviço no site com suporte de equipe, SMS, aplicativos em celulares	Viajantes em busca de uma experiência local, a um preço adequado  Pessoas com espaço extra em seus domicílios
	<b>Recursos-chave</b>  Rede de domicílios anunciados Comunidade de hóspedes, anfitriões e fotógrafos Plataforma online Marca		<b>Canais</b>  Site, Youtube, iPhone, Aplicativo, blog, Facebook, Twitter  Site, Youtube, iPhone, Aplicativo, blog, Facebook, Twitter	
<b>Estrutura de custos</b> Fotógrafos, Marketing, Seguro, Servidores, RH, Serviço de pagamento online internacional			<b>Fontes de receitas</b> 8-12% taxa de reserva 3% de cada reserva bem sucedida 	

**Figura 22:** Modelo de negócios Canvas da Airbnb

**Fonte:** Elaboração própria com base no modelo de negócios Canvas

O modelo da Figura 22 auxilia a construção da visão sistêmica do negócio e seu ecossistema e a compreensão de fatores críticos de sucesso que impactam a efetividade de sua proposta de valor, a serem descritos a seguir.

Em sua curta trajetória, a Airbnb destaca-se desde o início pelo alinhamento de fatores fundamentais ao negócio, como:

- a) contexto favorável do ambiente e do mercado;
- b) gestão eficaz, centralidade no ator-consumidor e orientação ao design;
- c) aderência do modelo de negócio à dinâmica colaborativa;
- d) atuação como ator-chave no equilíbrio de seu ecossistema de serviço e a captura dos efeitos de espiral positivos de sua rede;
- e) obsessão pela *experiência de serviço perfeita*, com foco no anfitrião;

<sup>83</sup> Ferramenta criada pelo empreendedor Alexander Osterwalder para facilitar a construção de modelos de negócios a partir de uma visão sistêmica. <http://www.businessmodelgeneration.com/>

f) ser uma organização que aprende e inovadora.

Os fatores acima serão individualmente comentados a seguir.

a) contexto favorável do ambiente e do mercado -- já descrito na seção 3.1.1.

b) gestão eficaz, centralidade no ator-consumidor e orientação ao design

Os fundadores da Airbnb demonstram possuir competências complementares, derivadas de suas formações em design e tecnologia e utilizadas desde o desenho inicial do serviço, na preocupação com detalhes de projeto e sua execução. Tais competências são recursos essenciais que os fundadores integram com eficácia em fases diversas do negócio. Chesky e Gebbia em especial, pela origem de *design* e visão de projeto centrada no usuário, adotaram intuitivamente uma abordagem etnográfica na compreensão das demandas e na entrega das promessas delas derivadas. As visitas e hospedagens que realizaram aos trinta anfitriões em Nova Iorque cadastrados nos primórdios do site foram fundamentais para o entendimento e a construção de uma plataforma verdadeiramente orientada aos atores-consumidores, tanto ao hóspede, quanto ao anfitrião. As visitas simbolizaram, em 2009, segundo seus fundadores, o momento do início da *viralidade* no uso da plataforma pelo efeito motivador que impulsionou recomendações de hóspedes, que também se tornaram anfitriões em seus locais de origem, incentivando a adoção do serviço ao redor do planeta.

A empatia com seus usuários e a preocupação em incorporar os aprendizados desde o início no modelo de negócio e nas funcionalidades da plataforma são competências que tangibilizam-se em soluções para objeções ao uso, como confiança e segurança, características de um serviço relacional com dimensões complexas dentro de um ambiente de hospitalidade altamente íntimo: a casa.

A partir dos *insights* que obtiveram no período inicial, os fundadores construíram os *quadros narrativos visuais*<sup>84</sup> para traduzir todas as etapas do serviço. Desta forma, expressam não apenas uma visualização clara do que batizam de *momentos da verdade da hospitalidade* (Figura 31), como forjam uma ferramenta de comunicação que reduz as subjetividades projetuais entre os atores envolvidos nas etapas do serviço. A ferramenta é especialmente útil para o anfitrião, por seu papel de usuário duplo na rede, uma vez que hospeda pessoas em casa e possui alta chance de ser hóspede em outras ocasiões, realimentando os efeitos positivos da rede.

---

<sup>84</sup> Tradução do termo em inglês *storyboard*.

c) A aderência do modelo de negócio à dinâmica colaborativa

A Airbnb atua na indústria de serviços de hospitalidade domiciliar, com perfil altamente relacional. Seu ambiente é colaborativo e seu sucesso e sustentabilidade dependem da estrutura e da dinâmica de sua organização em rede para existir. O ambiente é, sobretudo, afinado com o perfil de colaboração em massa e sistemas abertos, em contraste com o histórico da indústria que privilegia organização hierarquizada e estrutura formal. A economia colaborativa é o berço da Airbnb e, como visto na seção 2.3, modifica as relações de consumo ao habilitar, no caso, negócios entre pessoas com base no acesso a espaços ociosos, valorizando as ligações comunitárias abertas, conexões não mediadas pessoa-a-pessoa e centradas na contribuição democrática de indivíduos e de pequenos e grandes negócios que formam seu ecossistema, onde reside sua força.

A ideia de que todos são protagonistas, independente do tamanho, e a visão da importância da colaboração em massa é inerente à operação da Airbnb e parte de sua cultura. Seu ambiente é uma combinação entre uma *prateleira infinita de opções* e informação em tempo real, gerando uma seleção ilimitada de ofertas à disposição do hóspede, orientado pela personalização de seus desejos. No entanto, a desejável customização em massa só é possível a partir do crescimento de sua rede de hóspedes e anfitriões, onde as conexões cauda longa e únicas são a base das propostas de valor e são habilitadas pela plataforma digital que possui um papel facilitador, auxiliando a busca e permitindo o encontro mais perfeito possível, ao qual esta autora denomina de *encaixe*.

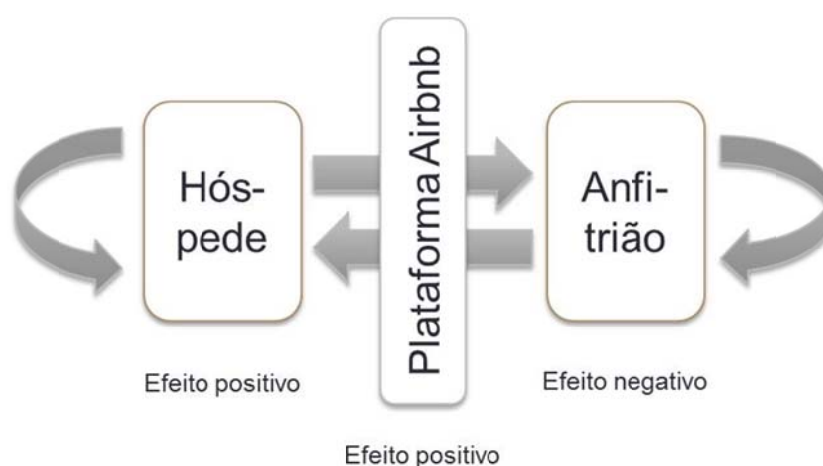
A habilidade da Airbnb em mobilizar simultaneamente oferta (anfitriões) e demanda (hóspedes) altamente fragmentadas em um mercado de grande volume é explicada pelas propostas de valor relevantes e superiores às oferecidas pela indústria estabelecida por serem baseadas na assertividade do *encaixe* para ambos os lados. A experiência positiva para os atores os mobilizam a viralizar a oferta, gerando escala e uma vantagem colaborativa distintiva que coloca a empresa em uma situação de liderança em sua categoria, efetivando sua competência na execução de seu modelo de negócio.

d) Atuação como ator-chave no equilíbrio do ecossistema e a captura dos efeitos de espiral positivos de sua rede

O estudo de ecossistemas de serviço (ou negócios) e sua estruturação em *rede de dois lados mediados por plataforma*, vistos na seção 2.3.1, auxiliam o entendimento da trajetória de crescimento da Airbnb, em especial pela identificação de efeitos positivos que são base para sua atuação como ator-chave em todas as fases

do serviço, uma vez que: (1) cria valor através de seu principal ativo comum, ou seja, a plataforma mantida e aprimorada a partir de percepções da rede e (2) promove o desenvolvimento de seus membros, em especial os anfitriões, empoderando-os e considerando-os como parceiros de negócios.

Ao aplicar o conceito de “rede de dois lados mediados por plataforma” à Airbnb, os atores-consumidores anfitriões e hóspedes são reconhecidos como os lados principais da rede, com a plataforma digital habilitando as trocas e facilitando suas relações, como expresso na Figura 23. O momento de inflexão do negócio em 2009 reflete os efeitos positivos da rede, em especial os cruzados, uma vez que ambos os lados se beneficiam do crescimento mútuo, ou seja, da grande *densidade* gerada, em referência ao conceito descrito na LDS que considera anfitriões e hóspedes recursos operantes e operados a serem integrados. Os anfitriões são beneficiados pelo aumento do número de hóspedes cadastrados, o que aumenta a chance de que sua oferta seja aderente a alguma busca, assim como o hóspede se beneficia do grande número de anfitriões, que possibilitam mais opções de escolha.



**Figura 23:** Efeitos da rede de dois lados mediada pela plataforma Airbnb  
**Fonte:** Adaptado de (EISENMANN, 2006)

Quando se avalia apenas os efeitos em cada um dos lados, pela ótica do hóspede, percebe-se um efeito positivo, uma vez que as recomendações possuem efeito multiplicador, aumentando a quantidade de hóspedes. Ao avaliar pela ótica do anfitrião, o efeito é negativo, pois ele se beneficia de um menor número de anfitriões, o que aumentaria sua margem em uma dinâmica competitiva tradicional influenciada pelo limite da oferta. Desta forma, anfitriões se esforçam para aprimorar seus indicadores relevantes, geradores de demanda e diferenciais explícitos no site, como índice de resposta e avaliações positivas. Tais índices associam-se diretamente à reputação e à excelência na efetivação do serviço, estabelecendo padrões



autorregulados de qualidade justamente na etapa onde a plataforma possui menor ingerência, construindo, assim, uma cultura de excelência que contribui para o bem-estar e sustentabilidade do ecossistema relevante.

Na dinâmica do ecossistema liderado por uma organização ator-chave, a maior parte do valor é cocriado pela rede, no caso, pelos anfitriões capacitados para cocriar valor em suas interações e na troca do serviço, em especial na fase onde a estadia se efetiva, identificada como *durante*. É importante notar que nesta fase, considerada a mais imprevisível das etapas, a interferência da plataforma na execução é mínima, mas a relevância desta interferência no projeto na fase anterior, ou *antes*, é tão influente que as referências sugeridas pela plataforma para a atuação do anfitrião se fazem presentes na execução a fim de potencializar as avaliações positivas. Adicionalmente, o papel duplo do anfitrião reforça ainda mais o foco estratégico neste ator como parceiro de negócio.

A Airbnb constrói um ambiente propício para cocriar valor, compartilhando-o com os anfitriões na medida em que (1) mitiga o risco financeiro provendo sistemas de pagamento internacionais, (2) gera ações que promovem confiança e segurança para a operação e (3) é eficiente nos processos de pagamento e avaliação. Ao compartilhar valor, a Airbnb continua a expandir seu ecossistema de forma saudável, aumentando sua viabilidade através de maiores densidade e recursibilidade, reforçando a espiral positiva de comprometimento e crescimento ao promover um bom negócio para todos.

Um indicador de valor e bem-estar para a Airbnb e seu ecossistema é lucro. Cabe aqui lembrar que este valor é viabilizado no universo colaborativo da empresa em função da disposição de atores a financiarem o serviço a partir das propostas de valor. A Airbnb financia o lado do anfitrião, por sua importância para o futuro exitoso do ecossistema, tanto financeiramente, uma vez que a taxa de 3% mal cobre as despesas transacionais, quanto pela provisão de serviços para seu desenvolvimento, incluindo investimentos relevantes na manutenção e melhorias na plataforma, assim como em suporte às questões fiscais e políticas impostas pelos Governos e indústria hoteleira tradicional, o que mais ameaça a existência de seu negócio, em nível macro.

A Airbnb cultiva o bem-estar de seus atores, em especial dos anfitriões, para que eles o perpetuem de forma autorregulada. A Airbnb precisa confiar na autonomia de seus anfitriões e em suas entregas para criar valor para o ecossistema em fases em que ela não possui (nem deseja ter) interferência projetual, portanto não totalmente controladas, além de evitar gastos excessivos com centralização de controle para manter baixas taxas de manutenção da rede. Destaca-se a habilidade da Airbnb em incorporar ambiguidade e incerteza em seu modelo de negócio, transformado-as em

atributos geradores de valor e não em problemas a serem minimizados por algum tipo de padronização, como é geralmente o caso de hotéis tradicionais.

No caso do Governo, um ecossistema associado com características próprias, a Airbnb ainda está no processo de compreender os limites das relações e a forma de criar e compartilhar valor com as entidades públicas a partir dos complexos cenários fiscais e políticos que são específicos de cada localidade. Como sua atuação é global, a complexidade é ainda maior, sendo uma das maiores ameaças ao negócio em um ambiente competitivo hostil formado pelos participantes da indústria tradicional hoteleira que a consideram uma competição injusta. A Airbnb se esforça para demonstrar os impactos sistêmicos positivos nas comunidades onde está presente pelo aumento da capilaridade das estadias, que dinamizam a economia local para além das fronteiras tipicamente turísticas. A discussão, ainda em curso, deixa clara a falta de arcabouço jurídico para dar suporte a iniciativas colaborativas que abraçam uma nova visão de pessoas como negócios. A Airbnb, como um dos principais negócios colaborativos à época desta pesquisa, é um dos líderes e pioneiros na construção da estrutura situada no nível macro.

e) obsessão pela *experiência de serviço perfeita*, com foco no anfitrião

Este fator crítico de sucesso relaciona-se com a orientação a serviço que coloca os atores beneficiários no centro do negócio e gera o que a própria empresa batiza de “experiência de serviço perfeita”. Tal orientação ganha vida em sua estrutura desde a concepção inicial do serviço com a utilização de quadros narrativos como ferramenta de visualização projetual. A valorização do detalhamento para a busca da excelência no projeto e operacional, aliada à experiência acumulada, levou à criação de um *Laboratório de Experiências*<sup>85</sup>, em Dublin, para gerar compreensão, percepções, projetos e aprimoramentos em torno de seu serviço, o que reforça a responsabilidade da Airbnb como ator-chave de seu ecossistema, além de gerar conteúdo para toda a área de Serviços.

Ao compreender os elementos que compõe a *experiência de serviço perfeita*, a Airbnb contribui com o desenvolvimento de novos padrões para a indústria de hospitalidade de uma forma geral, além do aprimoramento pessoal dos membros de um ecossistema que já conta com mais de 500.000 participantes diretos em sua atuação global, promovendo um impacto social indireto conectado à educação e à melhoria de vida dos envolvidos. As histórias já compartilhadas pelo próprio site evidenciam esses benefícios e inspiram novos movimentos que extrapolam o uso

---

<sup>85</sup> Tradução da autora para o termo em inglês *Experience Lab*.

originalmente projetado do serviço, como a mobilização em prol de desabrigados afetados por tragédias naturais, reforçando laços humanos e sociais da rede, que reincorpora estes comportamentos e constrói novas soluções a partir deles.

f) ser uma organização que aprende e inovadora

A competência de capitalizar sua vasta base de conhecimento para aprimorar seu negócio a partir da visão de seu ecossistema pode ser considerada uma importante vantagem colaborativa da Airbnb. Seus líderes preocupam-se em envolver seus usuários no processo de aprimoramento do serviço e na geração de ideias para inovações.

A empresa está atenta também à importância do *encontro perfeito* e atua para aumentar a chance de sua realização a partir do uso de *Big Data* e da possibilidade de ser mais proativa nas recomendações oferecidas pelo site. A partir do cruzamento de informações sobre os perfis dos atores, a Airbnb maximiza a chance de serem compatíveis não apenas pelas demandas explícitas, mas pelas inferências sobre temperamento e comportamento geradas pela articulação de transações passadas e capturadas em outras mídias.

O acompanhamento de tendências de consumo, em especial as que circundam a economia colaborativa, faz com que a empresa se empenhe, por exemplo, no desenvolvimento de funcionalidades para celular. A empresa percebe que é este o caminho buscado pelos principais atores-beneficiários, como parte de sua estratégia multicanal, explicitada mais adiante no modelo Saarijärvi que reconhece os mecanismos usados na cocriação de valor dos atores-consumidores. Desta forma, investe em tecnologia para aprimorar a conveniência e usabilidade em ambientes móveis, como *smartphones* e *tablets*, incorporando sugestões dos próprios atores.

A Airbnb possui uma cultura de inovação centrada em seus atores e reincorpora seus aprendizados no desenvolvimento de seu ecossistema a partir de ferramentas tecnológicas, mas em especial, pela cocriação de valor derivada da contínua troca com seus membros e gestão de seu conhecimento.

Após o entendimento da dinâmica e do ambiente da Airbnb, a próxima seção constrói o modelo genérico que melhor representa as especificidades de um ecossistema na economia colaborativa e suas relações de troca ou cocriação de valor.

### **3.2 Os modelos MSD e Saarijärvi e o ecossistema multinível da Airbnb: níveis macro, meso e micro**

Recapitulando, as principais questões a serem respondidas por este estudo endereçam a compreensão de como valor é cocriado no ecossistema da Airbnb, seus significados e o que motiva seus atores a se engajarem nesta cocriação, que apoia sua sustentabilidade. Os processos de cocriação a serem detalhados são associados às relações diádicas presentes no nível micro que, por sua vez, sofrem influência dos níveis meso e macro, cujos desafios podem inviabilizar a própria existência do negócio. É muito importante destacar que, apesar do foco maior ser o detalhamento do nível micro, o real valor trazido pela visão de ecossistema está na força e relevância das relações que unem suas instituições, ou atores. As relações micro só ganham significado com a consciência de sua ocorrência nos ambientes específicos que as cercam, transferindo este valor para o ecossistema global em um movimento retroalimentado e difícil de ser replicado.

É útil lembrar as características dos níveis interdependentes do ecossistema abordados no Capítulo 2 e retratadas na Figura 7 para facilitar a associação com a Airbnb. O nível micro sedia as trocas básicas de serviço A2A que originam o nível meso para apoiá-las, composto por outros atores e estruturas. O nível meso, por sua vez, ao longo do tempo, cria estruturas mais elevadas que compõem o nível macro, mais rígido e estável e mais difícil de promover mudanças, que habilitam os níveis micro e o meso a se organizarem em comunidades.

Neste ponto do estudo, após o mergulho no referencial teórico e na operação da Airbnb, os níveis macro, meso e micro do ecossistema multinível da Airbnb que dialogam com os pilares conceituais LDS, cocriação de valor e economia colaborativa, ganham vida na articulação dos modelos MSD e Saarijärvi da seguinte forma:

#### **3.2.1 modelo MSD fase 1 – O conceito do serviço – nível macro:**

- a) desenhar o conceito geral do serviço através da experiência da constelação de atores-beneficiários;
- b) identificar atores do ecossistema relevante nos níveis macro, meso e micro (ou constelação de atores-beneficiários).

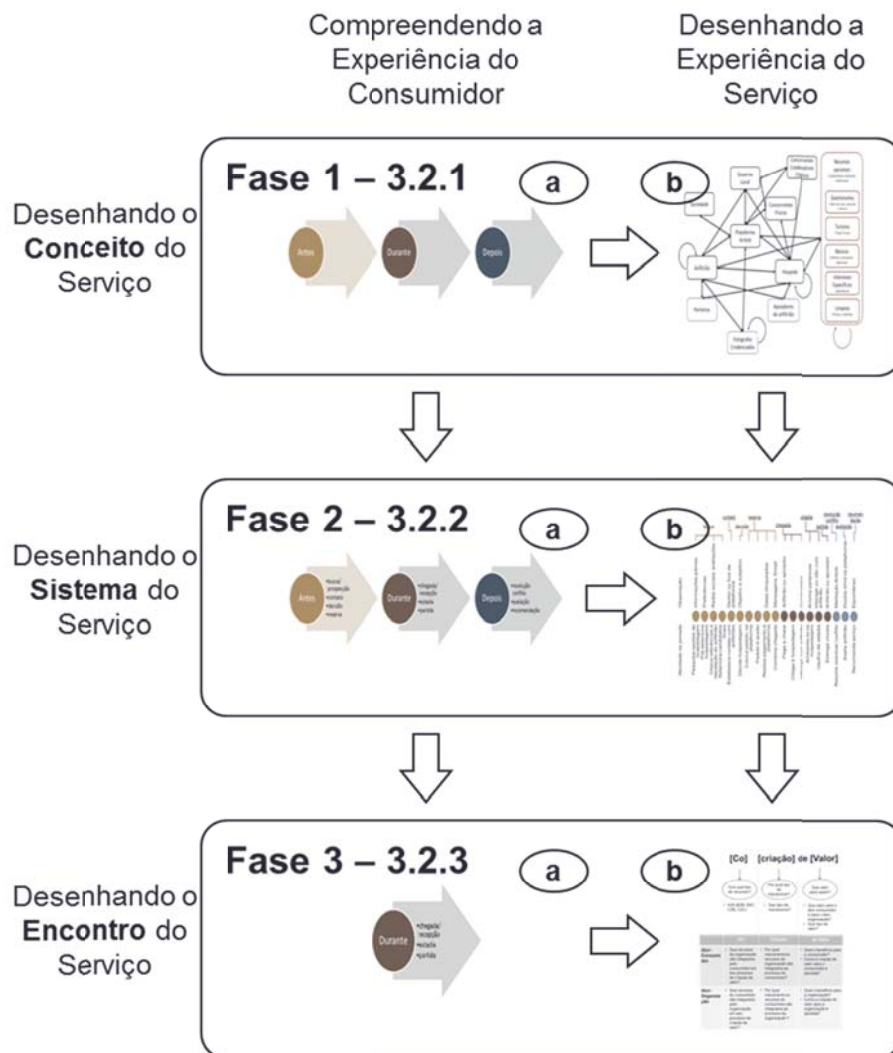
#### **3.2.2 modelo MSD fase 2 – O sistema do serviço – nível meso:**

- a) desenhar a experiência do serviço global;
- b) desenhar as jornadas dos principais atores-consumidores (hóspede e anfitrião).

#### **3.2.3 modelo MSD fase 3 – O encontro do serviço – nível micro:**

- a) detalhar a jornada dos consumidores das etapas mais críticas apontadas na fase 2 para a efetivação da proposta de valor;
- b) modelo Saarijärvi – A cocriação de valor do nível micro:
  - identificar a cocriação de valor dos encontros de serviço mais relevantes destacados em (3.2.2-b) e (3.2.3-a);
  - apontar oportunidades de cocriação de valor do ponto de vista da plataforma a partir do detalhamento acima.

A Figura 24 representa o modelo acima descrito, cujos elementos serão detalhados ao longo deste capítulo. Cada fase é composta por duas etapas para dar conta das visões (a) gerencial e (b) operacional, como sugerido no modelo MSD original (Figuras 16 e 17).



**Figura 24:** Modelo de análise dos níveis de serviço aplicado à Airbnb  
**Fonte:** Elaboração própria

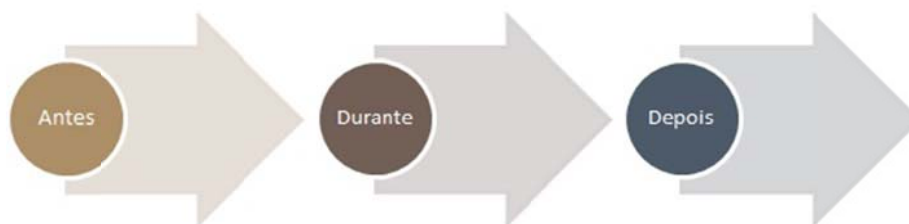
Observa-se que a interferência dinâmica entre os níveis permite o trânsito de atores entre eles em fases diversas das jornadas, dando vida ao ecossistema, o que não é percebido em sua totalidade no modelo em duas dimensões.

Esta autora entende a representação dos três níveis como forma de compreender os limites do ecossistema relevante à Airbnb, orientando sua atuação como ator-chave, em especial na compreensão dos papéis, características e competências de cada ator cujas questões e oportunidades são tratadas por ela e pelos outros atores que compõem o ecossistema, viabilizando-o. As análises a seguir são autorais, representam a visão desta autora sobre a dinâmica e processos da Airbnb a partir da articulação das informações obtidas pela pesquisa bibliográfica, pelas entrevistas qualitativas e observações participantes.

### 3.2.1 O Modelo MSD fase 1 – O conceito do serviço

O ponto de partida para mapear os três níveis é, como sugerido pelo modelo MSD fase 1 (3.2.1), identificar os atores e instituições principais que participam do ecossistema relevante da Airbnb e as relações básicas entre eles, dando forma à primeira parte do modelo MSD (3.2.1 – a) relativa ao desenho do conceito geral da experiência do serviço, associado à *constelação de valor dos atores-beneficiários* (3.2.1 – b).

O conceito geral, retratado na Figura 25, representa a execução do serviço ao longo do tempo de forma agregada em três grandes etapas: *Antes*, *Durante* e *Depois*, a serem detalhadas na fase seguinte.

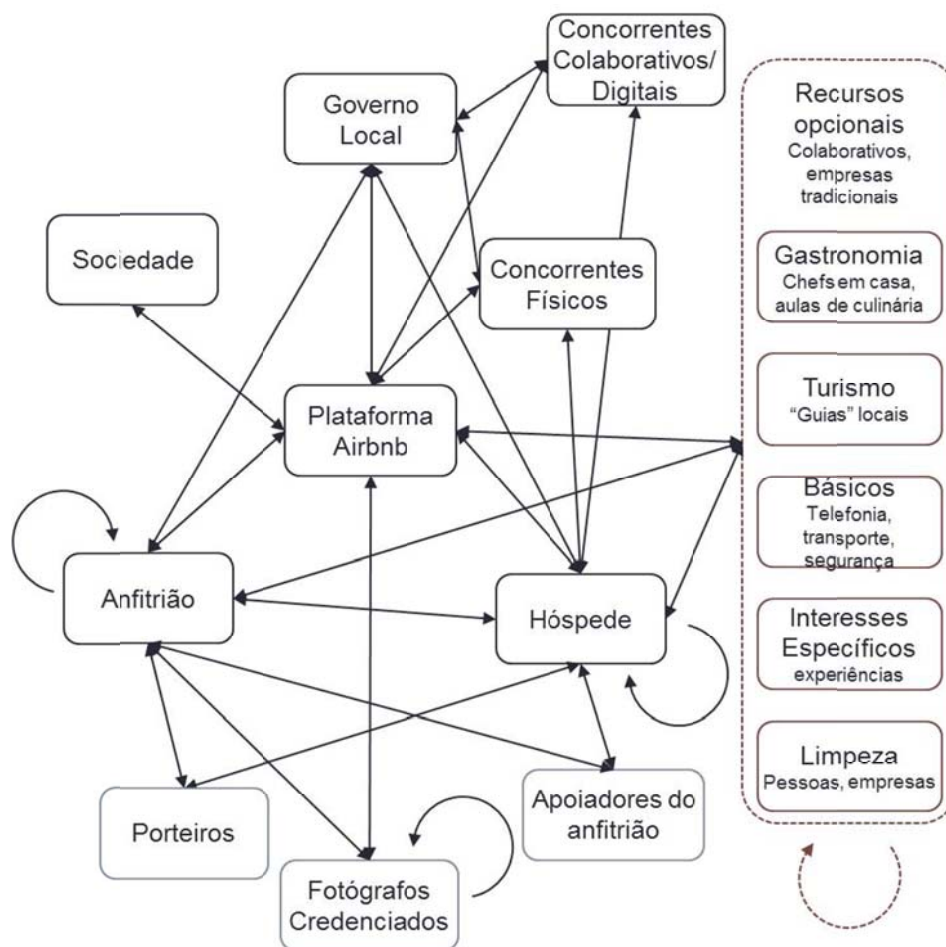


**Figura 25:** Nível macro do ecossistema da Airbnb – conceito geral do serviço (3.2.1 – a)  
**Fonte:** Elaboração própria

A partir do modelo de negócios ilustrado na Figura 22, são identificados três atores-beneficiários principais: (1) a plataforma, ou ator-organização e promotora do serviço, (2) os anfitriões e (3) os hóspedes, ou atores-consumidores. Adicionalmente, há instituições que podem ser envolvidas para apoiar as trocas físicas, como entregar a chave da casa (como porteiros e parentes) e amigos que recomendam os anfitriões

na plataforma. Estas instituições serão identificadas como *atores-apoiadores*. A rede de fotógrafos credenciados se destaca como principal apoiador por resolver uma questão importante de potencial resistência ao serviço através das fotos profissionais dos imóveis cadastrados e postadas no site que, como efeito direto deste serviço, retrata fielmente os ambientes com uma qualidade muito superior às fotos iniciais amadoras de autoria dos próprios anfitriões. Assim, a rede de fotógrafos estabelece a confiança que o imóvel existe e é de fato como retratado no site, como atestam os testemunhos positivos nas avaliações dos hóspedes. Tal rede pode ser vista como um *ecossistema associado* de apoio e auxilia a viabilizar a chancela *Foto Verificada*.

Além das fotos, a Airbnb reforça os atributos confiança e a segurança pela chancela *Identidade Verificada*, que comprova a existência de hóspedes e anfitriões através da verificação de vários dados pessoais, como perfis nas redes sociais e número de celular. A partir destes elementos, constrói-se o conceito do serviço ilustrado na Figura 26, configurando o nível macro, associado à fase 1 do modelo MSD (3.2.1 – b) que retrata as trocas genéricas entre os atores relevantes do ecossistema, ou *experiência de valor da constelação*.



**Figura 26:** Nível macro do ecossistema da Airbnb – a experiência de valor da constelação de atores (3.2.1 – b)

**Fonte:** Elaboração própria

As conexões indicam a existência de relações entre os atores, que serão qualificadas adiante no Quadro 13.

De uma forma geral, as atribuições básicas dos atores-beneficiários principais podem ser assim segmentadas e resumidas:

- a) ator-organização – responsável por viabilizar economicamente, promover e gerenciar estrategicamente o negócio:
  - a plataforma *online* Airbnb ([www.airbnb.com](http://www.airbnb.com)), que atua como ator-chave (ver 3.1.2 – d), mediando as relações e protagonizando a promoção e zelo do bem-estar do ecossistema. Além disso, fornece e mantém importantes ativos para uso comum por outros atores, como a própria plataforma, o seguro contra danos e regras internas que regulam o negócio.
- b) atores-consumidores – instituições que participam prioritariamente do nível operacional, geralmente relacionados à fase de *uso*:
  - anfitriões, que oferecem espaços em diversos perfis,
  - hóspedes, que se hospedam nas ofertas disponibilizadas pelos anfitriões na plataforma.
- c) atores-apoiadores – instituições que participam, em geral, no nível operacional dando suporte às relações diádicas, em especial na fase de *produção*. A autora deste estudo criou esta classificação para facilitar a identificação detalhada dos papéis, ações e significados de valores e trocas, importante na aplicação do modelo Saarijärvi:
  - rede de fotógrafos credenciados que tiram as fotos postadas no site e auxiliam a viabilizar a chancela *Foto Verificada*,
  - instituições que eventualmente são envolvidas para viabilizar as transações físicas, como entregar a chave da casa ou resolver problemas durante a hospedagem (porteiros, amigos, parentes, etc.), equipes de limpeza e amigos que recomendam os anfitriões na plataforma.
- d) atores-influenciadores – instituições que não atuam diretamente nas relações diádicas, mas influenciam direta ou indiretamente sua concepção, estruturação e evolução:
  - governos locais: fundamentais para a formulação de leis e normas que regulamentam e estruturam o negócio, estabelecendo os limites de atuação,



- concorrência colaborativa/digital e física: são os negócios similares e de nicho igualmente mediados por plataformas, negócios de reservas com potencial para integração vertical (ex: Booking.com e Tripadvisor) e redes hoteleiras estabelecidas,
- sociedade: formadores de opinião e potenciais participantes do ecossistema como atores-consumidores. Fonte principal para o crescimento das comunidades de hóspedes e anfitriões, fortalecendo e aumentando a densidade e a viabilidade do ecossistema.

A partir da identificação dos papéis acima, a associação de instituições e relações com os três níveis é assim definida:

- a) nível macro: *governos* locais, incluindo conjunto de regras, leis e estrutura política, códigos culturais locais, como linguagem, sinais e valores. Considerando-se que a Airbnb está presente em mais de 190 países, sugere-se para pesquisas futuras a separação das bases geográficas para o mapeamento específico das instituições que formam as estruturas, a fim de identificar oportunidades locais de inovação. Concorrentes digitais e físicos (cadeias de hotéis e outros tipos de hospedagem em geral) também podem ser classificadas no nível macro, pois representam a indústria estabelecida, mais resistentes à mudança;
- b) nível meso: composto por estruturas e instituições de apoio às trocas diádicas, como os *atores-apoiadores*, ou seja, as redes de fotógrafos credenciados e equipes de limpeza, que, por sua vez, compõem um ecossistema paralelo por si só. A quantidade e intensidade de atuação destas instituições variam localmente. A instituição sociedade pode ser incluída no nível meso, uma vez que não participa diretamente das trocas diádicas, mas é formadora de opinião e fonte primária potencial para alimentar as comunidades de anfitrião e hóspede;
- c) nível micro: composto pelos atores que realizam as trocas diádicas, ou *hóspedes*, *anfitriões* e a *plataforma* digital, que media estas relações. Este é o nível que será detalhado na próxima seção para revelar os processos de cocriação de valor.

Neste ponto já foram identificados os atores do ecossistema da Airbnb e seus papéis, compondo um modelo ainda estático de nós e conexões, retratado na Figura 26. O Quadro 13 qualifica estas relações, identificando benefícios mútuos que dinamizam as trocas principais de serviço e baseiam a construção do modelo final que identifica as oportunidades de cocriação de valor mais adiante (3.2.3 – b).

É importante observar que as relações expostas no Quadro 13 devem ser interpretadas a partir de um filtro local para retratar as especificidades pertinentes. Por exemplo, a questão legal, que regula estadia de curta duração em casas particulares, varia geograficamente. Em alguns países há legislação municipal, como nos EUA. No Brasil, a regulamentação de estadias é genérica e regida pela lei geral do turismo em âmbito federal que permite que apenas hotéis possam gerar receita com hospedagem diária. Infere-se, como consequência, que receitas provenientes de diárias em casas particulares ferem a legislação<sup>86</sup>, formando um dos principais argumentos da indústria estabelecida e das associações que a apoiam para pressionar governos e embasar denúncias em instâncias superiores.

---

<sup>86</sup> Disponível em: Revista Época Negócios, Agosto 2014, n.90, p. 32-46, Ed. Globo, São Paulo.

Oferece a ⇨	Plataforma Airbnb	Hóspede	Anfitrião	Governo Local	Sociedade
↑ <b>Plataforma Airbnb</b>	Acumulação de dados e processos realimentam aprendizado, melhorias e inovações	Conveniência (processo, ofertas) Benefício econômico Variedade de locais (geografia, estilo) Indutor de confiança e segurança Suporte na estadia Mediação de conflitos	Benefício econômico (receita) Benefício social (troca relacional) Benefício pessoal (capacitação) Indutor de confiança e segurança Suporte na estadia Mediação de conflitos	Impacto econômico (dinamização pequenos negócios no entorno, novos negócios de apoio, pagamento de impostos, redução de investimento em novos empreendimentos de hotelaria) Benefício social (aumento de empatia, gentileza, confiança, recurso de apoio em caso de eventos e emergências naturais) Benefício ambiental (redução de ociosidade de ativos, uso racional recursos)	Possibilita de forma indireta: Benefício econômico (dinamização pequenos negócios no entorno, novos negócios de apoio) Benefício social (aumento de empatia, gentileza, confiança, experimentação da dinâmica colaborativa) Benefício ambiental (redução de ociosidade de ativos, uso racional recursos)
<b>Hóspede</b>	Informações (transação, avaliação) Avaliação Comissão Fortalecimento rede	Impacto na rede de atores (contágio pela recomendação, positivo ou negativo)	Benefício econômico (receita) Benefício social (troca relacional) Avaliação contribui para formar reputação	Benefício econômico (receitas e dinamização do turismo) Benefício social (aumento empatia, gentileza, ocupação de áreas não turísticas) Benefício ambiental (redução de ociosidade de ativos, uso racional recursos)	Benefício econômico (dinamização pequenos negócios no entorno, novos negócios de apoio) Benefício social (aumento de empatia, gentileza, confiança) Benefício ambiental (redução de ociosidade de ativos, uso racional recursos)
<b>Anfitrião</b>	Viabiliza oferta Comissão Efetiva troca do serviço	Local para se hospedar Benefício econômico eventual Experiências locais Suporte na estadia Avaliação contribui para formar reputação	Capacitação Trocas de melhores práticas Impacto na rede de atores (contágio pela recomendação positivo ou negativo)		Benefício social (aumento de empatia)
<b>Governo Local</b>	Adequação à legislação local Cobrança de impostos Incentivo ao uso em grandes eventos (quando há carência de vagas nos hotéis) e outras situações de emergência (ex: tragédias naturais)	Infraestrutura pública básica durante a estadia	Infraestrutura pública básica durante a estadia	Articulação dos interesses dos atores do ecossistema para embasar crítica à legislação que regula estadias de curta duração Avaliação crítica para adequação da legislação a outros negócios colaborativos	
<b>Sociedade</b>	Possíveis hóspedes e anfitriões				

**Quadro 13:** Benefícios das relações entre atores do ecossistema da Airbnb

Fonte: Elaboração própria

Oferece a ⇨	Plataforma Airbnb	Hóspede	Anfitrião	Governo Local	Sociedade
<b>Fotógrafos Credenciados</b>	Fotos profissionais Valor à imagem do site		Potencializa reserva		
<b>Concorrentes Colaborativos/Digitais*</b>		Conveniência na busca Ofertas específicas Local de hospedagem		Benefício econômico (impostos, atividade econômica)	
<b>Concorrentes Físicos*</b>		Local de hospedagem Serviços de hotelaria		Benefício econômico (impostos, seguros, atividade econômica)	
<b>Apoiadores do anfitrião*</b>		Viabiliza troca de serviço em caso de ausência do anfitrião (chegada, saída, informações e apoios diversos) Troca relacional	Apoia viabilização da troca de serviço em caso de ausência do anfitrião (chegada, saída, informações e apoios diversos)		
<b>Porteiros</b>		Viabiliza troca de serviço (chegada, saída, informações e apoios diversos)	Apoia viabilização da troca de serviço (chegada, saída, informações e apoios diversos)		
<b>Limpeza*</b>	Aumenta densidade e recursibilidade do ecossistema	Ambiente limpo	Conveniência para limpar ambiente		
<b>Turismo*</b>	Aumenta densidade e recursibilidade do ecossistema	Impressão através de troca de serviço em experiência local	Potencializa satisfação do hóspede (aumento densidade de recurso)	Benefício econômico (impostos, atividade econômica)	Aumenta opções de oferta de lazer
<b>Gastronomia*</b>	Aumenta densidade e recursibilidade do ecossistema	Impressão através de troca de serviço em experiência local	Potencializa satisfação do hóspede (aumento densidade de recurso)	Benefício econômico (impostos, atividade econômica)	Aumenta opções de oferta de lazer
<b>Básicos*</b>	Aumenta densidade e recursibilidade do ecossistema	Impressão através de facilitação de trocas de serviço locais	Potencializa satisfação do hóspede (aumento densidade de recurso)	Benefício econômico (impostos, atividade econômica)	Potencializa melhoria da qualidade de serviço
<b>Interesses Específicos*</b>	Aumenta densidade e recursibilidade do ecossistema	Impressão através de troca de serviço em experiência local	Potencializa satisfação do hóspede (aumento densidade de recurso)	Benefício econômico (impostos, atividade econômica)	Aumenta opções de oferta de lazer

**Quadro 13:** Benefícios das relações entre atores do ecossistema da Airbnb (cont.)

**Fonte:** Elaboração própria

Oferece a ⇨	Concorrentes Colaborativos/Digitais	Concorrentes Físicos	Apoiadores do anfitrião	Porteiros	Limpeza, Turismo, Gastronomia, Básicos, Interesses Específicos*
↑ Plataforma Airbnb	Benchmark pelo pioneirismo na atuação colaborativa Contágio positivo (reduz barreira para experimentação)	Impacto econômico (redução receita) Impacto na gestão (aumento de personalização de ofertas, ajuste de preços e custos)			Aumento de oportunidades para trabalho
Hóspede			Troca relacional	Troca relacional	Receita
Anfitrião					
Governo Local	Cobertura legal, quando apropriado (em especial negócios não colaborativos)	Cobertura legal			
Sociedade					
Fotógrafos Credenciados					
Concorrentes Colaborativos/Digitais*					
Concorrentes Físicos*					
Apoiadores do anfitrião*					
Porteiros					
Limpeza*					Potencializa formação de novos negócios e ecossistemas associados
Turismo*					Potencializa formação de novos negócios e ecossistemas associados
Gastronomia*					Potencializa formação de novos negócios e ecossistemas associados
Básicos					
Interesses Específicos					Potencializa formação de novos negócios e ecossistemas associados

\***Concorrentes Colaborativos/Digitais:** Couchsurfing, Homeexchange, Booking.com

**Concorrentes Físicos:** cadeias de hotéis, hospedagens tradicionais

**Apoiadores do anfitrião:** amigos, prestadores de serviço

**Limpeza:** pessoas autônomas, empresas, outros negócios colaborativos

**Turismo:** guias locais, outros negócios colaborativos

**Gastronomia:** chefs autônomos, outros negócios colaborativos

**Básicos:** transporte, telefonia, segurança

**Interesses Específicos:** passatempos, esporte, cultura,...

**Quadro 13:** Benefícios das relações entre atores do ecossistema da Airbnb (cont.)

**Fonte:** Elaboração própria

Adicionalmente, as relações locais se modificam de acordo com a jornada dos atores, que será retratada mais adiante como parte do modelo MSD.

Os dados levantados apontam que o grande desafio hoje na Airbnb está no nível macro, pela contestação a leis e normas fundamentais que regulam os negócios da indústria hoteleira estabelecida, portanto mais difíceis de serem modificadas.

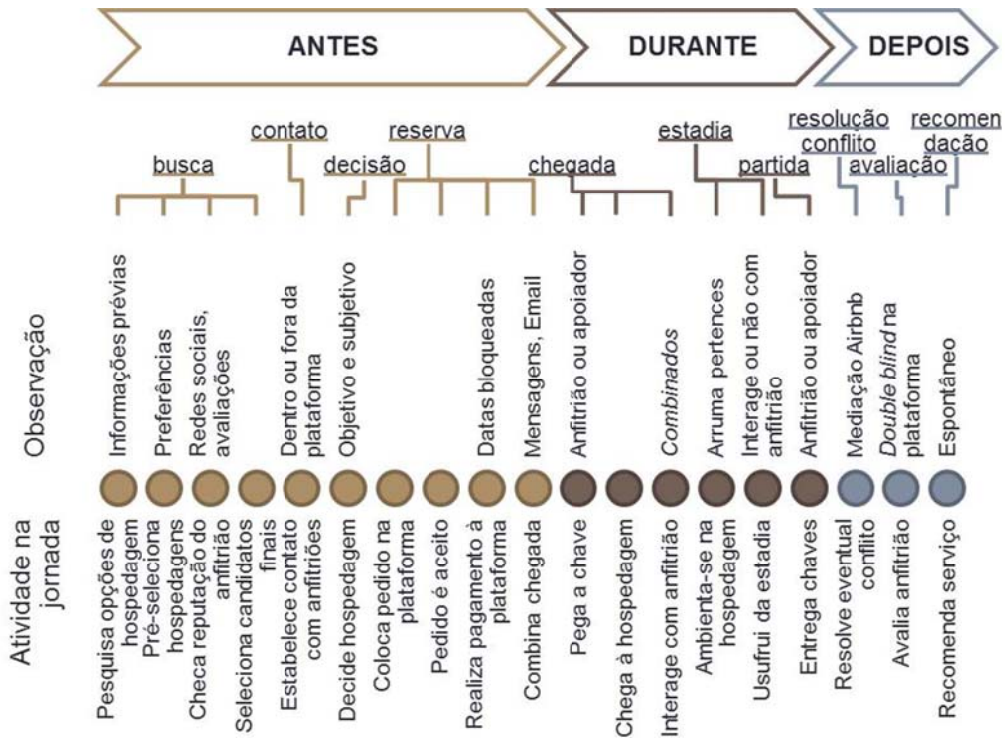
### **3.2.2 O Modelo MSD fase 2 – O sistema do serviço**

Antes de detalhar as trocas diádicas e os mecanismos de cocriação de valor que caracterizam o nível micro do ecossistema, é necessário mapear o sistema do serviço que descreve a experiência do serviço global, agrupando as jornadas detalhadas de serviço dos principais atores-consumidores (hóspede e anfitrião).

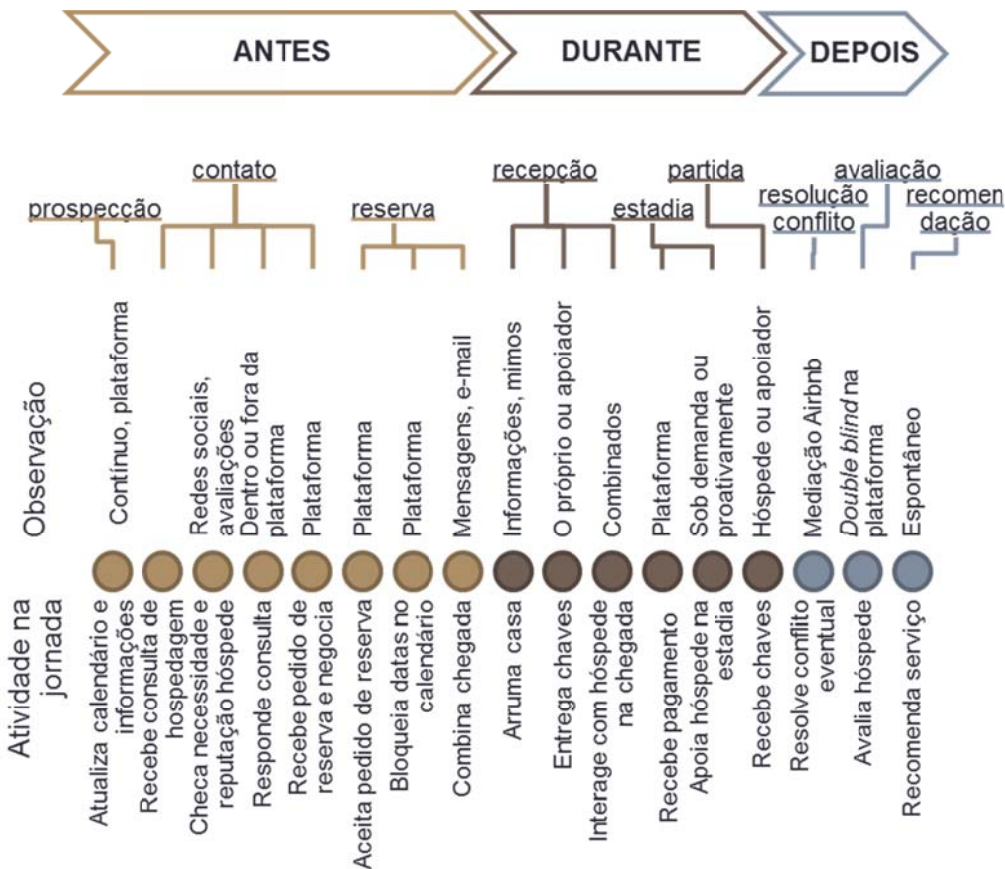
A partir do alinhamento sistêmico e da visão como uma organização que atua na área de hospitalidade direcionada à comunidade, a Airbnb projeta seu serviço preocupando-se com o entendimento das jornadas de seus principais atores-consumidores a fim de disponibilizar os recursos adequados para prover excelência em sua execução. Assim reduz o risco de potenciais problemas, mas incorpora a imprevisibilidade que caracteriza um serviço com alto componente relacional como parte inerente à sua efetivação de forma positiva, em especial por interferências projetuais da plataforma que maximizam a assertividade do *encaixe* e por incentivar toques pessoais pelo anfitrião que permitem a personalização do encontro do serviço.

Para o universo LDS, *a Airbnb aumenta continuamente a densidade e a recursibilidade de seu ecossistema em movimento de espiral positiva de aprendizado a partir da captura dos dados gerados em sua operação*. Observa-se que as fontes destes dados não provêm apenas das trocas diádicas, mas também de atividades associadas aos atores em outros ambientes digitais, gerando um repositório de informações que a Airbnb converge para o aprimoramento contínuo de sua plataforma, antecipando-se a demandas e realimentando o ciclo densidade-recursibilidade-viabilidade que leva ao bem-estar de seus atores e à sustentabilidade do ecossistema.

Como as trocas diádicas são protagonizadas por anfitriões e hóspedes mediadas pela plataforma, é importante compreender as jornadas de serviço de ambos, mapeadas nas Figuras 27 e 28, compondo a fase 2 do modelo MSD (sistema do serviço – nível meso), ou 3.2.2 – b como ilustrado na Figura 24:



**Figura 27:** Jornada de serviço do ator-consumidor hóspede (3.2.2 – b)  
**Fonte:** Elaboração própria



**Figura 28:** Jornada de serviço do ator-consumidor anfitrião (3.2.2 – b)  
**Fonte:** Elaboração própria

A Airbnb reconhece que o processo inicial de *busca* realizado pelo hóspede é crítico para a efetivação da desejada *experiência de serviço perfeita*. Para que ele ocorra sem atritos, os últimos movimentos da empresa indicam a preocupação em reconhecer as intenções dos hóspedes a fim de desenvolver mecanismos para aprimorar sua experiência nesta fase da jornada. A assertividade das buscas iniciais permite a verticalização de suas ofertas e expansão dos limites do conceito de hospitalidade para além da conexão dos espaços ociosos (FELITTI, 2014). A Airbnb deseja ser visionária, antecipando-se aos desejos e sendo relevante ao viajante, ao aliar a conveniência de ser um único local de busca para suas necessidades de viagem à eficácia de suas sugestões, ao que chama de encontro, ou *match*.

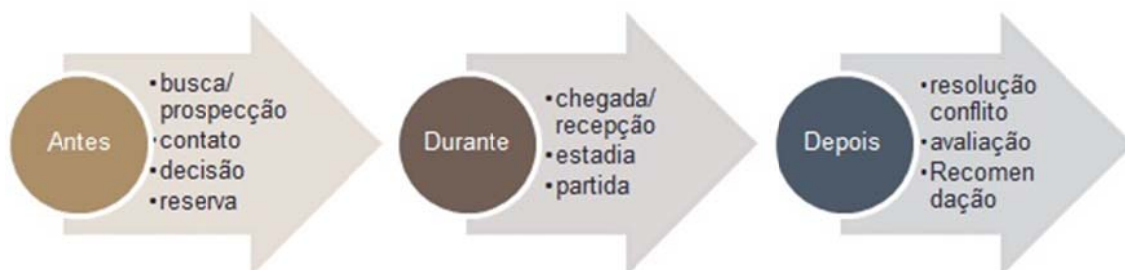
O entendimento das intenções *a priori* dos viajantes e das informações contidas nos perfis das ofertas dos anfitriões, potencializa o engajamento dos atores nos dois lados da rede que se beneficiam da efetividade das recomendações, atributo essencial dada a natureza única das ofertas de hospedagem. Desta forma, a um homem que viaja sozinho a negócios serão oferecidos locais próximos aos centros de negócios nas primeiras opções de busca, com facilidade de meios de transporte, internet e outras inferências derivadas de algoritmos e de informações prévias qualitativas sobre ambos os lados, que se somam aos filtros usuais oferecidos pela plataforma. Tal perfil deve ser distinto do de uma família de quatro pessoas viajando de férias, por exemplo. No mundo digital, quanto mais passos (ou *clicks*) o consumidor precisar executar para ter a informação que necessita para sua decisão, pior será a experiência e menores as chances dele efetivar a troca (ou serviço).

Os esforços da Airbnb em aumentar a relevância de suas recomendações traduzem-se na redução do número de passos e do tempo que o viajante leva desde a primeira entrada no site na fase de busca até a decisão da reserva, aumentando não só a eficiência, mas também a confiança no serviço pela percepção de qualidade e capacidade de personalização da entrega do *encontro perfeito*. Não é foco desta pesquisa descrever os algoritmos utilizados no processo de busca. No entanto, as entrevistas realizadas e o ritmo acelerado do crescimento de sua rede demonstram que a Airbnb tem sido bem sucedida em valorizar e aprimorar esta fase, habilitando-a, inclusive, a construir novas ofertas complementares à hospedagem em si, enriquecendo sua proposta de valor e realimentando mais uma vez o ciclo densidade-recursibilidade-viabilidade que a torna escalável em sua atuação global, apesar da efetivação do serviço em si ser local.

Voltando ao entendimento das jornadas de serviço do anfitrião e do hóspede retratadas nas Figuras 27 e 28, vê-se que, apesar de diferenças em função dos papéis e expectativas de um e outro, as ações podem ser consolidadas em três etapas para



resumir a experiência de serviço, como na Figura 29, que retrata a primeira parte da fase 2 do modelo MSD (3.2.2 – a). A construção desta etapa foi realizada após as jornadas (Figuras 27 e 28), pela maior facilidade do processo de sumarização a partir de atividades detalhadas, apesar de a representação final ser em ordem inversa por oferecer melhor visualização do processo nos níveis gerencial e operacional.



**Figura 29:** Experiência de serviço da Airbnb (3.2.2 -- a)  
**Fonte:** Elaboração própria

O próximo passo para dar continuidade ao modelo é selecionar as etapas mais importantes a serem retratadas no detalhamento do nível micro do modelo Saarijärvi e que representam momentos críticos para a operação bem-sucedida da Airbnb. Um critério utilizado para esta seleção é o nível de controle da plataforma sobre a etapa, associado à sua capacidade de responder às objeções ao uso do serviço apresentadas por hóspedes e anfitriões.

Percebe-se que a plataforma exerce grande controle sobre as etapas *Antes* e *Depois* e endereça soluções mediadas para as maiores objeções ao seu uso com eficácia, ligadas à confiança e segurança, tanto física quanto financeira, como manifesto em seu acelerado crescimento. A disponibilidade do site durante todas as etapas, como suporte para resolução e mediação de conflitos eventuais, foi destaque positivo nas entrevistas realizadas com hóspedes e anfitriões.

Neste ponto, o atributo *confiança* merece ser melhor explorado por seu papel fundamental na própria existência do serviço uma vez que, além de ser uma das maiores objeções à adesão, origina fontes de criação e captura de valor. Os Quadros 14 e 15 detalham de forma empática, sob o ponto de vista do anfitrião e do hóspede, ações relacionadas a fortalecer ou induzir a confiança durante as trocas de serviço, compondo pontos de atenção para a plataforma como ator-chave e principal responsável por projetar o serviço e zelar pelo bem estar do ecossistema. Os provedores de confiança em cada ação são reconhecidos, com destaque em negrito para o provedor principal no caso de múltiplos provedores. O Quadro 16 destaca as ações indutoras de confiança promovidas pela plataforma e indica a intensidade da interferência da Airbnb ao longo das etapas, sinalizando o grau de dependência da

plataforma para efetivação da troca de serviço e, por consequência, o nível de liberdade dos atores na construção das soluções de troca. Tais observações são importantes para orientar o desenho ou projeto do serviço, em especial em seu nível micro, e os recursos necessários relacionados às trocas de sucesso. As informações contidas nestes Quadros derivam dos dados levantados pela autora em fontes digitais diversas, em especial no site da empresa ([www.airbnb.com](http://www.airbnb.com)), e das entrevistas realizadas com anfitriões e hóspedes, resumidas adiante.

<b>Etapa do serviço</b>	<b>Ações indutoras de confiança pelo ponto de vista do anfitrião</b>	<b>Provedor da Confiança</b> (atores envolvidos, principal em negrito)
Antes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de seguro da Airbnb de US\$ 1 MM para propriedade dos anfitriões;</li> <li>• Checagem validações e avaliações disponíveis na plataforma;</li> <li>• Checagem indireta: em redes sociais e Google;</li> <li>• <i>Filtro</i> com critérios pessoais para aceitação de hóspedes, de acordo com hábitos e percepção disponíveis na plataforma. Ex: minha anfitriã em Hong Kong não aceitava homens solteiros ou hospedagens por uma noite</li> <li>• Checagem direta: trocas de e-mails pessoais entre as partes (mediados ou não pela plataforma), contribuindo para o julgamento sobre o hóspede antes da efetivação da reserva;</li> <li>• Há preferência pela troca de e-mails pela plataforma pela garantia de registro oficial ao longo do processo;</li> <li>• Recomendação da rede de amigos (informal);</li> <li>• Pagamento mediado pelo site e efetivado para o anfitrião apenas após o início bem sucedido do serviço. O depósito é retido ao final, caso haja algum problema comprovado do imóvel causado pelo hóspede. Julgamento realizado por perícia da Airbnb.</li> </ul>	Airbnb <b>Anfitrião</b> /Airbnb Anfitrião <b>Anfitrião</b> /hóspede Airbnb  <b>Anfitrião</b> /hóspede  Airbnb  Anfitrião  Airbnb
Durante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contato na hospedagem (presencial ou por meio de apoiadores) com estabelecimento e cumprimento de <i>combinados</i> que regularão a convivência e balizarão a relação de confiança.</li> </ul>	Anfitrião/hóspede
Depois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emails com solicitação de avaliação sobre a estadia, com garantia de confidencialidade, caso necessário, fortalece a confiança na plataforma, o que reverbera positivamente nos negócios dos anfitriões.</li> </ul>	Anfitrião/hóspede /Airbnb

**Quadro 14:** Ações indutoras de confiança -- anfitrião

Fonte: Elaboração própria

<b>Etapa do serviço</b>	<b>Ações indutoras de confiança pelo ponto de vista do hóspede</b>	<b>Provedor da Confiança</b> (atores envolvidos, principal em negrito)
Antes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Checagem validações e avaliações disponíveis na</li> </ul>	<b>Airbnb</b> /hóspede

	<p>plataforma;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Checagem indireta: em redes sociais e Google;</li> <li>• Filtro com critérios pessoais para aceitação de anfitriões, de acordo com hábitos e percepção a partir do detalhamento do perfil na plataforma. Ex: presença de animais e fumantes podem ser surpresas impeditivas para o sucesso da hospedagem se não descritas anteriormente;</li> <li>• Checagem direta: trocas de e-mails pessoais entre as partes (mediados ou não pela plataforma), contribuindo para o julgamento sobre o hóspede antes da efetivação da reserva;</li> <li>• Há preferência pela troca de e-mails pela plataforma pela garantia de registro oficial ao longo do processo</li> <li>• Pagamento mediado pelo site e efetivado para o anfitrião apenas após o início bem sucedido do serviço. O depósito é retido ao final, caso haja algum problema comprovado do imóvel causado pelo hóspede. Julgamento realizado por perícia da Airbnb.</li> </ul>	<p>Hóspede Airbnb/anfitrião/ <b>Hóspede</b></p> <p><b>Hóspede/anfitrião</b></p> <p>Airbnb</p> <p>Airbnb</p>
Durante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contato na hospedagem (presencial ou por meio de apoiadores) com estabelecimento e cumprimento de <i>combinados</i> que regularão a convivência e balizarão a relação de confiança.</li> </ul>	Hóspede/anfitrião
Depois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emails com solicitação de avaliação sobre a estadia, com garantia de confidencialidade, caso necessário, fortalece a confiança na plataforma, o que reverbera positivamente para a reputação do hóspede e seu aceite em reservas futuras.</li> </ul>	<b>Airbnb/anfitrião/</b> hóspede

**Quadro 15:** Ações indutoras de confiança – hóspede

Fonte: Elaboração própria

<b>Etapa do serviço</b>	<b>Ações indutoras de confiança realizadas pela Airbnb</b>	<b>Intensidade da interferência da Airbnb</b>
Antes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de seguro para anfitriões;</li> <li>• Chancela <i>Identificação Verificada</i> pela checagem dos dados cadastrados por anfitriões e hóspedes;</li> <li>• Chancela <i>FotoVerificada</i>, viabilizada pelas checagens digitais e pela rede de fotografos;</li> <li>• Chancela pelo sistema de recomendações e avaliações 360° no site (anfitriões e hóspedes);</li> <li>• Pagamento mediado pelo site e efetivado para o anfitrião apenas após o início bem sucedido do serviço. O depósito é retido ao final, caso haja algum problema comprovado do imóvel causado pelo hóspede. Julgamento realizado por perícia da Airbnb.</li> </ul>	Alta
Durante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade de canal de suporte para mediar eventuais problemas (site, email, mídias sociais e telefone);</li> <li>• Confiança estabelecida pela interação relacional.</li> </ul>	Baixa
Depois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emails com solicitação de feedback e avaliação sobre a estadia, com garantia de confidencialidade, caso necessário, para ambos os lados.</li> </ul>	Alta

**Quadro 16:** Ações indutoras de confiança – plataforma

Fonte: Elaboração própria

Recapitulando, o objetivo do modelo final é representar as relações diádicas no nível micro para identificar os processos de cocriação de valor na última fase (3.2.3 – b, associada ao modelo Saarijärvi). Para isso, o modelo nos leva a compreender didaticamente o serviço em etapas com detalhamento crescente, partindo de uma visão macro, identificada como conceito, que dá origem ao sistema no nível meso que sedia o encontro do serviço no nível micro. Cada etapa, por sua vez, é representada em duas fases, associadas à visão gerencial e à visão operacional, refletindo diferentes níveis de detalhamento, de forma que, depois de completo, o próprio modelo é autossuficiente para contar a história das etapas mais críticas que merecem ser melhor compreendidas, aprimoradas e inovadas.

Até aqui foram mapeados os níveis macro e o meso. A reflexão sobre as ações indutoras de confiança descritas nos Quadros 14, 15 e 16 contribui para a escolha da etapa *Durante* para ser detalhada no nível micro na seção seguinte.

### **3.2.3 O Modelo MSD fase 3 – O encontro do serviço**

A etapa *Durante* foi escolhida para ser detalhada na fase micro do encontro do serviço associada aos modelos MSD (3.2.3 – a) e Saarijärvi (3.2.3 – b) por sua criticidade em função da reduzida participação da plataforma, aliada à efetivação nesta etapa da conexão de confiança e segurança para a realização do serviço.

Além dos Quadros 14, 15 e 16, a autora utilizou as observações das entrevistas e informações da Airbnb (AIRBNB, 2015a, 2015b) para observar o maior risco na efetivação do *encontro* e na troca do serviço nesta fase onde ocorre a estadia propriamente dita. As entrevistas realizadas com hóspedes e anfitriões, além das observações participantes, ilustram as percepções dos principais atores-beneficiários relacionadas às etapas globais do serviço e estão sumarizadas no Quadro 17.

Etapas	Antes	Durante	Depois
<b>Fases</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• busca/ prospecção</li> <li>• contato</li> <li>• decisão</li> <li>• reserva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• chegada/ recepção</li> <li>• estadia</li> <li>• partida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• resolução conflito</li> <li>• avaliação</li> <li>• recomendação</li> </ul>
<b>Hóspede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiança adquirida por ações como: <b>Identidade Verificada, Foto Verificada</b>, avaliações críveis, pagamento mediado pela plataforma, suporte na resolução de eventuais problemas;</li> <li>• Segurança é mais importante que confiança e é fornecida pela plataforma, que formaliza a relação;</li> <li>• Aprecia a disponibilidade de grande variedade de locais – “sei que vou encontrar o que procuro”;</li> <li>• Avalia o processo como simples e amigável;</li> <li>• Procura referências sobre o anfitrião em outras mídias sociais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser bom anfitrião significa entregar e cumprir o que promete, ser ágil, disponível, saber o tom certo, cuidar da limpeza, prover uma experiência personalizada;</li> <li>• Demonstra ansiedade pelo momento do primeiro encontro, que traz sensação de alívio e segurança;</li> <li>• Outros fatores apontados como determinantes para o sucesso de anfitriões: disponibilidade, amabilidade, simpatia, pequenas surpresas em sintonia com o perfil e motivação do hóspede na hospedagem, serviços e conveniências geralmente disponíveis em hotéis, como amostras de shampoos e condicionadores, dicas de turismo, serviço de transporte, ofertas customizadas no caso de ocasião especial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiança adquirida por ações como: Identidade Verificada, <b>avaliações críveis, pagamento mediado pela plataforma, suporte na resolução de eventuais problemas</b>;</li> <li>• Conflitos durante a hospedagem não são atribuídos à plataforma.</li> </ul>
<b>Anfitrião</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O anfitrião deve ser detalhista e transparente na descrição do perfil da plataforma;</li> <li>• A confiança é pré-requisito para o engajamento com o serviço e é traduzida pela plataforma por verificações, avaliações dos hóspedes, operação financeira por cartão de crédito internacional, mediação da comunicação e transação plataforma, seguro de US\$1 MM para cobrir grandes danos ao imóvel do anfitrião e comunicação clara;</li> <li>• Procura referências sobre o hóspede em outras mídias sociais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequenas surpresas preparadas para os hóspedes são importantes com foco nos momentos de encontro, como café da manhã bem cuidado;</li> <li>• Demonstra ansiedade pelo momento do primeiro encontro, que busca alívio e segurança – “é mais difícil de pensarem em fazer algo errado após um contato pessoal” (depoimento da anfitriã Lisa Rutishauser).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O bom hóspede é o que deixa tudo como encontrou e é honesto;</li> <li>• Sucesso conectado à agilidade, disponibilidade, flexibilidade, autenticidade, que se refletem nas avaliações positivas;</li> <li>• São poucos os problemas e, mesmo quando ocorrem, isenta a plataforma.</li> </ul>

**Quadro 17:** Resumo das entrevistas (hóspedes e anfitriões e observação participante)

**Fonte:** Elaboração própria

A etapa (3.2.3 – a) é representada na Figura 30.



**Figura 30:** O encontro do serviço do Modelo MSD -- etapa (3.2.3 – a)  
**Fonte:** Elaboração própria

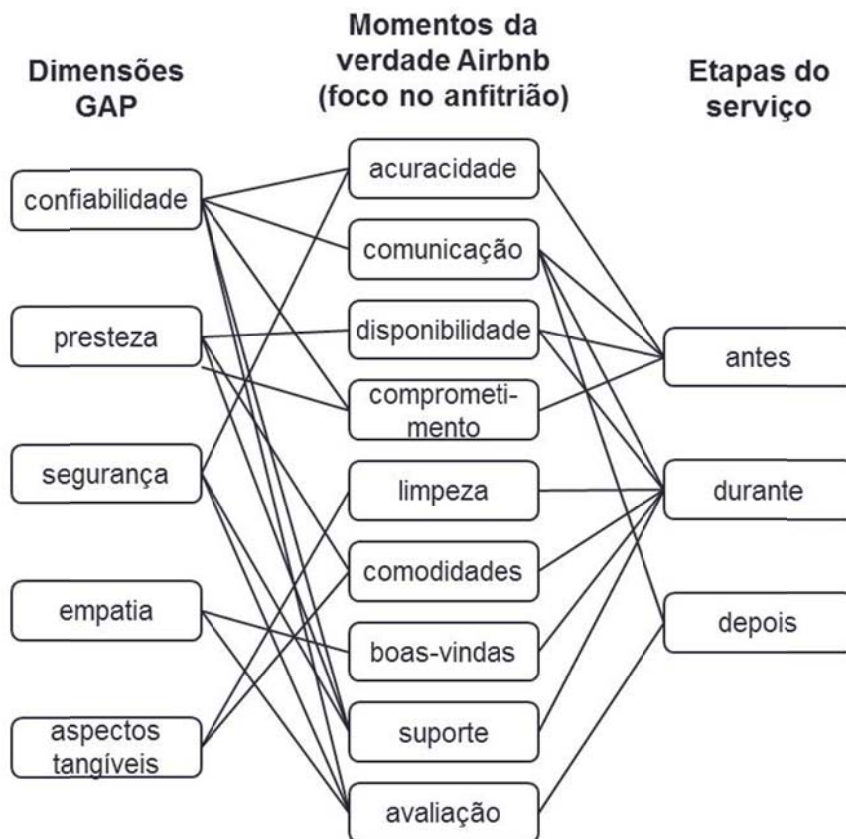
A importância da fase *Durante* é evidenciada pelos *nove momentos da verdade da hospitalidade* (Figura 31) mapeados pela Airbnb para alertar e preparar os anfitriões sobre momentos críticos que cristalizam impressões em seus hóspedes.



**Figura 31:** Momentos da verdade da hospitalidade da Airbnb  
**Fonte:** Adaptado de (AIRBNB, 2015a)

Os momentos são entendidos como atributos a serem aprimorados para que a impressão geral sobre a experiência inspire boas avaliações dos hóspedes, principal indicador que impulsiona a recorrência desejável de reservas para o anfitrião. Neste ponto, vale articular os atributos identificados pela Airbnb às dimensões tradicionais de qualidade de serviço exploradas no modelo GAP (PARASURAMAN; ZEITHAML;

BERRY, 1985)<sup>87</sup>, associando-as às três etapas principais do serviço, como ilustrado no Quadro 18, a fim de apoiar o entendimento do modelo final.



**Figura 32:** Articulação entre modelo GAP, momentos da verdade Airbnb e etapas do serviço  
**Fonte:** Elaboração própria

Nota-se que as impressões das entrevistas estão em sintonia com os atributos identificados, corroborando o esforço da empresa em sensibilizar os anfitriões em seus esforços de capacitação que conta com iniciativas virtuais e presenciais.

Uma reflexão sobre o que gera o sucesso na etapa crítica *Durante* sugere que ele começa a ser projetado na etapa *Antes* em torno do entendimento sobre o que leva ao encaixe ou *encontro* assertivo entre as *expectativas* do hóspede e o *desempenho* do anfitrião. A diferença entre expectativas e desempenho, identificada como *gap*, pilar conceitual do modelo homônimo mencionado, é associada a um valor cocriado com viés positivo, no caso do desempenho exceder às expectativas pelo ponto de vista do hóspede. A Airbnb, assim como proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), entende que a superação das expectativas dos hóspedes em cada um dos atributos descritos na Figura 32 caracteriza um *encontro perfeito*.

<sup>87</sup> O modelo GAP é uma das principais referências para avaliação de qualidade de serviços e foi originalmente proposto por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985). Determina cinco dimensões genéricas de qualidade aplicadas a qualquer tipo de serviço descritas como Confiabilidade, Presteza, Segurança, Empatia e Aspectos Tangíveis.

As observações a seguir auxiliam a compreensão dos processos de cocriação de valor na etapa crítica *Durante* em busca do *encontro perfeito*, articulados aos momentos da verdade, ou atributos da Airbnb. Apesar do escopo do detalhamento da cocriação de valor ser na fase *Durante*, é importante destacar a dependência desta fase à fase *Antes*, cujo insumo são as motivações para a própria viagem que o anfitrião de sucesso transforma em recursos a serem integrados e traduzidos para sua interpretação de *experiência perfeita*.

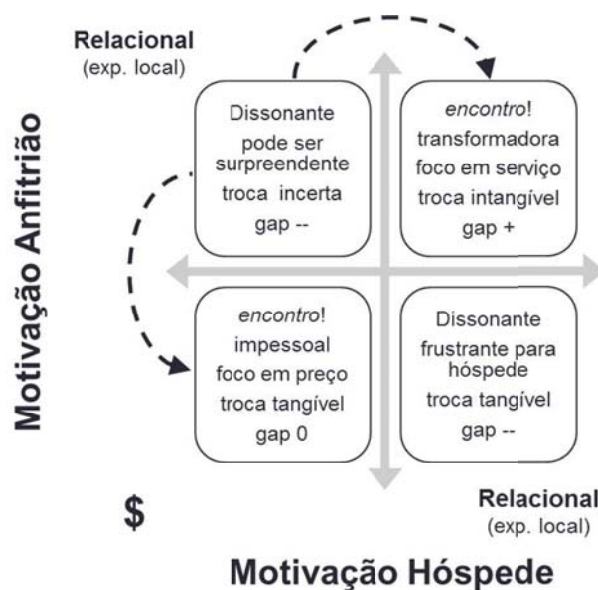
O sistema de avaliações é o principal mecanismo para o estabelecimento da reputação que canaliza o sucesso, em especial para o anfitrião. Como consequência, a descrição autêntica e honesta de seus hábitos e do perfil do local no site é naturalmente ajustada em função dos retornos dos hóspedes a fim de potencializar avaliações positivas, sem dissonâncias entre o descrito e o observado, como sugere o cuidado com o atributo *acuracidade*. Ainda que expectativas prometidas pelas informações do site e pelas comunicações entre os atores sejam confirmadas na efetivação do encontro, uma observação das entrevistas realizadas indica que o *encaixe perfeito* depende intrinsecamente das motivações dos atores anfitrião e hóspede antes de efetivarem o serviço. A dimensão *motivação* é subjetiva e não está presente explicitamente no modelo da Figura 32, mas sua compreensão impulsiona o incentivo da Airbnb a trocas com alta interação para dar conta de sua proposta de valor que oferece experiências únicas ao viajante, presente na assinatura da marca “Pertença a qualquer lugar”<sup>88</sup>. A Airbnb pretende ir além da hospedagem para facilitar e surpreender em outros momentos, antes e depois da viagem.

Para facilitar o entendimento e a visualização das nuances desta importante dimensão para o sucesso do serviço, nem sempre valorizada pelo anfitrião, a autora faz uma pausa para propor uma visão sobre *motivação* variando em um contínuo entre puramente financeiro a altamente relacional, com um foco na troca de experiências locais, como idealizado originalmente pela Airbnb e ilustrado na Figura 33.

---

<sup>88</sup> Tradução da autora à assinatura da marca “*Belong Anywhere*”.





**Figura 33:** Encontro de motivações entre anfitriões e hóspedes  
**Fonte:** Elaboração própria

Quando a motivação do anfitrião está em sintonia com a do hóspede, há um *encontro*, elevando a chance de sucesso durante a troca do serviço e potencializando a avaliação positiva. As entrevistas realizadas mostram que a busca por uma avaliação positiva é mais importante para o anfitrião do que para o hóspede, pois na etapa da busca (na etapa *Antes*) ela possui grande influência na decisão do hóspede, que detém o maior poder de escolha. A orientação do anfitrião a exercitar sensibilidade e empatia o torna mais flexível às motivações do hóspede em sua busca pela avaliação final positiva.

Ainda sobre o modelo da Figura 33, a situação em que o hóspede procura a hospedagem apenas pelo preço, sem expectativa de interação, mas que é recebido por um anfitrião dedicado a prover uma experiência local, pode ter resultados polarizados, dependendo da disponibilidade do hóspede em participar de forma ativa da interação (situação no quadrante superior esquerdo). Se o hóspede abraçar a proposta relacional, a diferença (*gap*) entre desempenho e expectativa será potencialmente positiva, impactando também positivamente a percepção sobre a troca de serviço. Caso o hóspede tenha resistência à proposta, dependerá da sensibilidade do anfitrião a adequação de seu *tom* para desempenhar o serviço básico e impessoal da hospedagem, com mínima interação, gerando a situação de encontro impessoal para privilegiar sua busca por avaliações positivas, mesmo que à custa de seu desapontamento. As setas retratam os movimentos possíveis neste quadrante.

Por outro lado, se a motivação de ambos é pela troca relacional (quadrante superior direito), a *magia* do encontro idealizada na concepção da plataforma pode se traduzir em uma relação transformadora potencializando uma avaliação muito positiva.

Desta forma, o *encontro relacional/relacional* retratado na Figura 33 será *tão mais transformador quanto maior for a disponibilidade de ambos à interação*. Este é o modelo originalmente idealizado pela Airbnb e parte do arcabouço filosófico de seus fundadores, o que o torna o mais desejável como *encontro perfeito* pelo ponto de vista da empresa.

Voltando à Figura 31 e ao entendimento da Airbnb sobre pontos de atenção para o anfitrião capacitar-se para o *encontro perfeito*, nota-se foco na preparação da hospedagem (limpeza, artigos de higiene pessoal/comodidades), onde a empresa chama a atenção para o primeiro encontro presencial, ao que batiza de *boas-vindas*. A maior parte dos usuários entrevistados destacou a importância da recepção pessoal pelo anfitrião para reduzir a ansiedade e estabelecer a confiança para a continuidade esperada, assim como para esclarecer regras da casa e instruções gerais. Este é considerado um momento de *alívio* que influencia o resto da estadia.

Quando o encontro presencial não é possível, o anfitrião conta com substitutos, ou *atores-apoiadores*, para dar conta de momentos de contato necessários à efetivação do serviço, em especial na chegada do hóspede, que engloba a entrega das chaves e a interação para que se estabeleçam os *combinados*. Sendo o *boas-vindas* um momento crítico de troca ou cocriação de valor, é essencial que os atores-apoiadores estejam bem preparados para conduzi-lo, pois as impressões aqui construídas terão impacto pelo resto da jornada para ambos, hóspede e anfitrião, em especial para o estabelecimento de confiança e segurança. Nas palavras de minha anfitriã em Hong Kong:

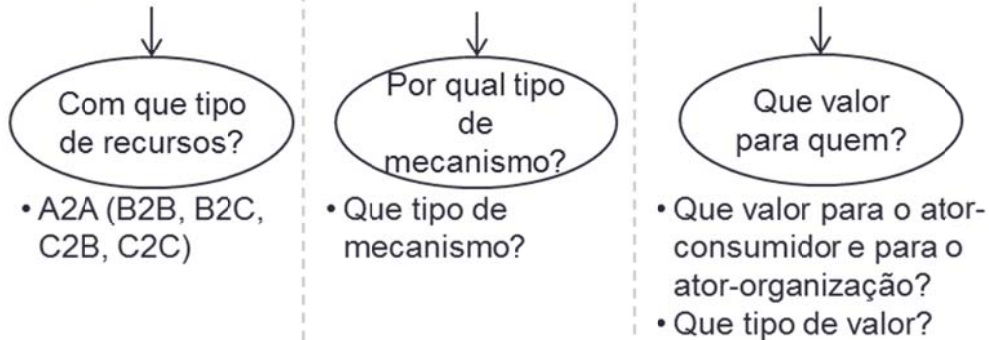
Eu acho que é um alívio para ambas as partes se encontrarem pessoalmente para se conhecerem [...]. É um atributo de segurança para mim como anfitrião e para os hóspedes. Eu sempre pensei que seria mais difícil para um hóspede fazer bagunça, roubar algo ou ignorar minhas regras se encontrasse a pessoa cujos objetos ele está usando ou em cuja cama ele está dormindo. (Lisa Rutishauser, em entrevista realizada em 31/10/2013)

Em resumo, o sucesso da Airbnb depende da execução cuidadosa e exitosa das três etapas globais de seu serviço (Antes, Durante e Depois) cujas fases podem ser associadas aos atributos apontados na Figura 31. A etapa *Durante* é considerada a mais crítica, em função do menor grau de interferência e controle da plataforma em sua efetivação e por concentrar momentos importantes no estabelecimento de confiança e segurança, atributos críticos para o serviço. Por estes motivos, esta etapa

é o foco do último nível do modelo da Figura 24 (3.2.3 – b) para a análise detalhada das relações diádicas que compõem o nível micro, ou encontro do serviço.

A ideia é que para cada fase da etapa *Durante* – chegada/recepção, estadia e partida – identificadas a partir do mapeamento das jornadas de serviço do hóspede e do anfitrião (Figuras 27 e 28), os elementos de cocriação de valor sejam detalhados considerando a descrição da Figura 15, onde o elemento *Co* descreve os recursos integrados por cada ator para efetivar a troca de serviço, cocriando valor, o elemento *Criação* identifica que tipo de mecanismo é usado para integrar os recursos e o elemento *Valor* traduz o significado de valor sob o ponto de vista de cada ator. A Figura 34 ilustra o nível micro da etapa *Durante*, deixando o detalhamento de suas fases e análise para a próxima e última subseção deste capítulo.

# [Co] [criação] de [Valor]



Etapa Durante	Co	Criação	de Valor
Ator-Consumidor Hóspede	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos de hóspedes (motivação, informações, combinados, impressões) são integrados aos do anfitrião (hospedagem, impressões, combinados) para efetivar a proposta de valor construída pelo anfitrião com apoio da plataforma. A plataforma e o anfitrião se retroalimentam das informações geradas nas trocas e aprimoram continuamente o serviço, beneficiando todos os atores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Codesenvolvimento é o mecanismo utilizado pelo caráter único de cada experiência que modifica os papéis usuais do hóspede e do anfitrião, quando avaliados em modelo de hospedagem tradicional. Como resultado, o hóspede constrói a melhor experiência possível a partir dos recursos disponibilizados pelo anfitrião e o anfitrião torna-se empreendedor e coautor da experiência que resulta em benefícios financeiros, emocionais para ambos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O hóspede obtém valor financeiro, caso economize recursos em comparação a hospedagens tradicionais, valores emocionais, em função das experiências únicas vividas e valores de reputação, como retorno das avaliações efetivadas pelo anfitrião.</li> </ul>
Ator-Consumidor Anfitrião		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A plataforma atua nos bastidores, disponibilizando-se para suporte, caso necessário. Gera recursos adicionais (informações) a partir do aprendizado das trocas efetivadas que retornam ao sistema para aprimorar mecanismos de busca e inovações na oferta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O anfitrião obtém valor financeiro, pois recebe pela hospedagem, valores emocionais, em função das experiências únicas vividas, caso esteja disposto a interagir com o hóspede e valores de reputação, como retorno das avaliações efetivadas pelo hóspede.</li> </ul>
Ator-Organização Plataforma		<ul style="list-style-type: none"> <li>• A plataforma obtém valores financeiros pelas comissões de intermediação e se beneficia de recomendações ao serviço como resultado de trocas bem sucedidas, gerando efeitos positivos em suas comunidades e promovendo a viabilidade de seu ecossistema.</li> </ul>	

**Figura 34:** O encontro do serviço do Modelo MSD (Modelo Saarijärvi) - etapa (3.2.3 – b)  
**Fonte:** Elaboração própria com base em (SAARIJÄRVI, 2013)

A última subseção, a seguir, é uma das mais importantes o trabalho. A partir da articulação entre a LDS, a operação descrita da Airbnb e o que já foi desenvolvido sobre os níveis macro, meso e micro, chega-se ao nível *micro* e ao detalhamento das

relações diádicas da Airbnb para compor um repertório precioso para a tomada de decisão gerencial, que inclui aprimoramentos e inovações a partir da formação de uma cultura centrada no ator-beneficiário. O modelo de serviço proposto é apresentado ao final da subseção.

#### **3.2.4 Detalhando a cocriação de valor no encontro de serviço com foco na etapa *Durante*: aplicando o modelo Saarijärvi**

O objetivo principal do modelo Saarijärvi é desvendar a cocriação de valor nos encontros de serviço da etapa *Durante*, mas, para dar unidade ao trabalho, as etapas *Antes* e *Depois* serão avaliadas globalmente, compondo quadros orientados à gestão.

O Quadro 18 desmembra os elementos de cocriação de valor na etapa *Antes*.

Ator	Co	Criação	De Valor
<b>Hóspede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos da plataforma , do hóspede e do anfitrião são integrados para mitigar o risco derivado de questões relativas à confiança e segurança, como:</li> <li>Base global de anfitriões cadastrados</li> <li>Sistemas de reputação: Airbnb verificado, Foto verificada, Redes sociais, avaliações</li> <li>Informações da plataforma (perfil detalhado do anfitrião, estórias de viajantes, disponibilidade para suporte)</li> <li>Interações com o anfitrião</li> <li>Mediação da plataforma (interações e pagamento)</li> <li>Robustez e escala do ecossistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cocriam a proposta de valor a partir de interações e de recursos disponibilizados pelo anfitrião e pela Airbnb (sistema, informações e impressões objetivas e subjetivas)</li> <li>O próprio uso da plataforma é o mecanismo utilizado para registrar transações e gerar dados e informações integradas pela Airbnb para aprimorar os resultados de busca, potencializando as chances do encontro perfeito, em um processo de aprendizagem contínuo. A confiança é cocriada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O hóspede constrói sua solução ideal e única de hospedagem a partir de suas motivações atendidas pela grande disponibilidade de opções.</li> <li>O hóspede obtém benefícios financeiros através da hospedagem domiciliar, que lhe possibilita experiências únicas, que pode gerar adicionalmente valores emocionais pela convivência opcional com o anfitrião</li> <li>Objecções principais relativas a confiança e segurança são tratadas pelo uso de filtros objetivos e subjetivos que julgar mais convenientes para escolha e seleção do anfitrião perfeito (ex: critérios econômicos, geográficos, estilo de vida, reputação, avaliações)</li> </ul>
<b>Anfitrião</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos da plataforma , do hóspede e do anfitrião são integrados para mitigar o risco derivado de questões relativas à confiança e segurança, como:</li> <li>Seguro de US\$1MM</li> <li>Sistemas de reputação: Airbnb verificado, Foto verificada, Redes sociais, avaliações</li> <li>Informações da plataforma (perfil detalhado do hóspede, treinamento, disponibilidade para suporte)</li> <li>Interações com o hóspede</li> <li>Mediação da plataforma (interações e pagamento)</li> <li>Robustez e escala do ecossistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cocriam a proposta de valor a partir de interações e de recursos disponibilizados pelo hóspede e pela Airbnb (sistema, informações, treinamentos e impressões objetivas e subjetivas)</li> <li>O próprio uso da plataforma é o mecanismo utilizado para registrar transações e gerar dados e informações integradas pela Airbnb para aprimorar os resultados de busca, potencializando as chances do encontro perfeito, em um processo de aprendizagem contínuo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O anfitrião obtém benefícios financeiros através do compartilhamento de seu domicílio , proporcionando experiências únicas ao hóspede , que pode gerar adicionalmente valores emocionais pela convivência opcional com o hóspede.</li> <li>Objecções principais relativas a confiança e segurança são tratadas pelo uso de filtros objetivos e subjetivos que julgar mais convenientes para a aceitação do hóspede perfeito (ex: critérios econômicos, estilo de vida, reputação, avaliações)</li> </ul>
<b>Plataforma Airbnb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Principais recursos integrados são gerados pelas trocas diádicas do hóspede, do anfitrião e da plataforma, realimentados pelas interações e perfis dos atores e reintegrados ao sistema. Algoritmos potencializam a assertividade dos encontros entre hóspedes e anfitriões no processo de busca. Recursos de outros atores são integrados nos níveis meso e macro, como legislação e cultura local. Integração de recursos internos garantem operação, manutenção e inovações no serviço.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Airbnb atua como ator-chave de seu ecossistema relevante, capturando trocas diádicas que retroalimentam o repositório de dados, gerando insights e fortalecendo a cultura de ser uma organização que aprende. A inteligência retorna ao ecossistema em forma de produtividade nos processos e novos recursos. Uma consequência é o empoderamento dos hóspedes e anfitriões que criam suas próprias propostas de valor e soluções de serviço a partir dos recursos disponibilizados e viabilizados pela Airbnb, aumentando densidade e recursibilidade e viabilizando o ecossistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar densidade, recursibilidade e viabilidade de seu ecossistema de serviço relevante pelos efeitos positivos de rede gerados por propostas de valor cujo sucesso é associado ao encontro assertivo no processo de busca entre hóspede e anfitrião. Como resultado, comunidades de atores-consumidores principais (hóspedes e anfitriões) crescem capturando valor econômico e social mediados plataforma que, por sua vez, os compartilham com os atores do ecossistema.</li> </ul>

**Quadro 18:** Cocriação de valor na etapa Antes  
**Fonte:** Elaboração própria com base em (SAARIJÄRVI, 2013)

O Quadro 19 descreve como a Airbnb apoia as oportunidades para cocriação de valor na etapa *Antes*, como ator-chave do ecossistema.

Ator	Como Airbnb apoia
<b>Hóspede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferece mecanismos para endereçar objeções à confiança e à segurança, como incentivo à comunicação pelo site, detalhamento de instruções transacionais que facilitam a chegada (como chegar e como pegar as chaves, em especial em caso de ausência de encontro presencial com anfitrião), sistemas robustos de pagamento</li> <li>• Aprimora algoritmos de busca para sugerir opções de domicílios e anfitriões assertivos logo nos primeiros resultados</li> </ul>
<b>Anfitrião</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promove ações de capacitação, com informações disponíveis na plataforma e emails eventuais, destacando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo à comunicação pelo site para gerar segurança e confiança</li> <li>• Incentivo ao detalhamento de instruções transacionais que facilitam a chegada, como: alternativas de caminhos para o local e como pegar as chaves em caso de ausência de encontro presencial com anfitrião</li> <li>• Incentivo ao treinamento de atores-apoiadores para potencializar o sucesso da interação presencial, em caso de ausência do anfitrião</li> <li>• Exemplos de casos de melhores práticas de anfitriões</li> <li>• Sugestões de materiais para apoiar o entendimento dos <i>combinados</i> e regras da casa (ex: funcionamento de eletrodomésticos, telefones de emergência,...)</li> </ul> </li> <li>• Disponibiliza fotógrafo profissional para aumentar qualidade das fotos postadas na plataforma, além de viabilizar a chancela Foto Verificada</li> </ul>
<b>Airbnb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipe dedicada a aprimorar algoritmos preditivos para promover o <i>encontro perfeito</i></li> <li>• Disponibilidade para suporte</li> </ul>

**Quadro 19:** Ações de apoio da Airbnb para cocriação de valor na etapa *Antes*

**Fonte:** Elaboração própria

Os Quadros 20, 22 e 24 detalham a cocriação de valor nas fases da etapa *Durante*, cobrindo respectivamente suas três fases: *chegada/recepção*, *estadia* e *partida*. Na primeira fase, *chegada* é associada ao ponto de vista do hóspede e *recepção* refere-se ao mesmo momento de serviço sob o ponto de vista do anfitrião.

Ator	Co	Criação	De Valor
<b>Hóspede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meio de transporte</li> <li>• Atores-apoiadores (interação presencial quando não for possível a presença do anfitrião)</li> <li>• Reserva</li> <li>• Informações na plataforma <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre anfitrião</li> <li>• Sobre os processos Airbnb</li> <li>• Sobre combinados</li> </ul> </li> <li>• Materiais informativos (guias turísticos, combinados e regras impressas)</li> <li>• Expectativas pessoais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação explícita</li> <li>• Diálogo, combinados</li> <li>• Comunicação tácita</li> <li>• Percepção sobre o anfitrião/apoiador e local</li> <li>• Coexperiência <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso das conveniências e pequenas surpresas</li> <li>• Cuidados com a casa e objetos</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega das chaves sem contratempos</li> <li>• Chegada ao local sem contratempos</li> <li>• Local como esperado: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente como nas fotos do site</li> <li>• Seguro (chegada, saída)</li> <li>• Conveniente (Ex: central, próximo a comércio)</li> </ul> </li> <li>• Limpo</li> <li>• Anfitrião como descrito no perfil do site</li> <li>• Interação gerando segurança, confiança</li> <li>• Expectativas pessoais atendidas (função da motivação) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ex: Acolhimento, dicas locais, impessoalidade</li> </ul> </li> </ul>
<b>Anfitrião</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atores-apoiadores (interação presencial quando não for possível a presença do anfitrião)</li> <li>• Casa e objetos</li> <li>• Pequenas surpresas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artigos de higiene e conveniências</li> <li>• Itens de alimentação e bebidas</li> <li>• Toques pessoais apropriados</li> </ul> </li> <li>• Conteúdo na plataforma <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre hóspede</li> <li>• Sobre os processos Airbnb</li> <li>• Sobre combinados</li> </ul> </li> <li>• Expectativas pessoais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação explícita</li> <li>• Diálogo, combinados</li> <li>• Comunicação tácita</li> <li>• Percepção sobre o hóspede</li> <li>• Coexperiência <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empatia com desejos do hóspede</li> <li>• Sensibilidade para ler as motivações e personalidade do hóspede</li> <li>• Antecipação no atendimento dos desejos explícitos</li> <li>• Busca por surpreender através de pequenas surpresas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arrumação da casa de forma eficaz e eficiente, de forma a minimizar esforço e ter custo mínimo com: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpeza</li> <li>• Artigos para uso pessoal e que agradem ao hóspede (mimos)</li> </ul> </li> <li>• Entrega das chaves sem contratempos</li> <li>• Hóspede como no site</li> <li>• Chegada como combinado</li> <li>• Interação gerando segurança, confiança</li> <li>• Combinados compreendidos</li> <li>• Expectativas pessoais atendidas (função da motivação) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ex: Troca relacional, impessoalidade</li> </ul> </li> </ul>
<b>Plataforma Airbnb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conteúdo na plataforma <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre hóspede</li> <li>• Sobre os processos Airbnb</li> <li>• Sobre combinados</li> </ul> </li> <li>• Capacitação e melhores práticas</li> <li>• Contatos para suporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coexperiência passiva <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhores práticas disponíveis no site para consulta</li> <li>• Suporte disponível (internet e telefone)</li> <li>• Práticas sociais normalizadoras</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega das chaves sem contratempos</li> <li>• Interações positivas, sem contratempos</li> <li>• Encontro de boas-vindas positivo</li> <li>• Anfitrião preparado e disposto a efetivar o serviço da melhor forma, como orientações da Airbnb, complementado por sua personalidade única e experiência local</li> </ul>

**Quadro 20:** Cocriação de valor na fase chegada/recepção  
**Fonte:** Elaboração própria com base em (SAARIJÄRVI, 2013)



O Quadro 20 detalha as expectativas de cada um dos atores para o sucesso da fase chegada/recepção do serviço e deve ser visto como uma ferramenta para a Airbnb como ator-chave refletir sobre a adequação dos processos e ofertas e as possibilidades de cocriação. A partir das informações levantadas, o Quadro 21 resume as ações que a organização propõe para apoiar as trocas de forma a capturar o máximo valor potencial para cada um dos atores e para o ecossistema como um todo.

Ator-beneficiário	Como Airbnb apoia
Hóspede	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo à comunicação pelo site para gerar segurança e confiança</li> <li>• Incentivo ao detalhamento de instruções transacionais que facilitam a chegada, como: como chegar e como pegar as chaves, em especial em caso de ausência de encontro presencial com anfitrião</li> </ul>
Anfitrião	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promove ações de capacitação, com informações disponíveis na plataforma e emails eventuais, destacando: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivo à comunicação pelo site para gerar segurança e confiança</li> <li>• Incentivo ao detalhamento de instruções transacionais que facilitam a chegada, como: alternativas de caminhos para o local e como pegar as chaves em caso de ausência de encontro presencial com anfitrião</li> <li>• Incentivo ao treinamento de atores-apoiadores para potencializar o sucesso da interação presencial, em caso de ausência do anfitrião</li> <li>• Exemplos de casos de melhores práticas de anfitriões</li> <li>• Sugestões de materiais para apoiar o entendimento dos <i>combinados</i> e regras da casa (ex: funcionamento de eletrodomésticos, telefones de emergência,...)</li> </ul> </li> <li>• Disponibiliza fotógrafo profissional</li> </ul>
Airbnb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipe dedicada a aprimorar relações e identificar oportunidades</li> <li>• Disponibilidade para suporte</li> <li>• Aprimoramento contínuo de processos, conteúdo e algoritmos preditivos para aprimorar o encontro</li> </ul>

**Quadro 21:** Ações e recursos adicionais da Airbnb à cocriação de valor da fase chegada/recepção

**Fonte:** Elaboração própria

Como resultado dos esforços, a Airbnb reconhece os recursos de hóspedes e anfitriões (elemento Co), complementa com seus próprios recursos e os convida a integrá-los para efetivar a visão da experiência ideal nesta fase de chegada/recepção. As ações de apoio do Quadro 21 são recursos adicionais disponibilizados pela organização derivados do aprendizado de sua operação em constante aprimoramento, como é o caso da capacitação dos anfitriões, alvo de intensos esforços pelo papel estratégico no sucesso do encontro, uma vez que eles personificam a Airbnb voluntariamente nas interações com o hóspede. O esforço da Airbnb para engajá-lo a representar este papel da forma mais relevante, para ele e para o hóspede, é cocriar valor através da disponibilização de grande densidade de recursos via informação e capacitação a partir do imenso repositório de experiências prévias e melhores práticas. As entrevistas mostram que as ações geram um efeito de empoderamento e impulsionam uma atitude empreendedora ao anfitrião que, consciente de seu poder de

escolha e dos recursos, os utiliza da forma mais eficiente e eficaz, incluindo suas interferências pessoais, para que o encontro seja bem-sucedido.

Os quadros analíticos apresentados podem ser utilizados pelo gestor para gerar oportunidades para aprimoramentos no desenho do serviço e inovações, centradas nos atores-beneficiários, tendo como pano de fundo o aumento de viabilidade do ecossistema pelo fortalecimento de suas relações. Nota-se que hóspedes e anfitriões satisfeitos capturam valor para o ecossistema ao *avaliar positivamente* seus pares na plataforma, potencializando o engajamento de ambos que se apropriam das vantagens colaborativas geradas.

O momento da *chegada/encontro* é crítico para a formação das impressões que serão carregadas para o resto da etapa *Durante*. A avaliação dos Quadros 20 e 21 mostra sintonia entre as demandas de hóspedes e anfitriões e as respostas da Airbnb que se esforça para contribuir com o projeto do serviço *até onde lhe é possível e desejável*. A Airbnb antecipa demandas, disponibiliza recursos a serem posteriormente integrados e atua como suporte indireto, uma vez que o coração do serviço em si é dependente da interação entre hóspedes e anfitriões e inclui a demanda identificada como *expectativas pessoais atendidas* como expressão da personalização subjetiva inerente à troca e ao valor-em-contexto associado.

Pode-se afirmar que o resultado das trocas nos encontros de serviço na fase *Durante* é função da *relevância das propostas de valor sugeridas pelo anfitrião ao hóspede, com a participação indireta da Airbnb*. Desta forma, como as experiências são únicas, o anfitrião *cria novas propostas de valor a cada encontro, a cada contexto*, competência incorporada pela Airbnb em seu modelo de negócios de forma eficaz, evidenciado por seus resultados expressivos.

A aplicação do modelo prossegue agora com o detalhamento dos elementos de cocriação de valor da *estadia*, segunda fase da etapa *Durante*, ilustrado no Quadro 22, e com as ações empregadas pela Airbnb para apoiá-la no Quadro 23. Nota-se que as ações em vermelho são sugestões da autora, uma vez que não foram verificadas durante a pesquisa.

Ator	Co	Criação	de Valor
<b>Hóspede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinados com o anfitrião</li> <li>• Motivações e planejamento para a viagem (trabalho, turismo)</li> <li>• Recursos utilizados na experiência doméstica: chave, porteiro, utensílios de banheiro e cozinha (secador de cabelo, panelas, etc), itens básicos de cama, mesa, banho, higiene e limpeza (papel higiênico, sabonete, toalha, lençol, etc..), ar condicionado, cortinas, TV, Wifi, local para guardar pertences, etc,...</li> <li>• Recursos utilizados na experiência turística: Informações, guias, mapas, locais visitados, transporte, pessoas, aparelhos eletrônicos de apoio (celular, tablet, máquina fotográfica, etc,..)</li> <li>• Contatos do anfitrião e de emergência</li> <li>• Disponibilidade para trocas relacionais, se for esta a motivação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meios apropriados na interação</li> </ul> </li> <li>• Coexperiência - hospedagem <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso dos mimos</li> <li>• Cuidados com a casa e objetos</li> <li>• Interação com o anfitrião</li> </ul> </li> <li>• Coexperiência - viagem <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso a roteiros, eventos, atrações</li> <li>• Interação com o anfitrião</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Local de hospedagem como esperado:</li> <li>• Limpeza <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambientes</li> <li>• Roupas de cama e banho</li> </ul> </li> <li>• Local para guardar pertences</li> <li>• Banho adequado (ex: água quente)</li> <li>• Insumos básicos para higiene e limpeza</li> <li>• Utensílios eletrônicos e eletrodomésticos funcionando e fáceis de operar</li> <li>• Combinados com o anfitrião de fácil execução</li> <li>• Acessibilidade do anfitrião</li> <li>• Experiência da viagem positiva:</li> <li>• Acessibilidade (transporte, comunicações)</li> <li>• Segurança</li> <li>• Atrações</li> <li>• Interações positivas com pessoas e locais, incluindo anfitrião e apoiadores</li> </ul>
<b>Anfitrião</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos disponibilizados para o hóspede</li> <li>• Recursos integrados durante a estadia (em casa ou em outro local)</li> <li>• Contatos de apoiadores em caso de necessidade (limpeza, manutenção, porteiro)</li> <li>• Disponibilidade para atuar em caso de emergência</li> <li>• Disponibilidade para trocas relacionais, se for esta a motivação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meios apropriados na interação</li> </ul> </li> <li>• Coexperiência - hospedagem <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trocas sintonizadas com as motivações identificadas</li> </ul> </li> <li>• Coexperiência - viagem <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento para prover dicas locais</li> <li>• Interação com o hóspede, se for o caso</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receber pagamento no dia da chegada do hóspede</li> <li>• Estadia sem contratemplos</li> <li>• Hóspede valoriza os mimos fornecidos</li> <li>• Interações positivas com o hóspede, se for o caso</li> <li>• Apoiadores eficazes, caso necessário (porteiro, limpeza, etc)</li> </ul>
<b>Airbnb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canais de suporte (site, telefones, anfitrião)</li> <li>• Dados sobre a reserva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canais de suporte para anfitrião e hóspede, caso necessário (site, telefones, anfitrião)</li> </ul> </li> <li>• Codesenvolvimento com apoiador de pagamento <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagamento a anfitrião efetivado</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interações positivas, sem contratemplos</li> <li>• Estadia no local sem contratemplos</li> <li>• Impressões sobre a viagem positivas</li> <li>• Anfitrião disponível para interagir (se for o caso) e dar suporte em caso de necessidade</li> <li>• Canais de suporte funcionando</li> <li>• Pagamento a anfitrião efetivado sem contratemplos</li> </ul>

**Quadro 22:** Cocriação de valor na fase *estadia*

**Fonte:** Elaboração própria com base em (SAARIJÄRVI, 2013)

Ator	Como Airbnb apoia
<b>Hóspede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantia de suporte 24hs</li> <li>• <b>Provê informações para aprimorar experiência local (informações turísticas e de apoio)</b></li> <li>• <b>Sugere serviços para aprimorar a experiência da viagem, de acordo como motivações</b></li> </ul>
<b>Anfitrião</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efetiva e comunica transações financeiras sem contratempos – pagamento anfitrião</li> <li>• Capacita previamente para preparar para a estadia perfeita</li> <li>• <b>Sugere parcerias com ecossistemas para apoiar a experiência do hóspede e facilitar seu suporte (ex: outros serviços P2P, como fotógrafos, guias locais, equipes de limpeza)</b></li> </ul>
<b>Airbnb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibiliza suporte 24 hs – equipe preparada</li> <li>• Desenvolve parcerias com sistemas de pagamentos internacionais eficazes</li> <li>• Disponibiliza na plataforma informações úteis durante a estadia <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil de anfitrião e hóspede, avaliações</li> <li>• <b>Informações turísticas locais</b></li> </ul> </li> <li>• Aprimora continuamente processos, conteúdo e algoritmos preditivos para aprimorar o encontro</li> </ul>

**Quadro 23:** Ações e recursos adicionais da Airbnb à cocriação de valor da fase *estadia*  
**Fonte:** Elaboração própria

Os Quadros 24 e 25 retratam a aplicação do modelo e as formas de apoio na fase *partida*, terceira e última da etapa *Durante*. Novamente, as ações em vermelho são sugestões da autora, pois não foram verificadas durante a pesquisa.

Ator	Co	Criação	de Valor
<b>Hóspede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos utilizados na experiência doméstica: chave, porteiro, pessoa para limpeza, produtos e utensílios para limpeza</li> <li>• Recursos utilizados na experiência turística: transporte (taxi, ônibus, carro), aparelhos eletrônicos de apoio (celular, tablet)</li> <li>• Instruções para arrumação, devolução da chave e saída do local</li> <li>• Contatos do anfitrião e da Airbnb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meios apropriados na despedida</li> </ul> </li> <li>• Coexperiência - hospedagem <ul style="list-style-type: none"> <li>• Devolução das chaves (segundo instruções do anfitrião)</li> <li>• <b>Interação com sistema automático de fechamento do local</b></li> <li>• Despedida do anfitrião, se for o caso</li> </ul> </li> <li>• Coexperiência - viagem <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte rápido, fácil e seguro para próximo destino</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rápida arrumação da casa</li> <li>• Entrega das chaves sem contratempos (ao anfitrião ou apoiador)</li> <li>• Despedida positiva com o anfitrião, se for o caso</li> <li>• Transporte ao próximo destino sem contratempos</li> </ul>
<b>Anfitrião</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contatos de apoiadores para devolução da chave (se necessário) e checagem do apartamento (limpeza, porteiro)</li> <li>• Disponibilidade para receber a chave pessoalmente</li> <li>• <b>Sistema automático de fechamento do local</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meios apropriados na despedida</li> </ul> </li> <li>• Coexperiência - hospedagem <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recebe chave</li> <li>• Verifica estado do local</li> </ul> </li> <li>• Coexperiência - viagem <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugere melhor caminho e forma de transporte para próximo destino</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Receber chave sem contratempos</li> <li>• Despedida positiva com o hóspede, se for o caso</li> </ul>
<b>Airbnb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canais de suporte (site, telefones, anfitrião)</li> <li>• <b>Sistema automático de fechamento do local</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canais de suporte para anfitrião e hóspede, caso necessário (site, telefones, anfitrião)</li> </ul> </li> <li>• Codesenvolvimento <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Sistema automático de fechamento do local</b></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despedida sem contratempos</li> <li>• Impressões sobre a viagem positivas</li> <li>• Anfitrião disponível para interagir (se for o caso) e dar suporte em caso de necessidade</li> <li>• Canais de suporte funcionando</li> <li>• Ida do hóspede ao próximo destino sem contratempos</li> </ul>

**Quadro 24:** Cocriação de valor na fase *partida*  
**Fonte:** Elaboração própria com base em (SAARIJÄRVI, 2013)

Ator	Como Airbnb apoia
Hóspede	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantia de suporte 24hs</li> <li>• Provê informações para facilitar saída de ida ao próximo destino (sistema para devolução de chaves ou trancamento automático, serviços de transporte)</li> </ul>
Anfitrião	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sugere parcerias com ecossistemas de apoio para facilitar arrumação e limpeza e entrega das chaves (ex: equipes de limpeza, serviços de entrega)</li> </ul>
Airbnb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibiliza suporte 24 hs -- equipe preparada</li> <li>• Desenvolve sistema automático para devolução de chaves e fechamento do local</li> <li>• Disponibiliza na plataforma informações úteis para transporte para o próximo local (aeroporto, aluguel de carro,...) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias com serviços de transporte</li> </ul> </li> <li>• Aprimora continuamente processos, conteúdo e algoritmos preditivos para aprimorar o encontro</li> </ul>

**Quadro 25:** Ações e recursos adicionais da Airbnb à cocriação de valor da fase *partida*  
**Fonte:** Elaboração própria

Para complementar a análise, os Quadros 26 e 27 descrevem de forma geral os elementos da etapa *Depois*, a última do serviço, onde a *avaliação* se destaca como principal manifestação de cocriação de valor, inspirando ações para seu incentivo.

Ator	Co	Criação	de Valor
Hóspede	Hóspedes e anfitriões sentem-se motivados a avaliar a experiência e seus participantes pela robustez e transparência da plataforma, assim como pela disponibilidade e competência de mediação, caso necessário.	Codesenvolvimento da reputação online explícita na plataforma pelas avaliações de hóspedes e anfitriões, assim como da solução, no caso de mediação de conflito. Contribui para a manutenção do bem-estar e expansão do ecossistema, pois os atores desenvolvem senso de pertencimento, motivando-se a recomendar o serviço.	O hóspede sente-se motivado a compartilhar suas impressões sobre a experiência com o serviço pelo senso de pertencimento ao ecossistema, por perceber valor nas avaliações dos pares e para construir sua reputação. Constrói valor social.
Anfitrião			O anfitrião sente-se motivado a compartilhar suas impressões sobre a experiência com o serviço pelo senso de pertencimento ao ecossistema, por perceber valor nas avaliações dos pares e para construir sua reputação. Constrói valor social e potencializa benefícios financeiros futuros, no caso de boa reputação.
Airbnb			Constrói e mantém o bem-estar de seu ecossistema através da autorregulação promovida pelo sistema de reputação 360°.

**Quadro 26:** Cocriação de valor na etapa *Depois*  
**Fonte:** Elaboração própria com base em (SAARIJÄRVI, 2013)

Ator	Como Airbnb apoia
<b>Hóspede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivando transparência nas avaliações para construir um sistema de reputação online 360°</li> <li>• Mediando eventuais conflitos de forma objetiva e justa, como explícito nas entrevistas</li> </ul>
<b>Anfitrião</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivando transparência nas avaliações para construir um sistema de reputação online 360°</li> <li>• Mediando eventuais conflitos de forma objetiva e justa, como explícito nas entrevistas</li> <li>• Reconhecendo o anfitrião como ator fundamental para a efetivação de sucesso do serviço e promovendo ações para empoderá-lo e capacitá-lo, como: reconhecer os melhores anfitriões (superanfitriões), incentivando-os a trocarem suas melhores práticas e adotarem uma postura de evangelistas do serviço</li> </ul>
<b>Airbnb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantou a avaliação <i>double-blind</i>, onde as avaliações só são postadas se ambas as partes avaliarem o serviço, evitando viés, aumentando a confiabilidade no sistema</li> <li>• Disponibilizando-se para suporte e desenhando processos para antecipar e mediar eventuais conflitos</li> <li>• Promovendo ações de incentivo para recomendação do serviço e adesão de novos atores</li> <li>• Aprimorando processos de apoio e conveniência em geral, como foco em serviços móveis</li> </ul>

**Quadro 27:** Ações e recursos adicionais da Airbnb à cocriação de valor da etapa *Depois*

**Fonte:** Elaboração própria

Esta subseção finaliza a ilustração do modelo em seus três níveis com a construção de quadros analíticos orientados à gestão como instrumentos para:

- a) facilitar o entendimento e visualização do significado do valor para cada ator, em que contexto, com que recursos e mecanismos ele é cocriado;
- b) avaliar a coerência entre os elementos, em especial os recursos disponibilizados e os significados de valor, apontando oportunidades para a criação de novos recursos para viabilizar o máximo valor potencial;
- c) identificar oportunidades multidisciplinares para cocriação de valor e melhorias no projeto das trocas de serviço em seus contextos;
- d) entender os papéis dos atores-beneficiários e suas relações, oportunizando ações para fortalecer o ecossistema e capturar o máximo valor potencial;
- e) exercer a empatia em relação aos atores-beneficiários, fortalecendo a postura da organização neles centrada através de um instrumento de comunicação interna e geração de ideias;
- f) impulsionar a mudança da forma de pensar da organização para considerar o ator-beneficiário como recurso operante, colaborando com os processos, e não operado, como participante não ativo nas trocas;

- g) revelar sinais e alimentar sistema de informações para avaliar e catalisar inovações.

A próxima subseção propõe reflexões sobre desafios de uma dinâmica ainda em construção e sugere aprimoramentos para a operação e para a organização.

### 3.2.5 Os desafios e as oportunidades de melhoria para a Airbnb

Os maiores desafios da Airbnb em nível micro giram em torno do aprimoramento da retenção dos principais atores-beneficiários do serviço (hóspede e anfitrião) através de uma experiência que os engajem para sustentar o crescimento. O engajamento depende primordialmente do sucesso em tratar as principais objeções relacionadas aos atributos confiança (entre os atores e na marca) e segurança, e de gerar uma experiência de qualidade de forma consistente para hóspedes e anfitriões. Tal engajamento é, reconhecidamente, o caminho para conquistar um crescimento sustentável e escalável, segundo a Airbnb (TECH TALKS, 2014). O cuidado com a experiência depende do entendimento empático sobre a jornada dos atores e do reconhecimento de oportunidades de melhoria em pontos de contato, como visto no modelo proposto na pesquisa. Algumas ações já no radar da Airbnb para zelar pela retenção dos atores derivam do detalhamento dos elementos de cocriação de valor. Dentre elas, destacam-se:

- a) aprimoramentos cocriados com os atores, onde a Airbnb se instrumentaliza para convidar os atores a participarem do desenvolvimento de soluções a partir da avaliação cuidadosa e empática de suas jornadas de serviço;
- b) redução das iterações na busca, agilizando o tempo de reserva (depende das intenções e do perfil da viagem);
- c) uso de *Big Data* – dicas personalizadas aos hóspedes em função das transações e perfil e aprendizados da plataforma para ser capaz de traçar tendências de comportamento;
- d) atenção e atualização contínua dos aplicativos para uso em mídias móveis, em especial *smartphones* para aprimorar a eficiência do serviço em sintonia com a conveniência demandada por anfitriões e hóspedes;
- e) comparação de locais de busca, em função de atributos comuns;
- f) segmentações predefinidas a partir de diferentes atributos, antecipando-se aos desejos do hóspede em função do aprendizado da plataforma.

Grande parte destas ações relaciona-se com a busca de maior assertividade das sugestões para efetivar o *encontro perfeito*. Neste ponto, vale ressaltar que a

pesquisa assume como premissa o uso de perfis de hóspedes e anfitriões já cadastrados na Airbnb para ilustrar o modelo. No entanto, a fase precedente de captação de novos hóspedes e anfitriões para o ecossistema é crucial e mostrou-se relevante no levantamento de dados para a elaboração do caso. A Airbnb entende que, além de aprimorar continuamente o engajamento e a retenção dos atores cadastrados, o principal veículo para atrair novos atores é a recomendação de quem já experienciou o serviço. De fato, segundo a empresa, mais de 30% dos novos entrantes vêm recomendados por amigos e amigos de amigos (TECH TALKS, 2014). A forma mais eficaz para multiplicar as recomendações é através do compartilhamento de histórias pessoais de sucesso, foco de ações da Airbnb, que se esforça para captá-las, contá-las e comunicá-las emotivamente em seus canais, ao mesmo tempo em que sensibiliza as comunidades a compartilhá-las, cocriando o ciclo do engajamento pelo fortalecimento das relações, ou, o senso de pertencimento, nas palavras da empresa.

Outro ponto de atenção para a Airbnb é o *empoderamento do anfitrião*, essencial para a continuidade do sucesso da plataforma, por sua atuação central na troca do serviço, além de assumir, com frequência, o papel de hóspede. A Airbnb o considera o *herói* da experiência, além de parceiro de negócio pela corresponsabilidade na execução. A atuação do anfitrião é, portanto, um grande desafio projetual do serviço.

Um dos anfitriões considera o negócio da Airbnb arriscado justamente pela dependência na comunidade, que reflete a imponderabilidade das relações interpessoais, característica de serviços relacionais. O foco no fortalecimento e no aprimoramento do relacionamento da Airbnb com o anfitrião é uma competência central para o negócio e, para isso, é importante o reforço de algumas iniciativas que já são consideradas pela empresa (AIRBNB, 2015a, 2015b; FELITTI, 2014; GROTHAUS, 2015; TECH TALKS, 2014), tais como:

- a) “a rede da rede” -- grupos autônomos locais *presenciais* formando um ecossistema associado de anfitriões que reforçam sua rede e seus laços com a Airbnb, além de gerar *insights* para melhorias e inovações;
- b) conveniência -- iniciativas para facilitar a aquisição de recursos de apoio para o anfitrião, como equipamentos;
- c) reconhecimento e recompensa -- valoriza os melhores anfitriões, como o programa *Superhost*, que não apenas os coloca em vantagem nos resultados de busca, com os estimula a compartilharem melhores práticas com a comunidade, conferindo-lhes um papel importante no ciclo de aprendizado e de cocriação de valor no ecossistema;



- d) capacitação – presencial e virtual para compartilhar o vasto conhecimento construído pela Airbnb sobre a *experiência perfeita de serviços*, fomentando a cultura de serviços e reduzindo o risco na execução.

Sob a visão dos três níveis do ecossistema, o maior desafio está no nível macro, em função de dois fatores principais. Primeiro, os embates com o Governo que, em conjunto com a indústria hoteleira, impõem riscos institucionais, ameaçando o equilíbrio do ecossistema. Segundo, a movimentação da concorrência, tanto a indústria hoteleira tradicional, que busca aproximar suas propostas de valor à da Airbnb (reduzindo vantagens financeiras e diferenciando-se por serviços mais personalizados), quanto novos entrantes colaborativos, que oportunizam atuação em nichos e intensificam o foco local. A Airbnb, como ator-chave de seu ecossistema e sob a perspectiva da LDS, deve preocupar-se em elaborar estratégias para criar e compartilhar valor com novos entrantes e com agentes resistentes à sua proposta de valor. Tais estratégias visam a ressignificação contínua da proposta de valor, para dar conta do ritmo de disrupções característico de seu tempo e de seu ambiente tecnológico. As ações citadas a seguir exemplificam a atuação da Airbnb em busca da viabilidade de seu ecossistema e servem de inspiração para outras organizações que desejam atuar como ator-chave de um ecossistema, em especial os que apresentam perfil colaborativo:

- a) negociar com o Governo, incluindo a mobilização de sua poderosa rede de atores-beneficiários para apoiá-los na demanda por revisão de leis mais alinhadas com o novo perfil colaborativo da economia, prevendo o reconhecimento de uma categoria inovadora de microempreendedores, ou *pessoas como negócios*;
- b) exercer maior controle sobre sua base de anfitriões para identificar, inibir e banir a presença de *anfitriões profissionais*, que constroem uma rede dedicada de hospedagens comercializadas pela Airbnb, configurando competição injusta à rede estabelecida de hotéis;
- c) orientar os anfitriões a declararem e recolherem impostos sobre as receitas advindas das locações, legalizando-os, além de avaliar os impactos da plataforma em assumir ou compartilhar o custo legal para manter o equilíbrio de seu ecossistema, enquanto ator-chave;
- d) monitorar e comunicar os valores cocriados, ou efeitos benéficos à comunidade, tanto econômicos, quanto relacionais, pelo aumento da eficiência e do bem-estar que a experiência compartilhada proporciona;
- e) divulgar e incentivar soluções resultantes de experiências dos anfitriões, como alguns casos relatados pela própria Airbnb, que refletem extensões

de uso da solução da plataforma, explorando suas potencialidades e, muitas vezes, gerando benefícios e impactos não projetados nas comunidades. Um exemplo são situações de catástrofes naturais, onde a Airbnb pode ter um papel mobilizador, como após a passagem do furacão Sandy por Nova Iorque, quando uma anfitriã motivou um grande número de anfitriões a disponibilizar suas casas como abrigos, sem custo. Estas iniciativas podem ser vias de sucesso para a cocriação de valor do serviço com o Governo;

- f) outro exemplo é o patrocínio da Airbnb às Olimpíadas no Rio em 2016, que coloca o Governo como aliado na divulgação do serviço ao mesmo tempo em que resolve um dos maiores desafios da cidade para o evento, o déficit de hospedagem, ao disponibilizar, no mínimo, 20.000 quartos. A Airbnb não apenas complementa as ofertas da rede hoteleira, mas lança-se como plataforma que viabiliza soluções para grandes eventos com eficiência, flexibilidade e benefícios econômicos, como afirmou o sócio Joe Gebbia ao anunciar a parceria: “Ajudamos as cidades a expandirem sua oferta e fazerem um melhor uso dos recursos que já dispõem” (EISENHAMMER, 2015), em típica atuação cocriadora de valor. Tal ação se segue à bem sucedida iniciativa na Copa do Mundo de 2014 no Brasil, onde mais de 100 mil pessoas se hospedaram através da Airbnb, gerando, em média, R\$ 4 mil para os anfitriões<sup>89</sup>.

Os grandes desafios da Airbnb estão no *aprimoramento de seu papel como ator-chave do ecossistema*, onde busca surpreender em sua capacidade de entregar suas promessas, antecipando desejos de seus atores-beneficiários, reforçando suas relações e garantindo sua viabilidade. Para isto, a empresa necessita investir continuamente na melhoria de sua plataforma e se antecipar a iniciativas embrionárias de concorrentes com foco em plataformas especializadas cada vez mais segmentadas, convertendo-as em extensões da plataforma atual. O trabalho de inteligência sobre a gigantesca base de dados, que cresce de forma acelerada através do aumento de transações e adesões às comunidades (hóspedes e anfitriões), é crucial para compreender a estratégia e objetivos destes concorrentes potenciais.

A satisfação de hóspedes e anfitriões e o crescimento acelerado da Airbnb demonstram seu êxito de estratégia e de execução. Além da operação, cabe

---

<sup>89</sup> Como sinal da importância do mercado brasileiro para a empresa, o Rio de Janeiro tem sido um dos mercados em que o Airbnb se expande mais rápido, com o número de quartos ofertados saltando de 800 em 2011 para 20 mil hoje. A cidade tem o quarto maior número de unidades ofertadas, atrás de Paris, Nova York e Londres. (EISENHAMMER, 2015).

compreender e analisar o negócio e seus fatores de sucesso com olhar estratégico para inspirar gestores e empreendedores na busca pela diferenciação, em um cenário onde as regras estão sendo dinamicamente estabelecidas, transformando as bases de nossas relações de consumo e do próprio ambiente competitivo. Este entendimento é foco da próxima seção.

### **3.3 Impactos, perspectivas e inspirações da Airbnb para o mundo empresarial e para a sociedade**

A Airbnb é bem sucedida em integrar recursos para promover a viabilidade de seu ecossistema relevante, tornando-o adaptável, flexível, resiliente e saudável (Figura 8), a partir do valor básico da *colaboração*. Um impacto desta trajetória é o alargamento das fronteiras do ecossistema, cuja expansão gera oportunidades e influencia novos negócios, apoiando o surgimento de outras instituições e ecossistemas associados. Como consequência, relações se fortalecem em torno de propostas de valor assertivas a partir de ofertas em crescente especialização, potencializando a adequação aos perfis de atores-consumidores globais.

Seu mérito foi reconhecer suas forças desde o início e desenvolver as competências complementares que compõem os fatores de sucesso elencados na seção 3.1.2. Negócios como a Airbnb são intrinsecamente centrados nos atores-beneficiários, organicamente adaptáveis e escaláveis e demonstram *a importância da busca de vantagens colaborativas como via para a nova economia*.

Atentas ao crescimento de empresas como a Airbnb, organizações tradicionais se aproximam do movimento colaborativo em busca de compreensão sobre novos comportamentos e alternativas para atuação a partir de novas formas de acesso a ofertas, além da compra transacional. Algumas empresas já inserem em suas operações opções como troca, aluguel e compartilhamento. Não se trata de negar a essência capitalista que rege as relações econômicas globais, mas reconhecer a necessidade de modificar seus modelos de negócios para adotar uma visão menos acumulativa, em sintonia com o *ethos* atual, adaptando-os aos objetivos financeiros.

Empresas como Patagonia<sup>90</sup>, por exemplo, que buscou uma parceria com a plataforma de leilões virtuais eBay<sup>91</sup> para comercializar roupas usadas da marca, não apenas reinserindo-as no mercado, mas movimentando uma comunidade em torno

---

<sup>90</sup> Empresa americana que fabrica roupas para esportes ao ar livre, como ski, escaladas e surf possui o programa *Common Threads* em parceria com eBay. Disponível em: <<http://campaigns.ebay.com/patagonia/>>. Acesso em: 27 fev. 2015.

<sup>91</sup> [www.ebay.com](http://www.ebay.com)

desta iniciativa. Além de conferir uma imagem de produtos de qualidade, contribui para impressões positivas e incentiva a lealdade à marca. Iniciativas deste tipo estendem a convivência do ator-consumidor com a marca para além do ato do consumo e do uso a outros momentos de suas vidas, ressignificando a proposta de valor através da inclusão de outros atores em seu ecossistema e reforçando vantagens colaborativas pela adoção de uma lógica de serviço e de valores cocriados.

Exemplos similares de empresas tradicionais apontam para um caminho viável de aproximação com o mundo colaborativo através de parcerias com instituições deste perfil, reconfigurando e gerando mais vantagens colaborativas para o ecossistema. Hotéis tradicionais, que se ressentem com a entrada da Airbnb no cenário competitivo, podem refletir sobre como inserir a proposta de valor de estadias únicas com características locais, como as sugeridas pela Airbnb, em seu modelo de negócios reconhecido pela padronização. Ações possíveis são parcerias com atores colaborativos para facilitar conveniência e conexão com o local, como com soluções P2P existentes para turismo e transporte especializados que forneçam alternativas aos roteiros tradicionais<sup>92</sup>, ou alterando processos antes da reserva para interagir com o hóspede, a fim de aumentar possibilidades de cocriação e a personalização da estadia, fortalecendo seu empoderamento. Outra oportunidade para o setor hoteleiro é olhar para sua própria ociosidade como fonte de novas receitas disponibilizando quartos não ocupados para outras atividades, como por exemplo, alugueis para profissionais autônomos, em sintonia com a tendência de *escritório em casa*.

Uma grande força da economia colaborativa é ser estruturada em torno da descentralização do poder, agora nas mãos dos atores-beneficiários, em contraste com a concentração observada nas instituições tradicionais organizadas para centralizar processos e distribuir as ofertas, exercendo controle sobre as etapas mais críticas. A ideia de abrir mão de parte deste controle insere incerteza e complexidade na operação, afetando processos e, em especial, a cultura interna. Empresas devem refletir sobre como podem se transformar para serem de fato centradas no ator-beneficiário, ao legitimamente o considerarem cocriador nas etapas relevantes de sua operação, e não apenas nas trocas efetivas, como demonstrado pela avaliação da dinâmica da Airbnb, de forma a auxiliar seus formadores de opinião a:

- a) conscientizarem-se sobre seu ecossistema, atores e relações, para definir as fronteiras do *ecossistema relevante* e estabelecer papéis e relações com os outros atores para construir vantagens colaborativas;

---

<sup>92</sup> Empresas como *Eatwith.com* e *Rentafriend.com*, com perfil colaborativo, podem ser ecossistemas apoiadores para aprimorar a experiência de serviço local do hóspede.

- b) avaliarem criticamente seus processos à luz da *interação* com os atores-beneficiários;
- c) desenvolverem a capacidade de empatia como caminho para aprimorar a proposta de valor através do *real entendimento dos significados de valor para cada ator*;
- d) incorporarem a centralidade no ator-beneficiário na *cultura* da organização, estabelecendo processos de escuta e *feedback* como recursos a serem integrados de forma contínua, desenvolvendo competência de aprendizado.

A Airbnb é o símbolo da economia colaborativa e muito bem sucedida financeiramente, demonstrando que colaboração, redução de excessos e bem-estar são compatíveis com ideais capitalistas, mas adotam uma nova via mais centrada nas sutilezas do relacionamento humano e na lógica de serviço. Se o efeito colateral das novas riquezas for aumento de gentileza, empatia e uso racional de recursos, caminhamos para o que preconiza a LDS: ecossistemas de serviço colaborativos que beneficiam seus atores através de bem-estar. A humanidade agradece.

#### 4 CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O estudo revela o poder disruptivo da Airbnb sobre a indústria hoteleira tradicional, redefinindo escala, escopo e as relações do ecossistema de serviço. A empresa *transforma atores em autores*, ou recursos operantes, habilitados a construir suas soluções ideais de serviço em um cenário de infinitas possibilidades de integração de recursos, minimizando objeções e maximizando bem-estar, com *colaboração incorporada à cultura* do ecossistema. Como resultado, *valores-em-contexto são capturados a partir do aceite de propostas de valor superiores e construídas de forma adaptativa*.

Adicionalmente, a pesquisa revela que a dinâmica colaborativa promove um efeito de contágio, beneficiando a organização, seu ecossistema de serviço e a sociedade, impulsionada por experiências cocriadas recompensadoras, mediadas com eficiência pela plataforma, que provê recursos operados, como segurança, confiança e mecanismos de reputação para permitir colaboração entre desconhecidos.

Ao desvendar os mecanismos de cocriação de valor na Airbnb, a pesquisa contribui com a construção de conhecimento sobre conceitos de natureza complexa, utilizando como base conceitual teórica as premissas fundamentais da Lógica Dominante de Serviço.

A proposta de articular LDS e economia colaborativa oferece uma nova abordagem para aproximar teoria e prática através de um modelo com aplicabilidade gerencial imediata em diferentes negócios, colaborativos ou não. As oportunidades identificadas são úteis para inspirar inovações em negócios tradicionais e como referencial de melhores práticas a iniciativas colaborativas.

O estudo parte da LDS, originalmente aplicada em organizações com perfil de manufatura para provocar mudanças em sua orientação estratégica, transpondo este conceito para empresas como uma nova mentalidade, orientada a serviço e centrada no ator-beneficiário. O produto, neste caso, é apenas um meio para troca de serviço. No entanto, a experiência e a observação cotidiana mostram que até algumas empresas de serviço possuem foco estritamente transacional em suas ofertas, onde apenas o objeto da troca não é físico, sugerindo que elas atuam também com a lógica de produto, ou seja, *o serviço é tratado como produto*. Desta forma, a centralização no consumidor e a busca por seu bem-estar nem sempre são uma característica de empresas de serviço, assim como a cocriação de valor, atributos básicos que caracterizam a experiência analisada neste estudo.

A pesquisa percebe a Airbnb como uma organização de serviço *legítima* e, portanto uma referência para demonstrar a aderência da adoção da LDS, a pertinência de seu *léxico* e de conceitos associados, como a visão multinível do ecossistema, as práticas sociais, as competências para geração de vantagens colaborativas e a visão do ciclo virtuoso densidade-recursibilidade-viabilidade do ecossistema.

A ideia do ciclo é especialmente relevante no caso da economia colaborativa, onde grande parte dos negócios é mediada por plataformas tecnológicas que atuam como atores-chave, responsáveis pelo cuidado da dinâmica a partir da identificação e provisão dos recursos relevantes aos atores-beneficiários.

A metodologia utilizada é amigável ao gestor e externaliza a relevância do ambiente micro do ecossistema de serviço a partir do reconhecimento dos níveis macro e meso que o abraçam, através de um modelo de análise que articula o modelo MSD e o proposto por Saarijärvi. O resultado é uma construção encadeada que leva à identificação dos elementos que compõem a cocriação de valor nas etapas principais do serviço. Ao longo do uso do modelo, tornam-se claras as naturezas e os papéis dos atores, assim como a dinâmica das relações e a importância das leituras dos significados de valor a partir das visões dos próprios atores. Tais percepções retornam ao ecossistema na forma de novos recursos, fortalecendo o engajamento de suas comunidades e alimentando sua sustentabilidade.

Nota-se que os valores tangíveis identificados são naturalmente endereçados pela Airbnb em seu papel como ator-chave. Os valores intangíveis e subjetivos conectam-se com expectativas e motivações prévias a serem efetivados (ou não) na fase relacional *Durante*, a mais dependente da disponibilidade dos atores.

A Airbnb é bem sucedida em sua atuação como ator-chave, que a leva a identificar, construir e fortalecer seu ecossistema de serviço a partir da prospecção ativa de recursos (ou outros atores) que complementem as ofertas de serviço, possibilitando propostas de valor dinamicamente assertivas, uma vez que *os próprios atores constroem suas soluções* que serão tão mais assertivas quanto maior for a disponibilidade de opções, ou recursos, a sua disposição.

A Airbnb é, desde sua origem, uma organização que aprende, pois retroalimenta-se da inteligência gerada pela imensa quantidade de dados derivados de suas transações, ou trocas de serviço, capturando valor dos momentos de serviço das jornadas de seus atores pelo domínio de processos que os revelam e os aprimoram. Sua centralidade nos principais atores-beneficiários, hóspede e anfitrião, e a estrutura criada para captar e interpretar as informações da operação e do ambiente, facilitam a identificação e antecipação de sinais e oportunidades de forma contínua, fomentando um ambiente fértil para inovações.

Para o universo LDS, a Airbnb aumenta a densidade de recursos continuamente, aprimorando a recursibilidade com a oferta crescente de opções relevantes e candidatas à integração por seus atores, incluindo alternativas de capacitação através de múltiplos canais, como a própria plataforma, redes sociais e encontros presenciais para troca de melhores práticas. Ou seja, a grande e relevante densidade e recursibilidade disponibilizadas pela Airbnb potencializam a assertividade da proposta de valor, capturando o máximo valor-em-contexto cocriado para o ecossistema.

A Airbnb compreende a importância de seu papel como ator-chave na promoção do bem-estar de seu ecossistema tendo consciência das oportunidades e limitações de sua atuação. A organização esforça-se para construir as condições ideais para que todas as etapas do serviço ocorram de forma a gerar uma impressão positiva após a última das três fases globais do serviço, reconhecidas como *Antes*, *Durante* e *Depois*, que se traduz em avaliação e recomendação como importantes evidências projetuais. Um sintoma deste esforço é o entendimento dos anfitriões como *heróis* do serviço e propulsores de sua execução, o que motiva a empresa a ativá-los continuamente com ações que os estimulem a proporcionar a melhor experiência possível a seus hóspedes.

Por mais que seus acionistas acreditem na possibilidade de projetar a viagem completa, desde a saída à chegada do hóspede, pela oferta crescente de serviços complementares, a influência da empresa será limitada durante o momento do desfrute da viagem em si. Como pais que preparam, educam e aconselham, mas precisam confiar nas decisões de seu filho para que siga com autonomia seu próprio caminho, guiado por *sua* interpretação do que é felicidade e bem-estar.

Tendo a reputação digital como propulsora do sucesso de seus atores, a maior parte dos negócios colaborativos se origina dentro das métricas da economia capitalista pautadas pelos indicadores financeiros e orientação ao lucro, mas as possibilidades infinitas de conexões habilitadas pela tecnologia geram efeitos colaterais benéficos a quatro pilares importantes para o bem-estar do planeta: *ambiental*, reduzindo resíduos e recursos através de mecanismos de redistribuição e reuso de bens; *econômico*, pelos benefícios gerados pela redução de ociosidade e consequente aumento de produtividade no uso de recursos; *social*, pois a busca pela boa reputação digital que viabiliza novas trocas, mesmo que por motivações financeiras, induz o bom comportamento social e se reflete em gentileza, generosidade, sociabilidade e colaboração; e *cultural*, pois a nova dinâmica social sugere novas práticas tácitas e explícitas que alimentam a cultura, inspiram diferentes



linguagens para comunicação e socialização, como eventos, aplicativos e outras manifestações que entrelaçam o mundo multicanal, globalizando a mensagem.

Os benefícios são acompanhados também por impactos negativos derivados, em grande parte, pela resistência natural à mudança dos atores incumbentes, que percebem negócios colaborativos como ameaças e não como oportunidades. Os desafios impostos aos líderes das organizações tradicionais induzem a reflexão sobre formas de abraçar novos comportamentos e propostas de valor rapidamente assimiladas pelos atores-consumidores, vide o sucesso viral de empresas como a Airbnb. Empresas tradicionais já começam a incorporar práticas colaborativas em suas estratégias, seja de forma autônoma ou em parceria com empresas colaborativas, sugerindo que a convivência, e não a substituição dos modelos, seja um caminho possível para o ambiente de negócios do futuro, ou ecossistemas de serviço.

O próprio desenvolvimento dos produtos é impactado pela nova dinâmica colaborativa. A obsolescência programada é substituída pela busca de durabilidade e robustez para suportar a extensão do ciclo de vida, por exemplo, em modelos de negócio produto-serviço baseados em vários acessos temporários ao mesmo produto. Adicionalmente, a preocupação ambiental leva a repensar a própria concepção do produto para incorporar, desde o projeto, o reuso ou reciclagem das partes, destacando o *design* como disciplina e como competência organizacional.

A dimensão dos efeitos não desejáveis, como perda de empregos e redução de pagamento de tributos, não são ainda bem mensuradas em função da atualidade do fenômeno que necessita de maior massa crítica de dados e distanciamento no tempo suficiente para produzir estatísticas contundentes. Os empregos podem, por exemplo, ser substituídos por empreendedorismo na nova dinâmica que, por sua vez, pode afetar os negócios tradicionais que situavam estes empregos, redimensionando-os.

*Convicta da força do poder de escolha, o grande mérito da Airbnb e de outros atores da economia colaborativa atuando em operações P2P é incorporar legitimamente a liberdade de construção das soluções de serviço de hóspedes e anfitriões nos momentos mais críticos de suas jornadas, possibilitando o máximo valor-em-contexto associado à variabilidade das situações, o que permite a escalabilidade do modelo de negócios.*

O trabalho contribui para chamar atenção para práticas afinadas com a dinâmica de negócios colaborativos, mas com aplicações pertinentes a organizações tradicionais em busca de diferenciação, como:

- a) a adoção da visão proposta pela **Lógica Dominante de Serviço** como orientação para a **cultura** da organização, alinhando sua dinâmica interna (processos e colaboradores) e externa (fornecedores e demais atores) às

reais demandas do ator-consumidor, promovendo adicionalmente sintonia na comunicação;

- b) o entendimento e a representação de qualquer negócio como **ecossistema de serviço colaborativo**, explicitando atores (ou instituições), seus papéis e qualificando relações, permitindo que a alternância entre as visões macro, meso e micro oriente decisões estratégicas, táticas e operacionais de forma articulada a partir da leitura de seus impactos sistêmicos;
- c) a visão da **tecnologia** como recurso estratégico e catalisador da inovação a partir do uso dos dados transacionais para aumentar continuamente a densidade e a recursibilidade do ecossistema, transformando-a em uma organização que aprende, preparada para sua *auto-disrupção*;
- d) a construção de **propostas de valor** a partir da visão de **valor-em-contexto** e do entendimento empático das demandas contextuais dos atores relevantes, sugerindo a adoção de ferramentas de representação que revelem os principais momentos do serviço e fomentem a crítica sobre a excelência de suas trocas, oportunizando a proatividade da organização em atuar como ator-chave do ecossistema, promovendo sua viabilidade;
- e) considerar os atores-beneficiários, em especial os consumidores, como **cocriadores**, incorporando suas colaborações em etapas do serviço de forma positiva (e não como riscos), empoderando-os, fortalecendo as relações, gerando senso de pertencimento e retroalimentando aprendizado a partir da observação crítica e ágil destes contatos;
- f) potencializar a cocriação de valor e o **engajamento** do ator-beneficiário, em especial o consumidor, através do aumento de densidade e recursibilidade do ecossistema, tal que a escolha das soluções (ou experiências) parta do consumidor e não da empresa, cujo papel, como ator-chave, é disponibilizar a máxima quantidade de recursos possíveis para serem integrados pelos atores-beneficiários;
- g) incorporar **funções** ou **processos** não usualmente presentes em organizações tradicionais para dar conta da projetização do serviço de forma holística, centrado no ator-consumidor e em seu ecossistema relevante. Novos perfis profissionais, como *designer de serviços* e antropólogos de consumo somam-se a equipes multidisciplinares e a funções antes exclusivas do marketing para olhar a experiência do consumidor e traduzir nuances e símbolos das jornadas de serviço com observações factuais e emocionais.

Uma disrupção proposta por empresas como a Airbnb é resgatar valores básicos distorcidos ao longo do tempo pela imposição de acumulação de bens e serviços como única via para o progresso. Ao possibilitar alternativas de acesso, além da posse, ao bem-estar gerado pela oferta, abrem-se novas vias para o consumo a partir, em especial, do resgate da confiança que possibilita trocas entre desconhecidos, cerne dos novos negócios colaborativos.

Além de lançar luz sobre questões ainda sendo formuladas em um ambiente cada vez mais complexo com fronteiras de espaço e tempo indefinidas, a pesquisa contribui com uma metodologia para auxiliar a repensar a organização do futuro como parte de ecossistemas de serviço em seus níveis macro, meso e micro, desvendando seus mecanismos de cocriação de valor, base para sua competitividade.

O trabalho sugere estudos futuros para situar o movimento colaborativo como um fenômeno complexo e multifacetado que pode se beneficiar de suporte acadêmico, além de expandir o entendimento a partir do modelo aqui apresentado, como a seguir:

- a) avaliar como a adoção da LDS e a cocriação de valor com os atores-beneficiários, em especial os consumidores, impactam estrutura e processos nas organizações, em especial o papel do marketing;
- b) aprofundar o modelo qualitativo de Saarijärvi (2013), explorando outras etapas nas jornadas de serviço dos atores-beneficiários;
- c) desenvolver o modelo do *encontro das motivações* (Figura 33), aprofundando a compreensão sobre as motivações dos atores antes do engajamento com o serviço através, por exemplo, de modelos preditivos que maximizem as chances do *encontro perfeito*. Aqui, a parceria com a empresa é fundamental, pois a Airbnb já investe no desenvolvimento de ferramentas e em equipes multidisciplinares para aprimorar a fase pré-serviço;
- d) explorar diferentes *personas* no desenho das jornadas de serviço;
- e) expandir o desenho do modelo MSD para detalhar o *design* do serviço como originalmente proposto, utilizando a ferramenta *blueprint*, a fim de cobrir a lacuna de representação operacional;
- f) compreender a influência da cultura local em negócios colaborativos. No caso da Airbnb, por exemplo, como hábitos e significados simbólicos sobre *intimidade*, *hospitalidade* e atributos associados nas diferentes culturas impactam o crescimento do negócio, sobretudo pelo lado da oferta, ou do anfitrião;
- g) avaliar como os mecanismos de confiança e segurança devem ser adaptados para dar conta de realidades em países com altas taxas de

periculosidade e pobreza, incluindo identificação das principais objeções ao uso de plataformas colaborativas;

- h) avaliar como negócios da economia colaborativa podem ser veículos de inovações sociais em realidades menos favorecidas;
- i) avaliar como o *Design* como disciplina pode colaborar com a sistematização projetual de negócios colaborativos. Vale observar que *design* é reconhecidamente uma prática hábil em construir soluções para problemas complexos, alinhado ao ambiente de negócios contemporâneo e seus múltiplos desafios. A economia colaborativa é vista como uma *nova economia* por modificar as bases das relações de consumo. Sua complexidade de operação combina com a adoção de práticas de Design para endereçar seus desafios, como o faz a Airbnb que incorpora ferramentas de projetos, visualização e controle em todas as etapas do serviço que apresenta uma complexidade extra por ser de natureza altamente relacional.

A Airbnb é um negócio disruptivo e, como tal, pioneiro em várias frentes para desenvolver novos padrões e modelos de sucesso em uma categoria de negócios ainda em transformação. O acompanhamento de suas ações e a reação dos membros de seu ecossistema, incluindo anfitriões, hóspedes, governo, fotógrafos, mecanismos de pagamento e reputação e até a indústria estabelecida de hotéis e outros meios de hospedagem configuram um quadro em movimento, em que a empresa desenha seu próprio roteiro para construir cenários que antecipem riscos e maximizem suas chances de sustentabilidade a partir de uma nova visão: a de que um ecossistema de negócios saudável depende do compartilhamento de responsabilidades e resultados entre todos os seus membros, além de aprender e se aprimorar de forma contínua a partir da gestão de seu conhecimento, construindo vantagens colaborativas, difíceis de serem replicadas.

Por fim, cabe refletir ainda sobre a adequação dos indicadores de gestão usuais, que não contemplam em sua totalidade os impactos intangíveis e indiretos gerados, por exemplo, pela dinamização da economia local de áreas anteriormente não afetadas pelos negócios vigentes ou de pessoas que passaram a complementar a renda pela comercialização de ativos ociosos. Se recursos antes adquiridos no comércio agora podem ser trocados entre pessoas, precisaremos do mesmo nível de renda para viver? O que falar do aprimoramento de pessoas que desenvolvem novas competências pelo acesso a novas formações gratuitas ou a trocas de tempo com outras pessoas, possibilitadas por plataformas colaborativas? Como medir este

impacto, conectando-o ao aumento da autoestima e habilitação para novas ocupações?

Enquanto o mundo se adapta às novas demandas, temos o privilégio de sermos testemunhas do novo: novas posturas e ferramentas para uma nova economia e novos comportamentos em uma era voltada para serviços, baseadas em valores. Cocriados.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIRBNB. Disponível em: <<https://www.airbnb.com/hospitality>>. Acesso em: 3 mar. 2015a.

AIRBNB. Disponível em: <<https://www.airbnb.com.br/>>. Acessos em: abr. 2015b.

AKAKA, M.; VARGO, S.; LUSCH, R. The Complexity of Context: A Service Ecosystems approach for International Marketing. *Journal of International Marketing*, v. 21, n. 4, p. 1-20, 2013.

ANDERSON, C. *The long tail: why the future of business is selling less of more*. New York: Hyperion, 2006.

BALLANTYNE, D. Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial marketing management*, v. 40, n. 2, p. 202 -210, 2011.

BARDHI, F.; ECKHARDT, G. M. Access-based consumption: The case of car sharing. *Journal of Consumer Research*, v. 39, n. 4, p. 881-898, 2012.

BARON, S. Individual customers use and integration of resources: Empirical findings and organizational implications in the context of value co-creation. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 2, p. 211-218, 2011.

BELK, R. You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, v. 67, n. 8, p. 1565-1600, 2014.

BERRY, L., *et al.* Creating new markets through service innovation. *MIT Sloan Management Review*, v. 47, n. 2, p. 56-63, 2006.

BITNER, M. J.; BROWN S. The Service Imperative. *Business Horizons*, v. 51, p. 39-46, 2008.

BOOTH, W.; COLOMB, G.; WILLIAMS, J. *The Craft of Research*. 2 ed. London: The University of Chicago Press, 2008.

BOTSMAN, R.; ROGERS, R. *What's mine is yours: The rise of collaborative consumption*. New York: Harper Collins, 2010.

BOTSMAN, R. *The Sharing Economy Lacks a Shared Definition*. 2013. (Apresentação em site). Disponível em: <<http://www.fastcoexist.com/3022028/the-sharing-economy-lacks-a-shared-definition>>. Acesso em: 12 set. 2014.

BOYD, D.; CRAWFORD, K., Critical Questions for Big Data: Provocations for a cultural, technological, and scholarly phenomenon. *Information, Communication & Society*, v. 15, n. 5, 2012.

BUBER, M. *I and Thou*. New York: Simon and Schuster-Touchstone, 1996.

CABIDDU, F. Managing value co-creation in the tourism industry. *Annals of Tourism Research*, v. 42, p. 86 -107, 2013.

CARÚ, A.; COVA, B. Revisiting consumption experience: a more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory*, v. 3, n. 2, p. 267-286, 2003.

CHANDLER, J. D. Contextualization and value-in-context: how context frames exchange. *Marketing Theory*, v.11, n. 1, p. 35 -49, 2011.

CHATHOTH, P. Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, v. 32, p. 11-20, 2013.

CIPOLLA, C.; MANZINI, E. Relational Services. *Knowledge, Technology & Policy*, v. 22, versão online publicada em 24 fevereiro 2009.

COVA, B. Critical perspectives on consumers' role as 'producers': broadening the debate on value co-creation in marketing processes. *Marketing Theory*, v. 11, n. 3, p. 231 -241, 2011.

CROWD COMPANIES. Sharing is the new buying, Jun. 2013. Disponível em: <<http://crowdcompanies.com/blog/report-sharing-is-the-new-buying-winning-in-the-collaborative-economy/>>. Acesso: abr. 2015.

DONG, B.; EVANS, K.; ZOU, S. The effects of customer participation in co-created service recovery. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36 (1), p. 123-137, 2008.

EDVARDSSON, B. A new conceptualization of service innovation grounded in S-D logic and service systems. *International Journal of Quality and Service Sciences*, v. 5, n. 1, p. 19 -31, 2013.

EISENHAMMER, S. *Airbnb mira grandes eventos com contrato para Olimpíada do Rio 2016*. Disponível em: <<http://br.reuters.com/articlePrint?articleId=BRKBN0MN2O420150327>>. Acesso em: 31 mar. 2015.

EISENMANN, T. R. *Platform mediated networks: definitions and core concepts*. Boston: Harvard Business School, 2006.

\_\_\_\_\_. *Winner-take-all in networked markets*. Boston: Harvard Business School, 2007.

EISENMANN, T.; PARKER, G.; VAN ALSTYNE, M. *Strategies for two-sided markets*. [s.l.]: Harvard Business Review, 2006.

FANG, E.; PALMATIER, R.; EVANS, K. Influence of customer participation on creating and sharing of new product value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36 (3), p. 322-336, 2008.

FELITTI, G. O terror dos hotéis. *Revista Época Negócios*, São Paulo, Ed. Globo, n. 90, p. 32-46, Ago. 2014.

FISK, R.; BROWN, S. B.; BITNER, M. J. Tracking the evolution of the services marketing literature. *Journal of Retailing*, v. 69, n. 1, p. 61-103, 1993.

FITZPATRICK, M.; DAVEY, J.; MULLER, L.; DAVEY, H., Value-creating assets in tourism management: applying marketing's service-dominant logic in the hotel industry. *Tourism Management*, v. 36, p. 86-98, 2013.

FLEURY, M. T. L., FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n.spe, 2001.

FORD, D. IMP and service-dominant logic: divergence, convergence and development. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 2, p. 231-239, 2011.

GANSKY, L. *The Mesh: why the future of business is sharing*. New York: Portfolio/Penguin, 2010.

GERMANN, M. J. Social networking technologies and the moral economy of alternative tourism: the case of couchsurfing.org. *Annals of Tourism Research*, 2013.

GRÖNROOS, C. Service logic revisited: who creates value? And who cocreates? *European Business Review*, v. 20, n.4, p. 298-314, 2008.

GRÖNROOS, C.; RAVALD, A. Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, v. 22, n.1, p. 5-22, 2011.

GRÖNROOS, C. A service perspective on business relationships: the value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 2, p. 240-247, 2011.

GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 41, n. 2, p. 133 -150, 2013.

GROTHAUS, M. How to make a killing on airbnb. *FastCompany*, 27 mar. 2015. Disponível em: <<https://www.fastcompany.com/3043468/the-secrets-of-airbnb-superhosts>>. Acesso em: 29 mar. 2015.

GUIDO, A. L. B.; BRAGA, A. C., LAS CASAS, A. Perception of marketing executives on the use of co-creation as a tool to break paradigms in the automobile industry: Fiat Mio case study. *Journal of International Business and Economics*, v. 13 (1): 23 (8), 2013.

GUMMESSON, E. Transitioning from service management to service-dominant logic: observations and recommendations. *International Journal of Quality and Service Sciences*, v. 2, n. 1, p. 8-2, 2010.

GUMMESSON, E.; GRÖNROOS, C. The emergence of the new service marketing: nordic school perspectives. *Journal of Service Marketing*, v. 23, n. 4, p. 479-497, 2012.

HART, D. C. *Doing a literature review*. 1 ed. Sage Publications Ltd, 1999.

HAVAS WORLDWIDE. *Prosumer report*. The new consumer and the sharing economy, v. 18, 2014. Disponível em: <[http://www.prosumer-report.com/blog/wp-content/uploads/downloads/2014/05/Prosumer\\_18\\_interactive\\_single.pdf](http://www.prosumer-report.com/blog/wp-content/uploads/downloads/2014/05/Prosumer_18_interactive_single.pdf)>. Acesso em: mai. 2014.



HEALY, J., Consumer roles in brand culture and value co-creation in virtual communities. *Journal of Business Research*, v. 66, p. 1529-1540, 2013.

HOLTTINEN, H. Contextualizing value propositions: examining how consumers experience value propositions in their practices. *Australasian Marketing Journal*; artigo em impressão, versão online, 2013.

HUMPHREYS, A.; GRAYSON, K. The intersecting roles of consumer and producer: A critical perspective on co-production, co-creation and presumption. *Sociology Compass*, v. 2, n. 3, p. 963-980, 2008.

IANSTITI, M.; LEVIEN, R. Strategy as ecology. *Harvard Business Review*, p. 68-78, março 2004a.

\_\_\_\_\_. *The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability*. Boston: Harvard business school press, 2004b.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. 5. Ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

LAKATOS, I. The Methodology of scientific research programmes. *Philosophical Papers*, v. 1. New York: Cambridge University Press, 1989.

LAMBERTI, L. Moving forward with service dominant logic: exploring the strategic orientations of a service-centred view of the firm. *International Journal of Business Science and Applied Management*, v. 8, n. 1, 2013.

LANIER, SCHAU, Culture and co-creation: exploring consumers' inspirations and aspirations for writing and posting on-line fan fiction. *Consumer culture theory: Research in consumer behavior*, v. 11, p. 321-342, 2007.

LEROY, J., *et al.* Zooming in vs zooming out on value co-creation: consequences for BtoB research. *Industrial Marketing Management*, v. 42, n. 7, p. 1102-1111, 2013

LOVELOCK, C.; GUMMESSON, E. Whither service marketing?: In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, v. 7, n. 1, p. 20-41, 2004.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J. *Services marketing: people, technology, strategy*. Boston: Prentice Hall, 2011.

LUBRICA, M. The EEE encounter model: applying the service-dominant logic to B2B e-marketplaces. *Journal of service science research*, v. 3, n. 1, p. 49 -69, 2011.

LUSCH, R.; VARGO, S. *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate and directions*. Armonk: M.E. Sharpe, 2006.

\_\_\_\_\_. *Service-dominant logic: premises, perspectives, possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press, UK, 2014.

\_\_\_\_\_. The service-dominant mindset. In: HEFLE, B.; MURPHY, W. (Eds), *Service science, management and engineering: education for the 21st century*. Springer: Newark, p. 89-96, 2008.

MAGLIO, P.; SPOHRER, J., A service science perspective on business model innovation. *Industrial Marketing Management*, v. 42, n. 5, p. 665-670, 2013.

MAXWELL, J. *Qualitative research design: an interactive approach*. 2a. ed., v. 41. Sage Publication, 2005.

MONT, O. K., Clarifying the concept of product–service system. *Journal of Cleaner Production*, v. 10, p. 237-245, 2002.

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

NG, I. Transitioning from a goods-dominant to a service-dominant logic: visualizing the value proposition of Rolls-Royce. *Journal of Service Management*. v. 23, n. 3, p. 416-439, 2012.

PATRÍCIO, L.; FISK, R. *et al.* Multilevel service design: from customer value constellation to service experience blueprinting. *Journal of Service Research*, v. 14, n. 2, p. 180-200, 2011.

PATRÍCIO, L.; FISK, R. Giving voice to service design in the management boardroom: strengthening the connection between service design and management. *Third Nordic Conference on Service Design and Service Innovation*, p. 189-198, 2012.

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

PONGSAKORNRUNGSILP, S. *Value co-creation process: reconciling S-D logic of marketing and consumer culture theory within the co-consuming group*. (Tese de Doutorado). University of Exeter, UK, 2010.

PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, 1985.

PARASURAMAN, A.; V. A. ZEITHAML; L. L. BERRY. A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing* 49 (4), p. 41-50, 1985.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. *The new age of innovation: driving co-created value through global networks*. NewYork: McGraw Hill, 2008.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 2000.

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

\_\_\_\_\_. *The Future of Competition: co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press, 2004b.

- READ, S. Co-creating a course ahead from the intersection of service-dominant logic and effectuation. *Marketing Theory*, v.12, n. 2, p. 225 -229, 2012.
- RITZER, G.; JURGENSON, N. Production, consumption, prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital prosumer. *Journal of Consumer Culture*, v. 10, p. 13-36, 2010.
- RITZER, G.; DEAN, P.; JURGENSON, N. The coming of age of the prosumer. *American Behavioral Scientist*, v. 56, n. 4, p. 379-398, 2012.
- RITZER, G., Prosumption: evolution, revolution, or eternal return of the same? *Journal of Consumer Culture*, v. 14, n. 1, p. 3-24, 2014.
- REINARTZ, W.; ULAGA, W. How to sell services more profitably. *Harvard Business Review*, 86 (5), 90-98, 2008.
- RUSSO, G. The tourist model in the collaborative economy: a modern approach. *International Journal of Business and Management*, v. 8, n. 7, 2013.
- SAARIJÄRVI, H. Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, v. 25, n. 1, p. 6-19, 2013.
- SANDSTRÖM, S.; *et al.* Value in use through service experience. *Managing Service Quality*, 18(2), p. 112-126, 2008.
- SHAW, C.; IVENS, J., Building great customer experiences. In: SANDSTROM, S.; EDVARDSSON, B.; KRISTENSSON, P.; MAGNUSSON, P. (2008), Value in use through service experience, *Managing Service Quality*, 18(2), p. 112-126, 2002.
- TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. *Wikinomics, how mass collaboration changes everything*. Londres: Penguin Books, 2006.
- TECH TALKS. *Open air: driving sustainable and scalable growth*, 7 mai. 2014. Disponível em: <<http://nerds.airbnb.com/openair-driving-sustainable-scalable-growth/>>. Acesso em: mar. 2015.
- THE ALTIMETER GROUP. *The Collaborative Economy: products, services, and market relationships have changed as sharing startups impacts business models. To avoid disruption, companies must adopt the Collaborative Economy Value Chain.*, June 2013. Disponível em: <<http://www.altimetergroup.com/2013/06/new-research-the-collaborative-economy-products-services-and-market-relationships-have-changed-as-sharing-startups-impact-business-models-to-avoid-disruption-companies-must-adopt-the-collabora/>>. Acesso em: abr. 2015.
- TROFÉU maior foi o trabalho. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, 20 dez. 2000. Disponível em: <<http://www.jb.com.br>>. Acesso em: dez. 2000
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, n. 68, p. 1-17, jan. 2004.
- VARGO, S.; AKAKA, M. On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, v. 26, n. 3, p. 145 -152, 2008.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F., Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of Academy of Marketing Science*, 36, p. 1-10, 2008a

\_\_\_\_\_. Why service? *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 36, n. 1, p. 25-38, 2008b.

VARGO, S. L. Customer integration and value creation paradigmatic traps and perspectives. *Journal of Service Research*, v. 11 n. 2, p. 211-215, 2008.

VERGARA, S, C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

\_\_\_\_\_. *Métodos de pesquisa em administração*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WILLIAMS, J., AITKEN, R. The service-dominant logic of marketing and marketing ethics. *Journal of Business Ethics*, 102, p. 439-454, 2011.

WOODRUFF, R. Customer value: The next source for competitive advantage. *Academy of Marketing Science*. Journal; 25, 2; ABI/INFORM Complete, p. 139, 1997.

WORLD ECONOMIC FORUM. Circular economy innovation & business model dialogue. Young global leaders - sharing economy. *Dialogue Position Paper*, 2013. Disponível em: <<http://www.weforum.org/reports/young-global-leaders-sharing-economy-innovation>>. Acesso em: abr. 2015.

Yi, Y. Customer value co-creation behavior: scale development and validation. *Journal of Business Research*, [0148-2963], 2012.

YIP, K. T., *The attributes of value co-creation in service and its impact on customers' willingness to pay*: observations from three service industries. (Tese de Doutorado). University of Exeter, UK, 2011.

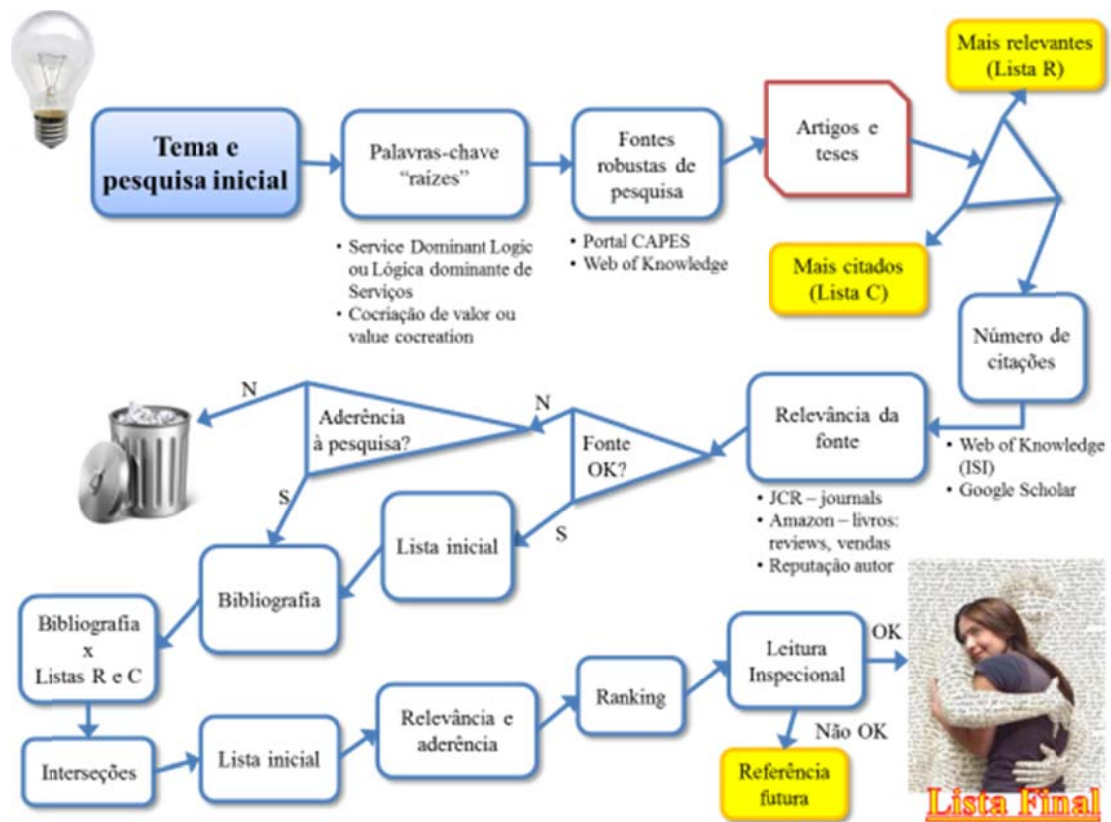
ZARIFIAN, P. *Objectif compétence*. Paris: Liaisons, 1999.

ZEITHAML, V.; *et al.* Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, v. 49, p. 33-46, 1985.

ZEITHAML, V.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. *Services marketing: integrating customer focus across the firm*, 6. ed. Singapore: McGraw-Hill, 2013.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE MAPEAMENTO SISTEMÁTICO DA LITERATURA



## APÊNDICE B - MAPEAMENTO SISTEMÁTICO DA LITERATURA

Buscas de Artigos sobre <i>Service-Dominant Logic</i> , <i>Cocriação de valor</i> e <i>Sharing Economy</i>							Em 17 de maio de 2014					
	Base de Pesquisa	Chave de Busca	Nº Busca	Palavras chaves	Refino	Tópico	Coleção	Nº de registros	Periódicos de destaque	Autores de Destaque	Critério de Seleção	Nº Registros Finais
1ª fase -- exploratória para definir a questão	Portal Capes	Buscar Assunto/Busca Avançada	1	contém "service dominant logic"	Periódico Revisado por pares	Todos	Todas	44.319				
			2	é exato "service dominant logic"	Artigos, Inglês, Periódico Revisado por pares	Todos	Todas	840				
			3	é exato "service dominant logic"	Artigos, Inglês, Periódico Revisado por pares	Service Dominant Logic	Todas	138	Industrial marketing management (33), Journal Of The Academy Of Marketing Science (17), Australasian marketing journal (13), Marketing theory (13), European Journal of Marketing (7), Journal of Service Research (8), Journal of Macromarketing (6), Journal of Business Research (3), International Journal of Physical Distribution & Logistics Management (8), Tourism Management (5)	Vargo, S (45), Lusch, R (22), Gunnarsson, E (3), Storbacka, K (3) Edvardsson, B (4), Frow, P (4), Cova, B (3),	Avaliação Abstracts: artigos conceituais, estudos empíricos e sinergia com cocriação de valor, ambiente colaborativo e turismo	76
2ª fase -- sobre SDL e cocriação de valor	Portal Capes	Buscar Assunto/Busca Avançada	1	é exato "service dominant logic"	Artigos, Inglês, Periódico Revisado por pares	Service Dominant Logic e value co-creation	Todas	26	European Management Journal (4), Industrial marketing management (6), Journal Of The Academy Of Marketing Science (3), , European Business Review (2), Marketing Theory (2)	Edvardsson, B (4), Vargo, S (5), Ng, G (2), Grönroos, C (2), Cova, B (2)	Avaliação Abstracts: artigos conceituais, estudos empíricos e sinergia com cocriação de valor, ambiente colaborativo e turismo	16
3ª fase -- sobre sharing economy	Portal Capes	Buscar Assunto/Busca Avançada	1	é exato "sharing economy"	Artigos, Inglês, Periódico Revisado por pares	Todos	Todas	95	European Economic Review (5), Journal Of Economic Theory (4), Journal Of Monetary Economics (4), Review Of Economic Dynamics (4)	Chang, Juin-Jen (6), Bisin, Alberto (2), Lin, Chung-cheng (2), Rival, Laura (2)	Avaliação Abstracts: artigos conceituais, estudos empíricos e sinergia com cocriação de valor, ambiente colaborativo e/ou turismo	6
4ª fase -- sobre SDL e economia colaborativa	Portal Capes	Buscar Assunto/Busca Avançada	1	é exato "service dominant logic" é exato "sharing economy"	Artigos, Inglês, Periódico Revisado por pares	Todos	Todas	1			Avaliação Abstracts: artigos conceituais e estudos empíricos	0
		Buscar Assunto	2	é exato "service dominant logic" contém "collaborative economy"	Artigos, Inglês, Periódico Revisado por pares	Todos	Todas	0			Avaliação Abstracts: artigos conceituais e estudos empíricos	0

**APÊNDICE B - MAPEAMENTO SISTEMÁTICO DA LITERATURA (cont.)**

	Fonte	Palavras-chaves	Autor	Título da tese	Universidade	Titulação	Ano
Teses	<a href="http://ethos.bl.uk">http://ethos.bl.uk</a>	Service Dominant Logic	Pongsakornrungsilp, S.	Value co-creation process : reconciling S-D logic of marketing and consumer culture theory within the co-consuming group	University of Exeter, UK	PhD	2010
			Yip, K.T.	The attributes of value co-creation in service and its impact on customers' willingness to pay : observations from three service industries	University of Exeter, UK	PhD	2011

**APÊNDICE C - ENTREVISTAS REALIZADAS COM ANFITRIÕES E HÓSPEDES E OBSERVAÇÕES PARTICIPANTES**

<b>Perfil</b>	<b>Nome</b>	<b>Nacionalidade</b>	<b>Data e meio da entrevista</b>	<b>Local e data da experiência Airbnb</b>	<b>Obs</b>
<b>Hóspedes</b>	Bruno Maia	Brasileiro	Por telefone e email, 24 out 2013	Berlin, em set 2012	
	Edgardo Olaizola	Venezuelano residente em Chicago (USA)	Por email, em 31 out 2013	Berlin, em set 2012	
	Fabro Seibel	Brasileiro	Pessoal, em 2 fev.2015	Várias, desde o início do serviço	Usuário frequente (mais de 25 vezes)
	Sérgio Yates	Brasileiro	Por Skype, 4 nov. 2013	Cambridge, EUA Paris, França, 2012 Santiago, Chile	Foi hóspede da Ximena
<b>Anfitriões</b>	Evandro	Brasileira	Pessoal, 1 nov.2013	Santa Teresa, RJ	
	Lisa Rutishauser	Americana, residente em Hong Kong	Por email, 31 out.2013	Hong Kong (anfitriã da Ana)	Hospedou Ana
	Rafael Lessa	Brasileira	Pessoal	São Paulo	
	Ximena Moreno Besa	Chilena	Por email, 29 out. 2013	Santiago	Hospedou Sérgio
<b>Observação Participante</b>	Ana Lavaquial	Brasileira		Hong Kong, em jun 2013	Foi hóspede de Lisa
				Paraty, em Jan 2014	
				San Sebastian, Espanha, em nov 2014	



## APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO – ANFITRIÃO

1. Desde quando você é um host da Airbnb?
2. O que o motivou a ser um host na Airbnb?
3. Você é também um hóspede na Airbnb?
4. Quantos hóspedes você já teve?
5. Quanto tempo eles se hospedam, em média?
6. Qual o perfil de seus hóspedes? (famílias, solteiros, negócios, idade media, etc.)
7. O que você acha que os hóspedes buscam quando reservam seus quartos?
8. Quantos contatos você tem em média com cada hospede antes e depois da reserva?  
Como ele é feito (email, pelo site, fone, Skype, etc.)
9. Você recebe seus hóspedes pessoalmente sempre?
10. Você acha importante? Por quê?
11. Que aspectos você leva em conta para aceitar uma solicitação de reserva?
12. Que critérios e processos você usa para decidir aceitar um hóspede? (checa no Google, troca e-mails, redes sociais,...)
13. Fale um pouco da relação entre você e seus hóspedes no dia a dia. Você classificaria como profissional ou íntima?
14. Que tipo de “combinados” você faz com eles? Do que você não abre mão? Em que você é flexível?
15. O que é valor para os hóspedes? O que apreciam na experiência?
16. Quais as três características principais do anfitrião perfeito?
17. Quais as três características principais do hóspede perfeito?
18. Você alguma vez recusou um hóspede? Se sim, por quê?
19. Quais são os principais problemas que você tem com os hóspedes?
20. Qual foi a pior situação que você já passou com um hóspede?
21. Como você administrou?
22. Como a Airbnb atuou?
23. Que tipo de suporte você recebe da Airbnb? (treinamento, dicas, feedback, fotos gratuitas – p o hospede é importante?) Como é feito? Email, fone?
24. Você alguma vez já falou com alguém da Airbnb? Se sim, por que motivo e como foi o atendimento?
25. Como você classifica, de 1 a 5, sua experiência com a Airbnb (1- péssima, 5- extremamente positiva). Por quê?
26. Qual foi a melhor experiência que vc já teve com um hóspede?
27. Sobre o fator “confiança”:
  - a. O que significa confiança para você de uma forma geral?
  - b. No caso da hospedagem domiciliar, o que significa confiança para você?
  - c. De 1 a 5, quão importante é confiança para você na hora de aceitar um hospede? (1- não importante, 5 – extremamente importante)
  - d. Que atributos fazem você confiar em seu hóspede ANTES da reserva?
  - e. Você já se enganou neste julgamento? Por quê?
28. Quais são os 3 principais aprendizados sobre sua experiência com a Airbnb até agora?
29. Quais são as maiores oportunidades de melhoria para você como anfitrião?
30. Quais são as maiores oportunidades de melhoria para a Airbnb como uma empresa para ajudá-lo a melhorar sua experiência como anfitrião?
31. Alguma outra observação?

## APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO SEMI-ESTRUTURADO – HÓSPEDE

1. Por que você escolheu a Airbnb como opção de hospedagem?
2. Quantas vezes você usou o serviço?
3. Que outras opções você considera quando planeja uma viagem?
4. Que atributos você considera quando seleciona um local para se hospedar pela Airbnb? (por favor liste em ordem de relevância, do mais importante ao menos importante)
5. Por favor descreva sua experiência com a navegação no site e os critérios usados para selecionar as alternativas.
6. Quão simples é o processo (1 – extremamente difícil, 5 – extremamente fácil)
7. Por favor descreva sua estadia mais memorável com a Airbnb (qual o link do lugar na Airbnb?) Sobre esta estadia:
  - a. Quais foram as razões para a viagem? (turismo, negócios, estudo, etc.)
  - b. Como foi sua chegada ao local de hospedagem? Como vc pegou as chaves? (pessoalmente com o dono, com o porteiro, etc.)
  - c. Se você encontrou o anfitrião, como foi o encontro? (emoções, impressões, receptividade, preconceitos, etc.)
  - d. Como vocês descreveria seu anfitrião?
  - e. Ele era como você esperava?
  - f. Sobre o local de hospedagem, era como você esperava?
  - g. Você teve problemas antes, durante ou depois da hospedagem?
  - h. Se sim, por favor descreva-o(s)
  - i. Como foi (foram) resolvido(s)?
  - j. Você foi contatado pela Airbnb após sua estadia? Se sim, para quê? Você respondeu?
8. Como você classifica a experiência com a Airbnb? (1- péssima, 5 – extremamente positiva)
9. Como você classifica sua experiência mais memorável? (1- péssima, 5 – extremamente positiva)
10. Especificamente sobre o fator “confiança”
  - a. O que significa “confiança” de forma geral para você?
  - b. O que significa “confiança” em uma experiência com a Airbnb?
  - c. Quão importante é o fator “confiança” na escolha de um local de hospedagem com a Airbnb? (1- sem importância, 5- extremamente importante)
  - d. Em sua experiência mais memorável, que fatores o fizeram confiar no anfitrião ANTES da confirmação da reserva?
  - e. A impressão de “confiança” foi confirmada durante e depois da estadia?
11. Por favor cite os fatores mais positivos de suas experiências com a Airbnb?
12. Por favor cite os maiores oportunidades de melhoria do serviço
13. Quais são os atributos de um anfitrião perfeito?
14. Quais são os atributos de um hóspede perfeito?
15. O que significa ser receptivo para você?
16. Você poderia me enviar trocas de emails que vc manteve com seus anfitriões?
17. Outros comentários

## APÊNDICE F - EXEMPLO DE PERFIL DE ANFITRIÕES NO SITE (EVANDRO, RIO DE JANEIRO)

Fonte: <http://airbnb.com>, acesso em: nov.2013



Evandro/Leonardo

Description
Amenities
House Rules

Translate this description to English

Private room and studio, neo-colonial home in the charming neighborhood of Santa Teresa, Rio de Janeiro. House built in 1890, completely renovated. I live with my husband. Place very well located, close to downtown, 10 minutes from Santos Dumont airport, easy access to the beaches of Copacabana, Ipanema and Leblon.

Included breakfast and wi-fi.

The room has Queen super comfortable bed, two windows offering a beautiful view of the city, and nice lighting and ventilation and curtains.

The studio has table and lamp for studying and working, bookcase with books and DVDs and access to wi-fi.

The kitchen is fully equipped and can be used at will. We do not charge for cleaning.

We do not charge for use of laundry.

Here you can enjoy a delicious Italian espresso coffee. Consult me about prices for three people.

Better still, all this tranquility is 5 minutes from Lapa, the bohemian neighborhood of Rio de Janeiro. In the morning you can hear the singing of the birds and parrots in your window and balcony.

Talk to me about favela tour and see the harmony and conviviality walking along the narrow streets, lifestyle and real contact with people living in the community where you learn about the history, culture and geography of the area.

For longer stays, we offer a cell phone for your use, talk to me.

Room type:	Private room
Bed type:	Real Bed
Accommodates:	3
Bedrooms:	1
Bathrooms:	2
Extra people:	R\$ 19 / night after the first guest
Country:	Brazil
City:	Rio de Janeiro
Neighborhood:	Santa Teresa
Cancellation:	Moderate
Pet Owner:	Cat(s)

Reviews (100)
Other Property Reviews (67)
Friends (21)

<b>Overall Guest Satisfaction</b> ★★★★★	Accuracy ★★★★★	Cleanliness ★★★★★	Communication ★★★★★
	Check In ★★★★★		Location ★★★★★
			Value ★★★★★

Warren

Fantastic room, in central (but quiet) location overlooking the city.

This profiles does not do this host justice. Evandro showed me around the city, helped me out with any problems I had, arranged for my collection at the airport even though my plane was delayed in NYC.

**APÊNDICE G - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)  
ASSINADO POR ANFITRIÕES E HÓSPEDES ENTREVISTADOS**

Você está sendo convidado (a) para participar, como voluntário, em uma pesquisa. Após ser esclarecido (a) sobre as informações a seguir, no caso de aceitar fazer parte do estudo, assine abaixo e o documento no verso.

**INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA**

Pesquisa sobre serviços colaborativos de hospedagem domiciliar com o objetivo de analisar e descrever suas características de projeto. A análise e interpretação dos dados coletados terão como foco a descrição do serviço e a compreensão das motivações dos usuários (sejam hóspedes ou anfitriões) para participação nesta modalidade de serviço.

Pesquisador Responsável: Marcos Bezerra do Couto Cavalcanti ou Carla Martins Cipolla

Professor/a da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Contato: Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE.

Cidade Universitária - Centro de Tecnologia, Bloco F, Sala 109.

Ilha do Fundão 21941-972 - Rio de Janeiro, RJ - Brasil

Telefone: (021) 25627046 URL da Homepage: <http://www.coppe.ufrj.br/>

e-mail: analavaquial@yahoo.com.br

Nome do pesquisador associado que aplicou a entrevista:

Ana Claudia Corrêa Lavaquial, RG:MM 486755-6

Contato: (21) 97101-1113, analavaquial@yahoo.com.br

---

Assinatura do pesquisador associado que aplicou a entrevista

---

Nome e assinatura do Entrevistado

**APÊNDICE G - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)  
ASSINADO POR ANFITRIÕES E HÓSPEDES ENTREVISTADOS (CONT.)**

**Consentimento da participação da pessoa como sujeito na pesquisa**

Eu, \_\_\_\_\_,  
RG \_\_\_\_\_, CPF \_\_\_\_\_,  
Telefone \_\_\_\_\_, e-mail: \_\_\_\_\_,

abaixo assinado, concordo em participar da *pesquisa sobre serviços colaborativos de hospedagem domiciliar* como sujeito e autorizo a utilização da minha entrevista em meios de comunicação científicos. Fui devidamente informado e esclarecido sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido o anonimato na presente pesquisa e que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade, não tendo este ato efeito sobre os desenvolvimentos científicos e divulgações científicas já realizadas até a data da retirada do consentimento.

Rio de Janeiro, \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Entrevistado

\_\_\_\_\_  
Nome e assinatura do Pesquisador associado que aplicou a entrevista