

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA**

SERGIO ANTÔNIO ALVES DIAS

**APLICATIVO MOBILE DE HOTEL:
UM ESTUDO SOBRE A ÓTICA DA COCRIAÇÃO DE VALOR**

São Paulo

2021

Sergio Antônio Alves Dias

**APLICATIVO *MOBILE* DE HOTEL:
UM ESTUDO SOBRE A ÓTICA DA COCRIAÇÃO DE VALOR**

**HOTEL MOBILE APP:
A STUDY FROM THE VIEWPOINT OF VALUE CO-CREATION**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

**ORIENTADORA: PROFA. DR^a.
CRISTIANE DREBES PEDRON**

**COORIENTADOR: PROF. DR. BENNY
KRAMER COSTA**

São Paulo

2021

FICHA CATALOGRÁFICA

Dias, Sérgio Antônio Alves.

Aplicativo mobile de hotel: um estudo sobre a ótica da cocriação de valor. / Sérgio Antônio Alves Dias. 2021.

112 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2021.

Orientador (a): Prof^a. Dr^a. Cristiane Drebes Pedron

Coorientador: Prof. Dr. Benny Kramer Costa

1. Cocriação de valor. 2. Aplicativos próprios. 3. Hotel. 4. Serviços de hotelaria. 5. Profissionais do setor hoteleiro.

I. Pedron, Cristiane Drebes. II. Costa, Benny Kramer.

III. Título.

CDU 658

**APLICATIVO MOBILE DE HOTEL:
UM ESTUDO SOBRE A ÓTICA DA COCRIAÇÃO DE VALOR**

POR

SÉRGIO ANTÔNIO ALVES DIAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, sendo a banca examinadora formada por:

Prof. Dra. Cristiane Drebes Pedron – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dr. Benny Kramer Costa – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dra. Priscila Rezende da Costa – Universidade Nove de Julho – UNINOVE

Prof. Dra. Tatiana Ghedine – Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

São Paulo, 28 de junho de 2021.

DEDICATÓRIA

À minha mãe, Carmen S. Dias (*in memorian*), que me deixou há pouco tempo, porém se faz presente em todos os dias da minha vida. Continua sendo minha maior força e inspiração, meu exemplo de caráter e dignidade

AGRADECIMENTOS

Início agradecendo a Deus, um importante guia na minha vida, por me permitir realizar tantos sonhos e ter me dado uma família tão especial. À minha mãe, Carmen S. Dias (*in memorian*), meu maior amor, que fez tanto por mim ao longo da sua vida, enfatizou a importância da educação, e sempre esteve ao meu lado, compartilhando momentos de alegria, angústia e ansiedade. À minha tão querida avó (*in memorian*), um exemplo de dedicação à família. Ao meu pai (*in memorian*), que continua sendo minha força.

Agradeço à minha orientadora, Prof^a. Dra. Cristiane Drebes Pedron, um ser humano admirável, que tem paixão por ensinar, compartilhou ricos aprendizados com tanta propriedade, e valores tão importantes para minha vida; seus ensinamentos vão muito além do conhecimento científico. Obrigado pela paciência, carinho e dedicação, uma inspiração e um grande exemplo para mim.

Estendo os meus agradecimentos ao meu coorientador Prof. Dr. Benny Kramer Costa, Profa. Dr^a. Priscila Rezende da Costa, Prof. Jeferson Munhoz Moyses e a Profa. Beth Wada, pelas valiosas contribuições e todo apoio nessa trajetória tão importante na minha vida.

Agradeço aos meus amigos tão especiais, Rosana Cayres, Alberto Koda, Sérgio Peca e Alexandre Rodrigues, colegas de curso, à minha querida prima Fabia Ruiz Villar, e minha grande amiga Adriana Júlio, que me incentivaram todos os dias e ofereceram apoio nos momentos mais críticos. Enfim, sou grato a todos que, de alguma forma, estiveram e estão próximos de mim, contribuindo para o meu sonho de realizar o mestrado.

RESUMO

O desenvolvimento contínuo da tecnologia da informação (TI) influenciou o setor do turismo e hospitalidade, trazendo possibilidades de interações com os clientes e a cocriação de valor. À medida que a TI cria oportunidades para a interação empresa-cliente, as empresas contam gradativamente com tecnologias móveis para se conectarem de forma onipresente com os clientes. Especialmente no setor de hospitalidade, o avanço dessa tecnologia está proporcionando aos hotéis desenvolverem seus próprios aplicativos, com uma variedade de serviços baseados em tecnologias móveis (por exemplo, *check-in* móvel, solicitações de serviços pelo celular e chaves móveis). Na era da economia da experiência, o valor percebido pelos clientes de um produto ou serviço é dependente de sua experiência de consumo, pré-condição que levanta uma questão. Embora haja conhecimento abundante sobre os antecedentes da adoção de aplicativos próprios, as pesquisas sobre aplicativos próprios de hotéis raramente examinaram as expectativas dos profissionais do setor hoteleiro relativo aos serviços de hotelaria pelo aplicativo do hotel, para envolver os clientes na cocriação de valor. Considerando este cenário e guiado pela lógica dominante de serviço, este trabalho visa responder à seguinte questão de pesquisa: como o uso do aplicativo móvel pelo cliente permite a cocriação de valor em serviços hoteleiros? Para responder à questão, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, para averiguar os estudos produzidos sobre cocriação de valor no contexto tecnológico, relacionados aos temas turismo, hospitalidade, lazer e cultura (fase 1 da pesquisa). Posteriormente, foi realizado um estudo exploratório de abordagem qualitativa, com a coleta de dados conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais do setor hoteleiro (fase 2 da pesquisa). As entrevistas foram analisadas e codificadas com uso do *software* Atlas t.i. Como principais resultados, obteve-se que um diagnóstico das expectativas dos profissionais do setor hoteleiro sobre os aplicativos próprios dos hotéis, como um meio de cocriar valor, considerando a utilidade das *affordances* para o cliente e para o hotel. Dessa forma, para o setor, espera-se que o valor seja percebido, com uso também de boas práticas, estratégicas, recursos necessários, desafios e limitações do setor hoteleiro.

Palavras-chave: Cocriação de Valor; Aplicativos Próprios; Hotel; Serviços de hotelaria; Profissionais do setor hoteleiro

ABSTRACT

The development of information technology (IT) has influenced the tourism and hospitality sector, presenting possibilities for interactions with customers and the co-creation of value. As IT creates opportunities for business-customer interaction, businesses are increasingly relying on mobile technologies to connect with customers. Especially in the hospitality sector, the advancement of technology is providing hotels to develop their own apps, with services based on mobile technologies (e.g. mobile check-in, mobile service requests and mobile keys). In the era of the experience economy, the value perceived by customers of a product or service relies on their consumption experience, which raises a question. Although there is abundant knowledge about the background to the adoption of proprietary apps, research on hotel apps have rarely examined hotel industry professionals' expectations of hotel services with application to engage customers in value co-creation. Considering this scenario and guided by the dominant service logic, this work aims to answer the following research question: how does the use of the mobile application by the customer allow the co-creation of value in hotel services? To answer this question, a systematic literature review was conducted to investigate the studies produced on value co-creation in the technological context related to the themes of tourism, hospitality, leisure, and culture (phase 1 of this research). Subsequently, an exploratory study with a qualitative approach was carried out, with data collection through semi-structured interviews with professionals in the hotel sector (phase 2 of this research). The interviews were analyzed and coded with the use of the software Atlas ti. The main results pointed to expectations of professionals in the hotel sector about the hotels applications as a means of co-creating value, considering the usefulness of affordances for the client and for the hotel. Therefore, there is a perceived expectation for value, with good practices, strategies, necessary resources, challenges, and limitations of the hotel sector.

Keywords: Value Co-creation; Own Applications; Hotel; hotel services; Hotel industry professionals

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

HINT	Hotel Interactive Technologies
SST	Self-Service Technologies
GPS	Global Positioning System
OTA	Online Travel Agency
LGPS	Lei Geral da Proteção de Dados
COVID	Corona Virus Disease
SDL	Lógica Dominante de Serviço

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Valores propostos e “Affordances” dos "apps" nos serviços de hotelaria ...	33
Figura 2 - Literatura sobre cocriação de valor por meio do “App”	42
Figura 3 - Matriz Metodológica.....	46
Figura 4 - Processo de seleção dos artigos	47
Figura 5 - Metodologia – Etapa da fase 2	49
Figura 6 - Matriz de amarração da pesquisa.....	49
Figura 7 - Entrevistados.....	51
Figura 8 - Coding Frame – Reserva de Quarto - Cliente.....	56
Figura 9 - Coding Frame – Reserva de Quarto - Hotel.....	58
Figura 10 - Coding Frame – Reserva de Quarto - Valores.....	60
Figura 11 - Coding Frame – Check-in /Check-out - Cliente.....	63
Figura 12 - Coding Frame – Check-in/Check-out - Hotel	65
Figura 13 - Coding Frame – Check-in/Check-out - Valores.....	67
Figura 14 - Coding Frame – Solicitação de Serviços - Cliente.....	70
Figura 15 - Coding Frame – Solicitação de Serviços - Hotel.....	71
Figura 16 - Coding Frame – Solicitação de Serviços - Valores.....	73
Figura 17 - Coding Frame – Informações - Cliente.....	77
Figura 18 - Coding Frame – Informações - Hotel.....	80
Figura 19 - Coding Frame – Informações - Valor.....	82
Figura 20 - Affordances percebidas e propostas de valores do app.....	85
Figura 21 - Propostas de Valor.....	91

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
.1.1.1	Questão da Pesquisa.....	17
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	Geral.....	17
1.2.2	Específicos.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA.....	18
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1	COCRIAÇÃO DE VALOR E A LÓGICA S-D.....	21
2.2	O SETOR HOTELEIRO NA LÓGICA S-D E O SUPORTE DA T.I.....	23
2.3	APP PARA HOTÉIS.....	25
2.3.1	Affordances do App.....	26
2.3.2	Proposições de Valor.....	29
2.3.3	Funções do app nos serviços de hotelaria.....	31
2.3.4	Cocriação de valor baseado no app próprio do hotel.....	36
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	46
3.1	FASE 1 – REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.....	46
3.2	FASE 2 – ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE.....	47
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	53
4.1	FUNCIONALIDADES DOS APLICATIVOS PRÓPRIOS.....	53
4.1.1	Funcionalidade Reserva de Quarto.....	53
4.1.2	Funcionalidade auto <i>check-in</i> e <i>check-out</i> - acesso ao quarto.....	60
4.1.3	Funcionalidade solicitação de serviços.....	67

4.1.4	Funcionalidade informações.....	73
4.2	AFFORDANCES	82
4.2.1	Função Reserva de Quarto.....	82
4.2.2	Função auto <i>check-in/check-out</i> e acesso ao quarto	83
4.2.3	Função solicitação de serviços	84
4.2.4	Função informações.....	84
4.3	PRÁTICA DOS HOTÉIS	86
5	DISCUSSÃO	90
6	CONCLUSÃO.....	95
	REFERÊNCIAS	100
	APÊNDICE A.....	111
	APÊNDICE B.....	112

1 INTRODUÇÃO

O conceito de cocriação de valor tem sido investigado nas últimas décadas por estudiosos de várias áreas do conhecimento, como marketing, psicologia, filosofia, entre outros (Fremping et al., 2020). Além disso, há diversos contextos nos quais a cocriação de valor tem sido alvo de pesquisas: saúde (Anderson et al., 2019), serviços bancários (Malar et al., 2019), serviços públicos (Yu et al., 2019), economia compartilhada (Geiger et al., 2018), hospitalidade (Lin et al., 2019), entre outros. Esses estudos demonstram a relevância do tema, despertando, cada vez mais, o interesse de pesquisadores e profissionais do setor hoteleiro pelo assunto.

A cocriação de valor é conceituada como um processo pelo qual os clientes influenciam suas próprias experiências de serviço (Prahalad & Ramaswamy, 2004b; Vargo & Lusch, 2004a), inclui sua participação, compartilhamento de informações, ideias e opiniões (Payne, 2009). Uma das principais características desse processo refere-se à qualidade da interação, que permite ao cliente cocriar experiências únicas, uma forma de gerar tanto o valor como a vantagem competitiva à empresa (Prahalad & Ramaswamy, 2004b).

Considerando os estudos de Alves, Fernandes e Raposo (2015), Galvagno e Dalli (2014) e Saarijärvi, Kannan e Kuusela (2013), percebe-se que a cocriação de valor é investigada por meio de diferentes linhas teóricas. Lei, Wang e Law (2019a) exemplificam duas dessas diferentes perspectivas: (1) perspectiva da ciência de serviço, na qual estudiosos enfatizam a cocriação como a base fundamental às operações de negócios, estudando como os sistemas de serviço interagem entre si para cocriação de valor (Spohrer et al., 2009; Ostrom et al., 2010; Maglio et al., 2009); (2) perspectiva da inovação e da gestão da tecnologia, na qual acadêmicos investigam como as tecnologias facilitam as interações empresa-cliente que promovem o envolvimento e a inovação do cliente (Hippel, 2005; Chesbrough, 2006; Westergren, 2011).

Outras perspectivas de linhas investigadas sobre a cocriação de valor são: (3) do ponto de vista do marketing e do consumidor, nas quais os estudiosos enfocam os comportamentos de participação do cliente e o valor percebido pelo cliente (Gummesson, 2008; Sharma & Sheth, 2004; Bendapudi & Leone, 2003); (4) perspectiva da lógica dominante de serviço (*S-D Logic*), na qual o serviço é reconhecido em detrimento dos bens físicos, como a unidade fundamental de troca (Vargo & Lusch, 2004a, Lusch & Vargo, 2014b; Vargo & Lusch, 2008). Na perspectiva da Lógica S-D, o valor é atualizado no uso e, portanto, o cliente é considerado sempre um cocriador de valor.

A Lógica S-D sustenta a cocriação de valor e tem a interação como um dos elementos centrais, considerando que os clientes são cocriadores de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004b). Nesse sentido, o envolvimento do cliente de forma ativa com a empresa é essencial para mudar a proposta de valor inicial (Morosan & DeFranco, 2016a). Então, segundo os autores mencionados, as proposições de valor pré-determinadas pelas empresas têm o objetivo de aumentar o valor em uso, considerando as interações com os clientes da empresa.

O valor em uso é a avaliação cognitiva de uma experiência de serviço, que é cocriado por meio das interações entre prestadores de serviços e consumidores (Zhang, Lu, Torres, & Chen, 2018). Os consumidores interagem para alterarem os parâmetros da proposta de valor inicial oferecida por uma empresa. Por sua vez, a empresa adquire conhecimento de como ajustar continuamente os serviços oferecidos, com o objetivo de melhorar continuamente as experiências prestadas (Morosan & DeFranco, 2019). Dessa maneira, é imperativo que as empresas estimulem as interações consumidor-empresa. Nesse contexto, a tecnologia é reconhecida como facilitadora para liberar a criatividade das pessoas e, assim, construir relacionamentos, por meio de interações e comunicações virtuais, visando promover a cocriação de valor (Kandampully et al., 2016a).

A premissa de que a tecnologia da informação (TI) pode facilitar as interações consumidor-empresa, gerando maior valor para as partes interessadas, está se tornando cada vez mais prevalente (Cabiddu et al., 2013; Ramaswamy & Ozcan, 2018).

Assim, o desenvolvimento contínuo e a adoção da TI têm influenciado setores, como o de turismo e hospitalidade (Buhalis et al., 2018). Da mesma forma, autores enfatizam que a Lógica S-D está se expandindo para o contexto tecnológico (Cabiddu et al., 2013; Neuhofer et al., 2020; Ramaswamy & Ozcan, 2018) e hoteleiro (Morosan & DeFranco, 2016b; Sarmah et al., 2018; Kamboj & Gupta, 2018).

Uma variedade de estudos aponta para a importância de se examinarem os mecanismos de cocriação de valor no setor hoteleiro (Chuang, 2018; Morosan & DeFranco, 2016a; Diffley & McCole, 2015; Sarmah, Kamboj, & Kandampully, 2018; Morosan, 2018). Em hotéis, as tecnologias que facilitam a participação dos consumidores nas interações consumidor-empresa são denominadas Tecnologias Interativas de Hotéis (HINT - *Hotel Interactive Technologies*) (Morosan & DeFranco, 2019), tendo sua importância reconhecida na criação de valor (Morosan & DeFranco, 2016b). As HINT compreendem *hardwares* e *softwares*, como as soluções de mensagens de texto, notificações *push*, quiosques, sites ou aplicativos móveis, criados para iniciar e continuar as interações consumidor-empresa (Morosan & DeFranco, 2019).

Alguns tipos de HINT, como os aplicativos móveis interativos (Morosan, 2018), são implantados como Serviços de AutoAtendimento (SST - *Self-Service Technologies*) (Shin & Perdue, 2019), seguindo uma lógica dominante de serviço. Assim, os clientes que usam SST cocriam valor (Kelly et al., 2017). As HINT podem oferecer plataformas eficientes para troca de dados como também podem moldar as interações entre o consumidor e a empresa (Morosan & DeFranco, 2019).

Profissionais do setor hoteleiro seguem investindo em aplicativos próprios para inovação de serviços, porém a literatura ainda é escassa sobre como esses profissionais aproveitam essas HINT para envolverem os clientes na cocriação de valor (Lei et al., 2019a). Lei, Wang e Law (2019b) conduziram, na China, um estudo que investiga percepções de hoteleiros e clientes sobre aplicativo próprio de hotel, sendo que argumentam sobre a importância de novos estudos em contextos culturais diferentes para a obtenção de mais informações sobre esse fenômeno. Considerando esse motivo, este trabalho procura contribuir com estudos anteriores sobre aplicativos próprios de hotel, focando na percepção dos profissionais do setor hoteleiro.

Este estudo aplicou o conceito de *affordance* percebida para compreender as *affordances* do aplicativo do hotel para a cocriação de valor. De acordo com a literatura, o conceito de *affordance* foi introduzido pelo psicólogo James J. Gibson, que explica como um ambiente oferece possibilidades para as ações dos usuários (Gibson 1979; Gibson, 2015). Vale ressaltar que o uso apropriado da *affordance* foi considerado vital para melhorar a usabilidade no contexto das interações humano-computador (Norman 1988, 2007).

Com base na Lógica, S-D, este estudo explorou também a visão dos profissionais do setor hoteleiro sobre os aplicativos próprios dos hotéis, como um facilitador para a cocriação de valor com os clientes.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Com o rápido desenvolvimento das tecnologias, o uso de *smartphones* e aplicativos móveis tem se tornado cada vez mais importante na vida e rotina das pessoas (Alalwan, 2019), sendo que a China, a Índia e os Estados Unidos foram os países com o maior número de usuários no ano de 2019. Os dados do Smartphone Users Worldwide Statista (2020) apresentam o número de usuários de *smartphones* em todo o mundo, que ultrapassou, no ano de 2019, a marca dos três bilhões, com previsão de crescimento em várias centenas de milhões nos próximos anos. Estudos demonstram também a relevância dos aplicativos móveis em vários setores, o

que vem despertando crescente interesse dos pesquisadores pelo assunto (Lei et al., 2019a; Fang, 2019; Lee & Lee, 2019; Morosan & DeFranco, 2019; Alalwan, 2019).

Os aplicativos móveis são desenvolvidos para serem baixados e usados por meio de *smartphones* ou similares (por exemplo, iPads, tablets) (Alalwan, 2019). Segundo dados do Annual Number of Mobile App Downloads Worldwide Statista (2020), o interesse dos usuários por essa tecnologia é evidenciado pelo crescimento do número de *downloads* de aplicativos em todo o mundo. No ano de 2016, foram feitos *downloads* de 140.7 bilhões de *apps*. Em 2018 foram 192.45 bilhões, em 2019, 204 bilhões, e os dados mais recentes indicam que, no ano de 2020, os usuários baixaram 218 bilhões de aplicativos em seus dispositivos.

O Brasil é o terceiro país onde mais se fazem *downloads* de aplicativos no mundo. No terceiro semestre de 2020, o país ficou atrás apenas da Índia e dos Estados Unidos, quanto ao número de *apps* baixados, de acordo com os dados da Sensor Tower e Cuponation (2020).

O poder dos aplicativos próprios tem criado uma variedade de oportunidades sem precedentes para que as empresas alcancem seus clientes. Porém, esse poder depende das abordagens estratégicas escolhidas pelas empresas, as quais devem ser voltadas para o cultivo de interações de alta qualidade e para a cocriação de valor com os clientes (Lei et al., 2019a). No setor hoteleiro, os dispositivos móveis podem fornecer informações ricas e valiosas para os gestores de hotéis, relativas às preferências e consumo do hóspede individual (Morosan, 2018). O desenvolvimento de um aplicativo próprio, que atenda às múltiplas necessidades dos clientes, culmina no crescimento de resultados positivos relativos ao seu uso (Lee & Lee, 2018).

Embora as empresas e os desenvolvedores de aplicativos não possam controlar exclusivamente a construção do “valor em uso”, porque este reside, principalmente, na mente do cliente, podem influenciar as percepções dos clientes sobre seus aplicativos, produtos e serviços, junto com sua marca. Esta estratégia é possível por meio do gerenciamento ativo do processo de cocriação de valor, possibilitado por seus aplicativos (Fang, 2019). De acordo com a Lógica S-D, o valor surge quando clientes e empresas interagem nas plataformas (por exemplo, aplicativos de marca própria) que a empresa fornece. Dessa maneira, os aplicativos próprios podem ajudar os clientes a construir suas experiências e valores de uso preferidos (Morosan & DeFranco, 2019).

Nesse sentido, os gestores de hotéis devem utilizar estrategicamente seus recursos para o desenvolvimento de aplicativos próprios, visando uma comunicação eficaz com seus clientes (Lee & Lee, 2018). Considerando que os gestores de hotéis estão investindo em aplicativos próprios para inovação em serviços, pouco se sabe ainda sobre como utilizam esse recurso para envolver os clientes na cocriação de valor (Lei et al., 2019a). A maioria dos estudos considera

a perspectiva do consumidor, analisando fatores que influenciam a participação do cliente na cocriação de valor. Por exemplo, Lei, Ye, Wang e Law (2020), entre outros pesquisadores, revelam fatores como os efeitos positivos da riqueza de mídia percebida e a presença social percebida, as quais influenciam a experiência de cocriação de valor dos clientes, por meio de mensagens instantâneas móveis (Lee & Lee, 2019; Morosan & DeFranco, 2019; Morosan, 2018; Chuang, 2018; Jiménez-Barreto & Campo-Martínez, 2018; Armah et al., 2018; Morosan & DeFranco, 2016a; Barreto & Campo-Martínez, 2018).

Na revisão da literatura realizada nesta pesquisa, um único estudo sobre a cocriação de valor pela perspectiva do prestador de serviços (expectativa dos profissionais do setor hoteleiro) foi encontrado, considerando as tecnologias de aplicativos móveis. Este estudo foi feito por Lei et al. (2019a), que analisaram o fenômeno em três hotéis. Dessa maneira, dado o crescimento do uso dos aplicativos móveis, percebeu-se a necessidade de um maior aprofundamento e conhecimento sobre as estratégias que os profissionais do setor hoteleiro utilizam em relação aos aplicativos próprios para envolverem os clientes na cocriação de valor.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Dado o problema apresentado, este estudo considera a perspectiva de profissionais do setor hoteleiro sobre: como o uso do aplicativo móvel pelo cliente permite a cocriação de valor em serviços hoteleiros?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Para responder esta questão de pesquisa, o objetivo geral deste projeto é: analisar a proposta de valor oferecida por meio das *affordances* do aplicativo móvel dos hotéis.

1.2.2 Específicos

Para alcançar o objetivo geral, os objetivos específicos são:

1. Analisar as *affordances* do aplicativo móvel do hotel para a cocriação de valor.

2. Identificar a utilidade para os clientes das *affordances* do aplicativo móvel.
3. Identificar o valor em uso para os clientes das *affordances* do aplicativo móvel do hotel.
4. Identificar as práticas hoteleiras para apoiar o processo de cocriação de valor, por meio das *affordances* facilitadas pelo aplicativo do hotel.

1.3 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

A penetração de *smartphones* nos mercados aumentou a taxa de crescimento do comércio móvel, ultrapassando a de outros canais de varejo, por exemplo, *e-commerce* via *desktop* e lojas físicas (Fang, 2019). O levantamento da Sensor Tower e Cuponation (2020) aponta que, apenas nos meses de julho a setembro de 2020, foram feitos quase três bilhões de *downloads* de aplicativos em telefonia móvel no Brasil, tornando o país o terceiro no ranking dos países que mais fizeram *download* de aplicativos no mundo nesse período. Os aplicativos impulsionam 60% do consumo de mídia digital nos Estados Unidos, sendo que essas observações, combinadas com a dependência cada vez maior de dispositivos móveis em diversas áreas da vida diária, sugerem que estamos atualmente na “era dos aplicativos” (Fang, 2019).

Conforme indicado pela Lógica S-D, os clientes devem se envolver ativamente no processo de cocriação de valor, pois o valor não é predeterminado, mas sim percebido pelo cliente como “valor em uso” (Lusch & Vargo, 2014). Essa observação apresenta um desafio para os profissionais e desenvolvedores de aplicativos, porque, para um cliente estar envolvido no processo de cocriação de valor, ele ou ela deve não apenas baixar e usar o aplicativo, mas fazer o devido *login* na ferramenta, para que os profissionais obtenham seus dados, comentários e informações de uso (Fang, 2019).

O ambiente móvel desempenha um papel crítico no setor hoteleiro, pois os hotéis podem enfatizar o uso de dispositivos móveis em interações, que são facilmente gerenciadas pelos clientes, dada a facilidade de uso desses dispositivos (Morosan, 2018). Com a intenção de oferecer mais valor para os clientes, os gestores de hotéis estão aderindo aos aplicativos próprios, por serem portáteis e onipresentes, possibilitando trocas de informações em tempo real (Lei et al., 2019a). Clientes que possuem aplicativos do hotel mostram mais interesse em interagir com as equipes e funcionários do hotel, podendo cocriar valor e fornecer avaliações, compartilhando experiências reais e atualizações durante a estadia no estabelecimento (Kamboj

& Gupta, 2018). Por meio do processo de cocriação de valor, os hóspedes podem usar sua criatividade, necessidades e lógica, integrando recursos para recriar experiências relevantes caracterizadas por valor (Morosan, 2018).

Embora os profissionais do setor hoteleiro pretendam capacitar os hóspedes para personalizarem suas próprias experiências, por meio do fornecimento de serviços pelos aplicativos, os clientes não necessariamente reagem favoravelmente à iniciativa, devido a várias razões. Por exemplo, podem ocorrer incertezas durante o uso do aplicativo, sobre a importância relativa de suas necessidades e interpretação diferente da experiência personalizada (Lei et al., 2019b). Nesse sentido, os clientes devem ter oportunidades adequadas para se envolverem no processo de cocriação de valor (Kamboj & Gupta, 2018).

Ao compreender melhor a essência da cocriação de valor com base em aplicativos próprios, é essencial que os profissionais do setor tenham orientações mais claras para planejarem seus recursos e desenvolverem suas estratégias (Lei et al., 2019a). Em hotel, a experiência é criada para ser distinta e descrita por aspectos que são altamente flexíveis às necessidades particulares dos clientes (Kamboj & Gupta, 2018). As evidências empíricas coletadas de hotéis, com diversas práticas recomendadas, podem fornecer subsídios essenciais sobre como os gestores de hotéis podem gerar estratégias de diferenciação, por meio da cocriação de valor, utilizando aplicativos próprios (Lei et al., 2019a). As diferenças entre as percepções dos gestores de hotéis e as dos clientes implicam no valor de personalização percebido como um fator importante ao avaliarem os serviços de aplicativo do hotel (Lei et al., 2019b).

Utilizar os recursos do hotel estrategicamente é fundamental para o desenvolvimento de aplicativos próprios, assim como promover a comunicação eficaz para o envolvimento do cliente com o uso desse aplicativo (Lee & Lee, 2018). A combinação de intenção entre os profissionais do setor hoteleiro e a tecnologia resulta em uma série de serviços, baseados em aplicativos próprios construídos. Sobre esses aplicativos, os profissionais acreditam ser esta a estratégia para cocriar valor: coleta de dados de clientes e interação com clientes individuais (Lei et al., 2019a). Dessa maneira, os profissionais podem refletir sobre suas capacidades e avaliar sua prontidão para implementar as estratégias discutidas neste estudo. Assim, poderão avaliar, de forma criteriosa, os seus recursos disponíveis, para enfrentarem os desafios e incertezas potenciais. Enfim, as estratégias de cocriação de valor, recursos necessários, desafios e limitações potenciais podem ilustrar como os profissionais do setor hoteleiro devem se preparar para atender aos clientes na era digital (Lei et al., 2019a).

Este estudo responde ao apelo de estudiosos (Lei, 2019b) por mais pesquisas que se concentrem nas percepções dos profissionais do setor hoteleiro, sobre as *affordances* dos aplicativos e valores esperados. Argumenta-se sobre a importância de novos estudos em contextos culturais diferentes, para obtenção de mais informações sobre esse fenômeno. O estudo enriquece as pesquisas de cocriação de valor baseada em dispositivos móveis e complementa estudos anteriores que enfatizam antecedentes e consequências da cocriação de valor por meio do aplicativo (Rubio et al., 2019; Lei et al., 2020; Lee & Lee, 2018; Morosan, 2018; Fang, 2019; Morosan & DeFranco, 2016; Kamboj & Gupta, 2020). As descobertas enriquecem ainda a perspectiva dos prestadores de serviços de hotelaria, ao estudar o processo de cocriação de valor.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

As seções subsequentes desta dissertação estão estruturadas da seguinte forma: a próxima seção apresenta a literatura levantada sobre o tema em estudo, seguida pela seção que apresenta a abordagem metodológica utilizada, resultados do trabalho e considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico está organizado em sete partes. A primeira seção, com base na Lógica S-D, enfatiza o papel dos clientes no processo de cocriação de valor. Na seção 2, é apresentada a tecnologia como facilitadora para promover a cocriação de valor. A seção 3 aponta os fluxos de pesquisas de cocriação de valor baseada em dispositivos móveis. Na seção 4, é apresentada cada *affordance* e seus respectivos significados contemplados pela literatura. A seção 5 apresenta as interpretações sobre o uso, principais valores propostos pelos profissionais do setor hoteleiro, relativo às funções do aplicativo do hotel. Na seção 6, são apresentadas as quatro funções principais do aplicativo do hotel, de acordo com a literatura. Assim, relacionam-se as *affordances* percebidas pelos profissionais do setor hoteleiro e respectivos valores propostos. Finalmente, a última seção explora as principais contribuições dos autores sobre as pesquisas de cocriação de valor baseada na tecnologia móvel.

2.1 COCRIAÇÃO DE VALOR E A LÓGICA S-D

A cocriação de valor pelo cliente de uma empresa tem despertado a atenção de acadêmicos e praticantes nos últimos anos, que se voltaram ao seu estudo (Grönroos & Voima, 2013; (Kelly et al., 2017; Geiger et al., 2018; Lin et al., 2019; Neuhofer et al., 2020; Frempong et al., 2020). Cocriação de valor denominada como a prática de fornecer recursos para os clientes gerarem suas próprias experiências, por meio da interação com prestadores de serviços (Vargo & Lusch, 2004a). Esta cocriação representa as atividades das partes interessadas, resultando em valor (Grönroos & Voima, 2013). O objetivo é reconhecer e incorporar as necessidades individuais e peculiares dos clientes, para criar ofertas de serviços personalizados (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004). Os projetos de cocriação de valor viabilizam o desenvolvimento inovador durante o processo interativo, destacam e atendem às necessidades dos clientes, expandindo os mercados e os lucros (Yang et al., 2016).

O pilar que sustenta este estudo é a teoria da Lógica Dominante de Serviço (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). De acordo com a Lógica S-D, o envolvimento dos clientes como cocriadores é fundamental para a criação de valor (Vargo & Lusch, 2004a), e as interações com os clientes são um aspecto essencial dos serviços. Na Lógica S-D, são atualizadas as seguintes questões: (1) os consumidores passam de um papel passivo (lógica dominante de bens) para um papel de interação completa (Lógica S-D) no relacionamento com empresas (Jiménez-Barreto

& Campo-Martínez, 2018); (2) há troca de bens tangíveis para bens intangíveis, tais como habilidades, conhecimentos e processos (Payne, 2009).

Nos modelos de serviço tradicionais (lógica dominante de bens) com bens tangíveis, os consumidores se envolviam no serviço somente após a conclusão do processo de criação do serviço, sem o conhecimento de seus padrões de compra (Grönroos & Voima, 2013). Nos modelos de serviço contemporâneo, baseados na Lógica S-D (Payne, 2009), os consumidores são estimulados a se envolverem ativamente na definição, personalização e interação com as experiências de consumo, de acordo com seus próprios termos, criando valor para si próprios e para as empresas (Chathoth et al., 2013).

Ainda dentro da Lógica S-D, o valor é definido como valor em uso e é criado pelos usuários ao utilizarem recursos, processos e resultados (Grönroos & Voima, 2013). O valor em uso argumenta “que o valor só pode ser criado e determinado pelo usuário no processo de consumo e através do uso” (Lusch & Vargo, 2006, p. 284). Este valor é entendido como a avaliação cognitiva de uma experiência de serviço, que é cocriado por meio das interações entre fornecedores e consumidores (Zhang, Jahromi, & Kizildag, 2018).

A premissa central da Lógica S-D é que a vantagem competitiva é alcançada por meio da identificação, desenvolvimento e aplicação de recursos operantes (*operant resources*), sendo que estes são recursos invisíveis e intangíveis, capazes de produzir efeitos (Diffley & McCole, 2014). Em contraste, há os recursos operandos (*operand resources*), que são estáticos, tangíveis e finitos por natureza. Os recursos operantes são dinâmicos e infinitos por natureza, sendo capazes de aumentar o valor dos recursos operandos e criar recursos operantes adicionais. Habilidades e conhecimento representam esses recursos (Diffley & McCole, 2014). No contexto de serviços interativos, como exemplo os serviços de hotelaria, a cocriação de valor pode ocorrer mediante a ativação de recursos substanciais pelos consumidores (Morosan & DeFranco, 2016b). Os consumidores como recursos operantes (Shaw et al., 2011) podem usar recursos operandos, como, por exemplo, seus dispositivos móveis, em combinação com aplicativos móveis dos hotéis, e seu próprio conhecimento de operação de tais tecnologias, para se envolverem em cocriação (Shaw et al., 2011).

Seguindo a premissa da Lógica S-D, a importância de os clientes se envolverem e interagirem no relacionamento com as empresas na troca de bens intangíveis, tais como habilidades e conhecimentos, são elementos fundamentais para cocriação de valor.

2.2 O SETOR HOTELEIRO SEGUNDO A LÓGICA S-D E O SUPORTE DA TI

A literatura de Lógica S-D está se expandindo para os contextos do setor hoteleiro (Morosan & DeFranco, 2016b; Sarmah et al., 2018; Kamboj & Gupta, 2018; Morosan & DeFranco, 2019) e para a área de TI (Cabiddu et al., 2013; Ramaswamy & Ozcan, 2018; Neuhofer et al., 2020). Dessa maneira, existe a tese de que a TI pode facilitar as interações consumidor-empresa, resultando em maior valor para as partes interessadas (Wang et al., 2014; Buhalis et al., 2018). Esta tese parece permear a direção dos estudos acadêmicos sobre os temas (Cabiddu et al., 2013; Morosan & DeFranco, 2016b; Morosan & DeFranco, 2019). Assim, os estudiosos estão ressaltando que o principal objetivo das empresas de serviços é estimular as interações entre o consumidor e a empresa, por meio da tecnologia para cocriar valor (Prebensen et al., 2017).

Com o aperfeiçoamento da tecnologia e seu vasto alcance, as aplicações na indústria de hospitalidade têm crescido, proporcionando aos hotéis a possibilidade de obterem vantagem competitiva (Kandampully et al., 2016b). Nesse contexto, a TI fornece ferramentas úteis para promover a cocriação de valor (Cabiddu et al., 2013), permitindo que os clientes interajam entre si e com a empresa, além de proporcionar que as organizações se comuniquem com maior eficiência (Lei et al., 2019a). Considera-se, então, que a tecnologia atua como um facilitador, sendo um recurso importante para envolver os clientes e funcionários (Morosan & DeFranco, 2019).

No entanto, essas interações nem sempre podem resultar em benefícios para os atores envolvidos. Os processos interacionais que podem levar à cocriação de valor também podem desencadear consequências adversas, uma vez que o resultado dos processos de cocriação podem ser negativos (Sigala, 2018). Os clientes podem, intencionalmente ou não, individualmente ou colaborativamente, contribuir para a codestruição de valor (Sigala, 2018). O processo de codestruição de valor pela perspectiva do cliente é desencadeado pela falha do processo de integração de recursos em cocriar o valor esperado, impactando negativamente o bem-estar (Smith, 2013). Portanto, uma abordagem de cocriação de valor pode fazer uma suposição implícita, mas falsa, de que todo o envolvimento do cliente pode levar positivamente à criação de valor (Sigala, 2018). É imperativo compreender também como o valor pode ser codestruído, com a finalidade de investigar, reconhecer e, possivelmente, resolver as consequências associadas (Plé & Cáceres, 2010).

Na literatura sobre hospitalidade, os pesquisadores que estudaram a cocriação de valor estão interessados em: (1) compreender o impacto da cocriação na experiência e nos comportamentos do cliente (Fan, 2019); (2) identificar os fatores que influenciam a participação do cliente na cocriação de valor (Lee & Lee, 2019; Morosan & DeFranco, 2019; Morosan, 2018; Chuang, 2018; Jiménez-Barreto & Campo-Martínez, 2018; Sarmah et al., 2018; Morosan & DeFranco, 2016a); (3) investigar o processo de cocriação de valor por meio das tecnologias (Zhang et al., 2018). Além disso, existem artigos conceituais que sintetizaram estudos anteriores no contexto de turismo, hospitalidade e entretenimento e sugeriram direções de pesquisas futuras (King et al., 2019) e como as tecnologias podem estimular a cocriação de valor (Cabiddu et al., 2013).

Vários estudos estão apontando para a importância de examinar os mecanismos de cocriação de valor no setor hoteleiro (Chuang, 2018; Sarmah et al., 2018; Morosan & DeFranco, 2016b; Diffley & McCole, 2015b). Para esse setor, foi desenvolvida a HINT, específica para os modelos de serviço de hotéis (Morosan & DeFranco, 2019). A criticidade para apropriação de valor da HINT resulta de dois aspectos fundamentais: primeiro, facilita as interações consumidor-empresa (Morosan, 2018) e, segundo, oferece plataformas eficientes para troca de dados (Morosan & DeFranco, 2019).

Empresas hoteleiras podem inovar e se diferenciar por meio da busca pela cocriação de valor, usando aplicativos próprios (Lei et al., 2019a). As percepções valiosas, de estratégias de cocriação e recursos necessários para desafios e limitações potenciais explicam, em detalhes, como os hoteleiros podem se preparar melhor para atender aos clientes na era digital (Morosan, 2018). Nesse sentido, os tomadores de decisão dos hotéis podem contar com o ambiente móvel para facilitar as interações que incentivem a criação conjunta de valor. Dessa maneira, os hotéis podem enfatizar a tecnologia móvel em interações que são facilmente gerenciadas pelos hóspedes, dada a familiaridade e facilidade de uso de seus dispositivos (Morosan, 2018).

Prebensen et al. (2017) destacam que o principal objetivo das empresas de serviços é estimular as interações entre o cliente e a empresa, por meio da tecnologia, para cocriar valor. Vários são os autores que ressaltam a importância da tecnologia da informação (TI) nesse processo, uma vez que fornece ferramentas úteis para promover a cocriação de valor (Cabiddu et al., 2013; Neuhofer et al., 2020; Ramaswamy & Ozcan, 2018).

2.3 APP PARA HOTÉIS

Motivados pela ampla adoção e uso de aplicativos móveis de hotel, Lei, Wang e Law (2019b) procuraram melhor entender a literatura sobre os temas e encontraram dois grupos de estudos sobre aplicativos móveis para hotéis. Primeiro, um grupo de estudos se concentrou em pesquisas quantitativas, para identificar um conjunto de fatores que influenciam a intenção dos clientes de usar dispositivos móveis para cocriação de valor pelos usuários. O segundo grupo de estudo que, por meio de pesquisa qualitativa considerou o papel dos prestadores de serviços e suas expectativas, buscou compreender a estrutura da oferta de serviços baseada em dispositivos móveis para cocriação de valor com o cliente (Lei et al., 2019a).

Sobre o primeiro grupo de estudos, considera-se relevante destacar a proposta de Lei et al. (2020), que revela fatores como os efeitos positivos da riqueza de mídia percebida e a presença social percebida influenciam a experiência de cocriação de valor dos clientes, por meio de mensagens instantâneas móveis. Lee e Lee (2019) investigaram antecedentes em aplicativos de marca na indústria hoteleira, como os benefícios cognitivos, hedônicos e sociais, que influenciam diretamente a confiança na marca, bem como influenciam indiretamente a confiança na marca por meio do envolvimento do cliente. Morosan e DeFranco (2019) examinaram as intenções dos consumidores de usar tecnologias interativas de hotéis (HINT) (por exemplo, aplicativos móveis interativos) e seus comportamentos de conversão no setor hoteleiro. Esses autores descobriram que o hábito de uso de sistema de informação dos consumidores e as motivações hedônicas influenciaram sua participação nas interações consumidor-empresa, ao usarem a HINT. Por sua vez, a participação e a capacidade de inovação influenciaram o comportamento de conversão, enquanto a capacidade de inovação e o benefício percebido do uso de tecnologias interativas influenciaram as intenções de uso dessas tecnologias.

Ainda no primeiro grupo de estudos, encontra-se o trabalho de Morosan (2018), que examinou os antecedentes das intenções de cocriação, para entender como os hóspedes do hotel desenvolvem intenções de cocriar valor em hotéis, usando seus dispositivos móveis. O estudo constatou que as percepções dos hóspedes sobre personalização, confiança no hotel e sua capacidade de inovação pessoal influenciam seu grau de envolvimento com dispositivos móveis em hotéis. Determinou-se, ainda, que os dispositivos são fundamentais para o desenvolvimento de intenções de se envolver em comportamentos de cocriação específicos.

No estudo de Morosan e DeFranco (2016a), foi desenvolvido e validado um modelo conceitual que explica alguns antecedentes e resultados da cocriação de valor em ambientes de *m-commerce* de hotéis. A pesquisa identificou que dos dois preditores do grau de cocriação, apenas o hábito foi significativo, já que a busca de novidade não influenciou significativamente o grau de cocriação de valor. De outra maneira tanto o hábito (diretamente) quanto a busca pela novidade (indiretamente) influenciaram o grau de criação de valor. O mesmo estudo também constatou que o valor percebido da estadia em hotel foi um preditor mais forte das intenções de ficar, em relação ao valor percebido de cocriação.

O segundo grupo de estudos concentrou-se em identificar, por meio de pesquisas qualitativas, uma perspectiva do prestador de serviços. Lei et al. (2019a) exploram como os profissionais da hotelaria potencializam (*leverage*) as tecnologias móveis, para envolver os clientes na cocriação de valor. O estudo mostra como a cocriação de valor, baseada em dispositivos móveis, é moldada por meio da análise, raciocínio e expectativas dos profissionais do setor para a criação de serviços baseados nesses dispositivos.

Os estudos apontam os fluxos de pesquisas e relevantes contribuições dos autores ao fenômeno, ressaltando a importância do aplicativo para estimular as interações e o relacionamento do cliente/hotel, elementos essenciais para cocriação de valor.

2.3.1 *Affordances* do app

Segundo Faraj e Azad (2012), as *affordances* são possibilidades de ação, ou seja, uma “estrutura relacional multifacetada”, entre um objeto (um aplicativo próprio, nesse caso) e o usuário, que facilita possíveis resultados em um contexto específico. Ou seja, são aquilo que ocorre a partir das interações do usuário com o aplicativo (Evans, Pearce, Vitak & Treem, 2017). Assim, as *affordances* fornecem recursos funcionais e relacionais que constroem, mas não decidem, possibilidades para as ações dos usuários em relação a um objeto (Hutchby, 2001).

Em seu estudo, Fang (2018) destaca que as *affordances* são manifestadas na forma de visibilidade, persistência, interatividade, associação e seletividade, contribuindo para o valor em uso. Esse tipo de valor facilita o relacionamento entre o usuário e o aplicativo em experiências emocionais, memoráveis e cognitivas, aprimorando o nível de personalização. A seguir, são descritas cada uma das *affordance* contemplada neste estudo e seus respectivos significados:

A **affordance visibilidade** aponta o potencial de acesso do cliente às informações atualizadas, relevantes e úteis que um aplicativo próprio pode fornecer efetivamente (Fang, 2018). Também permite acessibilidade às informações necessárias (Holtzman et al., 2006). Aplicativos próprios que oferecem visibilidade podem estabelecer um relacionamento próximo com o cliente, aproveitando oportunidades para criar experiências de uso distintas (personalização e experiência) (Sprosen, 2014), o que implica no vínculo entre a visibilidade e o valor em uso (Fang, 2018).

A **affordance persistência** corresponde à capacidade de gravação (Ellison et al., 2015) e comunalidade (Phang et al., 2015), pois permite aos usuários recuperarem registros e conteúdos anteriores ao longo do tempo (por exemplo, registros de um carrinho de compras) (Fang, 2018). Permite que clientes mantenham registros pessoais de compras em relação aos produtos e serviços mais consumidos para futuras considerações de compra (por exemplo, uma comparação relativa a preços ou alternativas) (Fang, 2018). Aplicativos próprios que oferecem persistência possibilitam aos clientes revisarem e recombinares facilmente seus históricos de compras anteriores. Além de selecionarem itens em seus carrinhos de compras (Treem & Leonardi, 2013). A persistência contribui para um enfoque mais distinto, com uma melhor experiência de uso, aprimorando um relacionamento com clientes e sugerindo uma ligação persistente e de valor em uso (Fang, 2018).

A **affordance interatividade** corresponde ao grau em que a percepção da interação com um aplicativo próprio pode ser controlada, como também sincronizada por meio da comunicação (Ou et al., 2014). A interatividade é composta por três componentes: sincronicidade (informações sincronizadas durante a comunicação), comunicação bidirecional (reciprocidade durante a comunicação e controle ativo sobre o processo de comunicação) e controle ativo (sobre o processo de comunicação) (Ou et al., 2014). A alta interatividade permite que os clientes determinem seu nível de interação. Isso ocorre quando o aplicativo fornece informações individualmente relevantes em tempo hábil, cultivando assim o relacionamento cliente-marca, experiência e percepções positivas do aplicativo em valor em uso (Fang, 2017b). Os clientes, como participantes ativos em um sistema de aplicativo, obtêm impactos positivos na experiência e nos seus valores - valor em uso (Calder et al., 2009). A **affordance** interatividade permite aos usuários selecionarem as preferências pessoais sobre quais informações coletar (controle ativo), participarem de uma comunicação bidirecional com o aplicativo e obterem respostas instantâneas, ao clicarem em uma opção (sincronicidade) (Noort, Voorveld, & Reijmersdal, 2012).

A **affordance associação** corresponde ao potencial para conectar usuários a aplicativos próprios por meio da conectividade e de uma sensação de segurança (Oostervink et al., 2016). O vasto alcance da conectividade é um determinante crucial no avanço do valor experiencial dos usuários (Tojib & Tsarenko, 2012). Esta *affordance* oferece aos clientes acesso sob demanda a serviços e produtos, quando estão em um novo local. Essa oferta pode aliviar o nervosismo e resultar em uma sensação de calma (sensação de segurança) (Fang, 2018). A conectividade propõe uma associação física entre usuários e aplicativos próprios, que permite aos usuários acessarem serviços a qualquer hora e em qualquer lugar (Kleijnen, Ruyter, & Wetzels, 2007). Enquanto isso, a sensação de segurança representa um aspecto psicológico da associação em que os usuários se sentem seguros e tranquilos ao usarem os aplicativos em um lugar desconhecido (Migliorini et al., 2008).

Usuários podem realizar pedidos enquanto estão em movimento, com a funcionalidade móvel sempre ativa (conectividade) (Singh et al., 2010). As associações físicas e psicológicas com o aplicativo (conectividade e sensação de segurança, respectivamente) podem promover o senso de valor dos clientes, sendo o valor em uso, permitindo-lhes realizar atividades independentemente das restrições espaciais e temporais (Choi et al., 2014). A *affordance* associação está no centro da criação de valor para os clientes porque mantém um relacionamento contínuo com eles (Tojib et al., 2012) e uma experiência positiva, sugerindo o elo entre associação e valor em uso (Choi et al., 2014).

A **affordance seletividade**, no contexto de aplicativos próprios, decorre da disponibilidade de personalização e localização (Fang, 2018). Essa *affordance* permite selecionar um aplicativo próprio específico e as informações que os usuários veem como relevantes para eles (Gibbs, Rozaidi, & Eisenberg, 2013). A personalização corresponde ao grau em que as informações obtidas de um aplicativo de marca podem ser personalizadas pelas preferências do usuário (Shen et al., 2013). Já a localização especifica até que ponto os serviços e as informações refletem questões de contexto do usuário, por exemplo, localização e atividades do usuário (Dhar & Varshney, 2011). Aplicativos próprios equipados com serviços baseados em localização têm maior potencial para fornecer informações e serviços ideais (por exemplo, notificações *push*) para clientes, em termos de suas preferências e localizações (ou seja, personalização e localização) (Fang, 2017b; Zhou, 2015). A capacidade de seletividade pode corresponder melhor às necessidades dos clientes (personalização), criar uma melhor experiência e relacionamento com o usuário e cocriar valores positivos do tipo valor em uso para os clientes (Fang, 2017a).

Com base no aplicativo, foram apresentadas cada *affordance* e seus respectivos significados contemplados pela literatura. Pela lente teórica da *affordance*, formas para cocriar valor em uso são viabilizadas por meio de uma visão do relacionamento entre clientes e aplicativo, permitindo experiências memoráveis. Considerando as *affordances* dos apps destacadas, a seguir, serão apresentados os principais valores percebidos e propostos pelos profissionais do setor hoteleiro, relativos às funções do aplicativo do hotel.

2.3.2 Proposições de valor

Para explicar a conexão das funções do aplicativo de hotel ao valor em uso dos clientes, Lei et al. (2019a) procuraram compreender a percepção dos hoteleiros relativa ao aplicativo do hotel como um meio de cocriar valor. Assim também, buscaram estudar suas considerações estratégicas, as formas em que se espera que o valor seja cocriado, bem como as interpretações sobre seu uso e valor percebido.

Para fornecer percepções mais ricas aos clientes, são integrados valores propostos pelos profissionais do setor hoteleiro e *affordances* dos aplicativos. A seguir, são apresentados os tipos de valor que são abordados no estudo de Lei et al. (2019a).

O valor funcional é a utilidade percebida de um objeto em uma situação de escolha (Wong et al., 2019), o qual pode ser definido como a utilidade percebida adquirida de uma alternativa, por meio da presença de atributos funcionais, utilitários ou físicos salientes (Lee, Levy, & Yap, 2015). Gonçalves, Lourenço e Silva (2016) indicaram que o termo ‘funcional’ se refere à utilidade percebida de um produto ou serviço, que é capaz de desempenho utilitário ou físico, devido à durabilidade, confiabilidade ou preço. Wong et al. (2019) esclarecem que o valor funcional é um valor de pré-requisito que os consumidores consideram antes de tomar decisões de compra. Kim, Gupta e Koh (2011) sugeriram que, para avaliar o valor funcional, utilidade do preço e qualidade funcional devem ser incluídos.

O valor da personalização pela interpretação da Lógica S-D sugere que a personalização é alcançada pela compreensão e satisfação das necessidades e desejos peculiares dos clientes (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004). Personalização é, portanto, uma forma única de valor de consumo, que envolve benefícios além do valor funcional básico (Ranjan & Read, 2016).

O valor emocional refere-se à utilidade percebida obtida a partir da capacidade de uma alternativa de despertar sentimentos ou estados afetivos (Lee et al., 2015). Kim et al. (2011)

indicaram que o valor emocional envolve aspectos multissensoriais, fantasiosos e emocionais da experiência de um consumidor com um produto. Os valores emocionais positivos percebidos pelos consumidores (por exemplo, uma sensação de prazer) aumentam a recepção de novos produtos (Suki, 2016). Portanto, o valor emocional é definido como a utilidade originada dos estados afetivos ou sentimentos dos consumidores (Wong et al., 2019). Quando os consumidores percebem o valor emocional, sentindo-se relaxados e agradados, esse estado pode levar a um comportamento positivo em relação à marca (Suki, 2016).

O valor social está relacionado aos laços relacionais entre os usuários (Nambisan & Baron, 2009). Visto que o aplicativo próprio é usado para comunicações interativas bidirecionais, os sentimentos dos clientes de pertencerem a um determinado grupo podem melhorar seus benefícios sociais percebidos (Lee & Lee, 2018). Lin, Hsu, Chen e Fang (2016) viram os benefícios sociais como um fator importante, que influencia o comportamento de propaganda boca a boca dos clientes. Os benefícios sociais podem aumentar a confiança na marca e o envolvimento do cliente (Lee & Lee, 2018), pois, quando os clientes obtêm informações por meio da interação social, tendem a confiar nas informações e a receber informações personalizadas (Broderick et al., 2007). Um aplicativo de hotel próprio, que oferece benefícios sociais aos clientes, proporciona um lugar no qual os clientes compartilham suas experiências e se conectam com outras pessoas (Lee & Lee, 2018). Portanto, os clientes são mais propensos a se envolverem com os aplicativos de hotel e promover a confiança de sua marca (Lee & Lee, 2018).

O valor epistêmico é definido como a utilidade percebida obtida da capacidade alternativa de um produto para despertar a curiosidade, fornecer novidades e / ou satisfazer um desejo de conhecimento (Suki, 2016). O desejo dos consumidores de aprender mais sobre os atributos de um produto e sua busca por novidades pode afetar suas decisões de compra, relacionadas a novos produtos (Khan & Mohsin, 2017). O valor epistêmico é definido como a utilidade derivada de um produto, capaz de despertar ou levar à curiosidade, novidade ou conhecimento (Wong et al., 2019). Altos valores epistêmicos representam as diferenças de um

produto para outro, sendo que os consumidores podem estar ansiosos para aprenderem novos conhecimentos com o novo produto, para satisfazer sua curiosidade (Wong et al., 2019).

De acordo com a literatura, foram apresentadas as interpretações sobre o uso, principais valores percebidos e propostos pelos profissionais do setor hoteleiro, relativos às funções do aplicativo do hotel, cujo intuito é fornecer percepções mais ricas aos clientes.

2.3.3 Funções do app nos serviços de hotelaria

Considerando as *affordances* e os valores previamente explorados, a seguir são apresentadas funções que ilustram como se dá esta questão nos serviços de hotelaria.

- Reserva de quarto

Uma das funções de grande relevância para os hotéis é a “reserva de quarto”. Chen, Hsu e Wu (2012) argumentam sobre a utilidade do uso do aplicativo móvel, especialmente sobre a ferramenta que faz reservas de última hora em hotéis, enquanto o cliente está em trânsito. Ou seja, um app de hotel também é útil em situações nas quais os clientes estão em trânsito e necessitam fazer reservas imediatas. Outra justificativa é dada por Chen et al. (2016): os apps podem enviar alertas quando os quartos dos hóspedes estão prontos. Sendo assim, para a “função reserva de quarto”, as *affordances* de “associação/seletividade” são consideradas, sendo que o valor funcional e o valor da personalização são reconhecidos.

- Informações no aplicativo

A função “informações no aplicativo” proporciona inúmeras experiências aos clientes do hotel. Por exemplo, um membro da equipe de um hotel pode enviar um alerta “*push*” para todos os hóspedes da propriedade em um dia chuvoso e informá-los sobre o menu do jantar no restaurante (Chen et al., 2016). Outra contribuição destacada por Chen et al. (2016) é a geolocalização, que pode ser usada para fornecer ao cliente informações adicionais sobre a disponibilidade de outros serviços do hotel, por exemplo, serviços com desconto em spa fora dos horários de pico.

Serviços personalizados, funcionários específicos ou gerentes de relacionamento com o cliente podem ser apresentados aos hóspedes durante sua estadia, por exemplo, o manobrista pode notificar o hóspede quando seu carro estiver pronto (Chen et al., 2016). Além disso, os hotéis podem aproveitar o sistema de posicionamento global (GPS), com recursos relacionados em telefones celulares para fornecer links atualizados sobre a vizinhança e o destino,

enriquecendo a experiência de viagem dos clientes (Chen et al., 2016). Por exemplo, fornecer informações sobre restaurantes, atrações, passeios e eventos locais, utilizando o conhecimento local e em tempo real, com informações para atender e superar as expectativas dos clientes (Chen et al., 2016).

Dados capturados por meio de aplicativos específicos do hotel podem ser usados para operar o estabelecimento de forma mais eficaz, orientar os clientes para ofertas relevantes e fornecer *insights* sobre o comportamento do cliente dentro do próprio hotel (Chen et al., 2016). Os hotéis também podem conectar-se com os usuários de seus aplicativos no retorno para suas casas, informá-los sobre os últimos acontecimentos em hotéis parceiros localizados naquela cidade (Chen et al., 2016). Então, para a função “informações no aplicativo”, as *affordances* “visibilidade/seletividade” são propostas, sendo identificados o valor funcional e o valor da personalização.

- Solicitação de serviço

Outra função relevante para a experiência do cliente é a “solicitação de serviço”, por esse motivo, por exemplo, os hotéis Marriott incentivam as solicitações pelo aplicativo dos viajantes 72 horas antes, durante e depois de suas estadias (Trejos, 2015). Desenvolver aplicativos que permitam aos consumidores reduzir seu tempo de pesquisa e encontrar/personalizar convenientemente serviços que sejam relevantes para seu consumo é o que propõe Morosan (2018).

Para ser retido e memorável, o aplicativo do hotel deve ser “extraordinário”, para manter o interesse e ganhar espaço na tela do aplicativo, permitindo que o cliente personalize os recursos e funções e/ou introduzir novos recursos e funções específicas correspondentes às suas preferências (Chen et al., 2016). Isso encoraja os consumidores a divulgarem informações pessoais, pois as empresas hoteleiras podem enfatizar os benefícios da utilização de aplicativos para personalização (Morosan, 2018).

As empresas buscam projetar uma interface confiável para armazenar e acessar preferências de consumo personalizadas, de modo que possam ser acessados com conveniência e tornarem-se mais proeminentes, ao se hospedarem nos hotéis. Os aplicativos do hotel devem ser projetados para estimular emoções positivas, sendo lúdicos, atraentes, para uma experiência de uso agradável (Morosan, 2018). Para a função “funções de solicitação de serviço”, as *affordances* “associação/conectividade” são reconhecidas, sendo identificados os valores funcional, emocional, social, epistêmico e de personalização.

- *Auto-check-in /out* e acesso ao quarto

A função de “*auto-check-in/out* e acesso ao quarto” visa proporcionar experiências marcantes aos clientes. Um exemplo disso são, novamente, os hotéis Marriott, que oferecem aos hóspedes opções de *check-in* e *check-out* com seus aplicativos móveis (Chen et al., 2016). Já os hotéis Hilton e Starwood vão além e permitem também que os clientes desbloqueiem seus quartos com seus aplicativos móveis (Mearian, 2014). Para essa função de *auto-check-in/out* e acesso ao quarto, a *affordance* interatividade é considerada, sendo identificados os valores funcional e de personalização.

Em relação às expectativas dos profissionais do setor hoteleiro sobre o uso dos aplicativos móveis, a literatura aponta quatro funções principais do aplicativo no setor hoteleiro, relacionando as *affordances* percebidas desses profissionais, e respectivos valores propostos. Essas funções têm como finalidade proporcionar experiências emocionais, memoráveis e cognitivas ao cliente, aprimorando o nível de personalização, conforme apresenta a Figura 1.

<i>Affordances Percebidas</i>		<i>Proposição de Valor</i>		
Serviço de Hotelaria baseado no app	<i>Affordances</i>	Literatura Base	Valores	Literatura Base
Reserva de quarto	Fazer reservas a qualquer hora em qualquer lugar (Associação-Conectividade)	(Oostervink, Agterberg, & Huysman, 2016; Treem & Leonardi, 2013; Tojib & Tsarenko, 2012; Fang, 2018; Kleijnen, Ruyter & Wetzels, 2007; Singh, Srivastava, & Srivastava, 2010; Choi, Cheong, Somera, & Hao, 2014; Migliorini, Rania, Cardinali, & Manetti, 2008).	Valor funcional: benefícios monetários, conveniência, eficiência, menos problemas	(Wong, Chang, & Yeh, 2019; Lee, Levy, & Yap, 2015; Gonçalves et al., 2016; Kim, Gupta, & Koh, 2011).
	Necessidades específicas / preferências pessoais (Seletividade-Personalização)	(Oostervink et al., 2016); (Shen et al., 2013); (Choi, Cheong, Somera, & Hao, 2014); (Fang, 2017a); (Fang, 2017b); (Fang, 2018); (Gibbs, Rozaidi & Eisenberg, 2013); (Dhar & Varshney, 2011); (Fang, 2017b & Zhou, 2015).	Valor da personalização: necessidades / preferências do cliente são reconhecidas e antecipadas em níveis individuais	(Pralhalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004; Ranjan & Read, 2016).

Serviço de Hotelaria baseado no app	Affordances	Literatura Base	Valores	Literatura Base
Reserva de quarto	Acesso aos benefícios da assinatura (Seletividade-Personalização)	(Oostervink et al., 2016); (Shen et al., 2013); (Choi, Cheong, Somera, & Hao, 2014); (Fang, 2017a); (Fang, 2017b); (Fang, 2018); (Gibbs, Rozaidi & Eisenberg, 2013); (Dhar & Varshney, 2011); (Fang, 2017b & Zhou, 2015).	Valor social: sinte-se mais importante e privilegiado, sentimentos dos clientes de pertencer a um determinado grupo.	(Lee & Lee, 2018); (Nambisan & Baron, 2009); (Lin, Hsu, Chen, & Fang, 2016); (Broderick et al., 2007).
Informação no aplicativo	Acesso a uma variedade de informações relevantes a qualquer hora em qualquer lugar (Visibilidade) Envolver-se com conteúdo pertinente e personalizado, como receber notificação <i>push</i> direcionado. (Seletividade-Personalização)	(Oostervink et al., 2016); (Treem & Leonardi, 2013); (Fang, 2018); (Holtzman et al., 2006); (Sprosen, 2014). (Oostervink et al., 2016); (Shen et al., 2013); (Choi, Cheong, Somera, & Hao, 2014); (Fang, 2017a); (Fang, 2017b); (Fang, 2018); (Gibbs, Rozaidi & Eisenberg, 2013); (Dhar & Varshney, 2011); (Fang, 2017b & Zhou, 2015).	Valor funcional: benefícios monetários, conveniência, eficiência, menos problemas. Valor da personalização: conteúdos mais personalizados para experiência do cliente.	(Wong et al., 2019), (Lee, Levy, & Yap, 2015); (Gonçalves et al., 2016); (Kim, Gupta, & Koh, 2011). (Pralhad & Ramaswamy, 2004); (Vargo & Lusch, 2004); (Ranjan & Read, 2016).
Auto check-in / out e acesso ao quarto	Autocontrole/gerenciamento. Evita interações humanas, permite que os clientes controlem livremente sua experiência com o aplicativo (Interatividade) Personaliza as maneiras de fazer as coisas (Interatividade)	(Ou et al., 2014); (Fang, 2017a); (Fang, 2017b).	Valor funcional: benefícios monetários, conveniência, eficiência, menos problemas. Valor da personalização: conteúdos mais personalizados para experiência do cliente.	(Wong et al., 2019); (Lee, Levy, & Yap, 2015); (Gonçalves et al., 2016); (Kim, Gupta, & Koh, 2011). (Pralhad & Ramaswamy, 2004); (Vargo & Lusch, 2004); (Ranjan & Read, 2016).

Serviço de Hotelaria baseado no app	Affordances	Literatura Base	Valores	Literatura Base
<i>Solicitação de serviço</i>	. Acesso ao canal de comunicação extra (Associação-Conectividade)	(Oostervink et al., 2016); (Treem & Leonardi, 2013); (Tojib & Tsarenko, 2012); (Fang, 2018); (Kleijnen, Ruyter & Wetzels, 2007); (Singh et al., 2010); (Choi, Cheong, Somera, & Hao, 2014); (Migliorini et al., 2008).	Valor funcional: benefícios monetários, conveniência, eficiência, menos problemas.	(Wong et al., 2019) ; (Lee, Levy, & Yap, 2015); (Gonçalves et al., 2016); (Kim, Gupta, & Koh, 2011).
	Comunicar-se a qualquer hora em qualquer lugar (Associação-Conectividade)		Valor emocional: despertar sentimentos ou estados afetivos confortável, caloroso, surpreso	(Lee et al., 2015); (Kim et al., 2011); (Suki, 2016); (Wong et al., 2019).
	Fazer solicitações abertas (Associação-Conectividade)		Valor social: Sentimentos de pertencer a um determinado grupo, sentir-se mais importante e privilegiado	(Nambisan & Baron, 2009); (Lee & Lee, 2018); (Lin, Hsu, Chen, & Fang, 2016); (Broderick et al., 2007).
			Valor epistêmico: despertar a curiosidade, fornecer novidades e / ou satisfazer um desejo de conhecimento, experiência nova / inovadora	(Suki, 2016); (Khan & Mohsin, 2017); (Wong et al., 2019).
		Valor da personalização: conteúdos mais personalizados para experiência do cliente.	(Pralhad & Ramaswamy, 2004); (Vargo & Lusch, 2004); (Ranjan & Read, 2016).	

Figura 1 – Serviços de hotelaria baseadas no aplicativo do hotel - *Affordances* percebidas e valores propostos pelos profissionais do setor hoteleiro
 Fonte: Modelo de Lei et al. (2019b), adaptado pelo autor.

Com o objetivo de fornecer experiências e percepções mais ricas aos clientes, valores propostos pelos profissionais do setor hoteleiro e *affordances* dos aplicativos são integrados.

Na Figura 1, uma série de serviços baseados em dispositivos móveis são manifestados, em quatro funções principais: reserva de quarto, *check-in* e *check-out*, informações e solicitação de serviço. Para cada função apresentada, foram apontadas *affordances* dos apps, como também valores contemplados pela literatura (Lei et al. 2019a; Lei et al. 2019b). O intuito é compreender os profissionais do setor hoteleiro relativo ao aplicativo do hotel, como um meio de cocriar valor, as formas em que se espera que o valor seja cocriado, as interpretações sobre seu uso e o valor percebido.

2.3.4 Cocriação de valor baseada no app próprio do hotel

O aplicativo foi reconhecido como uma ferramenta acessível, com alto potencial para aprimorar as experiências do cliente e facilitar a cocriação de valor no setor de hospitalidade Lei et al. (2019a). Por meio de uma revisão da literatura relacionada ao aplicativo móvel, identificamos uma variedade de pesquisas existentes, que investigaram empiricamente fatores que afetam a intenção ou aceitação dos usuários de utilizar o app. Encontraram-se também pesquisas qualitativas, que investigaram serviços de hotelaria baseadas em app. Todos os estudos buscam a cocriação de valor por meio do aplicativo.

Rubio et al. (2019) afirmam a importância de fornecer ferramentas para garantir comportamentos de cocriação, estabelecendo planos estratégicos, com base no conhecimento dos comportamentos de cocriação dos diferentes grupos de participantes. De acordo com esses autores, examinar o tipo de plataforma usada para acessar a comunidade virtual de viajantes (site, aplicativo móvel ou ambas as plataformas) muda a intensidade da relação estabelecida entre o valor em uso percebido pelos participantes da comunidade virtual, e os comportamentos de cocriação. Assim, o valor integrativo social e interatividade pode ser aumentado por meio de fóruns temáticos (por exemplo, viagens com crianças, animais de estimação etc.), bem como pelo encorajamento da troca de experiências (por exemplo, fóruns de gastronomia, lazer etc.) (Rubio et al., 2019).

Segundo Rubio et al. (2019), tal ação pode ser especialmente benéfica, para aumentar os laços e afinidades com outros indivíduos do grupo, maximizar a interatividade dentro da comunidade e fazer os participantes se sentirem ouvidos. Ou seja, respondendo a eles e fazendo-os sentir que desempenham um papel muito importante nas empresas de serviço alojadas em comunidade virtual. Ao mesmo tempo, essas empresas se beneficiam mais com a geração e

transmissão de *feedback* e a inovação gerados pelos participantes. Destaca-se a importância do estímulo dos participantes para a utilização do aplicativo móvel, por meio de promoções, incentivando avaliações, uma vez que o app incentiva a geração de *feedback* e sugestões de melhorias propostas pelos usuários.

Rubio et al. (2019) apontam que os gestores devem aumentar a influência do valor em uso nas pesquisas de informações, encorajando a busca de informações, por meio do aplicativo, durante a fase de planejamento do serviço. Também há a necessidade de encorajar a influência positiva de valor percebido em uso em sua co-criação, com programas de incentivo que podem ser aplicados com base na participação em atividades de co-criação (por exemplo, prêmios). Outra forma é a aplicação de gestão das informações valiosas que participantes fornecem nas atividades de cocriação, propondo-se novos modos de serviços, tendências, melhorias, como também se beneficiar de usuários que propõem melhorias em conteúdo informativo, estética do site etc. A criação dessas melhorias nas plataformas ajuda a melhorar a percepção dos usuários sobre sua facilidade de uso e utilidade, com repercussões para a atitude (por exemplo, confiança) e lealdade.

Lei et al. (2020) identificaram algumas práticas que os prestadores de serviços devem estabelecer para melhorarem suas estratégias de engajamento com o cliente, em relação à experiência de cocriação de valor percebida, facilitada por mensagens instantâneas móveis. Conforme esses autores, os gestores devem melhorar o desenvolvimento de seus canais de mensagens instantâneas móveis, aprimorando os recursos de riqueza de mídia (RM) e presença social (PS), garantindo que os clientes os percebam.

Lei et al. (2020) esclarece que a riqueza da mídia (RM) é a capacidade de fornecer informações com precisão e facilitar o entendimento mútuo (Lengel & Daft, 1984). Presença social (PS) é definida como a medida em que os interlocutores estão cientes uns dos outros, como estando psicologicamente presentes como uma “pessoa real” durante o diálogo (Fulk, Steinfield, Schmitz, & Power, 1987; Short, Williams, & Christie, 1976). Destacam a importância de incorporar funções que podem fornecer informações em vários formatos (por exemplo, localização, imagens, animações) ou fornecer várias dicas sociais (por exemplo, ícones de expressão).

Lei et al. (2020) apontam que identificar atributos na interface de IM – Mensagem Instantânea móvel, que pode ser utilizada para fortalecer a personalidade humana, também é útil (por exemplo, mostrar nomes ou fotos de funcionários). Além disso, deve haver treinamento dos funcionários sobre a importância de resposta rápida e conversa motivadora, também para reagir profissionalmente, especialmente nos casos em que as solicitações do cliente são

inesperadas. Por fim, deixam claro que várias políticas podem ser desenvolvidas, para garantir que respostas oportunas sejam fornecidas aos clientes que esperam *feedback* imediato.

Os gerentes de hotel devem utilizar seus recursos para o desenvolvimento de aplicativos próprios e estratégias de comunicação eficazes para promoverem a lealdade à marca. Os aplicativos de hotéis servem como facilitadores da fidelidade à marca, por meio do envolvimento do cliente. Benefícios cognitivos, hedônicos e sociais do aplicativos do hotel influenciaram diretamente a confiança na marca e indiretamente a confiança na marca, por meio do envolvimento do cliente (Lee & Lee, 2018).

Para Lee e Lee (2018), tanto o engajamento do cliente, quanto a confiança na marca influenciam positivamente a lealdade à marca. O envolvimento do cliente, no estudo daqueles autores, durou além da experiência de cocriação dos clientes, uma vez que desenvolveu efeitos positivos na confiança e fidelidade à marca. Os autores destacam que os hotéis devem incluir essas diferentes características cognitivas, hedônicas e sociais no aplicativo do hotel, para construir um relacionamento positivo e agradável com os clientes.

Por meio do processo de cocriação, os hóspedes podem usar seus próprios talentos criativos, conceituação de suas necessidades, e sua lógica, na integração de recursos para reembalar e recriar experiências que são relevantes. Essas experiências podem ser caracterizadas por valor (Morosan, 2018). Neste estudo, a autora aponta que as percepções dos hóspedes sobre personalização, confiança no hotel e sua capacidade de inovação pessoal influenciam seu grau de envolvimento com dispositivos móveis em hotéis, que são fundamentais para o desenvolvimento de intenções de envolvimento em comportamentos de cocriação específicos.

Morosan (2018) aponta que os hotéis podem se concentrar em seus hóspedes inovadores para incentivá-los a se envolverem ativamente no consumo de suas experiências, aproveitando assim seu talento. Dessa forma, há a necessidade de intensificar o nível de envolvimento dos hóspedes, usando tecnologia de autoatendimento e combinações entre sistema de informação (SI) e interações humanas. Essas ações incentivam os cocriadores (por exemplo, serviços baseados em localização, personalização da atmosfera do espaço do hóspede), projetando níveis mais profundos de interação, permitindo que os hóspedes cumpram funções de codificar experiências de consumo (por exemplo, resolução de problemas, gamificação, dando certas recompensas para completar desafios) (Morosan, 2018).

Morosan (2018) esclarece que os hotéis precisam projetar interfaces de interação simples, que imitam o *layout* dos mais populares sistemas móveis. Dessa forma, os estabelecimentos podem aumentar a capacidade dos consumidores de se envolverem, já que

pouco aprendizado adicional é necessário. Também precisam envolver melhor os consumidores no consumo de serviços auxiliares, que é benéfico para os hóspedes (focando nos atributos experienciais mais relevantes), fazendo com que os hotéis se reorientem para fluxos de receita adicionais).

Finalmente, Morosan (2018) destaca a importância de oferecer personalização horizontal de forma mais ampla de viagens, por exemplo, permitindo que os hóspedes obtenham cartões de embarque móveis para companhias aéreas, usando o aplicativo de hotel (Morosan, 2018).

Fang (2019) traz orientações para profissionais e desenvolvedores de aplicativos sobre as várias possibilidades de serviços *affordances*, para seus clientes cocriarem valor em uso. Essa teoria está em linha com a proposição de Vargo e Lusch (2008), que confirmam empiricamente que o valor em uso dos clientes é derivado de experiências personalizadas, inesquecíveis, e do relacionamento preferencial com um aplicativo. Essa experiência aumenta a tendência de continuar usando o aplicativo para benefício dos serviços que oferecem, nutrindo assim uma lealdade com a marca. Por meio da competência da marca (percepções cognitivas), e o calor da marca (percepções afetivas), abre-se um caminho para que os hotéis alcancem a cocriação de valor por meio do aplicativo.

No mesmo estudo de Fang (2019), cinco *affordances* do aplicativo, denominados interatividade, visibilidade, persistência, associação e seleção têm influência do valor em uso com os clientes. Também foi evidenciado que os clientes que receberam notificações *push* de acordo com suas preferências podem sentir a singularidade (personalização), fortalecendo seu relacionamento com o aplicativo e com a marca, sendo que os valores percebidos no processo de uso (valor em uso) podem promover a lealdade.

Morosan e DeFranco (2016) reconhecem o papel central do grau de criação de valor dos consumidores na criação de experiências de serviço valiosas, por meio do dispositivo móvel de hotel. Nesse estudo, duas características relacionadas ao consumidor, “busca de novidades” (indiretamente) e “hábito” (diretamente), foram consideradas fundamentais para a cocriação de valor. Observou-se uma relação forte e significativa entre o valor percebido da cocriação e o valor percebido da estadia no hotel. Ou seja, uma boa experiência de estadia influencia o comportamento das futuras intenções dos consumidores, envolvendo-os ativamente no processo de cocriação enquanto estão no hotel.

Os consumidores podem se envolver promovendo interações diretas, de acordo com seus próprios hábitos, como oferecer mecanismos de interação intuitivos que permitem que as interações se tornem previsíveis e armazenáveis (Morosan & DeFranco, 2016). Além disso, o

estudo destaca a importância de implantação de sistemas capazes de aprender as preferências de consumo dos hóspedes e atendimentos preferidos, auxiliando no aprimoramento das interações (Morosan & DeFranco, 2016).

O estudo ressalta a necessidade de tirar vantagem do talento inato dos consumidores, buscando o comportamento de usar os aplicativos, redesenhando periodicamente a interface do usuário, que permitindo aos consumidores acessarem informações / tarefas e, assim, facilitar o hábito (Morosan & DeFranco, 2016). Por fim, o estudo destaca a importância de coletar dados individuais, ambientais e de interação, como também usar esses dados para estabelecer interações diretas mais eficientes e eficazes com os consumidores. Informações adicionais sobre os consumidores são valiosas para a compreensão da extensão e profundidade das interações consumidor-empresa, podendo ser coletadas de pontos de acesso, terminais de pagamento, fluxos de cliques de e-marketing / sistemas de atendimento, integrados com os sistemas tradicionais de CRM e *data mining* (Morosan & DeFranco, 2016).

Kamboj e Gupta (2020) orientam os prestadores de serviços e gerentes de hotéis a desenvolverem estratégias diferentes, para facilitar interações com base em aplicativos que podem oferecer suporte à cocriação. Os preditores, necessidade de interação, grau de cocriação e envolvimento do cliente, foram confirmados como os fatores mais importantes para as intenções dos hóspedes na adoção de serviços cocriativos (Kamboj & Gupta, 2020). Segundo Kamboj e Gupta (2020), o fator necessidade de interação dos clientes tem influência insignificante na atitude dos hóspedes do hotel em relação ao seu envolvimento nos processos de serviço recém-desenvolvidos. No entanto, a necessidade de interação dos clientes afeta significativamente a intenção de adoção aos serviços.

O estudo aponta que, por meio do processo de cocriação, os clientes podem usar seu próprio talento criativo para conceituarem suas necessidades, reunindo recursos para a reconstrução de experiências reais, que são mais valorizadas por eles (Kamboj & Gupta, 2020). Um consumidor mais inovador se envolve mais facilmente com a equipe de serviços do hotel e, por esse motivo, é interessante que os consumidores inovadores sejam cocriativos e se envolvam com a equipe do hotel, com intenções de adoção aos serviços e inovação de serviço (Kamboj & Gupta, 2020).

O estudo de Kamboj e Gupta (2020) conclui que as tecnologias móveis também oferecem personalização, a qual pode maximizar a experiência do serviço e a inovação dos consumidores afeta positivamente o envolvimento dos clientes. Por sua vez, esse envolvimento afeta a intenção de adoção do serviço recém-desenvolvido pelos clientes. O consumidor pode

não fazer parte do processo de cocriação, se não for capaz de comunicar suas preferências ou se estiver vagamente envolvido com o produto e / ou serviços.

Em seu trabalho, Lei et al. (2019a) apontam que a combinação de intenção hoteleira e materialidade tecnológica resulta em uma série de serviços baseados em dispositivos móveis, construídos sobre o que os hoteleiros acreditam ser a estratégia para cocriar valor: coleta de *big data* de clientes e interação com clientes individuais.

Dessa maneira, é possível estabelecer que, por meio da inovação facilitada pelos serviços baseados em dispositivos móveis, os prestadores de serviços não são mais meros criadores e executores de serviços, sendo que eles se tornaram analistas, pensadores rápidos e versáteis. Com base nas informações existentes sobre um cliente específico, os profissionais analisam os elementos adequados que devem compor essa experiência. No nível agregado, os profissionais também analisam os padrões de comportamento dos clientes, para obterem *insights* de orientação para práticas e orientações futuras (Lei et al., 2019a).

As interações entre hotéis e clientes não estão mais restritas às comunicações tradicionais, como fazer reservas ou providenciar transporte. Os próprios prestadores não conseguem afirmar com precisão quantas funções extras assumiram desde a introdução dos serviços móveis. Também já se sabe que hoteleiros atuam como agentes de viagens, quando os clientes procuram ajuda para o planejamento de viagens, como coordenadores do evento, quando os clientes vêm para uma ocasião especial, ou até mesmo como assistentes sociais, quando os clientes simplesmente querem alguém com quem conversar (Lei et al., 2019a).

Desenvolvedores de aplicativos e empresas não podem controlar a construção do valor em uso, porque este está na mente dos clientes, porém, podem influenciar as percepções dos clientes sobre seus aplicativos, produtos e serviços (Fang, 2019). A tecnologia móvel abriu caminho para que os clientes alcancem a cocriação de valor, por meio da interação cliente-empresa. A Figura 2 organiza a literatura, com as contribuições dos autores sobre uma série de soluções viáveis para estimular e potencializar a cocriação de valor por meio do aplicativo próprio (Rubio et al., 2019; Lei et al., 2020; Lee & Lee, 2018; Morosan, 2018; Fang, 2019; Morosan & DeFranco, 2016; Kamboj & Gupta, 2020; Lei et al., 2019a).

Práticas	Descrição	Autor
Estabelecer planos estratégicos, com base no conhecimento dos comportamentos de cocriação dos diferentes grupos de participantes.	<ul style="list-style-type: none"> - estimular os participantes a utilizarem o app móvel, por meio de promoções incentivando avaliações por meio de feedback; - incentivar os participantes na busca de informações, por meio desta plataforma influenciando o valor percebido em uso; - oferecer programa de incentivos (por exemplo, prêmios), com base na participação em atividades de inovação, influenciando o valor percebido em uso; - plataforma deve ser atraente para os usuários, para realizarem seus comportamentos de cocriação, com base em sua experiência, preferências e circunstâncias; - estimular fóruns temáticos (por exemplo, viagens com crianças, animais de estimação ou encorajando a troca de experiências (por exemplo, fóruns de gastronomia, lazer etc.); - estimular a interatividade, fazer os participantes se sentirem ouvidos, respondendo a eles e fazendo-os sentir que desempenham um papel muito importante; - realizar a gestão das informações que os participantes fornecem em atividades de cocriação, como propondo novos modos de serviço, tendências, formas de melhoria etc.; - identificar as motivações e o comportamento dos consumidores e, assim, melhor satisfazer as necessidades do público-alvo; - beneficiar-se de usuários que propõem melhorias em conteúdo informativo, estética do site etc., desde que aprimore a percepção dos usuários sobre sua facilidade de uso e utilidade, com repercussões para a atitude (por exemplo, confiança) e lealdade. 	(Rubio et al., 2019)
Estabelecer práticas aos prestadores de serviços de turismo e hospitalidade para melhorar sua estratégia de engajamento com o cliente em relação à experiência de cocriação de valor.	<ul style="list-style-type: none"> - melhorar o desenvolvimento dos canais de mensagens instantâneas móveis aprimorando os recursos riqueza de mídia – RM e presença social - PS: - riqueza da mídia, fornecendo informações com precisão e facilitando o entendimento mútuo, incorporando funções em vários formatos (por exemplo, localização, imagens, animações); - presença social, interlocutores cientes uns dos outros como estando psicologicamente presentes como uma "pessoa real" durante o diálogo, fortalecer a personalidade humana (por exemplo, mostrar nomes ou fotos de funcionários), fornecer várias dicas sociais (por exemplo, ícones de expressão); - treinamento dos funcionários sobre a importância de resposta rápida e conversa animada; - reagir profissionalmente, especialmente nos casos em que as solicitações do cliente são inesperadas; - desenvolver políticas para garantir que respostas oportunas sejam fornecidas aos clientes que esperam <i>feedback</i> imediato. 	(Lei et al., 2020)
Estabelecer estratégias de comunicação eficazes para promover a lealdade à marca; os hotéis devem incluir essas diferentes características cognitivas, hedônicas e sociais no aplicativo do hotel para construir um relacionamento positivo e agradável com os clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - aplicativos de hotéis servem como facilitadores da fidelidade à marca, por meio do envolvimento do cliente; - benefícios hedônicos para promover experiências alegres e divertidas, por exemplo, o Radisson Hotel tem um evento para desenvolver o jogo para celular para encontrar o melhor conceito para um jogo com tema do hotel; - vários <i>emojis</i> ou jogos diferentes podem ser lançados e atualizados regularmente para atrair a atenção dos clientes; - benefícios sociais para promover o relacionamento social. Por exemplo, a WHotel lançou o WPOOL, um aplicativo de compartilhamento de quartos, permite que os clientes se conectem com outros clientes para compartilhar um quarto, proporcionando benefícios sociais e econômicos; - benefícios cognitivos para promover informação, aprendizagem e aquisição de conhecimento. 	(Lee & Lee, 2018)

Práticas	Descrição	Autor
Oferecer aos tomadores de decisão de hotéis uma série de soluções viáveis para estimular e capitalizar a cocriação de valor.	<ul style="list-style-type: none"> - as percepções dos hóspedes sobre personalização, confiança no hotel e sua capacidade de inovação pessoal influenciam seu grau de envolvimento com dispositivos móveis em hotéis, que são fundamentais para o desenvolvimento de intenções de se envolver em comportamentos de cocriação de valor específicos. - concentrar-se em seus hóspedes inovadores para incentivá-los a se envolverem ativamente no consumo de suas experiências, aproveitando assim seu talento; - projetar mais pontos de contato com seus hóspedes, usando tecnologia de autoatendimento, combinando entre sistema de informação e interações humanas, incentivando assim os cocriadores (por exemplo, serviços baseados em localização, personalização da atmosfera do espaço do hóspede) ; - projetar níveis mais profundos de interação, permitindo que os hóspedes cumpram funções de codificar suas próprias experiências de consumo (por exemplo, resolução de problemas, gamificação, dando certas recompensas para completar desafios); - projetar interfaces de interação simples que imitam o <i>layout</i> dos mais populares sistemas que aumentariam a capacidade dos consumidores de se envolverem; - envolver melhor os consumidores no consumo de serviços auxiliares, (focando apenas nos atributos experienciais mais relevantes) fazendo com que os hotéis se reorientem para fluxos de receita adicionais); - oferecer personalização na horizontal mais ampla das viagens (por exemplo, permitindo que os hóspedes obtenham cartões de embarque móveis para companhias aéreas usando o aplicativo de hotel). 	(Morosan, 2018)
As empresas podem influenciar as percepções dos clientes sobre seus aplicativos, produtos e serviços, junto com sua marca, gerenciando ativamente o processo de cocriação de valor possibilitado por seus aplicativos.	<ul style="list-style-type: none"> - O valor em uso dos usuários, derivado de experiências personalizadas e inesquecíveis e relacionamento preferencial com o aplicativo de marca, aumenta a tendência de continuar usando o aplicativo nutrindo uma lealdade com a marca e abre caminho para alcançar a cocriação de valor pelo aplicativo; - Cinco <i>affordances</i>, interatividade, visibilidade, persistência, associação e seleção, contribuem notavelmente para o valor em uso do cliente; - incorporar novas tecnologias para apresentar a humanização da marca ao projetar um aplicativo de marca; - clientes que recebem notificações “<i>push</i>” de acordo com suas preferências podem sentir a singularidade (personalização) gerar experiência impressionante e fortalecer seu relacionamento com o aplicativo e também com a marca, os três valores percebidos no processo de uso (Valor em Uso) podem promover a lealdade; 	(Fang, 2019)
Os hotéis podem usar esses dados para estabelecer interações diretas mais eficientes e eficazes com seus consumidores.	<ul style="list-style-type: none"> - duas características relacionadas ao consumidor foram considerados fundamentais para a cocriação de valor, “busca de novidades e hábito” influenciam a cocriação de valor; - oferecer mecanismos de interação intuitivos que permitem que as interações se tornem previsíveis e armazenáveis; - aumentar as futuras intenções dos consumidores de ficar, envolvendo-os ativamente no processo de cocriação enquanto estão no hotel; - implantação de sistemas capazes de aprender as preferências de consumo e atendimento preferencial do hóspede pode melhorar as interações com o consumidor. - tirar vantagem do talento inato dos consumidores, buscando o comportamento de usar os aplicativos, redesenhando 	(Morosan & DeFranco, 2016)

Práticas	Descrição	Autor
Os hotéis podem usar esses dados para estabelecer interações diretas mais eficientes e eficazes com seus consumidores.	<p>periodicamente a interface do usuário que permite aos consumidores acessarem informações / tarefas e, assim, facilitar o hábito.</p> <ul style="list-style-type: none"> - manter os consumidores interessados no processo de cocriação, os hotéis podem desenvolver tarefas criativas, como concursos de avaliações móveis com classificação mais útil, que podem então refletir nas percepções de valor das atividades de cocriação. - coleta dados individuais, ambientais e de interação, os hotéis podem usar esses dados para estabelecerem interações diretas mais eficientes e eficazes com seus consumidores. - informações adicionais sobre os consumidores podem ser valiosas para a compreensão da extensão e profundidade das interações consumidor-hotel, coletadas de pontos de acesso, terminais de pagamento, fluxos de cliques de e-marketing / sistemas de atendimento e integrados com os sistemas tradicionais de CRM e <i>data mining</i>. 	(Morosan & DeFranco, 2016)
Orientar os prestadores de serviços e gerentes de hotéis a desenvolverem estratégias diferentes, para facilitar interações com aplicativos que podem oferecer suporte à cocriação de valor.	<ul style="list-style-type: none"> - forte relação entre o envolvimento do cliente e a necessidade de interação dos clientes; então o consumidor mais inovador vai se envolver com a equipe de serviços do hotel e assim levar à sua intenção de adoção de inovações no serviço; - a capacidade de inovação do consumidor e o envolvimento do cliente influenciam a intenção de adoção de serviços recém desenvolvidos; - converter o papel dos clientes de clientes passivos convencionais para cocriativos ativos de inovação de serviço recém-desenvolvida; - monitorar qual consumidor e qual segmento de consumo será favorável à cocriação; - consumidor pode não fazer parte do processo de cocriação, se não for capaz de comunicar suas preferências ou se estiver vagamente envolvido com o produto e / ou serviços; - os clientes podem usar seu próprio talento criativo para conceituar suas necessidades, reunindo recursos para reconstruírem suas experiências reais, que são mais valorizadas; - aplicativo possibilita um maior envolvimento dos clientes com a equipe de serviços do hotel e interações mais personalizadas, podendo resultar em experiências de serviço de alto valor. 	(Kamboj & Gupta, 2020)
Uma série de serviços baseados em dispositivos móveis, que são construídos sobre o que os hoteleiros acreditam ser a estratégia para cocriar valor.	<ul style="list-style-type: none"> - por meio da inovação em serviços baseados em dispositivos móveis, os hoteleiros se tornaram analistas, pensadores rápidos e versáteis; - coleta de big data de clientes e interação individuais com cliente são estratégias para cocriar valor com o cliente; - com base nas informações existentes sobre um cliente específico, os hoteleiros analisam os elementos adequados que devem compor essa experiência; - no nível agregado, os hoteleiros também analisam os padrões de comportamento dos clientes para obter <i>insights</i> de orientação para práticas e orientações futuras; - hoteleiros precisam ser altamente flexíveis e ágeis para reagir a interações imprevisíveis com os clientes, especialmente quando os desejos dos clientes não podem ser satisfeitos; - as interações entre hotéis e clientes não estão mais restritas às comunicações tradicionais, funções extras foram assumidas como agentes de viagens quando os clientes procuram ajuda para o planejamento de viagens; coordenador do evento quando os clientes vêm para uma ocasião especial; ou até mesmo assistente social quando os clientes simplesmente querem alguém com quem conversar; - hoteleiros aproveitam as tecnologias móveis, que são portáteis, onipresentes e podem trocar informações em tempo real com o cliente. 	(Lei et.al., 2019a)

Figura 2 – Literatura sobre cocriação de valor por meio do *app*

Fonte: elaborada pelo autor

Os hotéis abriram as portas para os clientes inserirem diferentes tipos de informações e mensagens em seus aplicativos. Os gestores precisam ser pensadores rápidos, flexíveis e ágeis para reagirem a interações imprevisíveis com os clientes, especialmente quando os desejos dos clientes não podem ser satisfeitos. Dessa maneira, formas exclusivas de cocriação de valor, com base em aplicativos móveis, transformaram os hoteleiros em profissionais versáteis (Lei et.al., 2019a). Conforme apresentados na Figura 2, autores enfatizam a importância dos tomadores de decisão e estabelecerem práticas para promover a cocriação de valor facilitadas pelo aplicativo do hotel.

No próximo capítulo, está a descrição dos procedimentos metodológicos desta pesquisa.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo tem o objetivo de apresentar os procedimentos metodológicos desta pesquisa, compostos pelas fases (Figura 3), a saber:

Síntese do Método e dos Procedimentos de pesquisa	Fase 1	Fase 2
Natureza da pesquisa	Qualitativa	Qualitativa
Abordagem metodológica		Exploratória
Método	Revisão Sistemática da Literatura	Entrevistas
Unidade de Análise	Base Web of Science - Período 2007 a 2020	Hotéis
Procedimentos de coleta de dados	Apenas artigos científicos da base WOS - 55 artigos, com palavra-chave “value co-creat*” and Technolog*, relativo ao setor do turismo e hospitalidade.	Entrevistas semiestruturadas em profundidade com profissionais do setor hoteleiro, gestores, administradores, profissionais de TI, consultores, profissionais de marketing e desenvolvedores de aplicativo.
Análise dos dados	Análise de conteúdo	Análise de conteúdo e codificação com <i>software</i> Atlas Ti.

Figura 3 - Matriz Metodológica
Fonte: elaborada pelo autor

3.1 FASE 1: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

A revisão sistemática da literatura (RSL) sobre a cocriação de valor no âmbito tecnológico serviu como base de sustentação para a segunda fase deste estudo. Foram considerados para a RSL apenas artigos científicos que abordassem de aora cocriação de valor no âmbito tecnológico, voltado ao setor de turismo e hotelaria. A busca dos registros considerou as palavras-chave “Value co-creat*” e “Technolog*” em seu título e/ou resumo, retirados da base de dados ISI Web of Science, categorizados entre os temas turismo, hospitalidade, lazer e cultura.

A RSL buscou estabelecer uma compreensão baseada em evidências empíricas sobre as estratégias de cocriação de valor dos hotéis, por meio dos aplicativos próprios no setor de hoteleiro. Os diversos métodos de pesquisa foram incluídos tais como: questionários, estudos de caso, experimentos, revisões, bibliometria etc.

Apenas trabalhos escritos em inglês foram selecionados, sendo incluídos apenas artigos de periódicos internacionais nos campos do turismo e hospitalidade, lazer e cultura. O período

de seleção dos registros compreendeu os anos entre 2007 e 2020. O ano de 2007 foi escolhido pelo fato de apresentar o primeiro artigo na busca pelas palavras-chaves mencionadas, enquanto o ano de 2020 é o último ano completo no momento desta pesquisa. Inicialmente, foram identificados 416 artigos; após a leitura dos títulos e resumos foram excluídos 361 artigos não relacionados aos temas turismo, hospitalidade, lazer e cultura. Após a primeira leitura dos trabalhos, foram considerados 55 artigos habilitados para a continuidade da pesquisa. A seguir, a Figura 4 descreve o processo de seleção.

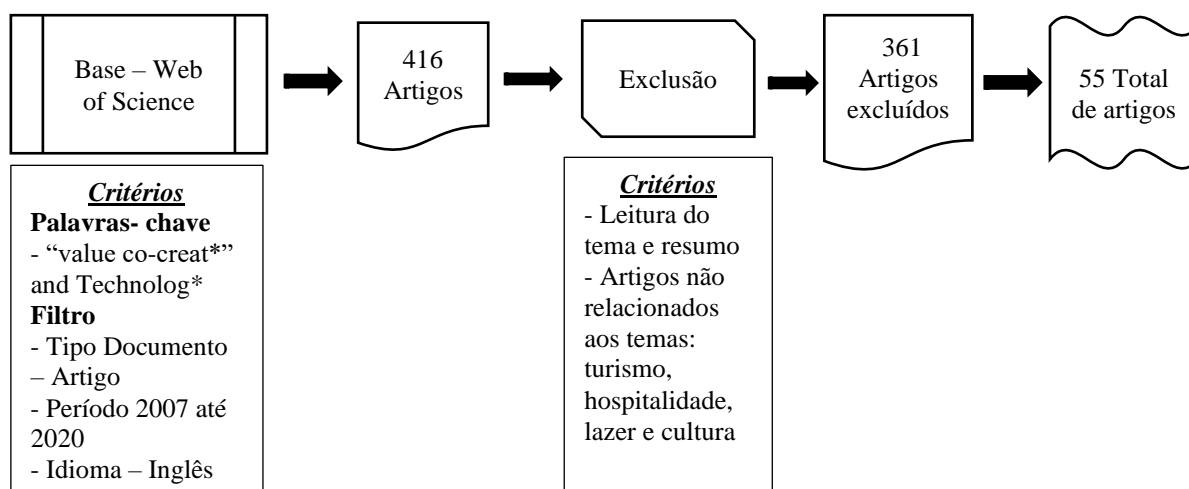


Figura 4 - Processo de seleção de artigos
 Fonte: elaborada pelo autor

3.2 FASE 2: ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Em razão da escassez de pesquisas sobre o tema estudado nesta pesquisa, foi encontrado apenas um artigo similar, cuja pesquisa foi realizada em outro contexto cultural, sendo que o presente trabalho se caracteriza com um estudo exploratório. O estudo exploratório ocorre quando há pouco conhecimento sobre o tema abordado (Creswell, 2013). A RSL realizada forneceu subsídios para a construção do protocolo de coleta de dados da segunda fase da pesquisa. Considerando a questão de pesquisa deste estudo, foi escolhida a abordagem qualitativa. A pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo. Pode significar que os pesquisadores estudam o fenômeno em seus cenários naturais, tentando compreender a questão em estudo em termos dos significados que as pessoas a eles conferem (Denzin, 2009). Como poucos estudos anteriores foram encontrados sobre o tema Aplicativo

Mobile de Hotel, apenas um estudo sobre a ótica da cocriação de valor, e nenhum produzido por pesquisadores no Brasil, considera-se esta pesquisa do tipo exploratória (Creswell, 2010).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais do setor hoteleiro, tais como, gestores, administradores, profissionais de TI, consultores, profissionais de marketing e desenvolvedores de aplicativo, todos do setor de hotelaria.

Todos os entrevistados foram considerados devido à experiência com aplicativos próprios de hotéis. Os participantes foram identificados com base na relevância de suas posições funcionais e foram selecionados por meio de amostragem por conveniência.

No momento do convite, todos os respondentes foram informados sobre os objetivos da pesquisa. Devido ao período de pandemia, e atendendo a todos os protocolos sanitários, as entrevistas foram realizadas por meio da ferramenta Google Meet, nos meses entre fevereiro até junho de 2021.

Para a condução das entrevistas, foi utilizado o roteiro para entrevistas em profundidade, que se encontra no Apêndice A. O roteiro foi estruturado em quatro partes: (1) identificar o perfil dos entrevistados; (2) identificar os tipos de funções que o aplicativo possui para cocriar valor com o cliente; (3) identificar os tipos de valor que o aplicativo pode oferecer ao cliente, (4) identificar as práticas dos profissionais do setor de hotelaria para apoiar as atividades de criação de valor. Foi realizada uma entrevista inicial, para testar o roteiro semiestruturado.

Seguindo o rito do protocolo de pesquisa, as entrevistas foram gravadas (com a autorização do entrevistado) para, posteriormente, serem transcritas. A identidade de todos os entrevistados foi mantida em sigilo.

Para realizar a análise qualitativa dos dados, estes foram armazenados e analisados com a ajuda do *software* Atlas.ti (Apêndice B). A abordagem de análise de dados seguiu as etapas típicas no tratamento de dados qualitativos, ou seja, imersão, codificação, interpretação e integração de códigos e categorias para construção de teoria (Savin-Baden & Major, 2013). Especificamente, o procedimento de análise de dados deste estudo seguiu a análise temática narrativa (Creswell, 2013), na qual os temas emergentes constroem a estrutura geral da escrita.

Strauss e Corbin (1990) explicaram que, ao realizar uma análise qualitativa de dados, é indicado que o pesquisador se mova entre os pensamentos indutivo e o dedutivo, para localizar e vincular conceitos. Os temas e padrões gerais que emergiram dos entrevistados foram identificados e comparados. Antes de iniciar a codificação, o pesquisador leu todas as transcrições das entrevistas e se aprofundou nos dados. O benefício dessa técnica de primeira passagem pelos dados (Hesse-Biber & Leavy, 2010) é que o pesquisador sente o que está por trás das falas e obtém uma visão geral dos dados (Savin-Baden & Major, 2013). Posteriormente,

o processo de análise de codificação foi iniciado, seguindo as orientações de Corbin e Strauss (2008) e Creswell (2013). O pesquisador então etiquetou os dados brutos com códigos. Os códigos foram rotulados com base na compreensão do pesquisador das ideias por trás dos dados e as palavras exatas usadas pelos entrevistados (códigos in vivo). Os rótulos iniciais, ou blocos de dados brutos, foram posteriormente conceitualizados e classificados em conceitos de nível inferior e superior, que também são chamados de categorias / temas. Ao longo do processo, os conceitos e categorias eram constantemente comparados uns com os outros (ou seja, axial codificação), para construir conexões e relacionamentos entre os códigos. Conforme o número de entrevistados aumentou, os dados começaram a se tornar redundantes. O pesquisador parou de coletar novos dados quando os códigos não geraram mais novas categorias ou temas relevantes (ou seja, o ponto de saturação) (Kendall, 1999). Ao separar os dados na fase de análise e produzir temas e conceitos, o pesquisador, ao mesmo tempo, interpreta e traduz esses temas e conceitos. Nesta fase, a literatura e descobertas anteriores são usadas para ajudar os pesquisadores a estruturarem suas próprias interpretações (Savin-Baden & Major, 2013). A etapa final da análise de dados é a integração dos códigos e categorias. A confiabilidade e a validade da pesquisa qualitativa estão na profundidade e no rigor da reflexão do pesquisador sobre os dados. A seguir, a Figura 5 descreve as etapas da fase 2.

Agendamento de Entrevista	Via contato por Whatsapp, Google Meet, telefônico ou por e-mail, visando programar o agendamento das entrevistas.
Realização da coleta de dados	Entrevistas com profissionais do setor hoteleiro seguindo o roteiro de entrevistas.
Análise dos dados	Transcrição das entrevistas, análise de conteúdo utilizando o softwares Atlas.TI., e discussão dos resultados perante a literatura.

Figura 5- Etapas da Fase 2
Fonte: elaborada pelo autor

A seguir (Figura 6), é apresentada a matriz de amarração da presente pesquisa, a qual mostra a questão de pesquisa, objetivo geral do estudo, objetivos específicos e questões utilizadas na coleta de dados.

Questão de pesquisa: Como o uso do aplicativo móvel pelo cliente permite a cocriação de valor em serviços hoteleiros?
Objetivo geral: Analisar a proposta de valor oferecidas por meio das <i>affordances</i> do aplicativo móvel do hotel.

Objetivos específicos	Questões para a coleta de dados	Fundamentação Teórica
<p>Analisar as <i>affordances</i> do aplicativo móvel do hotel para a cocriação de valor.</p> <p>Identificar a utilidade para os clientes das <i>affordances</i> do aplicativo móvel.</p>	<p>Quais são os tipos de serviços fornecidos ao cliente pelo aplicativo do hotel?</p> <p>Recursos/funções que o aplicativo possui para cocriar valor com o cliente.</p> <p>Identificar quais os tipos de serviços facilitado pelo aplicativo próprio que apoiam as atividades de cocriação de valor com o cliente como tb a geração de “valor em uso”: <i>Affordances</i> Ex. Função Reserva de Quarto, Função de Informações, Função Auto Check-in/check-out, Função solicitação de serviço.</p> <p>Qual a utilidade desses serviços para o cliente?</p> <p>Qual a utilidade desse serviço para o hotel?</p> <p>Como esse serviço facilita a interação e comunicação do cliente com o hotel?</p>	<p>Literatura das <i>Affordances</i> (Lei et.al., 2019a) (Fang, 2019)</p>
<p>Identificar o valor em uso para os clientes das <i>affordances</i> do aplicativo móvel do hotel.</p>	<p>Quais são os benefícios para os clientes utilizarem esses serviços pelo aplicativo?</p> <p>Identificar os tipos de valor em uso para o cliente: Valor funcional, personalização, emocional, social, epistêmico</p>	<p>Literatura dos tipos de valores Valor funcional, personalização, emocional, social e epistêmico. (Wong et al., 2019); (Lee, Levy, & Yap, 2015) ; (Gonçalves et al., 2016); (Kim, Gupta, & Koh, 2011) “Valor em Uso” (Fang, 2019)</p>
<p>Identificar às práticas hoteleiras para apoiar o processo de cocriação de valor por meio das <i>affordances</i> facilitadas pelo aplicativo do hotel.</p>	<p>Quais as formas de atrair, incentivar/ estimular os hóspedes a utilizarem os serviços por meio do aplicativo?</p> <p>Como o hotel identificou essas formas?</p> <p>Como as informações (dados) obtidas dos clientes por meio dos aplicativos podem contribuir para o hotel?</p> <p>Quais os tipos de informações obtidas dos clientes, são relevantes para o hotel?</p>	<p>Literatura (Rubio et al., 2019) (Lei et al., 2020) (Lee & Lee, 2018) (Morosan, 2018) (Fang, 2019) (Morosan & DeFranco, 2016) (Kamboj & Gupta, 2020) (Lei et.al., 2019a)</p>

Objetivos específicos	Questões para a coleta de dados	Fundamentação Teórica
	Quais são os desafios/limitações na prestação de serviços por meio do aplicativo?	

Figura 6 - Matriz de amarração da pesquisa

Fonte: elaborada pelo autor

Foram realizadas 14 entrevistas, com diferentes profissionais do setor hoteleiro: gestores, administradores, profissionais de TI, consultores, profissionais de marketing e desenvolvedores de aplicativo. Cada entrevista teve uma duração média de 50 minutos. As 14 entrevistas totalizaram 670 minutos, tendo sido gravadas, e geraram 94 páginas de texto transcrito.

<i>Nome</i>	<i>Função</i>	<i>Área</i>	<i>Empreendimento</i>	<i>Duração da Entrevista</i>	<i>Quantidade de Páginas</i>
Entrevistado 01	Sócio-Diretor	Administração/Educação	- Hotel Care Administradora com 8 Empreendimentos em - Formação e Capacitação de Mão de Obra em Turismo e Hotelaria	49:23	7
Entrevistada 02	Gerente de Hotel	Gestão Operacional	- Novotel SP Jardins – Grupo Accor	1:07:06	7
Entrevistado 03	Gerente de Hotel Fazenda	Gestão Operacional	- Estância Solazer	35:59	7
Entrevistado 04	Coordenador de Marketing	Marketing	- Hotel e Golfe Clube dos 500	44:34	6
Entrevistada 05	Gerente de Hotel	Gestão Operacional	- Novotel Itu Terras de São Jose Golf e Resort	37:03	5
Entrevistado 06	Diretor de TI	Tecnologia da Informação	- Grupo Mabu – Foz do Iguaçu - formado por 3 hotéis, 1 Parque Aquático e 1 Resort	30:53	6
Entrevistada 07	Gerente de Hotel	Gestão Operacional	- Hotel Mercure Paulista	1:10:05	9
Entrevistado 08	Diretor de TI	Tecnologia da Informação	- 12 Empreendimentos – 10 no Rio de Janeiro e 2 em Vitória - Espírito Santo	27:09	5

<i>Nome</i>	<i>Função</i>	<i>Área</i>	<i>Empreendimento</i>	<i>Duração da Entrevista</i>	<i>Quantidade de Páginas</i>
Entrevistado 09	Diretor de TI	Tecnologia da Informação	- Rede Accor com 400 hotéis – América do Sul	1:08:13	9
Entrevistado 10	Gerente de Hotel	Gestão Operacional	- Hotel WK Design Hotel	56:27	7
Entrevistado 11	Sócio da Consultoria de Investimentos	Consultoria	- Hotel Invest	26:06	5
Entrevistada 12	Diretora de Vendas e Marketing	Marketing	- Radisson Blu São Paulo	38:55	6
Entrevistada 13	Diretora de Relacionamento de Serviços e Diretora Acadêmica de um Hotel Escola	Administração/Educação	- Senac	1:16:51	9
Entrevistado 14	Diretor da Unidade de Negócios	Tecnologia Desenvolvedor	- Nonius Mobile Solution	43:18	6

Figura 7 – Entrevistados
Fonte: elaborada pelo autor

A seguir, o capítulo 4 desta dissertação traz as análises dos resultados obtidos nas entrevistas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo está organizado em três partes. Primeiramente, são apresentadas as funcionalidades, considerando as quatro funções principais dos aplicativos próprios de hotéis, reservas de quartos, auto *check-in/check-out*, solicitações de serviços e informações (Lei et.al., 2019a). Em seguida, são discutidos os dados e os resultados que emergiram do campo de pesquisa, com a coleta de informações realizada durante as entrevistas.

4.1 FUNCIONALIDADES DOS APLICATIVOS PRÓPRIOS

4.1.1 Funcionalidade reserva de quarto

Segundo os entrevistados 01, 05 e 08, o serviço “Reserva de Quarto” não é utilizado no aplicativo, por não ser considerado um gerador de reservas. O entrevistado 01 esclarece:

“Não vejo ainda muito como uma ferramenta de geração de reservas, ele é uma ferramenta de geração de suporte ao hóspede durante a sua estadia, para que ele tenha a experiência mais rápida e eficiente, é mais isso do que efetivamente uma geração de reserva.”

A funcionalidade Reserva de Quarto é utilizada pelos clientes para que seja realizada a reserva da UH (Unidade Hoteleira) “quarto” sem intermediários, a qualquer hora em qualquer lugar, de acordo com os entrevistados 02, 03, 04, 06, 07, 09, 10, 11, 12, 13 e 14, por ser uma função prática, rápida e autônoma. O serviço permite especificar as preferências do cliente como: tipo de quarto, tipo de cama, tipo de travesseiro, motivo da estadia, entre outras. A função serve ainda para a inserção de dados pessoais, como documentos de identidade, cartões de créditos etc.

A funcionalidade Reserva de Quarto foi apontada como um forte canal de comunicação entre o hóspede e o hotel, tanto pelo chat, como pelas informações, que são dados registrados pelo cliente para realizarem. Essa funcionalidade é vista como um meio utilizado pelo hotel para melhorar e personalizar os serviços. Desta forma, é criado um canal de comunicação direto, realizado de forma antecipada, antes da chegada do cliente, estreitando assim o relacionamento. Essa impressões são relatadas pelos entrevistados 02, 03, 04, 06, 07, 09, 10, 11, 13 e 14. Na fala do entrevistado 14:

“Já no momento da reserva, pelo chat, o cliente se comunica com o hotel sanando suas dúvidas.”

Além de tudo, poder realizar a reserva a qualquer hora em qualquer lugar é considerado importante para os clientes, na visão dos entrevistados 03 e 13.

O entrevistado 11 destaca como esse canal pode estreitar a relação entre o hóspede e o hotel:

“Com a criação do banco de dados com perfil dos hóspedes, existe um estreitamento de comunicação com o cliente final, que, por sua vez, pode ajudar em termos de fidelização de consumo e adequação da oferta de serviço ao perfil dos hóspedes.”

Os programas de fidelidade disponibilizados pelas redes hoteleiras criam uma interação com o cliente, objetivando a retenção e a fidelização, segundo os entrevistados 02, 04, 09, 11 e 12. De acordo com os depoimentos destes entrevistados, existe a oferta de vantagens, como acúmulo de pontos, desconto em tarifas, brindes, novas experiências, entre outros. Os entrevistados 02 e 04, respectivamente, relatam como ocorre essa interação:

“Fazendo a reserva pelo aplicativo, a gente consegue identificar muito mais facilmente os benefícios que têm, então é uma das coisas que o hotel preza muito, é o reconhecimento com relação ao hóspede em ser um membro, dar boas-vindas, entregar o Welcome Drink ou Upgrade do quarto, já deixar separado. Isso faz com que a gente identifique o hóspede, porque ele tem um cadastro, então, para você estar no aplicativo, ele tem um cadastro, e nesse cadastro a gente consegue identificar as preferências do hóspede.”

“A vantagem da reserva pelo aplicativo que a gente usa é um cupom de desconto para fidelizar o cliente na próxima hospedagem.”

Para gerar reservas, a comunicação deve ser clara e transparente, prestando informações completas sobre o hotel. Isso é o que destacam os entrevistados 06, 07, 09 e 10. Desta forma, minimiza-se a possibilidade de frustrar a expectativa do cliente. Conforme relatam os entrevistados:

“O hotel quanto mais informações ele fornece para o cliente, mais segurança ele tem, gerando uma performance maior em conversão de reservas, traz segurança para o cliente, automaticamente um aumento de receita para Hotel. O pior na verdade é o cliente chegar com uma expectativa e não ser atendido, já vi hotéis de ter fotos de uma piscina que é do prédio vizinho.” Entrevistado 10.

“Eu acredito que é muito na clareza das informações, é autoexplicativo, você consegue já deixar todas as informações, as informações principais

que a gente sabe que é o que todo mundo busca, foto é uma coisa muito importante.” Entrevistado 07.

Em relação à utilidade da reserva de quarto para cliente, os entrevistados apontaram que a funcionalidade permite fazer reservas a qualquer momento em qualquer lugar, possibilitando uma autonomia. O fato de a funcionalidade ser considerada intuitiva proporciona ao usuário maior praticidade e rapidez no processo de reserva, de acordo com os entrevistados 02, 03, 04, 07, 09, 10, 12, 13 e 14. Os entrevistados 07 e 04, respectivamente, apontam porque essa funcionalidade é considerada rápida e prática:

“É muito mais rápido do que pelo site, vai demorar uns 10 minutos para finalizar a reserva, pelo aplicativo faz muito mais rápido, que hoje é isso que prioriza, tempo, então isso é uma das principais coisas, até porque tá na mão ninguém fica sem celular.”

“A facilidade de manuseio do aplicativo, em um ambiente que já é mais intuitivo, já tem todas as informações sobre o hotel no mesmo ambiente, então para o cliente é mais fácil, gera menos dúvida.”

O serviço também desponta quando os dados armazenados, relativos à reserva, facilitam o preenchimento para reservas futuras, nas quais os campos serão preenchidos, em grande parte, de forma automática. Dados básicos como nome, documentos e endereço não serão mais necessários em reservas futuras. Dados relativos às preferências dos hóspedes, como tipo de quarto, tipo de cama, tipo de travesseiro, motivos da estadia (lazer ou negócios, entre outros), também ficam registrados, personalizando os serviços para o cliente. Essas premissas foram relatadas pelos entrevistados 07, 09, 10 e 11.

Os entrevistados 11, 09 e 10 apontam a importância para o cliente do armazenamento de seus dados na reserva:

“Todos os canais de distribuição de reservas deveriam ter acesso à informação sobre os hóspedes, conhecer um pouco melhor o perfil dos clientes, eventualmente adaptar parte da sua oferta de serviços a aquele cliente específico.” Entrevistado 11

“Importante que ele tenha salvo ou armazenado no app do seu celular quais são suas preferências.” Entrevistado 09.

“A agilidade para o cliente poder finalizar a reserva, e a facilidade de numa segunda, terceira, numa próxima hospedagem dele, já ter todos os dados prontos com o cadastro preenchido, então a agilidade é o foco principal da reserva.” Entrevistado 10.

Os entrevistados 09, 04, 11 e 14 também destacam a prática de descontos nas tarifas de hospedagem, devido ao fato de o cliente realizar a reserva diretamente com o hotel, sem comissionamento para intermediários. Nas palavras do entrevistado 09:

“Tem que ser prático e ao mesmo tempo tem que ser mais em conta do que qualquer outro canal.”

Segundo os entrevistados 02 e 04, ganhando cada vez mais a atenção dos hóspedes, os programas de fidelidade tornam os clientes em membros, estimulando o acúmulo de pontos, levando em conta o valor de estadias e consumo de serviços. Posteriormente, esses pontos podem ser trocados por novas estadias ou outros benefícios, os clientes são classificados por “*status*”, que aumentam de acordo com a quantidade de estadias e consumo realizado na rede, proporcionando vantagens diferenciadas. O programa de fidelidade é apontado pela entrevistada 02:

“Tem um clube de vantagens, tem um clube de benefícios, então a facilidade que te dá e a rapidez de ter na sua mão, porque todo mundo tem no celular.”

CODING FRAME ***Utilidade para o Cliente***

<i>Tema</i>	<i>Quant. Entrevistados</i>
Fácil, rápido, prático, autônomo, intuitivo	9
Dados armazenados para facilitar reservas futuras e personalização de serviços.	4
Tarifas reduzidas por eliminar comissionamento à intermediários – Reserva Direta	4
Membro associado ao programa de fidelidade “Clube de Vantagens”	2
Reserva de qualquer lugar a qualquer hora	2

Figura 8 – *Coding Frame* – Reserva de Quarto - Cliente
Fonte: elaborada pelo autor

Sobre a utilidade do serviço reserva de quarto para o hotel (Figura 8), o entrevistado 14 destaca a importância dessa função para o hotel:

“Para você ter uma ideia, o app já é o melhor canal de reservas de um grande cliente no Brasil, depois do próprio site, mais do que qualquer outro canal.”

Um das grandes vantagens para o hotel com esse serviço, segundo os entrevistados 02, 03, 06, 10 e 13, é a eficiência operacional. Ou seja, o fato de diminuir a demanda para reservas por telefone, e-mail e pessoalmente. Essa funcionalidade gera ganho de produtividade

operacional, eficiência no tempo de atendimento, que é fundamental, otimização da equipe, como também a redução de falhas e erros. A operação deixa de realizar um atendimento mais burocrático de registro de documentação e coleta de assinaturas, para que possa melhor atender o hóspede, ou seja, de forma acolhedora e hospitaleira, conforme relatam os entrevistados 06, 02 e 10.

“A operação passa ter tempo de fazer o que ela tem que fazer, que é ser hospitaleira, tratar bem o hóspede, e não ficar pegando documentação e assinatura apenas.” Entrevistado 06.

“Hoje, em vez de gente parar para atender o telefone, para fazer uma reserva, porque a gente tem um quadro enxuto, o cliente pode usar o aplicativo, e o funcionário que tá na unidade, pode se dedicar a um atendimento mais aprimorado, mais próximo, um atendimento diferenciado, em vez de ter que atender o telefone para fazer mais uma reserva, porque reserva demanda tempo.” Entrevistado 02.

Entrevistado 10 “A produtividade também, não tem ninguém para atender o telefone, ou responder um e-mail, então a produtividade é um grande ganho.”

O fato de o cliente já deixar a reserva pronta, imputando não somente os dados cadastrais, como também suas preferências pessoais, proporciona ao hotel o tratamento destes dados. Desta forma, o hotel pode adequar os serviços ao perfil de cada cliente e sua fidelização. Também proporciona a oportunidade para os funcionários dedicarem um atendimento mais aprimorado, personalizado, permitindo aos hóspedes boas experiências. Isso foi o que relataram os entrevistados 09, 10, 11 e 13. Os entrevistados 09 e 11 destacam, respectivamente:

“É uma das boas formas de fidelizar os seus hóspedes, de conhecer o seu hóspede, de interagir com seu hóspede, conseguir enviar promoções quando o hóspede não está dentro do hotel, com a mesma linguagem que o determinado hóspede está acostumado a receber, a fidelização é um ponto importante.”

“Existe um estreitamento de comunicação com o cliente final, que por sua vez pode ajudar em termos de fidelização de consumo, e adequar sua oferta de serviço também ao perfil dos hóspedes.”

De acordo com os entrevistados 04, 11, 12 e 14, essa funcionalidade permite ao hotel uma interação direta com o cliente, sem intermediários. O fato de eliminar custo de intermediários com comissão para OTA (*Online Travel Agency*), possibilita descontos em

tarifas e promoções personalizadas, que serão comunicadas aos clientes mesmo fora do empreendimento e antes da chegada ao hotel. Os entrevistados 04 e 14, respectivamente, apontam a vantagem de eliminar intermediários:

“Principal vantagem é a fidelização do cliente e a diminuição no custo de aquisição do cliente, a gente deixa de pagar uma comissão para o OTA - Online Travel Agency - Agência de Viagem Online, pagar uma taxa muito alta para operadoras poder distribuir o hotel, então uma reserva direta para o hotel mesmo que tenha um desconto de até dez %, sempre é muito mais interessante do que deixar o cliente reservar através de agências online ou operadoras.”

“Permite o aumento da reserva direta, pois não há intermediários”

CODING FRAME **Utilidade para o Hotel**

<i>Tema</i>	<i>Quant. Entrevistados</i>
Eficiência operacional, automatização de processos	5
Coleta e tratamento de dados do cliente (Adequar oferta de serviços ao perfil do cliente).	4
Elimina custo de intermediários - comissão OTA Online Travel Agency – Agência de Viagem Online (redução da tarifa)	4

Figura 9 – *Coding Frame* – Reserva de Quarto – Hotel
Fonte: elaborada pelo autor

Em relação aos benefícios que os clientes têm por utilizarem esses serviços pelo aplicativo, das entrevistas com os profissionais (Figura 9), diferentes proposições de valor emergiram em relação à funcionalidade reserva de quarto. Essas diferentes proposições de valor são aqui apresentadas:

➤ Valor Funcional

A maioria dos entrevistados (02, 03, 04, 06, 09, 10, 11, 12, 13 e 14) esperam que os clientes percebam o valor funcional do aplicativo próprio (Figura 10), que consiste, principalmente, em conveniência e praticidade aos clientes. É desejável que esses clientes possam utilizar essa funcionalidade de maneira direta (sem intermediários), de forma autônoma (sem a necessidade de depender de qualquer pessoa), prática (pois pode ser feita a qualquer hora em qualquer lugar), intuitiva (pois não há a necessidade de uma explicação prévia sobre seu funcionamento) e com a capacidade de armazenar os dados dos clientes (que traz a facilidade e a rapidez para realizar reservas).

A entrevistada 12 aponta a importância de o serviço ser funcional e eficiente:

“O serviço também tem que ser bom, porque se ele tiver dificuldade para fazer essa reserva, ele vai acabar desistindo se o serviço prestado dessa forma não é bom, então tem que ser um app que funcione acima de qualquer coisa.”

O entrevistado 03 destaca a autonomia que o cliente tem com esse serviço:

“O cliente, mesmo de certa forma gerencia suas reservas, ele já faz a reserva, altera reserva, cancela reserva, faz uma solicitação especial para reserva, isso tudo de forma automática. O que eu quero dizer, ele mesmo gerencia através do aplicativo, sem a necessidade de um atendimento de um colaborador, então isso minimiza erros e traz uma qualidade muito grande para os clientes.”

O benefício financeiro surge com a redução de tarifas para o cliente, que realiza a reserva pelo app, conforme relata o entrevistado 09:

“O que mais agrega valor é a questão do preço, então, o app precisa dar uma condição de venda diferenciada, para ele agregar realmente valor no momento da compra, que é o momento da reserva.”

➤ Valor Social

O valor social é percebido quando o cliente se sente privilegiado como, por exemplo, tornando-se membro de um programa de fidelidade, que proporciona descontos, ofertas exclusivas e acúmulo de pontos. Esse valor foi apontado pelos entrevistados 04, 07 e 10.

O entrevistado 04 destaca essa percepção do cliente:

“Uma percepção de valor do cliente é que ele está pertencendo a um grupo exclusivo do hotel quando ele usa o aplicativo.”

➤ Valor de Personalização

Os entrevistados 06 e 11 acreditam que o cliente reconhece um atendimento diferenciado. Por exemplo, quando o cliente não necessita esperar em fila na recepção, logo, gera um valor de personalização, conforme relata o entrevistado 06:

“O tempo de atendimento em fila que ele não vai precisar, principalmente todos os clientes que fazem o serviço de pré-reserva

antes, eles têm um atendimento diferenciado quando eles chegam aqui.”

➤ **Valor de Proteção de Dados**

O comprometimento do hotel em relação à privacidade, proteção e o rigoroso controle dos dados pessoais dos clientes (Figura 10) é um valor proposto pela entrevistada 13. Este valor deve ser percebido pelo cliente, pois essa funcionalidade solicita os dados pessoais e dados relativos às preferências dos clientes. A entrevistada 13 expõe:

“A questão da proteção de dados, a LGPD (Lei Geral da Proteção de Dados), então tem algumas questões que podem ser muito limitadoras, quando você coloca isso no sistema, quando está dentro de um sistema, isso é mais crítico.”

CODING FRAME
Proposta de Valor dos Entrevistados

<i>Tipo de Valor</i>	<i>Valores Propostos</i>	<i>Quant. Entrevistados</i>
VALOR FUNCIONAL	Funcional/Prático	6
	Rápido	7
	Autônomo	3
	Benefício Financeiro	2
VALOR SOCIAL	Sentir Exclusivo	3
VALOR DA PERSONALIZAÇÃO	Serviço Personalizado	2
VALOR DA PROTEÇÃO DE DADOS	Segurança dos Dados	1

Figura 10 – *Coding Frame* – Reserva de Quarto – Valores

Fonte: elaborada pelo autor

4.1.2 Funcionalidade auto *check-in* e *check-out* - acesso ao quarto

Com o intuito de antecipar todo processo de entrada e saída dos hóspedes, de forma unânime, os entrevistados declararam que a funcionalidade auto *check-in* e *check-out* (Figura 11), além de facilitar, alivia o atendimento na recepção, otimizando o tempo do hóspede no empreendimento. A funcionalidade permite aos próprios clientes realizarem todo o processo de chegada e partida no hotel, inserindo antecipadamente todos os dados obrigatórios para a ficha FNRH (Ficha Nacional de Registro do Hóspedes), com a respectiva assinatura digital e sem a necessidade do comparecimento à recepção para esse fim. Na opinião dos entrevistados, toda a burocracia de solicitação de documentos e dados cadastrais deve ser eliminada, para que a recepção exerça seu papel principal que é de ser hospitaleira.

O entrevistado 08 esclarece a importância desse serviço pelo app:

“Tem um processo para entrada de um hóspede, que é o preenchimento da ficha FNRH (Ficha Nacional de Registro do Hóspede), quer dizer eu consigo antecipar tudo isso através do aplicativo, de forma que o hotel se prepara para receber aquele cliente. Quando ele chega no hotel, já temos os dados dele, já temos o apartamento designado, quer dizer é um processo muito mais rápido da entrada dele no hotel, ao contrário de alguém que não usa o aplicativo ainda.”

Os entrevistados 10 e 14, respectivamente, explicam como funciona esse processo do auto *check-in* e *check-out*, no qual o acesso ao quarto se dá com o acionamento da chave digital disponibilizada pela própria função.

“Pela função auto check-in o cliente preenche os dados da ficha FNRH (Ficha Nacional de Registro do Hóspede), coloca a assinatura e grava a chave, é necessário uma garantia do pagamento, pois o hóspede não passa na recepção, vai direto para o elevador, no Check-out o pagamento é pelo cartão crédito, dinheiro ou Pix.”

“Na chegada ao hotel, é solicitado ao cliente apenas mostrar o documento de identidade, mais nada! Não há necessidade de contato!”

Esta funcionalidade facilita a interação e comunicação do cliente com o hotel, uma vez que, a partir do momento que esse serviço permite conhecer o cliente mesmo antes de ele ou ela chegar ao empreendimento, a obtenção de informações completas e detalhadas cria um banco de dados do perfil de consumo. Essas informações serão captadas para que sejam desenvolvidas ações e um atendimento personalizado. Isso é o que defendem os entrevistados 01, 02, 04, 09, 11, 12 e 14.

Os entrevistados 09 e 04, respectivamente, destacam a importância dos dados antecipados dos clientes, para personalização do atendimento:

“Fazendo check-in antes, a gente já começa a conhecer o hóspede muito antes de chegar no hotel, isso ajuda muito.”

“A gente já tem as informações bem completas do cliente disponibilizados nesse check-in, que permite a gente ter mais detalhes sobre o cliente. Assim, a gente vai personalizar o atendimento para ele durante o período que estiver no hotel.”

A entrevistada 11 pontua que os dados ajudam a compreender os perfis de consumo dos hóspedes, auxiliando ações dirigidas para grupos específicos:

“Ajuda a entender melhor os perfis de consumo dos hóspedes e criar banco de dados, para eventualmente criar depois ações dirigidas, para um grupo específico de cliente.”

Esta funcionalidade de auto *check-in* e *check-out* tem vantagens para o cliente. Todos os entrevistados concordam que a rapidez é a maior vantagem dessa função. Ou seja, o fato de o cliente poder chegar ao hotel ou ir embora sem a necessidade de realizar o processo de *check-in* e *check-out* na recepção proporciona uma grande satisfação ao cliente. O entrevistado 08 destaca a vantagem dessa função:

“Eu consigo antecipar tudo isso através do aplicativo, de forma que o hotel se prepara para receber aquele cliente, quando ele chega no hotel, já temos os dados dele, já temos o apartamento designado, quer dizer é um processo muito mais rápido da entrada dele no hotel, ao contrário de alguém que não usa o aplicativo.”

Na perspectiva dos entrevistados 01, 04, 05, 07, 09, 10 e 13, a facilidade, praticidade e a comodidade também despontam como fatores importantes para o uso desse serviço pelo cliente. A entrevistada 13 relata a importância:

“O cliente pode antecipar a realização de seu check-in e check-out, a facilidade é importante, poder fazer isso de qualquer lugar, com uma antecedência necessária ele não precisa ficar preso a um contato pessoal”.

Outro ponto relevante, levantado pelos entrevistados 02, 05, 09, 10 e 12, está relacionado à saúde, mais especificamente, em relação à segurança dos hóspedes contra a COVID-19. A pandemia trouxe novas rotinas e cuidados com os clientes e funcionários, como a eliminação do contato físico na recepção, o que revelou ser uma forte preocupação dos entrevistados. Esse serviço não necessita de qualquer contato ou aproximação do cliente com a recepção, sendo que até mesmo a chave digital de acesso ao quarto é disponibilizada ao cliente pelo aplicativo. No momento da partida, o *check-out* também é realizado por essa funcionalidade, sem a necessidade de comparecer à recepção. A conta com a relação de todo consumo fica disponível para controle e conferência do hóspede no próprio app, e o pagamento será realizado mediante confirmação do cliente com o cartão de débito ou crédito cadastrado. O entrevistado 09 esclarece a importância dessa segurança ao cliente:

“No processo de pandemia isso acelerou, onde o hóspede não quer ter contato, não quer pegar na caneta do hotel, não quer tocar em papel, ele quer fazer tudo com distanciamento e usando seus próprios equipamentos.”

O entrevistado 12 também enfatiza a relevância dessa segurança para o hóspede:

“Há segurança porque ele não precisa ficar parado na recepção, onde de repente pode ter um acúmulo de pessoas, segurança hoje é importante, muito importante por causa da pandemia, ele já tá com o check-in feito, ele só entra no hotel, vai para o apartamento, então ele não vai precisar ficar falando, passando todos os dados dele na recepção, nada disso.”

As entrevistadas 02 e 13 levantaram uma questão importante relacionado a proteção dos dados dos clientes, com a criação da LGPD, que promove a proteção de dados pessoais dos cidadãos brasileiros:

“Os dados do cartão de crédito, ele já vai ter deixado lá, e vai ter autorizado também. E uma coisa importante, tem todos os protocolos da LGPD, então tem todo um sistema criptografado, não é todo mundo que tem acesso ao cartão de crédito, só pessoas chaves, os dados são criptografados, também se o cliente informar que não quer receber marketing.” Entrevistada 02.

CODING FRAME **Utilidade para o Cliente**

<i>Tema</i>	<i>Quant. Entrevistados</i>
Agilidade no processo	14
Facilidade/praticidade/Comodidade	7
Evita contato físico (Pandemia) – Segurança Sanitária	5
Proteção de Dados – LGPD	2

Figura 11 – *Coding Frame* – Check-in /check-out – Cliente
Fonte: elaborada pelo autor

O hotel também tem ganhos com a funcionalidade (Figura 11) *check-in* e *check-out*. Para o hotel, esse serviço desponta pela sua rapidez, de acordo com todos os entrevistados. O fato dessa função agilizar todo o processo de *check-in* e *check-out* melhora a estadia do hóspede, trazendo satisfação com o serviço. O entrevistado 11 relata essa percepção:

“Agrega rapidez, com a rapidez as pessoas ficam mais felizes, ninguém quer ficar perdendo tempo com grandes filas, quanto mais fácil o processo, menos burocrático, menos fichas a preencher, você consegue melhorar a jornada do cliente durante a utilização do hotel.”

Outra vantagem, destacada pelos entrevistados 02, 04, 05, 06, 08, 09, 10, 11, 13 e 14, é a desburocratização da recepção, simplificando os serviços, acarretando a melhora do desempenho. Isso traz maior eficiência operacional, a qual é relatada pelos entrevistados 03,

04, 06, 09, 11, 13 e 14. Os entrevistados 03 e 06 descrevem, respectivamente, os efeitos dessa melhora:

“O check-in e check-out é bem mais rápido, também a operação na recepção ficou mais eficaz, a sobrecarga de trabalho dos funcionários também, nós conseguimos reduzir o quadro, tem uma redução de custo para o hotel, por exemplo, 70% dos nossos clientes fazem check-in e check-out Express, então reduzimos a equipe teve uma melhora na operação da recepção, uma redução dos custos financeiros, também uma melhor avaliação do cliente com relação ao serviço de recepção, isso a longo prazo gera novas reservas, gera fidelização dos clientes.”

“É a performance operacional, você não precisa disponibilizar a operação para fazer um atendimento check-in e check-out, pois ele é feito todo através do app. Então ganha tempo e disponibilidade na operação para estar tratando de outros assuntos.”

A redução das atividades na recepção foi impactada, diminuindo a carga de trabalho, conforme apontado pelos entrevistados 03, 04, 05, 10 e 13. Consequentemente, essa diminuição de atividades ocasionou a redução do quadro de funcionários, conforme relata os entrevistados 01, 03, 04, 10 e 12. O entrevistado 04 esclarece:

“Consigo ter um número menor de recepcionistas à disposição, para fazer um o check-in de um grupo, ou check-in de final de semana que tem bastante demanda, porque a maioria já vai estar utilizando o check-in expresso e o trabalho operacional vai ser diminuído consideravelmente.”

Outro ponto importante, relatado pelos entrevistados 04, 08, 09 e 11, é a coleta antecipada de informações relevantes do cliente para base de dados do hotel. Por essa base, identificam-se comportamentos e hábitos os quais vão gerar atendimentos mais personalizados durante a estadia. Os entrevistados 11 e 09 descrevem essa importância, respectivamente:

“Ajuda a entender melhor os perfis de consumo dos hóspedes e criar banco de dados, para eventualmente criar depois ações dirigidas, para um grupo específico de cliente.”

“Eu tenho as informações do meu cliente, as informações do perfil dele, cada vez mais eu posso enriquecer isso, é muito importante.”

No período de pandemia, os entrevistados 04, 05, 09 e 12 demonstraram uma preocupação com a saúde dos clientes e destacaram que essa funcionalidade se mostrou essencial para evitar aglomerações ou contato físico com os hóspedes, gerando mais segurança.

“A questão também em relação à pandemia, a segurança, porque o hotel criou vários protocolos de segurança, esses protocolos sempre são certificados por algum instituto ou alguma organização, para dar credibilidade, nesses itens de segurança, e eles tem que ser seguidos religiosamente, mesmo porque eles são auditados pela própria rede hoteleira.”Entrevistada 12.

Conforme relatado pelos entrevistados 02, 04 e 09, essa funcionalidade permite às equipes da recepção dedicarem mais tempo ao cliente, personalizando o atendimento.

CODING FRAME ***Utilidade para o Hotel***

<i>Tema</i>	<i>Quant. Entrevistados</i>
Rapidez/agilidade no processo de <i>check-in</i> e <i>check-out</i>	14
Desburocratização da recepção	9
Melhora da operação (Performance Operacional)	7
Redução da carga de trabalho dos funcionários da recepção	5
Redução de funcionários na recepção	5
Colher informações essenciais dos clientes - Criação (base de dados)	5
Segurança – Evita contato físico (Pandemia)	4
Dedicar mais tempo ao cliente, atendimento personalizado	3

Figura 12 – *Coding Frame* – Check-in /check-out – Hotel

Fonte: elaborada pelo autor

Diferentes proposições de valor para os clientes emergiram em relação ao uso da funcionalidade de *check-in* e *check-out* pelo aplicativo (Figura 12). Para a maioria dos entrevistados (01, 03, 04, 05, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13 e 14), a expectativa de que os clientes percebam o valor funcional do serviço seria a maior vantagem de realizar um *check-in* e *check-out*, pois a demora em uma recepção para realizar essa atividade é uma das maiores reclamações dos clientes e preocupação dos entrevistados. Os entrevistados 01 e 03, respectivamente, relatam essa vantagem:

“Reduzir o tempo de espera no balcão da recepção do hotel, é o que mais causa dor, desgaste do hóspede.”

“O check-in e o check-out para o cliente, tem uma finalidade de reduzir tempo de espera, e agilizar todo o processo entrada e saída do hotel, então, isso minimiza a fila, melhora experiência dele na utilização do

serviço durante a sua hospedagem, tanto na chegada como na saída, reduzimos as filas, o tempo de espera.”

Esse serviço também foi considerado fácil e prático, para os entrevistados 04, 05, 06, 07, 10 e 13, trazendo grande liberdade e autonomia ao cliente. Conforme observa o entrevistado 06:

“A facilidade, dele mesmo poder conduzir todo o processo de check-in, e principalmente no check-out, onde ele tem a autonomia de fazer toda conferência do extrato dele, fazer um check-out automático, poder ir embora sem ter que depender da auditoria de alguém, da validação dos dados de alguém, eu acho que a autonomia para esse cliente executar essas duas funções é o principal benefício.”

A preocupação com a proteção dos dados foi levantada pelos entrevistados 02, 05, 08, 10, 11 e 12. Apontada como relevante para o hóspede, principalmente, depois que foi instituída a LGPD. Os entrevistados 05 e 08, respectivamente, apontam essa questão como uma grande preocupação do cliente:

“A segurança de informação é uma coisa bem importante, é um ponto cada vez mais preocupante, com a nova LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), roubo de dados do cliente.”

“Também tem a segurança dos dois lados, os dados são todos guardados da forma necessária, seguindo todos os pontos de segurança, atendendo todas as obrigações.”

Na perspectiva dos dados levantados nas entrevistas, outro valor que emergiu para o cliente nesse período tão conturbado da pandemia foi o Valor da Segurança Sanitária (VSS), apontado pelos entrevistados 04, 05, 09, 10, 12 e 14. Por isso, os hotéis estão envidando esforços para oferecerem novos tipos de serviços, para continuarem as atividades com segurança, ações que assegurem a saúde de clientes e funcionários. Conforme destaca o entrevistado 04:

“No momento que a gente vive, principal valor é a segurança, a garantia de diminuição do risco de contágio por COVID, impulsionado pela pandemia, quanto menos contato com outras pessoas melhor, então a pessoa vai evitar aquelas filas na recepção, vai evitar aguardar a liberação de quarto, então a pessoa já vai chegar e vai ter a comodidade de ir direto para o apartamento.”

Destacada pelos entrevistados 09, 10 e 13, por ser um serviço inovador, a VSS tem oportunidade de gerar valor epistêmico ao cliente. Os entrevistados 13 e 10, respectivamente, exemplificam porque esse serviço é considerado inovador ao cliente:

“É inovador, porque o cliente sai de um sistema em que antes ele tinha que ir à uma recepção, conversa com recepcionista, interagir com um papel impresso com as suas contas, com seus lançamentos, tem que conferir, tendo uma fila atrás dele esperando, porque teve muitos lançamentos, e o cliente que está atrás está com pressa também, gerando um desconforto na recepção.”

“O cliente leva mais para o lado da inovação, de ter uma experiência tecnológica, mais rápida, mais ágil.”

Os entrevistados 09, 10 e 13 concordam que o fato de não precisar aguardar em uma recepção para realizar um *check-in* ou *check-out* desencadeia um sentimento de satisfação pelo cliente, concordam os entrevistados, gerando um valor emocional. O entrevistado 09 relata o sentimento gerado por esse tipo de serviço:

“Tanto o processo de chegada quanto o processo de saída, se tiver isso automatizado, gera a satisfação, a felicidade do cliente, sem esse processo burocrático.”

CODING FRAME

Proposta de Valor dos Entrevistados

<i>Tipo de Valor</i>	<i>Valores Propostos</i>	<i>Quant. Entrevistados</i>
VALOR FUNCIONAL	Prático/Fácil	5
	Rápido	13
	Autônomo	5
VALOR DA PROTEÇÃO DOS DADOS	Segurança dos dados	6
VALOR SEG. SANITÁRIA	Evitar contato	6
VALOR EPISTÊMICO	Inovador	3
VALOR EMOCIONAL	Satisfação	3

Figura 13 – *Coding Frame – Check-in /check-out – Valores*

Fonte: elaborada pelo autor

4.1.3 Funcionalidade solicitação de serviços

Segundo as entrevistadas 02 e 07, a Solicitação de Serviços não é utilizada no aplicativo do hotel. Elas relataram não ter disponível essa função no app do hotel em que atuam, porém todos os outros entrevistados confirmaram ser muito útil. Os hóspedes podem se comunicar com todas as áreas do hotel, permitindo realizar solicitações a qualquer hora em qualquer lugar e de forma rápida. As solicitações vão desde um menu de travesseiros, até uma caipirinha no bar da piscina, conforme relatam os entrevistados:

“Pedir desde uma caipirinha no bar da piscina sem sair do lugar, pedir um “Room Service”, enfim, ele pode se comunicar com todas as áreas do hotel através de um app.” Entrevistado 05

“Solicitação de alimentação, café da manhã, um almoço ou um jantar ou alguma coisa de lanche durante o dia, massagem no spa, um menu de travesseiros.” Entrevistado 12.

Esta funcionalidade é um canal direto de comunicação sem intermediários, pois o cliente será atendido diretamente pelo setor responsável:

“Facilita em vários sentidos, porque toda a solicitação que ele faz através do app, vai ser direcionado diretamente para pessoa que vai resolver aquele problema, não tem intermediário, então com isso o hóspede pode ter um retorno muito mais rápido e ágil.” Entrevistado 06.

A funcionalidade também permite o mapeamento dos comportamentos do cliente. Segundo o Entrevistado 9:

“Hoje a informação é tudo, o mundo Big Data cada vez maior, conseguir armazenar o comportamento do seu hóspede, o app tem essa vantagem.”

Essa funcionalidade também trouxe uma melhor experiência ao hóspede, em relação à segurança em decorrência da pandemia, como observa o entrevistado 09:

“Principalmente pelo momento que a gente vive, há cada vez mais uma cultura sem contato, ou seja, eu não vou tocar em nada, eu não vou interagir fisicamente com nada.”

A interação e comunicação entre o cliente e o hotel é facilitada por meio da referida funcionalidade. Os entrevistados 04, 06, 13 e 14 concordam que há uma comunicação direta entre o cliente e o hotel, por meio da funcionalidade Solicitação de Serviços, sem intermediários, pois as solicitações realizadas pelos clientes são direcionadas diretamente para os respectivos setores responsáveis. Por exemplo, para a troca de uma lâmpada, a solicitação será direcionada para o setor de manutenção, para a limpeza de um carpete, será direcionada para governança. Ou seja, não há erros, nem falhas de comunicação, pois não há intermediários nessa troca, sendo realizada de forma rápida.

“Há uma grande interação, por exemplo, se o hóspede pedir o reparo de uma avaria no quarto, essa solicitação será monitorada com tempo de espera e retorno da área responsável.” Entrevistado 04.

“Facilita em vários sentidos, porque toda a solicitação que o cliente faz através do app, será direcionado diretamente para o setor que vai resolver aquele problema, não tem intermediário, então, com isso, o

hóspede pode ter um retorno muito mais rápido e ágil, trazendo confiança para ele, porque afasta a parte burocrática.” Entrevistado 06.

Outro ponto importante, levantado pelos entrevistados 04, 09 e 10, é a possibilidade dessa função armazenar os padrões de comportamento dos clientes, gerados pelas solicitações. Desta forma, será possível mapear hábitos, formando um histórico com preferências de consumo, melhorando a comunicação com o cliente:

“Vamos ter um histórico do que ela está consumindo, vou saber as preferências dele, vou poder oferecer um serviço personalizado.” Entrevistado 04.

“Conseguir armazenar o comportamento do seu hóspede, exemplo para saber se ele é um hóspede que passa mais tempo em um restaurante, na área de co-working, ou no próprio apartamento, isso me ajuda. Antes do app já tínhamos isso armazenado no sistema, a preferência de almoço do cliente, a preferência de apartamento, e com app eu amplifico.” Entrevistado 09.

“Na verdade, gera dados para melhorar nossa comunicação com o cliente, gera dados estatísticos.” Entrevistado 10.

Sobre a utilidade da funcionalidade Solicitação de Serviços para o cliente, os entrevistados 03, 04, 05, 06, 08, 09, 10 e 13 relatam o fato de poderem requisitar os serviços de qualquer lugar, a qualquer momento, pelo aplicativo, trazendo uma autonomia ao hóspede. O entrevistado 13 defende:

“O cliente pode estar em algum lugar e quer um jantar diferenciado, vai chegar no hotel daqui uma hora mais ou menos, já faz o pedido, e a hora que o cliente chegar o pedido já está disponível. A questão da mobilidade, o cliente não precisa ir em algum lugar para pedir, para solicitar alguns serviços, então o cliente está na área de lazer, pode solicitar produtos da área de alimentos e bebidas. No restaurante, pode solicitar a reserva de um carro para levar até um determinado ponto turístico da cidade, está no spa do hotel pode solicitar que o quarto tenha uma bebida diferenciada, ou tenha uma arrumação diferenciada.”

Essa função possibilita monitorar o andamento das solicitações pelo cliente, informando o prazo em que o pedido será entregue. Assim observam os entrevistados 01, 06 e 14.

“O cliente tem um atendimento muito mais rápido, e muito mais personalizado, o gestor pode criar SLA de atendimento, e automaticamente quando o hóspede solicita uma toalha, o app pode dizer para o cliente o tempo que será atendido.” Entrevistado 06

Os entrevistados 10 e 12 apontam que as solicitações ficam gravadas no histórico, tornando mais ágil, fácil e prático o uso dessa função. Outro ponto relevante é a segurança do hóspede em relação à pandemia, pois a funcionalidade evita qualquer tipo de contato físico, observa o entrevistado 08:

“Principalmente agora com a fase da COVID, muita gente ficou receosa de descer, e alguns momentos também o restaurante está fechado, então nesse caso só mesmo um atendimento por “Room Service”, então o aplicativo vem resolver tudo isso a partir da hora que você do apartamento já faz o seu pedido, quer dizer para o cliente é uma comodidade.”

CODING FRAME
Utilidade para o Cliente

Tema	Quant. Entrevistados
Solicitação de serviços a qualquer hora em qualquer lugar	8
Cliente acompanha o pedido auxiliando na melhoria do serviço	3
Agilidade, facilidade e praticidade	3
Segurança Sanitária– Evita contato físico (Pandemia)	1

Figura 14 – Coding Frame – Solicitação de Serviços – Cliente
Fonte: elaborada pelo autor

Já para o hotel, a vantagem da utilidade Solicitação de Serviços, segundo a maioria dos entrevistados (01, 03, 04, 05, 06, 08, 09, 12, 13 e 14), foi que a qualidade dos serviços aumentou, após a implantação dessa funcionalidade. Isso porque a função traz uma integração de todas as solicitações, gerando eficiência devido à redução de erros e falhas no atendimento. O atendimento também ganhou agilidade, por se utilizar um canal de comunicação direto entre o hóspede e o setor responsável pelo pedido, sem intermediários.

“A maior vantagem é a rapidez da solicitação, a rapidez da resposta e a exatidão do serviço que ele tá pedindo, ele está vendo o que ele tá pedindo e está sendo atendido. A segurança também, ou seja, o cliente solicitou alguma coisa que ficou gravado no aplicativo, ninguém vai poder dizer que não solicitou, vai estar gravado no aplicativo, então é uma segurança.” Entrevistado 12.

Mapear a qualidade do atendimento foi um ponto relevante destacado pelos entrevistados 01, 03 e 14. Nas palavras do entrevistado 01:

“Mapeamento de todas as demandas, quanto aos horários de pico, consegue tratar quando existe reclamação, o que aconteceu de fato, que hora que pediu, que hora que foi entregue, tem informações de hábitos de consumo.”

A criação de um banco de dados foi apontada como fundamental, para os entrevistados 01, 10 e 13. Ou seja, tratar informações de hábitos de consumo e comportamentos dos clientes se torna essencial para geração de ações futuras de marketing, com vistas a fidelizar o cliente, como também personalizar serviços.

“É importante pois gera dados estatísticos para nós, a gente consegue entender as preferências de cada cliente para poder personalizar o serviço durante a hospedagem e em uma hospedagem futura, a certeza de quais produtos são mais vendidos, qual o horário que tem a maior volume de solicitações.” Entrevistado 10.

O fato de o cliente ter autonomia para solicitar serviços a qualquer momento em qualquer lugar, sem intermediários, e ter em seu aparelho todos os serviços disponíveis do empreendimento, faz dessa função um canal de vendas importante, conforme relata a entrevistada 12:

“A vantagem para o hotel é que o próprio hóspede já faz a sua solicitação através desse aplicativo, ele não precisa de ninguém para fazer isso no hotel, não precisa de um funcionário ali anotando o que ele quer, então, acho que é um fator custo, e muitas vezes o fator de poder vender mais, porque eu acho que como o hóspede visualiza mais serviços ele pode consumir mais, ele não precisar estar no hotel para solicitar alguma coisa que ele quer.”

CODING FRAME **Utilidade para o Hotel**

<i>Tema</i>	<i>Quant. Entrevistados</i>
Qualidade no Serviço, ganho de eficiência devido a redução de falhas, agilidade devido ser um canal direto, integrado, sem intermediários.	10
Criação de banco de dados – tratar informações de hábitos e comportamentos do cliente	03
Possibilidade de mapear a qualidade do atendimento, monitorar falhas	03
Fidelizar o cliente por meio da personalização do serviço	02
Canal de vendas	01

Figura 15 – *Coding Frame* – Solicitação de Serviços - Hotel
Fonte: elaborada pelo autor

Sobre os benefícios ou geração de valor para os clientes que utilizam esta funcionalidade pelo aplicativo, diferentes proposições de valor emergiram das entrevistas com os profissionais e são descritas a seguir.

➤ Valor Funcional

O valor funcional para o cliente foi o mais apontado na perspectiva dos entrevistados 02, 03, 05, 08, 09, 10, 13 e 14. A agilidade, praticidade e comodidade das solicitações de serviços fazem dessa funcionalidade umas das mais eficientes no aprimoramento do atendimento do cliente. As respostas rápidas e precisas dos pedidos tornam a experiência do cliente mais positiva e agradável. Segundo o entrevistado 09:

“A agilidade na prestação do serviço para o cliente, agilidade para receber o serviço, agilidade e praticidade, as pessoas não vivem sem celular, aonde vai, vai com celular.”

➤ Valor Emocional

A possibilidade de os pedidos serem registrados e rastreados tornam essa função confiável. A entrega dos pedidos é realizada de forma correta, gerando um valor sentimental, como a satisfação do hóspede, relatada pelos entrevistados 01, 04, 06, 08, 09 e 13.

“O principal objetivo do hoteleiro é levar uma experiência positiva ao hóspede, para que ele se sinta confiável e para que a gente possa fidelizá-lo, a partir do momento que você passa confiança para o hóspede utilizando uma plataforma, é muito mais fácil de você fidelizá-lo, ele se sente seguro, ele se sente muito mais confortável, ele sabe que independente do que ele pedir vai ser atendido, cria uma confiança e uma relação muito mais próxima entre hóspede e hotel.” Entrevistado 06.

➤ Valor da Personalização

Sendo utilizada de forma eficiente, a função permite a fidelização do cliente, de acordo com os entrevistados 06 e 13. Nas palavras do entrevistado 13:

“Então se o hotel fizer o devido uso dessas informações, fazendo com que o hóspede se sinta único, gera a personalização, porque senão o hotel só está usando um sistema para facilitar as solicitações e serviços.”

- Valor Epistêmico
No setor hoteleiro, esse tipo de serviço é considerado inovador, trazendo um valor epistêmico para os clientes, conforme relatam os entrevistados 09,10 e 13.

*“Na sua casa pedir comida pelo app, falar com a operadora de TV pelo app, qualquer coisa que seja, o banco, é uma rotina, mas quando vai para o hotel, quando você está dentro do hotel é inovador, então olhando no mercado hoteleiro na perspectiva do hotel é inovador.”
Entrevistado 09.*

- Valor da Segurança Sanitária
Essa funcionalidade foi destacada pelo entrevistado 04, por levar segurança e proteção ao hóspede, em período de pandemia, por evitar contato físico:

“A segurança de não precisar ter o contato com o garçom, ou com a recepcionista, de ser cômodo para ele, de atender de imediato as necessidades dele.”

CODING FRAME **Proposta de Valor dos Entrevistados**

<i>Tipo de Valor</i>	<i>Valores Propostos</i>	<i>Quant. Entrevistados</i>
VALOR FUNCIONAL	Funcional/Prático	5
	Rápido	7
VALOR EMOCIONAL	Satisfação	5
	Confiança	1
VALOR EPISTÊMICO	Inovador	3
VALOR DE PERSONALIZAÇÃO	Serviço personalizada	2
VALOR DA SEGURANÇA SANITÁRIA	Evitar Contato Físico	1

Figura 16 – Coding Frame – Solicitação de Serviços - Valores
Fonte: elaborada pelo autor

4.1.4 FUNCIONALIDADE INFORMAÇÕES

A funcionalidade Informações já é acionada antes mesmo de o cliente chegar no hotel, proporcionando uma gama enorme de informações relevantes sobre o empreendimento, conforme relatam os entrevistados 01, 06, 07, 10, 13 e 14. Esta funcionalidade trata desde o mapa de infraestrutura do hotel, atividades de recreação, restaurante, políticas de pets, critérios em relação ao *check-in* e *check-out* e, principalmente, sobre os protocolos de prevenção à COVID-19. De acordo com o entrevistado 01, o marketing digital é ativado por essa função, sendo encaminhadas promoções específicas para cada cliente. Informações sobre atividades no entorno do hotel também são divulgadas, como passeios, restaurantes, casas noturnas, entre

outros. Já quanto às dependências do hotel, o entrevistado 04 esclarece que todo material impresso, como comunicados e avisos, foi substituído por QR Codes, evitando assim o contato manual e o desperdício com material impresso. Assim, a atualização dessas informações ocorre em tempo real.

“A gente digitalizou o antigo portfólio que se encontrava nos quartos, com as informações de horários, número de telefone e informações gerais sobre o hotel, antes estas informações ficavam nos quartos em formato físico como se fosse uma cartilha com todas as informações do hotel, hoje está resumido tudo dentro do app.” Entrevistado 04.

A funcionalidade Informações também oferece acesso a um *chatbot*, que atua como um *conciierge online*, relata o entrevistado 10. Segundo ele, esta funcionalidade permite ao cliente tirar dúvidas e informar-se sobre diversos assuntos, como, por exemplo, telefones de farmácias próximas, pizzarias, distância do aeroporto, entre outros.

“Tem um chatbot também, dentro dessa ferramenta que é o Conciierge online, para os clientes tirarem informações sobre telefone de uma farmácia, o telefone de uma pizzaria, distância do aeroporto, a interação do aplicativo ocorre pelo chatbot.” Entrevistado 10.

Esta funcionalidade facilita a interação e comunicação entre cliente e hotel. Segundo a entrevistada 05, essa função cria uma comunicação direta do hóspede com o hotel. A entrevistada 13 esclarece:

“As informações devem ser claras, precisas e corretas, essa função permite o cliente tirar dúvidas em dois níveis de comunicação, primeiro nível é realizado por um chatbot onde informações básicas como horários da academia, menu do restaurante, telefones de farmácia, pizzaria, entre outros podem ser esclarecidas de forma instantânea pelo chatbot. Um segundo nível de comunicação ocorre quando o cliente precisa de informações mais específicas que exijam um atendimento mais personalizado, então entra um segundo nível de comunicação, por outro canal mais interativo através de um Chat, como se fosse o Whatsapp com a equipe do hotel.”

Conforme aponta o entrevistado 04, o cliente pode tirar qualquer dúvida, estando em qualquer lugar, dentro ou fora do empreendimento, 24 horas por dia. Como toda essa comunicação fica armazenada, o hotel consegue compreender melhor as necessidades de seu cliente, mencionou o entrevistado 03. O entrevistado 10 justifica a importância da função:

“Diminui o número de questionamentos do cliente para perguntas básicas, por exemplo se tem piscina, academia, enfim, e leva para um outro estágio de contato que é sobre o cliente, sobre as necessidades, as experiências, o que ele gosta, enfim, dá mais autonomia para o hotel conversar e entender melhor o cliente, que não só dar explicações estruturais que muitas vezes acontece.”

Em relação a esse canal de comunicação, a entrevistada 05 pontua que interferências no atendimento como linha telefônica ocupada, ou os próprios recepcionistas ocupados, criam um ruído humano: *“É uma comunicação mais direta e evita o ruído humano”*. A entrevistada 12 também pontuou a importância desse serviço possibilitar um canal direto com o cliente:

“O cliente vai receber informação rápida e correta, não vai ter a informação que às vezes através de uma pessoa pode ocorrer algum erro de comunicação, é a precisão da informação.”

O entrevistado 04 destaca a importância da rapidez nas respostas às indagações dos clientes:

“A propriedade aqui é bem grande, então, qualquer lugar que ele tem acesso ao aplicativo ele vai conseguir se informar, então diminui aí um “gap” no tempo de informação do cliente, isso pode impactar na satisfação geral dele em relação à estada no empreendimento.”

Os entrevistados 08, 09 e 13 relataram a importância de um canal direto com a equipe do hotel. A entrevistada 13 esclarece que, em primeiro nível, para informações mais corriqueiras (telefone da pizzaria, distância do aeroporto, horário da academia), o atendimento automático flui bem pelo chatbot. Porém, para questões mais complexas, a interação com a equipe do hotel é importante para o hóspede. Relata a entrevistada 13:

“O chatbot funciona muito bem no primeiro nível de atendimento para informações básicas, depois cria uma interação para questões mais complexas. O mais importante nesse processo é o hóspede também sentir que ele não está falando somente com máquinas, acho que isso traz um acolhimento diferente, acolhimento é uma palavra muito importante neste processo.”

Seguindo o mesmo posicionamento, o entrevistado 09 relata:

“O chat entre o hóspede e o staff do hotel é bastante interessante, aquela hotelaria tradicional do hóspede pegar o telefone no apartamento para falar com as dependências do hotel, está cada vez mais sendo eliminado, o hóspede vem interagindo com o Hotel através de um app, através de soluções digitais dessa forma.”

Ainda na mesma linha, o entrevistado 08 declara também a importância de uma interação humanizada pelo canal:

“Através de um botãozinho que tem no aplicativo, você fala com a equipe do hotel, como se fosse um Whatsapp, então ali pode consultar, fazer perguntas, a equipe vai responder, então existe uma interação antes mesmo dele chegar no hotel.”

A vantagem e a utilidade da funcionalidade Informações para o cliente foi citada por todos os entrevistados. Eles justificam suas respostas devido ao fato de a funcionalidade proporcionar informações claras sobre o empreendimento, a qualquer hora e em qualquer lugar, objetivando sanar dúvidas dos clientes em tempo real. Mencionam também que a função é um grande canal de venda. O entrevistado 09 esclarece que é um canal de comunicação com o cliente, possibilitando apresentar as instalações e serviços do hotel antes mesmo do cliente se hospedar, por meio de fotos e vídeos 3D, tornando a experiência mais realista. A entrevistada 12 destaca que o fato de o cliente saber de todos os serviços disponíveis no hotel ajuda a estimular as vendas:

“Para o hotel é uma rapidez na informação para o cliente, é uma forma de venda para o hotel, porque através dessa funcionalidade, o cliente fica sabendo dos serviços, ele pode agendar horários, ele pode solicitar uma refeição diferenciada, ele pode solicitar uma massagem, então isso também é dinheiro para o hotel, ele também tá vendendo através desse app, isso sem precisar de nenhuma pessoa.”

Os entrevistados 09, 12 e 14, respectivamente, destacam exemplos de como esses serviços ficam muito mais acessíveis ao cliente estando dentro ou fora do empreendimento, possibilitando uma vasta gama de experiências diferentes:

“Primeiro o cliente consegue informações sem estar no hotel, acho que essa é o primeiro grande ganho do app, a grande vantagem, exemplo estou trabalhando fora do hotel, e eu não sei até que horas o Room-Service funciona, então eu consigo consultar isso no app mesmo fora do hotel, eu consigo saber o horário de funcionamento dos serviços de uma maneira geral.”

“A maior vantagem é que do quarto ele já sabe todo o serviço que ele tem disponível no hotel.”

“Possibilita uma experiência muito melhor, toda informação que é essencial para a estada, como também, passeios, restaurantes, tempo distância do aeroporto, horário de partidas e chegadas.”

O entrevistado 10 deixa claro que boas fotos e imagens são essenciais para divulgação desses serviços ao cliente:

“Hoje ele consegue, principalmente através de fotos e vídeos, visitar todas as áreas do hotel, conhecer cardápios, a parte de alimentos e bebidas é muito importante para o viajante. Também, ele consegue ter um entendimento maior do que ele vai encontrar dentro do hotel, as informações da região, distância também dos locais, então acho que a parte de informações do hotel é bem completa.”

O entrevistado 01 descreve que ações de marketing digital são utilizadas por esse canal para ofertas de promoções, descontos para o cliente, além de apresentação da infraestrutura do hotel e mapas do complexo. O QR Code para acesso ao aplicativo foi espalhado por todas as áreas do hotel, tornando as informações mais acessíveis, atualizadas e completas, evitando assim o contato físico do cliente e o desperdício de material, como relata o entrevistado 04.

CODING FRAME ***Utilidade para o Cliente***

<i>Tema</i>	<i>Quant. Entrevistados</i>
Para o cliente receber informação em tempo real a qualquer hora em qualquer lugar.	8
Para o cliente receber informação de todos os serviços do empreendimento.	7
Para o cliente sanar dúvidas de forma rápida e prática.	4
Para o cliente receber promoções, descontos, benefícios – (Marketing Digital - estímulo a venda).	3

Figura 17 – *Coding Frame* – Informações - Cliente
Fonte: elaborada pelo autor

Para o hotel a funcionalidade Informações também tem uma importante utilidade. Segundo os entrevistados 05, 06, 09, 13 e 14, a principal vantagem dessa funcionalidade é a possibilidade de o hotel diminuir o volume de atividades da equipe da recepção, por telefone ou pessoalmente. Esta funcionalidade acaba por sanar dúvidas recorrentes dos hóspedes, como, por exemplo, sobre farmácias próximas, pizzarias, tempo para chegar ao aeroporto. Esclarece também dúvidas sobre a estrutura interna, como, por exemplo, sobre horários de programações e atividades recreativas do hotel.

O entrevistado 09 aponta a importância do *chatbot* para que o cliente possa tirar todas essas dúvidas de forma clara e objetiva, a qualquer hora e em qualquer lugar, gerando uma melhor *performance* operacional:

“Liberar o staff da recepção do hotel para fazer outras coisas que não responder perguntas recorrentes, existem algumas soluções em alguns

hotéis como o chatbot para responder isso, assim a recepção não fica respondendo a mesma coisa o tempo inteiro.”

A questão da segurança dos hóspedes também foi apontada em relação à pandemia, evitando o contato físico e aglomeração dos hóspedes na recepção, conforme relata o entrevistado 07:

“Eu acho que a COVID trouxe muitas coisas boas para gente, porque a gente nunca teria colocado tanto QR Code, entrado tanto nesse meio digital, por isso, a gente evita contatos. Pensar tudo que a gente faz para não gerar contato, isso é muito importante, pois mostra o quanto a gente se preocupa com a segurança interna dos nossos funcionários e dos nossos clientes, querendo ou não, a nossa equipe que lida com eles, então a gente ainda tem a camareira que limpa o quarto. Mas entre outras coisas, quanto mais a gente mostra que evoluiu nesse ponto tecnológico para evitar papel, evitar contato de pessoas.”

Os entrevistados 01 e 08 apontam que essa função permite também conhecer e compreender os padrões de comportamento e hábitos dos hóspedes, para agregar mais valor à jornada, relatando alguns exemplos:

“Exemplo, os hóspedes procuram mais informações sobre o fitness center do hotel do que a sauna! O que vou reformar primeiro? Óbvio que o fitness Center! Mapear se converteu, então quais promoções são mais eficientes ou não, o mundo digital nos permite isso, tudo é possível mapear.” Entrevistado 01.

“Desenvolver mídias internas direcionadas, por exemplo, se estou vendo que o bar está baixo movimento, posso atrair os clientes através dessa publicação interna, que é só dentro do meu hotel, por um aplicativo, o cliente já me conhece, é como se fosse uma mídia mais relevante, porque o impacto é direto, o cliente está aqui, eu estou com produto, é uma informação bem mais instantânea e direcionada.” Entrevistado 08.

De acordo com os entrevistados 03 e 04, a funcionalidade Informações também se destaca por informar aos hóspedes de forma atualizada, as programações, diretrizes, políticas, protocolos sanitários, do empreendimento, sendo que qualquer ajuste ou modificação é realizado em tempo real. Segundo o entrevistado 03:

“Antigamente nós tínhamos muitas reclamações com relação a mudança brusca da programação da recreação”.

A redução de custo de papelaria com todo material impresso é outro benefício, descrevem os entrevistados 04 e 14, pois não há necessidade de material impresso nas áreas do empreendimento, tanto internas como externas:

“Redução do custo de papelaria, a gente não imprime mais nada no hotel, e nem reimprime, ou seja, todas as informações são atualizadas em tempo real. Então eu não perco nenhum material que eu havia produzido por conta de uma determinada mudança na gestão, ou mudança de alguma diretriz da empresa, essas informações vão estar disponibilizados de imediato para o cliente”. Entrevistado 04

A redução de custo operacional é apontada pelo entrevistado 01, pois a funcionalidade permite reduzir o quadro de funcionários do hotel:

“Pensando na informação, é a redução do custo operacional, a tecnologia vem para reduzir o número de pessoas dentro de um hotel, infelizmente essa é a realidade. Quanto mais tecnologia tiver na operação do hotel, menos funcionários vão ter, é necessário funcionários em pontos muito cruciais, em contato com o hóspede.”

O hotel pode explorar essa função divulgando informações relevantes sobre a cultura e valores da rede para os hóspedes, como ações em programas de sustentabilidade ambiental ou social, garantindo a imagem e a reputação, como relatou a entrevistada 02. Também informações internas e culturais, como, por exemplo, exposição de quadros e esculturas dentro do empreendimento, com QR Codes espalhados pelas obras, descreve a entrevistada 13:

“A partir do momento que eu tenho um app, que ele pode ser acionado por um QR Code, a história daquela obra de arte tem um vasto mundo de cultura e informações que o hotel pode disponibilizar para seu hóspede.”

A entrevistada 07 também destaca a importância do QRCode para o hotel:

“Principalmente com essa questão da COVID, tudo virou QR Code, cardápio, informações, tudo virou QR Code, então a gente tem hóspedes que já chegam, e já utilizam o QR CODE.”

De acordo com os entrevistados 12 e 09, a funcionalidade é uma potente ferramenta de venda, pois o cliente tem a informação, em tempo real, de todos os serviços e experiências oferecidas pelo hotel.

“É uma forma de venda para o hotel, porque através dessa funcionalidade, o cliente fica sabendo dos serviços, ele pode agendar horários, ele pode solicitar uma refeição diferenciada, ele pode solicitar uma massagem, então isso também é dinheiro para o hotel, estamos também vendendo através do app.”

CODING FRAME
Utilidade para o Hotel

<i>Tema</i>	<i>Quant. Entrevistados</i>
Compreender padrões de comportamento e hábitos dos clientes	04
Redução do volume de atividades na recepção	05
Divulgação de informações relevantes, atualizadas em tempo real e diminuição de custo.	02
Potente canal de vendas	02
Redução de custos – Elimina material impresso e reduz equipe	03

Figura 18 – *Coding Frame* – Informações - Hotel
Fonte: elaborada pelo autor

Das entrevistas realizadas com os profissionais, diferentes de proposições de valor para o cliente emergiram para essa funcionalidade.

➤ **Valor Funcional**

Foi identificado por todos os entrevistados que o valor funcional é o que mais se espera ser percebido pelo cliente ao utilizar essa função. Também relatam sobre a praticidade da funcionalidade, ao acesso de informações claras e rápidas pelo cliente, sem depender totalmente de intermediários. Os entrevistados 01 e 03 destacam essa percepção:

“É ter todas as Informações de forma rápida, todos os horários, todas as ofertas disponíveis pelo empreendimento hoteleiro, em um único lugar.” Entrevistado 01.

“Para o cliente é estar com as informações na palma da mão, a qualquer momento em qualquer parte do hotel que ele tenha acesso ao aplicativo, ele não precisa mais esperar encontrar algum funcionário do hotel para saber sobre o funcionamento de determinada área.” Entrevistado 03.

➤ **Valor Social**

O fato de o cliente receber descontos e benefícios, por um canal de ofertas especiais, gera um sentimento de exclusividade frente a outros clientes, conforme relata o entrevistado 03:

“Dentro do aplicativo tem descontos para clientes visando a fidelização, que não são divulgamos no site, então o cliente consegue uma economia com o pacote em relação ao cliente normal, visando a sua a fidelização.”

➤ **Valor Epistêmico**

O valor epistêmico surge em um momento em que o cliente é estimulado pela curiosidade a utilizar a funcionalidade. Então, o entrevistado 04 relata sobre esse valor, observando o comportamento dos hóspedes em suas atividades no empreendimento:

“Aguça a curiosidade do cliente, porque antigamente os pontos de informações eram no quarto, totens, ou na recepção, e as pessoas querem desfrutar do hotel, então no momento que o cliente está no lazer, ele consegue acessar as informações e já poder programar o que vai fazer em seguida, com todas as possibilidades de programação dentro do empreendimento.”

➤ Valor da Segurança Sanitária

Em período de pandemia, esse valor é apontado pelos entrevistados 04 e 07 como sendo relevante aos clientes, pois um serviço que evita o contato físico, com materiais e pessoas, gera segurança ao hóspede, conforme descreve o entrevistado 04:

“Como a gente tem mantido o distanciamento social, e evitar o contato, os pontos de contato que a gente tinha na maioria das vezes era para pedir informação, ou alguma coisa relacionada, então nesse momento a percepção de valor de segurança da pessoa, de não precisar estar em contato.”

A entrevistada 07 destaca a importância dessa funcionalidade, visando a segurança dos funcionários e cuidados com o cliente:

“Eu acho que a COVID trouxe muitas coisas boas para gente, porque a gente nunca teria colocado tanto QR Code, entrado tanto nesse meio digital se não fosse por isso, evitamos os contatos, pensar tudo que a gente faz para não gerar contato, isso é muito importante, mostra o quanto a gente se preocupa, se preocupa com a segurança interna dos nossos funcionários e dos nossos clientes, querendo ou não, a nossa equipe lida com eles, tem as camareiras que limpam os quartos. Mas entre outras coisas, quanto mais a gente mostra que evoluiu nesse ponto tecnológico, para evitar papel, evitar contato de pessoas, acredito que é algo que gere valor agregado, emocionalmente para o cliente, no sentido de estou seguro, quanto também entra na questão da gente aprender se modernizar, no momento que é necessário, a gente tem que aproveitar agora, com os meios que a gente tem para fazer essas coisas acontecerem.”

CODING FRAME
Proposta de Valor dos Entrevistados

<i>Tipo de Valor</i>	<i>Valores Propostos</i>	<i>Quant. Entrevistados</i>
VALOR FUNCIONAL	Funcional/Prático	13
	Rápido	2
	Fácil	1
	Autônomo	1
VALOR SOCIAL	Sentir exclusivo	1
VALOR EPISTÊMICO	Desperta curiosidade	1
VALOR DA SEG. SANITÁRIA	Evita contato	2

Figura 19 – *Coding Frame* – Informações - Valor

Fonte: elaborada pelo autor

4.2 AFFORDANCES

Nesta seção, é discutido o tema das *affordances*, que são percebidas pelos entrevistados, assim como os respectivos valores propostos, em relação a quatro funções principais: (1) reserva de quarto, (2) Auto check-in/check-out e acesso ao quarto, (3) solicitação de serviços e (4) informações.

4.2.1 Função reserva de quarto

A análise das entrevistas revelou que nem todos os entrevistados consideram a funcionalidade Reserva de Quarto um gerador direto de reservas, sendo que preferem manter seus motores de reservas no próprio site, em vez de no aplicativo. Porém, a maioria adotou essa função por achar que ela é prática, rápida e autônoma para o cliente, uma vez que permite realizar a reserva a qualquer hora em qualquer lugar.

Um dos profissionais apontou que o aplicativo é um dos melhores canais de reserva de uma grande rede de hotéis. Os profissionais que adotaram esta função a consideram como um forte canal de comunicação, pois permite interagir por *chat* antes mesmo da estadia, como também consideram um ótimo canal para obter dados relevantes dos clientes para melhor personalizar os serviços.

As *affordances* percebidas pelos entrevistados na função Reserva de Quarto são a possibilidade de o cliente realizar as reservas em qualquer hora e qualquer lugar, poder associar-se como membro no programa de fidelidade e facilitar suas reservas futuras, pois os dados já ficam gravados. As vantagens abrangem, ainda, personalização dos serviços com os dados

imputados, realizar suas reservas diretamente sem intermediários, poder especificar suas preferências pessoais e adiantar processos de *check-in* e *check-out*.

Em relação aos valores percebidos, considerando as *affordances* da Reserva de Quarto, destacam-se três: (a) o valor funcional, que foi o que mais apontado pelos entrevistados, devido à praticidade, rapidez e autonomia; (b) o valor social, com menos informantes, pelo fato de o cliente se sentir privilegiado por ser membro do programa de fidelidade com benefícios exclusivos; e (c) o valor de personalização, reconhecido pelo atendimento diferenciado e rápido na recepção do hotel.

4.2.2 Função auto *check-in/check-out* e acesso ao quarto

De acordo com todos os entrevistados, o principal papel da função auto *check-in* e *check-out* é aliviar o atendimento na recepção do hotel, tanto na chegada quanto na partida, otimizando o tempo do hóspede. O cliente preenche todos os dados obrigatórios da FNRH (Ficha Nacional de Registro do Hóspede), antecipadamente, adiantando todo o processo de *check-in*. A função é reconhecida por desburocratizar esse processo para que o recepcionista exerça seu papel principal que é ser hospitaleiro. Também em relação ao *check-out*, todo consumo realizado durante a estada fica disponível para controle e conferência do hóspede no próprio app, e o pagamento será realizado mediante confirmação do cliente. Os entrevistados relatam que há uma comunicação importante entre o cliente e o hotel, a partir do momento que esse serviço permite conhecer o cliente antes de ele ou ela chegar ao empreendimento, com a obtenção de informações, criando um banco de dados do perfil de consumo.

Dentre as *affordances* percebidas nessa função, estão a antecipação e agilidade dos processos com o auto *check-in* e *check-out*, atendimento personalizado com os dados previamente cadastrados, autonomia por poder realizar esse processo em qualquer hora ou lugar, a facilidade de poder acessar o quarto, utilizando o celular e não necessitar do contato físico no processo de *check-in* e *check-out*.

Dos valores propostos a partir dessa funcionalidade, o valor funcional foi o que mais se destacou entre os entrevistados, devido, principalmente, à rapidez, à facilidade e autonomia promovida pela função. Em menor proporção, o valor epistêmico foi apontado, por ser considerado uma função nova e inovadora na hotelaria. O valor emocional também foi considerado importante por trazer um sentimento de satisfação ao cliente, que não necessita perder tempo com filas.

Também emergiram como relevantes os valores da segurança sanitária, devido à pandemia, pois as medidas evitam a interação humana e o contato físico. O valor da segurança

de dados também é importante no setor, devido à proteção de dados pessoais dos clientes, de acordo com a lei em vigor, a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados).

4.2.3 Função solicitação de serviços

A análise mostra que a maioria dos entrevistados reconheceram a Solicitação de Serviços como uma função muito útil, pois os hóspedes podem se comunicar com todas as áreas do hotel, permitindo a realização de solicitações a qualquer hora e em qualquer lugar, de forma rápida. Além disso, o app é considerado um canal direto de comunicação sem intermediários, sem falhas de comunicação, pois o cliente é atendido diretamente pelo setor responsável, que informará o prazo máximo para atendimento da solicitação. As solicitações também são permitidas por *chat*, para enriquecer essa interação. O destaque dessa função é a possibilidade de armazenar os padrões de comportamento dos clientes, gerados pelas solicitações, na qual serão mapeados hábitos, formando um histórico com preferências de consumo, possibilitando o aprimoramento do serviço do cliente.

As *affordances* percebidas ligadas a essa função são o canal de comunicação direto, claro, sem falhas, por não ter intermediários. Ou seja, não é necessário falar com a recepção para que a solicitação chegue em outro setor, sendo considerada um canal rápido, no qual cada setor que atende indicará o prazo máximo para execução do pedido, podendo ser monitorado pelo cliente. A possibilidade de evitar qualquer contato físico também foi destacada.

Das entrevistas com os profissionais, os valores propostos que emergiram foram, primeiramente, o valor funcional, devido à rapidez que essa função possibilita para o atendimento, também reconhecida por ser prática e muito útil. Em seguida, destacou-se o valor emocional, por trazer satisfação e bem-estar ao cliente. O valor epistêmico surgiu por esta função ser considerada uma inovação, pois permite personalizar os serviços, devido aos hábitos e padrões de comportamentos armazenados, agregando o valor de personalização. Por evitar o contato físico dentro do empreendimento, emanou o valor da segurança sanitária.

4.2.4 Função informações

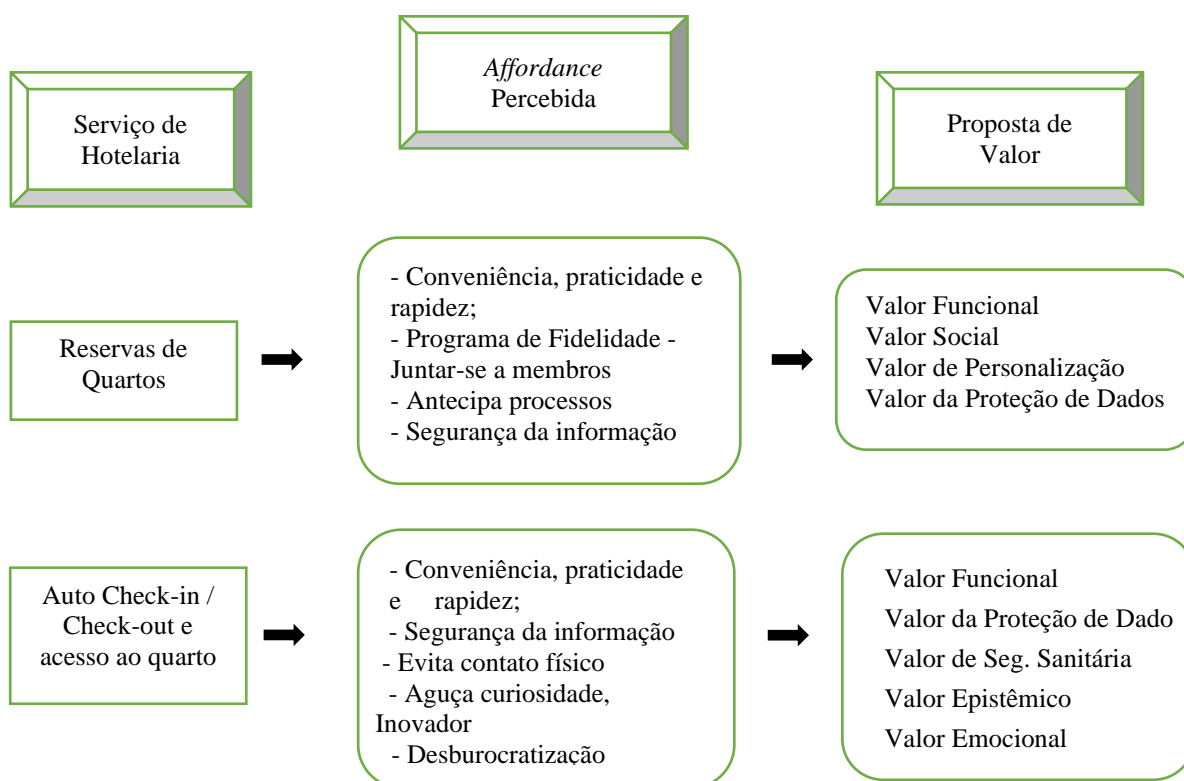
Os entrevistados relataram que essa função proporciona ao cliente uma gama variada de informações relevantes do empreendimento, que vão desde o mapa da infraestrutura do hotel, menu do restaurante, até os protocolos de prevenção à COVID-19. Como o consentimento do cliente é ativado, o marketing digital direciona promoções personalizadas para cada cliente, como também dos serviços parceiros do entorno do hotel, como passeios, pizzarias, casas noturnas entre outros. O destaque da função está em substituir os materiais impressos por QR

Codes, evitando qualquer contato manual e desperdício de material. Os entrevistados destacaram que a interação ocorre com frequência, por meio do *chatbot*, sanando dúvidas corriqueiras, depois questões mais complexas, com uma interação mais aprofundada por um *chat* com as equipes. Como a comunicação fica armazenada, criando banco de dados, as necessidades do cliente são atendidas de forma personalizada.

As *affordances* percebidas dessa função são: os conteúdos personalizados oferecidos ao cliente, devido seu banco de dados, com promoções e benefícios, informações todos os serviços e produtos do empreendimento em um único lugar, de forma atualizada e instantânea, podendo ser acessada a qualquer hora e em qualquer lugar.

A partir dessa função, os valores propostos que emergiram dos entrevistados foram o valor funcional, por ser essa considerada uma funcionalidade prática, fácil e rápida, o valor social, por despertar o sentimento de exclusividade no cliente ao utilizar a função, e o epistêmico, ao despertar a curiosidade do cliente em relação ao uso da função. Novos valores emergiram, como os valores da segurança de dados, em relação à confiança na proteção de dados pessoais do cliente, e o valor da segurança sanitária, com a eliminação do contato físico, seja humano ou material.

As quatro funções principais dos aplicativos do hotel (Lei et.al., 2019a) são demonstradas na Figura 20, assim como as *affordances* percebidas pelos profissionais do setor hoteleiro, além das propostas de valor.



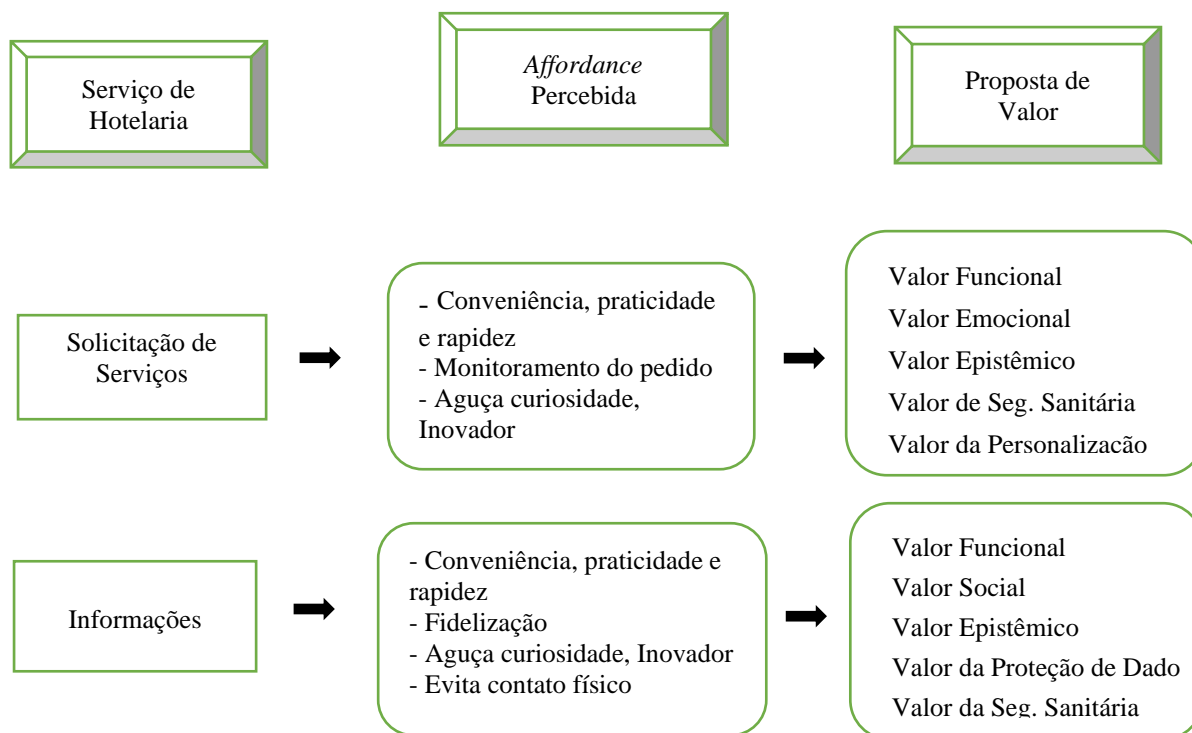


Figura 20 - *Affordances* percebidas e propostas de valores do app
 Fonte: elaborada pelo autor

4.3 PRÁTICAS DOS HOTÉIS

As boas práticas para os hotéis, para uma gestão mais eficiente, foram levantadas pelos profissionais entrevistados neste estudo, que as apontaram como sendo ações de destaque e suma importância. As práticas iniciam com formas de atrair, incentivar/estimular os hóspedes a utilizarem os serviços por meio do aplicativo próprio. Oferecer benefícios financeiros exclusivos pelo aplicativo faz com que os descontos em reservas estimulem o uso do app. Por esse motivo, foram os mais apontados, sendo esses descontos possíveis, pois as reservas diretas realizadas pelo app eliminam o custo de comissão das “OTA”, revertendo-se em desconto ao cliente. Outra prática para estimular os hóspedes a utilizarem o app são as promoções que oferecem descontos em serviços, como, por exemplo, jantares, bebidas, massagens, entre outras. Tais promoções também são uma excelente forma de estimular os clientes em relação ao uso do aplicativo.

Outras formas menos relatadas, mas não menos importantes, são a divulgação do empreendimento pelo app, utilizando, de forma eficiente, a comunicação visual, por meio de boas fotos, boas imagens e vídeos, que ilustrem a qualidade dos serviços e a infraestrutura do hotel. Neste sentido, a comunicação e a divulgação das funcionalidades do aplicativo, tanto

internamente no hotel, quanto externamente, destacam as vantagens que atendem às necessidades dos usuários. Essa comunicação também é apontada como essencial para estimular os clientes ao uso do app.

Neste sentido, os hotéis precisam se valer de algumas iniciativas, como manter alguns serviços exclusivos apenas pelo aplicativo, proporcionar experiências significativas com o uso do aplicativo e disponibilizar matérias especializadas em gastronomia, hotelaria, entre outros. Assim, o cliente vai perceber as vantagens desse serviço, conquistando sua confiança e aumentando a intimidade com o app.

Com o aumento da frequência de uso, bem como a qualidade das interações via app, será alimentada uma base de dados que permitirá ao hotel compreender os hábitos dos clientes, identificando como utilizam o aplicativo e as funcionalidades, compreender o que funciona, o que não e quais tipos de promoções estimulam mais o uso. Existem diversas ferramentas, como o próprio sistema de CRM (*Customer Relationship Management*), na gestão de relacionamento com o cliente, para analisar as preferências e hábitos dos clientes, como também o *Business Intelligence*, ferramentas que auxiliam na interpretação e análise de dados dos clientes.

São os dados dos clientes, seja sobre os hábitos de consumo, preferências e padrões de comportamento, que vão permitir que o hotel consiga compreender as necessidades dos hóspedes. Assim, poderão preparar serviços diferenciados durante a estada, e se comunicarem de forma adequada e assertiva. Com isso, os hotéis conseguem vendas mais impactantes e pertinentes. De acordo com os entrevistados, os dados também servem para que os gestores consigam tomar decisões de forma mais eficiente e estratégica.

A possibilidade de agregar clientes com perfil semelhante, ou seja, com as mesmas características de hábitos de consumo e padrões de comportamentos, também é importante para os hotéis. Com esses dados, criam-se segmentos, ações dirigidas, como campanhas de marketing, mídias internas, mídias mais relevantes com impacto direto, informações instantâneas e direcionadas, que irão atrair os hóspedes a consumirem no hotel. Também é relevante tratar dados dos clientes de forma individualizada, para compreender o que cada hóspede necessita e manter o relacionamento de forma individual, por meio de um atendimento personalizado. Neste contexto, é importante observar a necessidade de atender à LGPD. A nova lei exige que toda campanha de marketing dirigida ao cliente deve ter o consentimento prévio do mesmo.

Além de tudo, os dados também servem para implantar melhorias e desenvolver novos serviços, ou ajustar serviços existentes. Um dos entrevistados apontou, como exemplo, identificar quais os produtos são mais vendidos no hotel, para se antecipar às demandas, horário

de pico com maior volume de solicitações para ajustar as equipes a atender essas demandas de forma adequada.

Melhorar os níveis de satisfação dos hóspedes é fundamental, pois corrigir erros, falhas nos serviços oferecidos pelo hotel é essencial. Por exemplo, mapear dados relativos ao tempo de entrega “prazo” de um pedido realizado pelo app. Não entregar ao hóspede aquilo que ele deseja, oferecer algo que não é bom, ou não solucionar os seus problemas, pode gerar uma grande insatisfação em relação aos serviços do hotel. Rastrear a satisfação dos clientes durante e posteriormente a estadia é importante para ajustar os serviços, criar novos serviços, novas experiências e evitar falhas.

A maioria dos entrevistados apontaram os dados relativos à cidade de origem e destino do hóspede, pois esses dados permitem identificar a frequência dos lugares em que o cliente transita, dado importante para a rede. Também é essencial saber se o hóspede é estrangeiro, para se obter dados da cultura local, entre outros. Para que o hotel possa oferecer serviços e produtos adequados às necessidades dos clientes, é indispensável conhecer os hábitos de consumo e padrões de comportamento, além de descobrir o que os clientes anseiam. O motivo da hospedagem também é de grande relevância, pois motivos como lazer, negócios, eventos, tratamento médico, entre outros, necessitam de atendimentos diferenciados. A idade dos hóspedes, dependendo da faixa etária, muda os comportamentos e, conseqüentemente, as necessidades.

A adoção de app em hotéis ainda é recente. Desta forma, existem muitos desafios e limitações que precisam ser consideradas. De forma geral, os entrevistados consideram o investimento necessário muito caro, o que repercute, principalmente, em hotéis de médio e pequeno porte.

Os entrevistados também concordam que a tecnologia dos aplicativos para hotéis é uma tendência importante, que trará grandes vantagens ao setor. Destacam que a pandemia impactou o setor hoteleiro, com forte queda no ritmo dos negócios, marcando a maior crise enfrentada no setor. Por outro lado, a tecnologia dos apps foi impulsionada e acelerada, agregando experiências sem contato e cuidados sanitários aos hóspedes, medidas essenciais impostas pela propagação da COVID-19.

A capacitação dos funcionários, treinamento, realização de um trabalho de orientação e conscientização do papel e responsabilidade de cada colaborador para oferecer a melhor experiência ao cliente com o aplicativo são elementos de extrema importância. Os entrevistados relataram também que alguns clientes não têm afinidade com a tecnologia, devido a alguns

fatores, como faixa etária. Assim, destacaram a importância do papel dos colaboradores, prestando todo apoio e ajuda aos clientes, que apresentam dificuldades no uso da tecnologia.

Os entrevistados também relataram que a promoção de melhorias, inovações e atualização frequente do aplicativo também são pontos muito importantes nesse processo. A importância da infraestrutura do hotel foi outra questão desafiadora, muito abordada pelos entrevistados, para garantir a eficiência da tecnologia, relatando que o aplicativo em si, isoladamente, não gera resultado. Uma boa infraestrutura com rede wi-fi estável, boa velocidade, rápida, com alto alcance, também o investimento em *hardware* e *software*, boas máquinas, bons dispositivos em todos os departamentos envolvidos são essenciais para que a tecnologia surta efeito. A integração do aplicativo com os outros sistemas do hotel como, por exemplo, o PMS (Sistema de Gerenciamento da Propriedade), gera bons resultados. Ou seja, o sistema automatiza e facilita a gestão do hotel, *CRM*, no qual todos os dados que geram conhecimento serão compilados, para tomada de ações, visando a melhoria dos serviços. Promover a integração entre os departamentos operacionais do hotel com o setor do time de especialistas que analisam e tratam os dados é um desafio para os entrevistados.

O impacto da lei de proteção de dados, que regula a coleta, tratamento, armazenamento e compartilhamento de dados pessoais dos clientes, também foi levantado pelos entrevistados. Treinar e capacitar colaboradores para garantir práticas de proteção de dados e segurança da informação foram ações apontadas como uma questão muito importante para os entrevistados, pois evitam grandes problemas com os clientes e pesadas sanções previstas pela lei.

As *OTAs* (Agência de Viagens Online) têm se destacado no mercado e são empresas intermediadoras entre hotéis e hóspedes, como, por exemplo, Expedia, Decolar, Booking, que oferecem aos clientes interessados uma lista de opções para que possam escolher os hotéis que mais lhes agradam. O grande desafio dos hotéis é que suas reservas sejam fechadas diretamente com seu estabelecimento, pelo aplicativo próprio, por exemplo, para que não seja necessário o pagamento de comissão para um intermediário OTA, pois a reserva direta já proporciona descontos imediatos e interessantes aos clientes.

No próximo capítulo, apresenta-se a discussão dos resultados descritos, relacionando a teoria do referencial aos achados.

5 DISCUSSÃO

Este trabalho tanto expande estudos anteriores, como também contribui com novas descobertas para pesquisas em aplicativos móveis de hotéis. A literatura de hospitalidade, geralmente, leva em consideração a perspectiva dos clientes em relação ao uso do aplicativo móvel para cocriação de valor (Lee & Lee, 2018; Morosan & DeFranco, 2019; Morosan, 2018; Lei et al., 2020; Morosan & DeFranco, 2016^a; Rubio et al., 2019; Kamboj & Gupta, 2020). Assim, este estudo complementa estudos anteriores, pois considera uma outra perspectiva, a dos profissionais que atuam no setor hoteleiro, compreendendo suas percepções relativas ao aplicativo móvel, como meio de cocriar valor com o cliente, complementando outros achados.

Identificar as necessidades e expectativas dos clientes não é algo fácil, pois requer canais de comunicação e interação que permitam aos clientes dialogarem sobre suas preferências e desejos. A cocriação de valor requer um diálogo colaborativo, que permita que as necessidades pessoais do cliente sejam compreendidas. Os profissionais do setor de hotelaria investem esforços e recursos para facilitar a comunicação e interação com os clientes. O hotel mostra o desejo de cocriar valor com o cliente, oferecendo ferramentas acessíveis para a sua participação, porém o valor, para ser cocriado, depende da participação e colaboração do cliente com o hotel. Os hotéis devem utilizar seus recursos estrategicamente, para o desenvolvimento dos seus aplicativos próprios (Lee & Lee, 2018). Em seu estudo, Morosan (2015) oferece aos tomadores de decisão de hotéis soluções viáveis para estimularem e capitalizarem a cocriação de valor. Por meio do processo de cocriação, os hóspedes podem usar seus próprios talentos criativos e conceituação de suas necessidades na integração de recursos para reembalar e recriar experiências, que são relevantes para eles e podem ser caracterizadas por valor. Morosan (2015) também aponta o papel crítico do envolvimento dos clientes no desenvolvimento de comportamentos cocriativos, mediados por dispositivos móveis, validando a relação entre envolvimento e intenções de cocriar.

Um importante pilar teórico utilizado nesta pesquisa foram as *affordances*. As evidências, neste estudo, mostram como os clientes podem participar do processo de cocriação de valor, colaborando por meio das *affordances* com os prestadores de serviços. Conforme demonstrado neste estudo, as *affordances* percebidas pelos profissionais do setor hoteleiro se concentram em quatro funções principais: Reserva de quarto, Auto *check-in / check-out* e acesso ao quarto, Solicitação de Serviços e Informações. Lei et al. (2019) apontam que as *affordances* podem ser associadas à cocriação de valor, conforme definição da Lógica S-D, mesmo servindo como funcionais (autoatendimento), pois as formas como os dados são coletados e usados

revelam uma maneira de cocriação de valor. Então, os prestadores de serviços são capazes de coletar informações úteis e reagirem adequadamente ao recebê-las. Em seu trabalho, Fang (2019) identificou que todas as *affordances* do aplicativo próprio contribuem para o valor em uso do cliente. No mesmo estudo, o autor confirma, empiricamente, que o valor em uso dos clientes, derivado de experiências personalizadas e do relacionamento preferencial, aumenta a tendência de continuar usando o aplicativo para benefício dos serviços que oferecem, nutrindo a lealdade com a marca.

A eficácia do aplicativo móvel não pode ser medida apenas por fatores apontados na literatura, como aqueles que influenciam a participação do cliente (Lee & Lee, 2018; Morosan & DeFranco, 2019; Morosan, 2018; Lei et al., 2020; Morosan & DeFranco, 2016^a; Rubio et al., 2019; Kamboj & Gupta, 2020). Além da eficácia, a experiência de uso real das *affordances* do aplicativo móvel pelos clientes também deve ser considerada como um fator que afeta o sucesso da tecnologia (Fang, 2019).

Outro marco teórico desta pesquisa são os valores. Neste sentido, este estudo também evidenciou os diferentes tipos de valores propostos aos clientes, considerando a proposta de Lei et al. (2019a). Os valores, apresentados na Figura 21, emergiram das entrevistas com os profissionais do setor hoteleiro, a partir de cada função do aplicativo móvel.

SERVIÇOS DE HOTELARIA	AFFORDANCES PERCEBIDAS	VALOR FUNCIONAL	VALOR SOCIAL	VALOR DA PERSONALIZAÇÃO	VALOR EMOCIONAL	VALOR EPISTÊMICO	VALOR DE SEG. SANITÁRIA	VALOR DA PROTEÇÃO DE DADOS
RESERVA DE QUARTO	Conveniência, praticidade e rapidez	X						
	Programa de Fidelidade – Juntar a membros		X					
	Antecipa processos			X				
	Segurança da informação							X
AUTO CHECK-IN /CHECK-OUT E ACESSO AO QUARTO	Conveniência, praticidade e rapidez	X						
	Segurança da informação							X
	Evita contato físico						X	

SERVIÇOS DE HOTELARIA	AFFORDANCES PERCEBIDAS	VALOR FUNCIONAL	VALOR SOCIAL	VALOR DA PERSONALIZAÇÃO	VALOR EMOCIONAL	VALOR EPISTÊMICO	VALOR DE SEG. SANITÁRIA	VALOR DA PROTEÇÃO DE DADOS
AUTO CHECK-IN /CHECK-OUT E ACESSO AO QUARTO	Aguça curiosidade, Inovador					X		
	Desburocratização				X			
SOLICITAÇÃO DE SERVIÇOS	Conveniência, praticidade e rapidez	X						
	Monitoramento do pedido				X			
	Aguça curiosidade, Inovador					X		
	Evita contato físico						X	
	Personaliza atendimento			X				
INFORMAÇÕES	Conveniência, praticidade e rapidez	X						
	Fidelização		X					
	Aguça curiosidade, Inovador					X		
	Evita contato físico						X	

Figura 21: Propostas de valor
Fonte: elaborada pelo autor

Os resultados deste estudo apontaram que o valor funcional foi o mais proposto aos clientes pelos entrevistados, devido à presença de atributos funcionais, utilitários e práticos. Em consonância com os resultados encontrados nos estudos de Lee, Levy e Yap (2015), Gonçalves, Lourenço e Silva (2016) e Gonçalves, Lourenço e Silva (2016), esse valor funcional, proposto em todas as quatro funções estudadas, indicou que as funcionalidades conseguem suprir várias demandas de serviços presenciais importantes para o hotel de forma prática, rápida e intuitiva.

O valor epistêmico emanou das funções informações, solicitação de serviços e *check-in/check-out*, pois, para os profissionais, é importante ter a capacidade de despertar a curiosidade, fornecer novidades, ou satisfazer um desejo de conhecimento (Suki, 2016; Khan & Mohsin, 2017; Wong et al., 2019). Para o hotel, é muito importante que os clientes aprendam

mais, pois o aprendizado e a busca da novidade podem afetar suas decisões de compra (Khan & Mohsin, 2017).

O valor social emergiu da função de informações e função de reservas e está ligado à necessidade do cliente de pertencer a um determinado grupo seletivo (Lee & Lee, 2018; Lin et al., 2016). Este é o caso dos programas de fidelidade dos hotéis, que possibilitam facilidades e benefícios exclusivos aos seus membros associados. Um aplicativo de hotel que oferece benefícios sociais aos clientes torna-os mais propensos a se envolverem com o aplicativo, promovendo a confiança da marca (Lee & Lee, 2018).

O valor emocional emanou da função solicitação de serviços e auto *check-in* e *check-out*, que despertam sentimento ou estados afetivos nos clientes (Lee et al., 2015; Kim et al., 2011). Para os profissionais entrevistados, há um sentimento de prazer gerado nos clientes que utilizam essas funções, por exemplo, a função solicitações, pelo fato de poder solicitar algo dentro ou fora do hotel, de forma cômoda, com seu próprio dispositivo móvel, com a informação do tempo no qual esse pedido será entregue. Também a função *check-in* e *check-out*, por eliminar a necessidade de se ficar em fila, pois o cliente pode passar diretamente para o elevador e acessar seu quarto com a *smart key*, disponibilizada em seu app. Os valores emocionais positivos percebidos pelos clientes aumentam a recepção de novos produtos ou serviços (Suki, 2016).

O valor da personalização emanou da função solicitação de serviços e da função de reserva, que estão ligadas à compreensão e satisfação das necessidades e desejos individuais do cliente (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004). O potencial do aplicativo móvel do hotel para a personalização da experiência do cliente também é constatado em pesquisas anteriores (Morosan, 2015; Neuhofer et al., 2013). Os profissionais percebem a importância de se compreenderem as necessidades pessoais dos clientes. Por esse motivo, oferecem ferramentas para facilitar a participação desses clientes em um diálogo colaborativo, com o intuito de buscar a personalização (Ranjan & Read, 2016). Entretanto, personalizar a experiência do cliente é um desafio, pois depende da disposição dos clientes em trocar informações (Morosan & DeFranco, 2015).

Outros dois valores emergiram das entrevistas, primeiro, na Função de Reservas, Auto *check-in/ check-out* e Informações, como o valor da proteção de dados, ligado à confiança do cliente na proteção de seus dados pessoais. Esse valor tem recebido mais atenção atualmente, pelo fato da entrada em vigor da Lei Geral de Proteção de Dados. Esta lei prevê um tratamento adequado, seguro e transparente dos dados dos clientes, atribuindo punições severas para as empresas e estabelecimentos que não atenderem suas exigências. O valor da segurança sanitária

emergiu das funções *Auto check-in* e *check-out*, Informações e Solicitação de Serviços, pelo fato de a pandemia ser uma questão ainda muito preocupante para os profissionais do setor hoteleiro. Por esse motivo, os profissionais desse setor endereçaram grandes esforços, adotando medidas essenciais para garantir a limpeza e higiene do empreendimento, evitando interações humanas, aglomerações e contato físico com objetos e materiais, assim preservando a saúde de seus hóspedes e funcionários.

Considerando tudo o que foi apresentado e analisado ao longo deste trabalho, percebe-se que o uso de aplicativos móveis por hotéis traz valor em uso para clientes e hotéis. Para tanto, é necessário observar a Lógica S-D, na qual o cliente é um coprodutor de valor, ou seja, ao utilizar o aplicativo móvel do hotel, o cliente está produzindo valor para o hotel e para ele mesmo.

A conclusão desta dissertação segue no próximo e último capítulo.

6 CONCLUSÃO

Pesquisas constataam o crescente número de aplicativos móveis baixados em celulares em todo o mundo, sendo que o Brasil foi apontado como a terceira nação na qual mais se fazem *downloads* de aplicativos, de acordo com dados trimestrais do ano de 2020. Estudos acadêmicos também demonstram a relevância dos aplicativos móveis, despertando interesse de pesquisadores em vários setores como o de hotelaria, pois criam oportunidades para os hotéis alcançarem seus clientes, voltadas para o cultivo de interações no processo de cocriação de valor.

Os aplicativos móveis atendem às múltiplas necessidades dos clientes, ajudam a construir suas experiências e valores de uso preferidos. Também, podem fornecer informações valiosas para os hotéis, relativas às preferências de consumo e hábitos dos clientes, culminando em resultados positivos ao seu uso.

Para atender o objetivo geral deste estudo, foram propostos quatro objetivos específicos. O primeiro objetivo específico foi atendido, com a análise das *affordances* do aplicativo para cocriação de valor no setor hoteleiro. As *affordances* percebidas pelos profissionais entrevistados, levantadas neste estudo, são manifestadas em quatro funções apontadas pela literatura: Reserva de quarto, *check-in/check-out* e acesso ao quarto, Solicitações e Informações. Para cada função, foram percebidas diferentes *affordances*, como meios de facilitar a cocriação de valor com o cliente.

Os hotéis fornecem recursos e se esforçam para que os clientes percebam os tipos de *affordances* levantadas neste trabalho, com o intuito de fazer crescer o interesse e a experiência de uso do cliente. Com este estudo, descobriu-se que personalizar o atendimento aos clientes é um grande desafio, pois depende da disposição dos clientes em trocar informações relevantes com o hotel. O processo de cocriação de valor desejado pelos profissionais consiste em envidar esforços para facilitar o uso do aplicativo móvel do hotel pelo cliente. Assim, o objetivo é coletar dados, com análise aprofundada de exemplos de seus hábitos de consumo e padrões de comportamento; esses dados são coletados por meio de todas as funções do aplicativo.

De acordo com os profissionais entrevistados, as *affordances* são consideradas acessíveis aos clientes, e tem alto potencial de aprimorar a experiência e facilitar a cocriação de valor.

Para atender ao segundo objetivo específico, foi constatada, neste estudo, uma variedade de utilidades das *affordances* percebidas pelos profissionais entrevistados, sendo que as mais

destacadas estão ligadas à conveniência, à rapidez e facilidade relativa ao uso do aplicativo. Ou seja, a sua utilização de forma intuitiva, sem qualquer explicação. A utilização, em qualquer hora e qualquer lugar e em tempo real, enriquece essa experiência, mantendo os clientes satisfeitos, comprometidos e engajados com o aplicativo móvel do hotel.

Esse é o novo comportamento dos clientes, voltado à rapidez, conveniência e à onipresença. Esses elementos se tornaram o novo mínimo aceitável pelo cliente. Como o aplicativo móvel já é utilizado largamente em outros segmentos, como bancário, delivery, corridas de táxi, entre outros, a experiência com o aplicativo do hotel também deve proporcionar a mesma qualidade que o cliente já possui com outros aplicativos do mercado. Os pontos relevantes apontados pelos profissionais, como personalização do serviço e fidelização do cliente, vêm da adequada adaptação dos serviços prestados pelo aplicativo por meio da excelência e da rapidez, facilitando a vida do cliente.

Outras utilidades das *affordances* foram destacadas, devido ao momento em que foi realizado o estudo, pois, conforme mudam as exigências dos clientes, os hotéis se adaptam para satisfazê-los. As experiências sem contato físico foram um dos grandes desafios que os hotéis enfrentaram nesse período, então, tiveram que adotar protocolos de segurança e práticas de higiene, limpeza e desinfecção. As *affordances* auxiliaram fortemente no sucesso dessas experiências, proporcionando meios para oferecer serviços de hotelaria, por meio de suas funções, com a mesma excelência e qualidade, porém sem o contato físico.

A importância que os clientes dão para esses atributos é um terreno fértil para que os hotéis elaborem estratégias para engajá-los. Os hóspedes estão cada vez mais exigentes e demandam que os hotéis solucionem seus problemas de forma rápida e eficiente, buscando aproveitar da melhor forma cada experiência proporcionada pelo hotel.

Para atender ao terceiro objetivo específico, os profissionais entrevistados foram solicitados a criarem expectativas sobre as formas reais dos clientes de usar as *affordances*, o que levou a emergirem propostas de valor para cada *affordance*.

O valor funcional foi o que mais despontou, emergindo em todas as *affordances*. Esse valor se destaca devido à rapidez e facilidade para o cliente utilizar o aplicativo móvel, a qualquer hora em qualquer lugar. Outros valores emergiram, como os valores epistêmico, emocional, social, personalização, já apontados na literatura e confirmados neste estudo. A proteção de dados emergiu devido ao momento em que foi instituída a lei geral da proteção de dados, assegurando proteção aos dados dos clientes. A lei gerou grande preocupação dos profissionais com essa questão. A segurança sanitária emergiu em várias entrevistas, devido ao período de pandemia, com a preocupação com a saúde dos clientes, estabelecendo-se protocolos

que evitassem qualquer contato físico. Esses valores propostos pelos profissionais entrevistados, relativos às *affordances* percebidas, culminam em experiências positivas aos clientes, resultando em satisfação e fidelização.

Para que as vendas cresçam, os hotéis precisam que os clientes utilizem, cada vez mais, os serviços pelo aplicativo. Então, esperaram que os clientes percebam as *affordances* e seus valores, como constatado no estudo. Porém, os clientes podem não reconhecer essas *affordances* e valores da forma que os gestores propõem. Por esse motivo, o estudo aponta boas práticas que apoiam os processos de cocriação de valor, atendendo ao quarto objetivo específico deste trabalho. Soluções viáveis foram levantadas pelos entrevistados, com ações necessárias para que a gestão seja mais eficiente, dando ênfase para que os hotéis estimulem os clientes a saírem de um papel passivo, assumindo um papel mais ativo com o hotel, uma relação bilateral, de troca, de interação entre as partes.

A Lógica Dominante de Serviço apresenta a cocriação de valor como um processo de diálogo, em que o cliente e o hotel interagem para cocriar valor; nesse processo, a experiência do cliente assume particular importância. As evidências mostram que o aplicativo móvel do hotel é um excelente canal de comunicação, interação e coleta de informações dos clientes, sendo que todas as informações no aplicativo devem ser relevantes e claras, além de ser muito bem ilustradas com fotos e vídeos. Um *display* com boas ilustrações é fundamental, seja de um jantar, ou um spa, com ícones para que sejam realizadas reservas instantaneamente. Com isso, adquire-se a rapidez na prestação do serviço, de forma prática, ou seja, o benefício funcional tão relatado no estudo pelos entrevistados e, ao mesmo tempo, um serviço que proporciona uma boa experiência ao cliente.

A coleta de informações, como hábitos de consumo e padrões de comportamentos dos clientes, foi evidenciada como uma forma de cocriar valor, mesmo que o serviço oferecido pelo app seja de autoatendimento. Com os dados, é possível compreender as necessidades peculiares dos clientes, assim preparando serviços diferenciados, personalizados. Esses dados criam um banco de conhecimento de alto valor para o hotel, composto pelas informações, que ajudam a entender melhor os clientes, a aumentar o conhecimento sobre o que é possível se obter, selecionar informações relevantes do cliente, informações que podem solucionar reclamações, resolver problemas, identificar questões que incomodam o cliente e dificultam o atendimento, permitindo sempre ajustar, aprimorar e inovar o serviço.

Este estudo aponta que somente adotar a tecnologia não é suficiente, pois o investimento é de alto custo e deve ser muito bem aplicado. Ou seja, a tecnologia tem que alavancar as vendas, aumentar as receitas e gerar o consequente retorno do investimento. Para que a

tecnologia surta efeito, os hotéis têm que estar preparados para recebê-la, então, devem implementar as boas práticas evidenciadas neste estudo, como também adequar sua infraestrutura.

Como contribuição teórica, este estudo responde ao apelo dos estudiosos Lei, Wang e Law (2019b) por mais pesquisas que se concentrem nas percepções dos profissionais do setor hoteleiro sobre as *affordances* dos aplicativos e valores esperados. Esses autores argumentam sobre a importância de novos estudos em contextos culturais diferentes para a obtenção de mais informações sobre esse fenômeno.

Este estudo fornece evidências empíricas sobre a influência das *affordances* e seus respectivos valores em uso. Destaca o papel dos hotéis no interesse de prover recursos e criar formas para estimular e envolver o cliente no processo de cocriação de valor. A Lógica S-D destaca a importância de fornecer aos clientes recursos suficientes para garantir um diálogo eficaz, ao se buscar a cocriação de valor.

Este estudo complementa outros anteriores, que enfatizam antecedentes e consequências da cocriação de valor, por meio do aplicativo. As descobertas enriquecem a perspectiva dos prestadores de serviços de hotelaria, ao estudar o processo de criação de valor, definindo os novos papéis dos prestadores de serviços e formas de cocriação de valor.

Como contribuição gerencial, os resultados deste estudo fornecem boas práticas para os profissionais do setor hoteleiro, que desejam implementar ou melhorar os serviços pelo aplicativo. Primeiramente, é fundamental ouvir seus clientes, para realizar ajustes constantes no serviço. Dessa forma, o aplicativo deve ser atraente, oferecer programa de incentivos, estimular fóruns temáticos, estimular a interatividade, para que os usuários participem do processo de cocriação de valor com base em suas experiências.

As evidências indicam que os gestores de hotéis estão interessados na busca por informações dos clientes, para personalizar experiências e manter um relacionamento preferencial. Dessa forma, implantam ações como realizar a gestão das informações por meio da tecnologia, identificar comportamentos, hábitos, propor melhorias do conteúdo informativo, aprimorando a percepção dos usuários na facilidade do uso e interatividade.

Novos serviços ou ferramentas tecnológicas, precisam de instrução e orientação para os clientes se engajarem, pois, as tecnologias dependem do conhecimento e habilidades do prestador de serviço para maximizar seu potencial.

Como limitações e sugestões para pesquisas futuras, as evidências deste estudo mostram que os hotéis ainda estão em um processo de adaptação com o app, por mais que os

aplicativos estejam dominando todos os mercados. No setor hoteleiro, essa tecnologia ainda é muito incipiente, pois ainda não é uma prática ampla, mesmo se tratando de hotéis de grande porte. Entretanto, os profissionais do setor concordam que é uma tendência muito forte, que é uma tecnologia importante para vantagem competitiva do hotel permite diferenciar o atendimento.

Considerando a delicada situação que está sendo enfrentada pelo setor hoteleiro, resultante da pandemia da COVID-19, foi necessário mudar o plano do trabalho empírico. Inicialmente, planejou-se realizar um estudo de múltiplos casos em hotéis que tivessem o aplicativo móvel próprio. Dadas as restrições dos hotéis, seja no número de funcionários que foi reduzido, ou mesmo no foco de atenção em planos da pandemia, não foi possível conseguir os estudos de caso, com observação do pesquisador. Assim, partiu-se para outra estratégia de coleta de dados, que foram as entrevistas com diferentes *stakeholders* envolvidos nos app de hotéis.

Os profissionais do setor hoteleiro relataram que, com a pandemia, o uso dessa tecnologia se tornou essencial. Ou seja, foram exigidos, do setor hoteleiro, práticas, padrões de serviços sem contato físico, proibição de aglomerações, com diversas exigências para segurança e cuidados sanitários, prezando pelo bem-estar do hóspede. Essas novas práticas se adaptam melhor aos meios virtuais, por meio, especialmente dessa tecnologia. Para pesquisas futuras, pode-se considerar a realização de entrevistas com os clientes dos hotéis, para compreender se as percepções da *affordances* e valores percebidos dos clientes estão alinhados com as propostas dos profissionais do setor hoteleiro. Também, é possível se testarem variáveis usando métodos de pesquisas quantitativas.

REFERÊNCIAS

- Ali Abdallah Alalwan Al-Balqa. (2019). Mobile food ordering apps: An empirical study of the factors affecting customer e-satisfaction and continued intention to reuse. *Journal of Business Research*, 29(1), 1–14. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1732883>.
- Alves, H., Fernandes, C., & Raposo, M. (2015). Value co-creation: Concept and contexts of application and study. *Journal of Business Research*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829631500452X>.
- Anderson, S., Rayburn, S. W., & Sierra, J. J. (2019). Future thinking: the role of marketing in healthcare. *European Journal of Marketing*, 53(8), 1521–1545. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2017-0779>.
- Annual number of mobile app downloads worldwide (2019) *Statista*. Retrieved October 7, 2020, from <https://www.statista.com/statistics/271644/worldwide-free-and-paid-mobile-app-store-downloads/>
- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (n.d.). Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. In *journals.sagepub.com*. Retrieved February 11, 2021, from <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1509/jmkg.67.1.14.18592>.
- Broderick, A. J., Brown, J. O., & Lee, N. (2007). Word of mouth communication within online communities: Conceptualizing the online social network. *Wiley Online Library*, 21(3), 2–20. <https://doi.org/10.1002/dir.20082>
- Buhalis, D; Harwood, T; Bogicevic, V; Viglia, G; Beldona, S; Hofacker, C. (2018). *Technological disruptions in Services: lessons from Tourism and Hospitality ABSTRACT*. *Technological disruptions in Services: lessons from Tourism and Hospitality ABSTRACT*.
- Cabiddu, F., Lui, T. W., & Piccoli, G. (2013). Managing Value Co-Creation In The Tourism Industry. *Annals of Tourism Research*, 42, 86–107. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.01.001>
- Calder, B. J., Malthouse, E. C., & Schaedel, U. (2009). An Experimental Study of the Relationship between Online Engagement and Advertising Effectiveness. *Journal of Interactive Marketing*, 23(4), 321–331. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2009.07.002>
- Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F., & Chan, E. S. W. (2013). Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.03.009>

- Chen, K., Hsu, Y., & CC Wu. (2012). Mobile phone applications as innovative marketing tools for hotels. In *search.proquest.com*.
<http://search.proquest.com/openview/574071b81aafe117769a990a7180db83/1?pq-origsite=gscholar&cbl=55118>
- Chen, M. M., Murphy, H. C., & Knecht, S. (2016). An Importance Performance Analysis of smartphone applications for hotel chains. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 69–79. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.05.001>
- Choi, S., Cheong, K., Somera, B., & Q Hao. (2014). Determinants of Utilitarian Value in smartphone-Based Mobile Commerce. *Aisel.Aisnet.Org*.
<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1239&context=pacis2014>
- Chuang, S. H. (2018). Facilitating the chain of market orientation to value co-creation: The mediating role of e-marketing adoption. *Journal of Destination Marketing and Management*, 7, 39–49. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.08.007>
- Corbin, Juliet M., and Anselm Strauss. (1990). “Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria.” *Qualitative Sociology* 13(1):3–21.
- _____, & Strauss, A. (2008). Strategies for qualitative data analysis. *Basics of Qualitative Research. Techniques and procedures for developing grounded theory*, 3.
- Creswell, J. (2013). Steps in Conducting a Scholarly Mixed Methods Study Abstract for DBER Group Discussion on 2013 - 11 - 14. *Steps in Conducting a Scholarly Mixed Methods Study*, 1–54.
<https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1047&context=dberspeakers>
- _____. (2010). Projeto de pesquisa- método qualitativo, quantitativo e misto. Tradução de Luciana de oliveira da rocha. 2 Ed. Porto Alegre-artmed, 2007. In *Artmed*.
<http://ir.obihiro.ac.jp/dspace/handle/10322/3933>
- Denzin, N. K. (2009). The elephant in the living room: Or extending the conversation about the politics of evidence. *Qualitative Research*, 9(2), 139–160.
<https://doi.org/10.1177/1468794108098034>
- Dhar, S., & Varshney, U. (2011). Challenges and business models for mobile location-based services and advertising. *Communications of the ACM*, 54(5), 121–129.
<https://doi.org/10.1145/1941487.1941515>
- Diffley, S., & McCole, P. (2019). (2014). *The Value of Social Networking Sites in Hotels* Diffley,. 22, 112–122.
- _____, & _____. (2015a). Extending customer relationship management into a social context.

- Service Industries Journal*, 35(11–12), 591–610.
<https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1062882>
- _____ & _____ (2015b). Extending customer relationship management into a social context.
Service Industries Journal, 35(11–12), 591–610.
<https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1062882>
- Ellison, N. B., Gibbs, J. L., & Weber, M. S. (2015). The use of enterprise social network sites for knowledge sharing in distributed organizations: The role of organizational affordances. *American Behavioral Scientist*, 59(1), 103–123.
<https://doi.org/10.1177/0002764214540510>
- Evans, S. K., Pearce, K. E., Vitak, J., & Treem, J. W. (2017). Explicating Affordances: A Conceptual Framework for Understanding Affordances in Communication Research. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 22(1), 35–52.
<https://doi.org/10.1111/jcc4.12180>
- Fan D.X.F., L. A. (2019). *The Effects of Online and Face-to-face Experiential Value Co-creation on Tourists' Wellbeing As*. 17(3), 385–393.
- Fang, Y. H. (2017a). Exploring task-service fit and usefulness on branded applications continuance. *Journal of Services Marketing*, 31(6), 574–588.
<https://doi.org/10.1108/JSM-07-2016-0256>
- _____ (2017b). Beyond the Usefulness of Branded Applications: Insights from Consumer–Brand Engagement and Self-construal Perspectives. *Psychology and Marketing*, 34(1), 40–58. <https://doi.org/10.1002/mar.20972>
- _____ (2019). An app a day keeps a customer connected: Explicating loyalty to brands and branded applications through the lens of affordance and service-dominant logic. *Information and Management*, 56(3), 377–391.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2018.07.011>
- Faraj, S., & Azad, B. (2012). *The Materiality of Technology An Afforda*. 237–258.
- Frempong, J., Chai, J., Ampaw, E. M., Amofah, D. O., & Ansong, K. W. (2020). The relationship among customer operant resources, online value co-creation and electronic-word-of-mouth in solid waste management marketing. *Journal of Cleaner Production*, 248. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119228>
- Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: A systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24(6), 643–683. <https://doi.org/10.1108/MSQ-09-2013-0187>
- Geiger, A., Horbel, C., & Germelmann, C. C. (2018). “Give and take”: how notions of sharing

- and context determine free peer-to-peer accommodation decisions. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 35(1), 5–15. <https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1231101>
- Gibbs, Rozaidi, & Eisenberg. (2013). Overcoming the “ideology of openness”: Probing the affordances of social media for organizational knowledge sharing. *Academic.Oup.Com*. <https://academic.oup.com/jcmc/article-abstract/19/1/102/4067525>
- Gibson, J. J. (1979). *The ecological approach to visual perception*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- _____(2015). *The Ecological Approach to Visual Perception, Classical Edition*. New York: Psychology Press.
- Gonçalves, H. M., Lourenço, T. F., & Silva, G. M. (2016). Green buying behavior and the theory of consumption values: A fuzzy-set approach. *Journal of Business Research*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296315005524>
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Gummesson, E. (2008). Quality, service-dominant logic and many-to-many marketing. *Researchgate.Net*, 20(2), 143–153. <https://doi.org/10.1108/17542730810857372>
- Hesse-Biber, S. N., & Leavy, P. (2010). *The practice of qualitative research*. Sage.
- Holtzman, Y., Anderberg, J., Lazarus, H., & Mcmanus, T. (2006). Transparency guru: An interview with Tom McManus. *Journal of Management Development*, 25(10), 923–936. <https://doi.org/10.1108/02621710610708559>.
- Hutchby, I. (2001). Technologies, Texts and Affordances. *Sociology*, 35(2), 441–456. <https://doi.org/10.1177/s0038038501000219>.
- Jiménez-Barreto, J., & Campo-Martínez, S. (2018). Destination website quality, users’ attitudes and the willingness to participate in online co-creation experiences. *European Journal of Management and Business Economics*, 27(1), 26–41. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-11-2017-0048>
- Kamboj, S., & Gupta, S. (2018). Use of smart phone apps in co-creative hotel service innovation: an evidence from India. *Current Issues in Tourism*, 23(3), 323–344. <https://doi.org/10.1080/13683500.2018.1513459>
- Kandampully, J., Bilgihan, A., & Zhang, T. C. (2016a). Developing a people-technology hybrids model to unleash innovation and creativity: The new hospitality frontier. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 154–164. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.07.003>

- _____. & _____. (2016b). Developing a people-technology hybrids model to unleash innovation and creativity: The new hospitality frontier. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 154–164. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.07.003>
- Kelly, P., Lawlor, J., & Mulvey, M. (2017). Customer Roles in Self-Service Technology Encounters in a Tourism Context. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 34(2), 222–238. <https://doi.org/10.1080/10548408.2016.1156612>
- Kendall, J. (1999). Axial coding and the grounded theory controversy. *Western journal of nursing research*, 21(6), 743-757.
- Khan, S., Production, M. M.-J. of C., & (2017) The power of emotional value: Exploring the effects of values on green product consumer choice behavior. *Elsevier*. Retrieved October 5, 2020, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617304134>
- Kim, H. W., Gupta, S., & Koh, J. (2011). Investigating the intention to purchase digital items in social networking communities: A customer value perspective. *Information and Management*, 48(6), 228–234. <https://doi.org/10.1016/j.im.2011.05.004>
- King, C., Murillo, E., Wei, W., Madera, J., Tews, M. J., Israeli, A. A., & Kong, L. (2019). Towards a shared understanding of the service experience – a hospitality stakeholder approach. *Journal of Service Management*, 30(3), 410–428. <https://doi.org/10.1108/JOSM-11-2018-0375>
- Kleijnen, M., Ruyter, K. De, & M Wetzels. (2007). An assessment of value creation in mobile service delivery and the moderating role of time consciousness. *Elsevier*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435906000662>
- Lee, C. K. C., Levy, D. S., & Yap, C. S. F. (2015). How does the theory of consumption values contribute to place identity and sustainable consumption? *International Journal of Consumer Studies*, 39(6), 597–607. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12231>
- Lee, S. A., & Lee, J. (2018). Enhancing customers' brand loyalty via branded hotel apps. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 20(3), 339–361. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2018.1537819>
- Lei, S. I., Wang, D., & Law, R. (2019a). Hoteliers' service design for mobile-based value co-creation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(11), 4338–4356. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2018-0249>
- _____, _____ & _____. (2019b). Perceived technology affordance and value of hotel mobile apps: A comparison of hoteliers and customers. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39(March), 201–211.

- <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.02.006>
- _____, _____ & _____. (2019c). Perceived technology affordance and value of hotel mobile apps: A comparison of hoteliers and customers. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39(November 2018), 201–211. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.02.006>
- _____, _____ & _____. (2020). Engaging Customers in Value Co-Creation Through Mobile Instant Messaging in the Tourism and Hospitality Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 1–23. <https://doi.org/10.1177/1096348019893066>
- Lin, P. M. C., Peng, K. L., Ren, L., & Lin, C. W. (2019). Hospitality co-creation with mobility-impaired people. *International Journal of Hospitality Management*, 77(August), 492–503. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.08.013>
- Lin, Y., Hsu, C., Chen, M., & Fang, C. (2016). New gratifications for social word-of-mouth spread via mobile SNSs: Uses and gratifications approach with a perspective of media technology. *Elsevier*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0736585316301113>
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281–288. <https://doi.org/10.1177/1470593106066781>
- _____, & _____ (2014a). Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities. *Cambridge University Press*.
- _____, & _____ (2014b). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. Routledge.
- Malar, D. A., Arvidsson, V., & Holmstrom, J. (2019). Digital Transformation in Banking: Exploring Value Co-Creation in Online Banking Services in India. *Journal of Global Information Technology Management*, 22(1), 7–24. <https://doi.org/10.1080/1097198X.2019.1567216>
- Management, U. W.-I. S. and e-business, & 2011, undefined. (n.d.). Opening up innovation: the impact of contextual factors on the co-creation of IT-enabled value adding services within the manufacturing industry. *Springer*. Retrieved February 11, 2021, from <https://link.springer.com/article/10.1007%252Fs10257-010-0144-2>
- Mearian, L. (2014). Hilton and Starwood hotel guests can soon unlock rooms with smartphones. *Citation*.
- Migliorini, L., Rania, N., Cardinali, P., & Manetti, M. (2008). Sentido de seguridad y contexto urbano: una investigacion sobre el preadolescente y el adolescente. *Sense of Safety and*

- the Urban Environment: A Study of Preadolescents and Adolescents*, 9(1–2), 69–89.
http://mach.webs.ull.es/PDFS/Vol9_1y2/Vol9_1y2_e.pdf
- Morosan, C. (2018). An Empirical Analysis of Intentions to Cocreate Value in Hotels Using Mobile Devices. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 42(4), 528–562.
<https://doi.org/10.1177/1096348015597034>
- _____, & DeFranco, A. (2016a). Co-creating value in hotels using mobile devices: A conceptual model with empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 131–142. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.004>
- _____, & _____ (2016b). Co-creating value in hotels using mobile devices: A conceptual model with empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 131–142. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.10.004>
- _____, & _____ (2019). Co-creation of value using hotel interactive technologies: examining intentions and conversion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), 1183–1204. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2018-0314>
- Nambisan, S., & Baron, R. A. (2009). Virtual customer environments: Testing a model of voluntary participation in value co-creation activities. *Journal of Product Innovation Management*, 26(4), 388–406. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00667.x>
- Neuhofer, B., Magnus, B., & Celuch, K. (2020). The impact of artificial intelligence on event experiences: a scenario technique approach. *Electronic Markets*, Becker 2019.
<https://doi.org/10.1007/s12525-020-00433-4>
- NM Suki. (2016). Consumer environmental concern and green product purchase in Malaysia: structural effects of consumption values. *Elsevier*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652615013153>
- Norman, D. A. (1988). *The psychology of everyday things*. New York: Basic Books
- _____. (2007). *The design of future things*. New York: Basic Books.
- Oostervink, N., Agterberg, M., & Huysman, M. (2016). Knowledge Sharing on Enterprise Social Media: Practices to Cope With Institutional Complexity. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 21(2), 156–176. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12153>
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H., & Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 13(1), 4–36.
<https://doi.org/10.1177/1094670509357611>
- Ou, C. X., Pavlou, P. A., & Davison, R. M. (2014). Swift guanxi in online marketplaces: The role of computer-mediated communication technologies. *MIS Quarterly: Management*

- Information Systems*, 38(1), 209–230. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.1.10>
- Payne, A. (2009). Co-creating Brands. *Journal of Business*, 62(3), 379–389.
- Phang, C. W., Kankanhalli, A., & Tan, B. C. Y. (2015). What motivates contributors vs. lurkers? An investigation of online feedback forums. *Information Systems Research*, 26(4), 773–792. <https://doi.org/10.1287/isre.2015.0599>
- Plé, L., & Cáceres, R. C. (2010). Not always co-creation: Introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430–437. <https://doi.org/10.1108/08876041011072546>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4–9. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004b). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2018). What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. *Journal of Business Research*, 84(September 2016), 196–205. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.027>
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290–315. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>
- Rubio, N., Villaseñor, N., & Yague, M. J. (2019). Does Use of Different Platforms Influence the Relationship between Cocreation Value-in-Use and Participants' Cocreation Behaviors? An Application in Third-Party Managed Virtual Communities. *Complexity*, 2019. <https://doi.org/10.1155/2019/7562903>
- Saarijärvi, H., Kannan, P. K., & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. *European Business Review*, 25(1), 6–19. <https://doi.org/10.1108/09555341311287718>
- Sarmah, B., Kamboj, S., & Kandampully, J. (2018). Social media and co-creative service innovation: an empirical study. *Online Information Review*, 42(7), 1146–1179. <https://doi.org/10.1108/OIR-03-2017-0079>
- Savin-Baden, M., & Major, C. M. (2013). Qualitative Research: An Essential Guide to Theory and Practice. *Routledge*, 96–97. <https://doi.org/10.3109/14767058.2015.1085966>
- Sensor Tower (2020) Data Digest, from <https://www.cuponation.com.br/insights/downloads2020-2021>.
- Sharma, A., & Sheth, J. N. (n.d.). Web-based marketing The coming revolution in marketing

- thought and strategy. *Elsevier*. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00350-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00350-8)
- Shaw, G., Bailey, A., & Williams, A. (2011). Aspects of service-dominant logic and its implications for tourism management: Examples from the hotel industry. *Tourism Management*, *32*(2), 207–214. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.05.020>
- Shen, X. L., Sun, Y., & Wang, N. (2013). Recommendations from friends anytime and anywhere: Toward a model of contextual offer and consumption values. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, *16*(5), 349–356. <https://doi.org/10.1089/cyber.2012.0215>
- Shin, H., & Perdue, R. R. (2019). Self-Service Technology Research: A bibliometric co-citation visualization analysis. *International Journal of Hospitality Management*, *80*(November 2018), 101–112. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.012>
- Sigala, M. (2018). Implementing social customer relationship management: A process framework and implications in tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *30*(7), 2698–2726. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0536>
- Singh, S., Srivastava, V., & Srivastava, R. K. (2010). Customer Acceptance of Mobile Banking: A Conceptual Framework. *SIES Journal of Management*, *7*(1), 55–64.
- Smartphone users worldwide (2020) | *Statista*. Retrieved October 7, 2020, from <https://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/>
- Smith, A. M. (2013). The value co-destruction process: A customer resource perspective. *European Journal of Marketing*, *47*(11–12), 1889–1909. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2011-0420>
- Spohrer, J., Anderson, L., Pass, N., & Ager, T. (2009). Service Science and S-D Logic. *Proceedings of the 2009 Naples Forum on Service*, 16–19.
- Sproson, S. (2014). “The influence of branded mobile applications on consumers’ perceptions of a brand: the importance of brand experience and engagement.” <https://esource.dbs.ie/handle/10788/1819>
- Tojib, D., & Y Tsarenko. (2012). Post-adoption modeling of advanced mobile service use. *Elsevier*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296311001408>
- Treem, J. W., & Leonardi, P. M. (2013). Social Media Use in Organizations: Exploring the Affordances of Visibility, Editability, Persistence, and Association. *Annals of the International Communication Association*, *36*(1), 143–189. <https://doi.org/10.1080/23808985.2013.11679130>
- Trejos, N. (2015). *Marriott to hotel guests: We’re app your service*.

- Van Noort, G., Voorveld, H. A., & Van Reijmersdal, E. A. (2012). Interactivity in brand web sites: cognitive, affective, and behavioral responses explained by consumers' online flow experience. *Elsevier*.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1094996811000776>
- Vargo, S. & Lusch, R. F. (2004a). Evolving to for Logic Marketing. *The Journal of Marjeting*, 68(1), 1–17. https://doi.org/10.1300/J047v07n04_02
- _____ & _____ (2004b). The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. *Journal of Service Research*, 6(4), 324–335. <https://doi.org/10.1177/1094670503262946>
- _____ & _____ (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- _____, _____ (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Wang, D., Xiang, Z., & Fesenmaier, D. R. (2014). Adapting to the mobile world: A model of smartphone use. *Annals of Tourism Research*, 48, 11–26. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.04.008>
- Wong, K. H., Chang, H. H., & Yeh, C. H. (2019). The effects of consumption values and relational benefits on smartphone brand switching behavior. *Information Technology and People*, 32(1), 217–243. <https://doi.org/10.1108/ITP-02-2018-0064>
- Yang, Y. T., Iqbal, U., Chen, Y. M., Su, S., Chang, Y. M., Handa, Y., Lin, N. P., & Hsu, Y. H. E. (2016). Co-creating value through demand and supply integration in senior industry-observations on 33 senior enterprises in Taiwan. *International Journal for Quality in Health Care*, 28(4), 497–501. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzw051>
- Yu, J., Wen, Y., Jin, J., & Zhang, Y. (2019). Towards a service-dominant platform for public value co-creation in a smart city: Evidence from two metropolitan cities in China. *Technological Forecasting and Social Change*, 142(September), 168–182. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.11.017>
- Zhang, H., Gordon, S., Buhalis, D., & Ding, X. (2018). Experience Value Cocreation on Destination Online Platforms. *Journal of Travel Research*, 57(8), 1093–1107. <https://doi.org/10.1177/0047287517733557>
- Zhang, T. C., Jahromi, M. F., & Kizildag, M. (2018). Value co-creation in a sharing economy: The end of price wars? *International Journal of Hospitality Management*, 71(January), 51–58. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.010>

- _____, Lu, C., Torres, E., & Chen, P. J. (2018). Engaging customers in value co-creation or co-destruction online. *Journal of Services Marketing*, 32(1), 57–69. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2017-0027>
- Zhou, T. (2015). Understanding user adoption of location-based services from a dual perspective of enablers and inhibitors. *Information Systems Frontiers*, 17(2), 413–422. <https://doi.org/10.1007/s10796-013-9413-1>

APÊNDICE A

Roteiro para Entrevistas em Profundidade

- 1 – Quais são os tipos de serviços fornecidos ao cliente pelo aplicativo do hotel?
- 2 - Qual a utilidade desses serviços para o cliente?
- 3 - Qual a utilidade desse serviço para o hotel?
- 4 - Como esse serviço facilita a interação e comunicação do cliente com o hotel?
- 5 - Quais são os benefícios para os clientes utilizarem esses serviços pelo aplicativo?
- 6 - Quais as formas de atrair, incentivar/ estimular os hóspedes a utilizarem os serviços por meio do aplicativo?
- 7 - Como o hotel identificou essas formas?
- 8 - Como as informações (dados) obtidas dos clientes por meio dos aplicativos podem contribuir para o hotel?
- 9 - Quais os tipos de informações obtidas dos clientes, são relevantes para o hotel?
- 10 - Quais são os desafios/limitações na prestação de serviços por meio do aplicativo?

APÊNDICE B

Armazenamento e análise de dados - **Software ATLAS.ti**

primeiro - ATLAS.ti

Project Edit Documents Quotations Codes Memos Ne

P-Docs PDF P32: 11 ENTREVIST. Quotes

PDF P32: 11 ENTREVISTA

Primary Documents

Search

Id	Name
PDF P21	01 ENTREVI...
PDF P22	02 ENTREVI...
PDF P23	03 ENTREVI...
PDF P24	04 ENTREVI...
PDF P25	05 ENTREVI...
PDF P26	06 ENTREVI...
PDF P27	07 ENTREVI...
PDF P29	08 ENTREVI...
PDF P30	09 ENTREVI...
PDF P31	10 ENTREVI...
PDF P32	11 ENTREVI...
PDF P33	12 ENTREVI...
PDF P34	13 ENTREVI...
PDF P35	MATERIAL _...
PDF P36	14 ENTREVI...

Codes

Search

Name
check
Desafio e Limitaçõ...
Economia e Susten...
Estratégia - Como ...
Estratégia - Dados ...
Estratégia - Dados ...
Estratégia - formas...
Estratégia - Mapea...
Eu acho que a atu...
Experiência com C...