

O PROCESSO DE COCRIAÇÃO DE VALOR ENTRE ASSOCIAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS PARA LAZER E TURISMO E SEUS ASSOCIADOS SOB A PERSPECTIVA DA GERÊNCIA DA ASSOCIAÇÃO

Value Co-Creation Process between the Association of Civil Servants for Leisure and Tourism and its Associates from the perspective of the Association's Management

THIAGO DE L. RIBEIRO¹, ANDERSON A. DE LIMA², BENNY K. COSTA³ & JOANA R. CARVALHO⁴

RESUMO

A cocriação de valor é um conceito abrangente, que descreve a colaboração entre vários stakeholders para construir valor e gerar benefícios mútuos. Nesta pesquisa analisa-se como acontece o processo de cocriação de valor entre uma associação que promove turismo e seus associados. Especificamente, busca-se compreender como funcionam os principais antecedentes de cocriação de valor no turismo; quais os principais canais de interação que impulsionam a cocriação de valor entre associação e associados; e quais benefícios são gerados pela cocriação de valor. Para tal, fez-se um estudo de caso único com a maior instituição associativa da América Latina; entrevistou-se quatro gerentes da associação, e analisaram-se documentos internos como estatuto, atas e relatórios gerenciais. Algumas das principais contribuições foram: pessoas com alto ou baixo engajamento geram cocriação de valor, porém de formas diferentes; o conhecimento prévio é fundamental para que potenciais associados se associem; a qualidade no serviço é sentida com muita intensidade pelos associados, devido ao fato de que eles possuem uma relação mais próxima e íntima com a associação; e a relação e a confiança entre associação e associados gera um sentimento de pertencimento nos associados.

PALAVRAS-CHAVE

Turismo; Cocriação de Valor; Engajamento; Associação de Funcionários Públicos para Lazer e Turismo.

ABSTRACT

Value co-creation is an overarching concept that describes collaboration between various stakeholders to build value and generate mutual benefits. In this research, we analyze how the value co-creation process occurs between an association promoting tourism and its members. Specifically, we seek to understand: how the value-co-creation main antecedents in tourism work, which are the major interaction channels that drive the value co-creation between association and members, and which benefits are generated by value co-creation. For this, we carried out a single case study with the largest associative institution in Latin America. We

¹ **Thiago de Luca S. Ribeiro** – Doutor. Professor na Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo, Bragança Paulista, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/9387863052688782>. E-mail: thiago_delucka@hotmail.com

² **Anderson Antônio de Lima** – Doutorando em Administração, Uninove. Professor na Faculdade de Tecnologia, Ferraz de Vasconcelos, São Paulo, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/5585829243769748>. E-mail: andersonantoniodelima@yahoo.com.br

³ **Benny Kramer Costa** – Doutor. Professor no Programa de Pós-Graduação em Administração, Uninove, São Paulo, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/4524013741486821>. E-mail: bennycosta@yahoo.com.br

⁴ **Joana Rosa Cardoso de Carvalho** – Doutoranda em Administração, ESPM, São Paulo, Brasil. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/2841046839254422>. E-mail: joana.cardosok@gmail.com

interviewed four association managers and analyzed internal documents such as bylaws, minutes, and management reports. Some of our main contributions were: people with high or low engagement generate value co-creation, but in different ways; prior knowledge is essential for potential associates to join; the quality of the service is felt deeply by the associates because they have a closer relationship with the association; and the relationship and trust between the association and members generate a sense of belonging in members.

KEYWORDS

Tourism; Value Co-Creation; Engagement; Associação de Funcionários Públicos para Lazer e Turismo.

INTRODUÇÃO

A cocriação de valor é um conceito abrangente que descreve a colaboração entre vários stakeholders (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Ranjan & Read 2016) para construir valor e gerar benefícios mútuos (Ind, Iglesias & Schultz, 2013). Este conceito emergiu durante as pesquisas sobre a Service-Dominant Logic [S-D], em que Prahalad e Ramaswamy (2000, 2004) e Vargo e Lusch (2004), interpretaram o <valor> como sendo algo que nasce da interação entre consumidores e empresas. Nesta lógica, o valor deixa de ser pensado como valor de troca e passa a ser visto com base no valor de uso. Consequentemente, empresas, consumidores e até mesmo outros stakeholders passam a ser interpretados como atores não distintos, de tal forma que o valor seja sempre cocriado de maneira conjunta e recíproca (Vargo & Lusch, 2008).

No turismo, cada vez mais, os prestadores de serviços buscam envolver os clientes nos processos de criação de valor, de forma a oferecer experiências personalizadas (Lei, Ye, Wang, & Law, 2020; Mohammadi et al., 2021). Uma forma de envolvê-los neste processo é a cocriação de valor (Neuhofer, 2016), tornando os turistas personagens ativos do planejamento e elaboração das experiências turísticas (Zátori, 2016). Ao cocriarem valor nos produtos e serviços turísticos, os consumidores / turistas adquirem maior certeza de que o produto terá os atributos essenciais para satisfazer suas necessidades, determinado assim a avaliação que os clientes realizam do destino e ocasionando em uma resposta afetiva que impacte nas decisões futuras deles com relação ao serviço, deste modo, influenciando – inclusive – a intenção de revisita ao destino turístico (Sugathan & Ranjan, 2019).

Apesar da importância de se compreender o processo de cocriação de valor no turismo, ainda são poucos os estudos desenvolvidos sobre o tema no Brasil. Há poucas pesquisas que abordem os antecedentes e as consequências da cocriação de valor no turismo no Brasil (Ribeiro et al.,

2021a), e que consideraram outros stakeholders para além da díade empresa / turista. Por exemplo, até onde saibamos, não há trabalhos no Brasil que analisem o processo de cocriação de valor entre associações de turismo [provedoras de serviços] e seus associados [consumidores de serviço]. Neste sentido, buscamos suprir este gap de unidade de análise e de entendimento acerca do processo de cocriação de valor no turismo brasileiro. Para isso, neste trabalho tivemos como objetivo analisar o processo de cocriação de valor entre uma associação e seus associados, por meio de um estudo de caso único. Especificamente, analisamos como funcionam os principais antecedentes citados na literatura: engajamento, conhecimento prévio, qualidade do serviço, relacionamento e confiança; e, também, os benefícios gerados através da cocriação de valor entre associação e associados.

A associação considerada para este estudo é uma entidade sem fins lucrativos, direcionada ao bem-estar dos servidores públicos civis Estaduais, Municipais e Federais atuantes do território paulista. Foi fundada há oito décadas, e é considerada a maior instituição associativa da América Latina, com mais de 250 mil associados [mais informações podem ser lidas no método]. Entre nossas principais contribuições, identificamos que tanto o associado com alto engajamento no turismo quanto o associado com baixo engajamento no turismo colaboram para o processo de cocriação de valor na associação, porém suas colaborações acontecem de forma diferente. Descobrimos, também, que o conhecimento prévio é fundamental para que potenciais associados se associem e que em geral isso acontece através da recomendação boca-a-boca dos associados veteranos, tendo em vista que a associação não investe muito em marketing. Identificamos, ainda, que a qualidade no serviço é sentida com muita intensidade pelos associados, devido ao fato de que eles possuem uma relação mais próxima e íntima com a associação, diferente do que acontece normalmente com hóspedes e hotéis convencionais. Em outra descoberta, identificamos que o relacionamento e a confiança entre associação e associados gera um sentimento de pertencimento nos associados que os encorajam a participar dos processos de cocriação de valor sugerindo melhorias nos serviços e produtos da associação. Por fim, descobrimos que várias melhorias foram implementadas na associação devido aos processos de cocriação de valor que surgiram por diferentes canais como atendimento presencial, ouvidoria, formulários de avaliação e mídias sociais.

REVISÃO DE LITERATURA

O que é cocriação de valor? - A natureza do valor tem sido discutida desde os filósofos gregos [por exemplo, Aristóteles] até o presente. Especificamente, existem dois significados amplos de valor, <valor de troca> e <valor de uso>, refletindo diferentes formas de pensar sobre valor (Vargo & Lusch, 2008). A visão tradicional é chamada de Good-Dominant Logic [G-D logic] e baseia-se no significado de valor de troca, segundo o qual o valor é criado pela empresa e distribuído no mercado, geralmente por meio da troca de bens por dinheiro (Vargo & Lusch, 2004). Nessa lógica, empresas e consumidores têm papéis distintos e a criação de valor é vista como uma série de atividades realizadas pelas empresas (Vargo & Lusch, 2008).

Uma visão alternativa surgiu no marketing a partir das discussões de Prahalad e Ramaswamy (2000, 2004) e Vargo e Lusch (2004), baseada no valor em uso, que é comumente referida como *Service-Dominant Logic* (S-D logic). Na lógica S-D, os papéis de produtores e consumidores não são distintos, e o valor é cocriado de forma conjunta e recíproca (Vargo & Lusch, 2008). Essa visão de cocriação de valor ganhou a atenção de acadêmicos e profissionais como um conceito amplo que descreve a cooperação entre vários *stakeholders* (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Ranjan & Read 2016). Para o nosso artigo, consideramos a cocriação de valor como “um processo ativo, criativo e social baseado na colaboração entre organizações e stakeholders que gera benefícios para todos e cria valor para os stakeholders” (Ind et al., 2013, p.10).

Pesquisas sobre cocriação de valor no turismo - No turismo, uma parcela significativa das pesquisas tem centrado nas contribuições dos turistas como cocriadores de valor (Altinay et al., 2019), considerando-os como sujeitos ativos e participantes do planejamento de sua jornada, bem como do processo de criação da experiência turística (Zátori, 2016). Assim, as pesquisas têm dado grande atenção para as experiências personalizadas dos turistas (Binkhorst & Dekker, 2009; Prebensen et al., 2013) e, posteriormente, o compartilhamento dessas experiências em mídias sociais e plataformas online (Johnson & Neuhofer, 2017; Micera & Crispino, 2017; Wu et al., 2017), e no dia a dia cotidiano por meio da recomendação boca-a-boca (Sashi et al., 2018; Assiouras et al., 2019). Em menor grau, tem havido estudos sobre os papéis de *stakeholders* específicos nos processos de cocriação de valor no turismo, como os residentes (por exemplo, Lin et al., 2017; Chen et al., 2020), funcionários (por exemplo, Chathoth et al., 2014; Sorensen & Jensen, 2015), empresas (por exemplo, Chen et al., 2017; Baccarani et al., 2019) e pesquisadores (por exemplo, Higuchi & Yamanaka, 2017).

Pesquisas sobre cocriação de valor no Brasil - As pesquisas nacionais sobre cocriação de valor ainda são incipientes, especialmente no turismo, porém há alguns artigos que merecem destaque como background teórico. Ribeiro et al (2019) apresentaram as bases da cocriação de valor em um estudo bibliométrico destacando duas dimensões da cocriação de valor: coprodução e valor de uso. A coprodução é discutida como um processo dinâmico ligado ao desenvolvimento de novos produtos [DNP] (Etgar, 2008). O valor de uso, por sua vez, está muito ligado à lógica dominada por serviços e à interação entre cliente e empresas (Vargo & Lusch, 2004). Alguns anos depois, Ribeiro, Costa e Freire (2021a) validaram a primeira escala mensurável de cocriação de valor para o turismo.

Neste trabalho, a escala foi validada com 5 dimensões: significância, colaboração, contribuição, reconhecimento e resposta afetiva. Outros trabalhos nacionais que merecem destaques são os de Oliveira Chagas e Aguiar (2020) que evidenciam o papel das motivações hedônicas em práticas de cocriação de valor em serviços de hospedagem compartilhada; e Bonamigo e Soares (2022) que apresentam os impactos da cocriação de valor em serviços de turismo rural. Em síntese, neste último, os achados indicam que a cocriação de valor para a comunidade do entorno permite prover novas experiências ao turista, de modo que aspectos regionais, culturais e alimentos típicos da região sejam disseminados.

Antecedentes da cocriação de valor no turismo - Em uma revisão sistemática da literatura desenvolvida por Ribeiro et al (2021b), foram identificados os principais antecedentes da cocriação de valor no turismo. Com base nesta revisão teórica, adaptamos ao nosso contexto e unidade de análise, e consideramos em nossa pesquisa os antecedentes engajamento, conhecimento prévio, qualidade do serviço, relacionamento e confiança. Engajamento engloba aspectos de afeto, cognição e comportamento (Hollebeek, 2011) e pode influenciar outros clientes [ou seja, suas percepções, atitudes e resultados comportamentais], empresas [como finanças, prestígio e legalidade] e outros *stakeholders* (Yen et al., 2020).

O conhecimento prévio influencia as expectativas do consumidor, o comportamento de compra e o engajamento nos processos de cocriação de valor (Prayag et al., 2020). As percepções dos consumidores sobre a qualidade do serviço são caracterizadas por seu “julgamento sobre a excelência ou superioridade geral de um produto” (Zeithaml, 1988, p.10). Barnes et al. (2020) observam que as percepções do consumidor sobre a qualidade do serviço estão intimamente ligadas ao comportamento de equipe [por exemplo, a equipe sendo prestativa, flexível e

prestando um serviço personalizado]. O compromisso com o relacionamento facilita proativamente a troca de interesses, identificação e valores e, portanto, a colaboração entre consumidores e prestadores de serviços, ou seja, a cocriação de valor (Vargo & Lusch, 2004). A confiança permite a cocriação de valor dentro e fora das empresas, à medida que os relacionamentos em rede são promovidos, os conflitos são reduzidos e a colaboração efetiva é facilitada (Rousseau et al., 1998). A confiança leva a uma maior qualidade de relacionamento e, portanto, resulta em relacionamentos próximos com as partes interessadas (Fam et al., 2004). Relacionamentos de alta confiança são geralmente valorizados por clientes ou convidados. A seguir, sintetizamos os antecedentes da cocriação de valor e suas devidas referências na Tabela 1.

Tabela 1. Antecedentes da cocriação de valor

Antecedente	Referência
Engajamento	Yen et al., 2020; Zhang et al., 2020
Conhecimento prévio	Antón et al., 2018; Prayag et al., 2020
Qualidade do serviço	Barnes et al., 2019; Prayag et al., 2020
Relacionamento	Vargo & Lusch, 2004; Kallmuenzer et al., 2020
Confiança	Fam et al., 2004; Kallmuenzer et al., 2020

Fonte: Autores (2022)

Vale destacar que os antecedentes apresentados na Tabela 1 são exemplificativos e, portanto, não esgotam o conhecimento acerca das relações envolvendo a cocriação de valor. Sabem-se que outros antecedentes como interação, envolvimento, inovação em serviço, compartilhamento de informação, compromisso, entre outros também vem ganhando força nas pesquisas de cocriação de valor (Ribeiro et al., 2023).

METODOLOGIA

Método - Esta pesquisa possui caráter exploratório, de abordagem qualitativa, o que permite o aprofundamento do assunto e proporciona maior familiaridade com o problema de pesquisa (Kubo et al., 2017). Optou-se pelo estudo de caso para esta pesquisa por esta representar, no geral, a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por quê’. E quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida social, como no caso da cocriação de valor. O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas

e significativas dos eventos da vida real. A presente pesquisa utilizou-se do estudo de caso único, ou seja, analisa-se apenas um objeto de estudo visando determinar se as proposições de uma teoria são corretas, ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais interessante ou adequado (Yin, 2001).

Coleta de dados - Utilizando entrevistas, observações e documentos como fontes de dados, realizamos um estudo de caso único com uma associação de funcionários públicos que promove turismo. Entrevistamos 4 gerentes da Associação com anos de experiência de relacionamento entre associação e associados. As entrevistas foram realizadas entre março e abril de 2022. A Tabela 2 caracteriza a organização e os entrevistados, resguardando seus nomes. As entrevistas foram realizadas remotamente, via Skype e, em alguns casos, por e-mail. O questionário foi construído com base nos antecedentes de cocriação de valor destacados no referencial teórico e sintetizados na tabela 1. Também possibilitamos aos entrevistados a oportunidade de citarem exemplos de cocriação de valor e os benefícios notados da cocriação entre associação e associados. Vários documentos também foram analisados, entre eles: documentos internos como relatórios gerenciais, estatuto social e atas de reuniões. Também analisamos informações adicionais no site da associação. Finalmente, complementamos nossos dados com observações de um dos nossos autores que tiveram acesso livre à associação.

Análise dos dados - A validade qualitativa da pesquisa ocorreu por meio da triangulação de diferentes fontes de dados, conforme recomendado por Jick (1979). Os procedimentos de confiabilidade seguiram o protocolo de Gibbs (2007): as transcrições das entrevistas foram checadas várias vezes; possíveis desvios de significados das entrevistas foram verificados por meio de um processo de idas e vindas na análise das entrevistas; houve reuniões semanais e compartilhamento de informações entre os autores ao longo da análise; e, finalmente, os resultados foram cruzados por pesquisadores independentes e comparadas as entrevistas com os documentos e observações.

Nossa pesquisa seguiu o método estudo de caso estendido (Burawoy et al., 1991) como guia para análise de dados. Essa abordagem permite que os pesquisadores usem dados empíricos coletados por meio de estudos de caso para reconceituar e estender teorias. Burawoy et al. (1991), desenvolvedores do estudo de caso estendido, mencionam que "a geração de teoria a partir do zero talvez fosse imperativa no início do empreendimento sociológico, mas com a proliferação de teorias a reconstrução torna-se cada vez mais urgente. Ao invés de começar

teorias do zero, devemos tentar consolidar e desenvolver o que já produzimos” (Burawoy et al., 1991, s.p.).

Tabela 2. Caracterização da amostra

Cargo	Gênero	Idade	Tempo de Empresa	Código
Gerente Operacional I	Masculino	53 anos	17 anos	G1
Gerente Operacional I	Feminino	46 anos	13 anos	G2
Gerente Operacional II	Masculino	48 anos	12 anos	G3
Gerente / Administradora	Feminino	55 anos	29 anos	G4

Fonte: Autores (2022)

Caso - A Associação destaca-se como a maior instituição associativa da América Latina, com mais de 250 mil associados servidores públicos civis municipais, estaduais e federais. A entidade dispõe de ampla infraestrutura dispondo de 21 Unidades de Lazer, sendo a Unidade Capital e o Clube de Vinhedo destaques de entretenimento e lazer nas tradicionais cidades turísticas litorâneas, rurais e urbanas de São Paulo e Minas Gerais. Entre alguns dos principais benefícios da Associação há academias e aulas de yoga, clube de compra, convênios farmacêuticos, parcerias culturais [cinema, teatro, danças, músicas, artes plásticas e literatura], convênios educacionais, parcerias com restaurantes, e diversas parcerias turísticas com parques, excursões e as próprias unidades de lazer.

295

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, apresentamos os trechos principais dos entrevistados e traçamos breves comentários à luz da teoria de cocriação de valor no turismo.

Diferenças entre pessoas com alto e baixo engajamento turístico nos processos de cocriação de valor - Um dos gerentes [G1] explicou o funcionamento das hospedagens e os percentuais entre associados engajados e não engajados: *"34% frequentam apenas 3 vezes por ano e 66% se hospedam mais de três vezes ao ano, lembrando que o associado pode reservar a mesma colônia uma vez a cada mês"*. Este mesmo gerente afirmou que as diferenças são evidentes, *"os associados que frequentam mais de 03 vezes por ano visivelmente criaram vínculos com a equipe e com a gerência, isto leva a maior participação e interação quanto a sugestões de melhorias e a troca de informações entre associado e associação"*. E complementou: *"Diferentemente de hotéis convencionais não temos problemas de demanda e nosso associado frequentemente*

compartilha todas as suas percepções [positivas e negativas] relacionadas a sua hospedagem com a gerência [formulário Fale com o Gerente] ou através da nossa ouvidoria para casos graves”.

De forma semelhante, outra gerente [G2] compartilhou um entendimento parecido: *“Esses associados habituais sempre procuram a gerência para dar sugestões e compartilhar a avaliação da sua hospedagem, há um sentimento de pertencimento nos associados deste tipo e isto gera intensa troca de informações com os funcionários da linha de frente [recepção, garçons, manobristas e a equipe de atendimento em geral]”. A Gerente [G4] de uma das unidades de lazer listou alguma das ações que os associados engajados comumente fazem: “Pesquisam as frequentes inovações dentro do segmento turístico, fazem comparações, são críticos, expõem ideias, compartilham experiências, corroboram com sugestões”. Os resultados vão ao encontro do que preconiza Hollebeek (2011): o engajamento engloba aspectos de afeto, cognição e comportamento e, portanto, pode influenciar tanto suas ações com a associação quanto outros clientes [suas percepções, atitudes e resultados comportamentais].*

Alguns gerentes apresentaram um entendimento diferente e complementar, destacando que os associados não habituais também corroboram para que haja cocriação de valor: *“As pessoas que gostam menos de turismo, quando viajam são muito mais exigentes criando assim reflexões acerca dos serviços ofertados auxiliando assim a co-desenhar soluções”* [G2]. Uma possível explicação para esta maior exigência reside no perfil do associado com baixo engajamento; conforme explica a Gerente [G4], são pessoas que *“procuram por destinos para entretenimento pessoal, descanso. Gostam de ficar dentro da Unidade usufruindo dos serviços locais”*. Neste sentido, há uma reflexão de que os associados altamente engajados com turismo se sentem parte do negócio [sentimento de pertencimento] e corroboram de maneira natural para que haja melhorias nos serviços.

De outra forma, os associados com baixo engajamento de turismo, por não serem tão facilmente impactados pelo lado hedônico do segmento turístico e por ficarem mais dentro das instalações, apresentam uma visão mais exigente e cocriam valor de forma não tão orgânica, mas sim baseada em suas reclamações. Vale destacar que estes associados quando não se sentem atendidos possuem um grande potencial de codestruição de valor (Echeverri & Salomonson, 2011), à medida que podem compartilhar suas experiências negativas em mídias sociais e plataformas on-line. Assim, parece fundamental para as organizações terem estratégias que

minimizem os danos em caso de reclamações (Dolan et al., 2019) ou fortaleçam a cocriação de valor em reação a elogios, sugestões ou reclamações (Sthapit & Bjørk, 2021).

Conhecimento prévio como facilitador de cocriação de valor entre potencial associado, associado e associação - Um dos gerentes [G1] destacou o papel do conhecimento prévio na relação entre potencial associado, associado e associação: *“Vejo que o conhecimento prévio do nosso associado favorece a cocriação de valor, nossos novos associados predominantemente se associam através de propaganda boca a boca que associados que já fazem parte da associação, com isso ele já sabe como funciona as nossas unidades de lazer e as regras/normas existentes na associação”*. E complementou: *“Logo nas primeiras hospedagens estes associados já apresentam sugestões de melhorias e com o passar do tempo aumenta a frequência de sugestões que eles fornecem para aprimoramento do nosso serviço”*. Outro gerente [G3] complementou a resposta, destacando que *“a associação não realiza ações agressivas de marketing e nossa principal fonte de captação de novos associados é indicação de associados”*.

Com estes comentários fica evidente de que a principal fonte de divulgação da associação é a recomendação boca-a-boca dos associados já existentes. Neste sentido, diferente de divulgações de marketing tradicionais em que apenas os pontos positivos são destacados, na recomendação boca-a-boca as pessoas comentam tanto os pontos positivos quanto negativos. Outros clientes [potenciais associados] podem ser mais propensos a perceber as escolhas e opiniões de outros clientes [associados] como informações confiáveis, em comparação com a comunicação quando iniciada pela organização Associação (Azer & Alexander, 2020). Dessa forma, os novos associados já entram conhecendo os pontos positivos e negativos, facilitando a possibilidade de oferecer sugestões de melhorias nos serviços da associação e, consequentemente, cocriar valor. Vale destacar que a cocriação de valor e a intenção de recomendação boca-a-boca tem relação positiva já identificada na literatura brasileira. Em trabalho de Ribeiro et al. (2021a) foi descoberto que em um contexto de experiências turísticas a cocriação de valor explica 61% da chance de o turista recomendar a experiência vivenciada.

Impacto da qualidade do serviço nos processos de cocriação de valor - Uma das gerentes [G4] destacou a proximidade que os colaboradores da associação têm com os associados: *“Diferente da Hotelaria Convencional, nós colaboradores temos um relacionamento muito próximo com os nossos associados em virtude de recebê-los por diversas vezes na Unidade de Lazer, muitos nos chamam pelo nome”*. Conforme explicam Ribeiro et al. (2021a), uma das dimensões da cocriação

de valor é o reconhecimento, portanto, esta proximidade entre Associação e Associados é elemento essencial para que haja reconhecimento e, conseqüentemente, se construa a cocriação de valor.

Diante dessa proximidade, a gerente [G4] complementa que fica mais fácil ter um termômetro da qualidade do serviço prestado: *“Através deste contato, podemos dizer que há uma avaliação das necessidades e desejos por nós colaboradores mediante a este acesso direto com nossos clientes, um termômetro de medição da satisfação e dos anseios de consumo dos nossos associados”*. Esses resultados caminham ao encontro do que mencionam Barnes et al. (2020): as percepções do consumidor sobre a qualidade do serviço estão intimamente ligadas ao comportamento da equipe. Ou seja, quando a Associação escuta os Associados, é prestativa, flexível e presta um serviço personalizado, mais o consumidor percebe qualidade no serviço e se predispõe a cocriar valor.

Outro gerente [G1] destaca que além da proximidade, há uma relação de longevidade com os associados. Dessa forma, muitos associados *“frequentam a Unidade de Lazer há mais de 10 anos como associados e percebem nitidamente que muitas melhorias foram implantadas com base nas suas sugestões e isso causa um sentimento de importância/pertencimento no cliente e conseqüentemente gera maior interação com a associação”*. A satisfação é o contentamento sentido pelos clientes com os serviços e os sentimentos positivos em relação ao serviço prestado pelas organizações (Blazquez-Resino et al., 2015). Desta forma, à medida que o associado contribui para a melhoria da associação, percebe um alinhamento maior com a prestadora de serviço, o que o leva a perceber maiores benefícios e, conseqüentemente, a ficar satisfeito.

Como o relacionamento e a confiança afetam a interação entre associação e associados -

“Quando o associado não possui um relacionamento próximo e assíduo da associação, a confiança é colocada em xeque, a interação passa a ser quase nula, refletindo menor valor de cocriação” [G2]. Denota-se deste comentário que o relacionamento e a confiança caminham juntos nos processos de cocriação de valor. Um relacionamento duradouro gera maior intimidade e confiança entre os associados e a associação. Ainda neste sentido, uma das gerentes [G3] trouxe um ponto adicional em relação ao perfil dos associados: *“Nossas unidades são frequentadas predominantemente por associados da terceira idade e através das conversas com a equipe e com o gerente os vínculos são criados, sendo assim eles se sentem muito à vontade para emitir sugestões, os laços de confiança são intensificados em cada hospedagem e*

isso causa mais participação do associado tanto na expressão de suas sugestões diretamente ao gerente como a outros membros da equipe". E ainda complementa: "Boa parte dos associados fica um volume de horas da sua hospedagem no hall da recepção conversando com os recepcionistas, sabem o nome dos recepcionistas e há quanto tempo trabalham na associação e por outro lado os recepcionistas tratam os associados habitues pelo nome e conhecem os hábitos deles, inclusive possíveis pontos que podem gerar insatisfação".

De fato, há um cuidado inerente da associação com os seus associados, buscando gerar um relacionamento saudável, duradouro e respaldado pela confiança. Esta preocupação inerente da associação com bons relacionamentos facilita com que haja cocriação de valor entre associação e associados. Estes comentários vão ao encontro da literatura. Segundo Sarmah et al (2017), a cocriação de valor medeia a relação entre confiança e intenção de adoção dos turistas em um contexto de serviço de *e-travel*. Ou seja, quanto maior a confiança, maior a cocriação de valor e, conseqüentemente, maior a intenção de adoção em um contexto digital. Em outro trabalho, a confiança foi identificada como variável moderadora na relação entre adoção de marketing e cocriação de valor, ou seja, a confiança intensifica a relação entre a adoção de marketing e a cocriação de valor.

Exemplos de interação que geram cocriação de valor entre Associação e Associados - Por fim, solicitamos aos gerentes que nos apresentassem exemplos de interação que geram cocriação de valor na relação entre Associação e Associados. A gerente [G4] listou algumas situações que em sua visão geram cocriação de valor: *"Atendimento presencial [escutar e entender as necessidades]; mídias sociais [acompanhamento das redes sociais] e acompanhamento das vivências diárias"*. Complementando, a mesma gerente citou e explicou um produto que surgiu da cocriação de valor [conversas entre colaboradores e associados; e pesquisas de satisfação], trata-se do FlexReserva: *"Muitos de nossos associados, a grande maioria, já está em idade avançada. Pensando em trazer novos associados e também a exemplo da Hotelaria convencional, a Associação há alguns anos adotou um Sistema de Reservas mais flexível e on-line, o FlexReserva. Para que de qualquer lugar, tendo disponibilidade de internet, possam efetuar suas reservas para utilizar das hospedagens dentro dos dias que terão disponibilidade para viagem"*.

O gerente [G3] trouxe outro exemplo importante de interação que impulsiona a cocriação de valor. Para ele, *"os guests coments [avaliações preenchidas] é a principal ferramenta, os*

associados deixam por escrito suas avaliações e sugestões, mesmo após conversarem com o gerente, pois isso é tabulado e com base na recorrência de pontos mencionados as melhorias são incrementadas” na Associação. Em seguida complementou explicando novos serviços que incorporaram na Associação devido às avaliações preenchidas: *“Colocamos guarda corpo e grades em uma fonte que tem altura elevada e pode causar acidentes, com base nas sugestões emitidas pelos associados nos formulários de avaliação e implantamos opções veganas no cardápio”*.

Com os mesmos mecanismos de interação [formulários, conversas presenciais, mídias sociais, ouvidoria], o gerente [G1] citou três exemplos de melhorias da Associação, que nasceram da cocriação de valor. A primeira foi a construção de uma brinquedoteca. *“Com apoio da diretoria construímos uma brinquedoteca nova, as avaliações foram utilizadas no processo de convencimento da diretoria com relação ao investimento”*. A segunda melhoria implantada foi *“a ampliação do horário do jantar, sendo que os hóspedes reclamavam que o término às 20h era cedo, conseguimos ampliar o horário do funcionamento do jantar, que passou ser das 18h às 21h, antes de realizarmos a modificação os formulários com essa sugestão foram tabulados e evidenciamos que muitos associados tinham a mesma percepção”*. Por fim, no meio da pandemia a associação implantou a terceira melhoria: *“Para aumentar a segurança dos nossos associados e colaboradores, a equipe de limpeza de quartos passou a utilizar faceshild para realizar a limpeza dos quartos quando os hóspedes permaneciam no apartamento”*. Esta última melhoria foi desenvolvida com base em uma queixa/sugestão realizada na ouvidoria da associação.

Comentários adicionais sobre a operação - A Associação é a maior entidade deste tipo na América Latina, o serviço oferecido é similar ao fornecido por hotéis da categoria superior [4 estrelas], porém *“a operação é totalmente diferente, nossos associados criam vínculos com a associação e isso causa uma sensação de pertencimento [acreditam que são parcialmente proprietários das unidades], sendo assim o modelo favorece a troca de informações e a interação dos nossos associados promovendo melhorias no serviço e satisfação dos associados”* [G3]. A estrutura de negócios e de gestão da associação faz com que os processos cocriativos sejam facilitados e impulsionados entre os diferentes atores envolvidos [colaboradores, gerentes, associados, potenciais associados, entre outros]. Por fim, apresentamos na Tabela 3 um resumo

com as principais ações e situações mencionadas pelos gerentes referentes a cada constructo antecedente da cocriação de valor.

Tabela 3 – Resumo das ações e situações mencionadas por antecedentes

Antecedentes	Ações e situações mencionadas	Gerente
Engajamento	Associados mais engajados criam vínculos com a equipe e participam com mais sugestões de melhorias	G1
	Associados mais engajados compartilham suas avaliações e demonstram um sentimento de pertencimento	G2
	Pesquisam as frequentes inovações dentro do segmento turístico, fazem comparações, são críticos, expõem ideias, compartilham experiências, corroboram com sugestões	G4
Conhecimento prévio	Novos associados se associam através da propaganda de outros associados, com isso ele já sabe como funciona as nossas unidades de lazer e regras	G1
	A associação não realiza ações agressivas de marketing e nossa principal fonte de captação de novos associados é indicação de associados	G3
Qualidade do serviço	Através deste contato, podemos dizer que há uma avaliação das necessidades e desejos por nós colaboradores mediante a este acesso direto com nossos clientes, um termômetro de medição da satisfação e dos anseios de consumo dos nossos associados	G4
	Frequentam a Unidade de Lazer há mais de 10 anos como associados e percebem nitidamente que muitas melhorias foram implantadas com base nas suas sugestões	G1
Relacionamento e Confiança	Quando o associado não possui um relacionamento próximo e assíduo da associação, a confiança é colocada em xeque, a interação passa a ser quase nula, refletindo menor valor de cocriação	G2
	Nossas unidades são frequentadas predominantemente por associados da terceira idade e através das conversas com a equipe e com o gerente os vínculos são criados, sendo assim eles se sentem muito à vontade para emitir sugestões, os laços de confiança são intensificados	G3
Exemplos de interação que geram cocriação de valor	Atendimento presencial (escutar e entender as necessidades); mídias sociais (acompanhamento das redes sociais) e acompanhamento das vivências diária	G4
	Os guests coments (avaliações preenchidas) é a principal ferramenta, os associados deixam por escrito suas avaliações e sugestões, mesmo após conversarem com o gerente, pois isso é tabulado e com base na recorrência de pontos mencionados as melhorias são incrementadas	G3

Fonte: Autores (2022)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do presente estudo foi analisar o processo de cocriação de valor entre associação de turismo e seus associados. Especificamente, analisamos os principais

antecedentes da cocriação de valor no turismo [engajamento, conhecimento prévio, qualidade do serviço, relacionamento e confiança] e os benefícios gerados pela cocriação de valor. Nossos resultados descobriram como cada um desses mecanismos antecedentes colaboram para que haja cocriação de valor entre associação e associados. Neste artigo, identificamos como cada um desses mecanismos de antecedência funcionam nos processos de cocriação de valor, quais canais possibilitam a interação entre associação e associados e, por fim, quais benefícios e melhorias são construídos como consequência da cocriação de valor. A seguir, traçamos breves comentários acerca das contribuições teóricas e práticas desta pesquisa, além das limitações e sugestões de pesquisas futuras.

Implicações teóricas - Investigamos neste artigo como os antecedentes engajamento, conhecimento prévio, qualidade do serviço, relacionamento e confiança funcionam nos processos de cocriação de valor de uma associação. Também analisamos quais canais colaboram para a cocriação de valor e quais benefícios são gerados. Sobre todos esses mecanismos, temos alguns comentários importantes a fazer. Em primeiro lugar, identificamos que o engajamento afeta o processo de cocriação de valor de forma diferente quando há alto ou baixo engajamento. Para alto engajamento, os associados de forma natural sugerem melhorias para a associação dentro de um sentimento de pertencimento à associação. Para baixo engajamento, os associados dentro de um sentimento de exigência reclamam melhorias que, eventualmente, também geram cocriação de valor para a Associação.

Em segundo lugar, acerca do conhecimento prévio, identificamos que os novos potenciais associados surgem de recomendações de associados veteranos, tendo em vista que a associação não trabalha com um marketing agressivo. Também descobrimos que os novos associados já entram conhecendo os pontos positivos e negativos, facilitando assim a possibilidade de novas sugestões e cocriação de valor dos novos associados. Em terceiro lugar, descobrimos que em uma associação a qualidade do serviço sentida é mais intensificada, pois há uma relação de pertencimento e de maior intimidade entre colaboradores e associados. Neste sentido, os associados possuem um contato mais próximo com a associação e a qualidade do serviço é posta em xeque constantemente, forçando com que a associação sempre busque por melhorias. Em quarto lugar, identificamos que à medida que os associados aumentam os laços de confiança, mais à vontade eles ficam para emitir sugestões e cocriarem valor.

Desta forma, o relacionamento e a confiança parecem estar intimamente relacionados à cocriação de valor e esta relação parece aumentar naturalmente através do passar do tempo e das novas hospedagens realizadas pelos associados. Em quinto lugar, identificamos que a cocriação de valor ocorre através de vários canais, como atendimento presencial, formulários de avaliação, ouvidoria e mídias sociais. Por fim, em sexto lugar, identificamos que várias melhorias são geradas através da cocriação de valor, tanto em produtos [exemplo: refeições vegetarianas para atender um grupo de associados], quanto em serviços [exemplo: aumentar o horário de determinado atendimento].

Implicações gerenciais - Aconselhamos as associações a criarem um ambiente que promova o engajamento e a cocriação de valor com os seus associados. Em primeiro lugar, as associações devem monitorar e, na medida do possível, interagir com os comentários e as avaliações dos turistas nas redes sociais (Ribeiro et al., 2021b). Dessa forma, as associações poderão criar uma conexão emocional com seus associados que vai além das meras relações transacionais de compra e venda de produtos e serviços. Em segundo lugar, considerando como funcionam os antecedentes da cocriação de valor identificados nesta pesquisa, as associações podem utilizar uma série de estratégias para influenciar a dinâmica de cocriação de valor no turismo, tais como: diálogo, acesso, avaliação de risco, transparência, flexibilidade, compatibilidade (Chen et al., 2017), proatividade e orientação para o mercado (Liu & Huang; 2020).

Em terceiro lugar, o uso de novas tecnologias deve ser utilizado como um meio de impulsionar a cocriação de valor. Isto pode acontecer pelo menos de duas formas: primeiro, possibilitando ao associado o direito de personalizar a sua experiência; segundo, aumentando o alcance da interação entre associados e associação; associados e associados; e entre associados e potenciais associados. Por fim, recomendamos que outras associações aumentem os seus canais de comunicação visando promover a interação entre associados, potenciais associados e associação, como formulários de avaliação, mídias sociais, canal de ouvidoria, canal direto com o gerente, entre outras alternativas modernas.

Limitações e agenda futura - Assim como em outros estudos, esta pesquisa apresenta algumas limitações. Em primeiro lugar, os resultados da pesquisa podem não ser generalizáveis para outros contextos além do turismo e nem para outras organizações que não sejam associações. Visto que a indústria do turismo é considerada uma grande rede de experiências, outros setores de serviços [por exemplo, serviços bancários e contabilidade] podem não reproduzir os mesmos

resultados. Também não é possível generalizar o modelo desta pesquisa para todos os tipos de organizações turísticas, tendo em vista que as associações apresentam características idiossincráticas.

Nas associações, os associados possuem um sentimento de pertencimento e de confiança que não é comum em hotéis ou outros meios de hospedagem. Outra limitação desta pesquisa reside na unidade de análise. Neste momento, optamos por entrevistar apenas o nível de gerência das associações, porém outros trabalhos podem considerar analisar o processo de cocriação de valor sob a perspectiva dos associados, visando compreender a cocriação de valor por outra dimensão e, posteriormente, tendo uma visão mais completa dos mecanismos de cocriação de valor entre associação, associados e até mesmo outros *stakeholders* [exemplo: governo, fornecedores, patrocinadores].

Futuros pesquisadores podem examinar além das relações de antecedência presentes neste trabalho, as relações de consequência da cocriação de valor [por exemplo bem-estar subjetivo, lealdade, apego emocional, memória] (veja mais possibilidades em Ribeiro et al., 2023). Também parece oportuno que novos pesquisadores considerem o efeito da mentalidade no turismo, tanto na relação entre consumidores e organizações, como na relação entre associados e associações. Por exemplo, novos pesquisadores podem analisar o efeito da tendência de maximização (*maximization scale*) ou de outras variáveis cognitivas como self-determination e self-construal na relação entre engajamento e cocriação de valor e entre a cocriação de valor e as intenções comportamentais [satisfação, lealdade, recomendação, entre outras].

REFERÊNCIAS

- Altinay, L., & Taheri, B. (2019). Emerging themes and theories in the sharing economy: a critical note for hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 180-193. [Link](#)
- Antón, C., Camarero, C., & Garrido, M. (2018). Exploring the experience value of museum visitors as a co-creation process. *Current Issues in Tourism*, 21(12), 1406-1425. [Link](#)
- Assiouras, I., Skourtis, G., Giannopoulos, A., Buhalis, D., & Koniordos, M. (2019). Value co-creation and customer citizenship behavior. *Annals of Tourism Research*, 78, 1027-1042. [Link](#)
- Azer, J., & Alexander, M. (2020). Direct and indirect negatively valenced engagement behavior. *Journal of Services Marketing*, 34(7), 967-981. [Link](#)

- Baccarani, C., Cassia, F., Rossato, C. & Cavallo, D. (2019). Territory, firms and value co-creation synergies. *Journal of Place Management and Development*, 12(2), 197-208. [Link](#)
- Barnes, S., Mattsson, J., Sorensen, F., & Jensen, J. (2020). The Mediating Effect of Experiential Value on Tourist Outcomes from Encounter-Based Experiences. *Journal of Travel Research*, 59(2), 1-14. [Link](#)
- Binkhorst, E., & Dekker, T. (2009). Agenda for co-creation tourism experience research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2), 311-327. [Link](#)
- Blazquez-Resino, J., Molina, A., & Esteban-Talaya, A. (2015). Service-dominant logic in tourism: The way to loyalty. *Current Issues in Tourism*, 18(8), 706-724. [Link](#)
- Bonamigo, A., & Soares, C. A. L. (2022). Impacts of value co-creation in rural tourism services: the case of a Santa Catarina farm hotel. *Turismo em Análise*, 33(2), 279-292. [Link](#)
- Burawoy M., Burton, A., Ferguson, A. A., Fox, K. J. Gamson, J., Gartrell, N. Hurst, L, Kurzman, C. Salzinger, L, Schiffman, J., & Ui, S. (1991). *Ethnography unbound: power and resistance in the modern metropolis*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Chathoth, P., Ungson, G., Altinay, L., Chan, E., Harrington, R., & Okumus, F. (2014). Barriers affecting organizational adoption of higher order customer engagement in tourism service interactions. *Tourism Management*, 42, 181-193. [Link](#)
- Chen, J., Kerr, D., Chou, C., & Ang, C. (2017). Business co-creation for service innovation in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(6), 1522-1540. [Link](#)
- Chen, Y., Cottam, E., & Lin, Z. (2020). The effect of resident-tourist value co-creation on residents' well-being. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 30-37. [Link](#)
- De Oliveira Chagas, G. M., & Cruz Aguiar, E. (2020). O papel de motivações utilitárias e hedônicas na cocriação de valor e sua relação com a experiência no Airbnb. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 14(3), 158–176. [Link](#)
- Dolan, R., Seo, Y., & Kamper, J. (2019). Complaining practices on social media in tourism: a value co-creation and co-destruction perspective. *Tourism Management*, 73, 39-45. [Link](#)
- Echeverri, P., & Skalen, P. (2011). Co-creation and co-destruction: a practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351-373. [Link](#)
- Etgar, M. (2008). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 98-108. [Link](#)

- Fam, K. S., Foscht, T., & Collins, R. D. (2004). Trust and the online relationship - an exploratory study from New Zealand. *Tourism Management*, 25(2), 195-207. [Link](#)
- Gibbs, G. R. (2007). Thematic coding and categorizing. *Analyzing Qualitative Data*, 703, 38-56.
- Higuchi, Y., & Yamanaka, Y. (2017). Knowledge sharing between academic researchers and tourism practitioners: a Japanese study of the practical value of embeddedness, trust and cocreation. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(10), 1456-1473. [Link](#)
- Hollebeek, L. (2011). Exploring customer brand engagement: definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 555-573. [Link](#)
- Ind, N., Iglesias, O., & Schultz, M. (2013). Building brands together: emergence and outcomes of co-creation. *California Management Review*, 55(3), 5-26. [Link](#)
- Jick, T. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611. [Link](#)
- Johnson, A., & Neuhofer, B. (2017). Airbnb: An exploration of value co-creation experiences in Jamaica. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(9), 2361-2376. [Link](#)
- Kallmuenzer, A., Peters, M., Buhalis, D. (2020). The role of family firm image perception in host-guest value co-creation of hospitality firms. *Current Issues in Tourism*, 23(19), 2410-2427. [Link](#)
- Kubo, L., Costa, B., Cardoso, M., & Ribeiro, T. (2017). A importância dos stakeholders para o brand equity e o valor da marca: um estudo de caso da agência/operadora de viagens. *Revista de Turismo Contemporâneo - RTC*, 5(2), 180-204. [Link](#)
- Lei, S., Ye, S., Wang, D., & Law, R. (2020). Engaging customers in value co-creation through mobile instant messaging in the tourism and hospitality industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 44(2), 229-251. [Link](#)
- Lin, Z., Chen, Y., & Filieri, R. (2017). Resident-tourist value co-creation: the role of residents' perceived tourism impacts and life satisfaction. *Tourism Management*, 61, 436-442. [Link](#)
- Liu, C., & Huang, C. (2020). Discovering differences in the relationship among social entrepreneurial orientation, extensions to market orientation and value co-creation. The moderating role of social entrepreneurial self-efficacy. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 97-106. [Link](#)
- Micera, R., & Crispino, R. (2017). Destination web reputation as 'smart tool' for image building: the case analysis of Naples city-destination. *International Journal of Tourism Cities*, 3(4), 406-423. [Link](#)

Ribeiro, T. de L., De Lima, A. A., Costa, B. K., & Carvalho, J. R. (2023). O processo de cocriação de valor entre Associação de Funcionários Públicos para Lazer e Turismo e seus associados sob a perspectiva da gerência da associação. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 15(2), 288-308. <http://dx.doi.org/10.18226/>

- Mohammadi, F., Yazdani, H.R., Jami Pour, M., & Soltani, M. (2021). Co-creation in tourism: a systematic mapping study. *Tourism Review*, 76(2), 305-343. [Link](#)
- Neuhofer, B. (2016). Value co-creation and co-destruction in connected tourist experiences. In: A. Inversini, & R. Schegg (eds), *Information and Communication Technologies in Touris*. Springer, Cham. [Link](#)
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79-87. [Link](#)
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14. [Link](#)
- Prayag, G., Gannon, M., Muskat, B., & Taheri, B. (2020). A serious leisure perspective of culinary tourism co-creation: the influence of prior knowledge, physical environment and service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2453-2472. [Link](#)
- Prebensen, N., Vittersø, J., & Dahl, T. (2013). Value co-creation significance of tourist resources. *Annals of Tourism Research*, 42, 240-261. [Link](#)
- Ranjan, K., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 290-315. [Link](#)
- Ribeiro, T., Kevin, K., Costa, B., & Urdan, A. (2019). Conhecendo as bases da cocriação de valor. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 13(1), 1906-1926. [Link](#)
- Ribeiro, T., Costa, B., & Freire, O. (2021a). Cocriação de valor no turismo: validação e replicação de escala em relação à intenção de recomendação boca-a-boca. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 15(2), e-1924. [Link](#)
- Ribeiro, T., Ferreira, M., & Freire, O. (2021b). Cocriação de valor no turismo: uma revisão sistemática da literatura de 2009 a 2020. *Anais... XLV Encontro Nacional da ANPAD*, São Paulo:SP.
- Ribeiro, T., Costa, B., Ferreira, M., & Freire, O. (2023). Value co-creation in tourism and hospitality: a systematic literature review. *European Management Journal*, ahead-of-print. [Link](#)
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. [Link](#)
- Sarmah, B., Rahman, Z., & Kamboj, S. (2017). Customer co-creation and adoption intention towards newly developed services: an empirical study. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 11(3), 372-391. [Link](#)

- Sashi, C., Brynildsen, G., & Bilgihan, A. (2019). Social media, customer engagement and advocacy: an empirical investigation using Twitter data. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(3), 1247-1272. [Link](#)
- Sorensen, F., & Jensen, J. (2015). Value creation and knowledge development in tourism experience encounters. *Tourism Management*, 46, 336-346. [Link](#)
- Sugathan, P., & Ranjan, K. (2019). Co-creating the tourism experience. *Journal of Business Research*, 100, 207-217. [Link](#)
- Sthapit, E., & Bjork, P. (2021). Interactive value formation: drivers and outcomes from Airbnb guests' perspectives. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 21(2), 129-147. [Link](#)
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17. [Link](#)
- Vargo, S., & Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10. [Link](#)
- Wu, M., Pearce, P., & Dong, W. (2017). How satisfying are Shanghai's superior hotels? The views of international tourists. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4), 1096-1115. [Link](#)
- Yen, C.-H., Teng, H.-Y., & Tzeng, J.-C. (2020). Innovativeness and customer value co-creation behaviors: Mediating role of customer engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102514. [Link](#)
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Zátori, A. (2016). Exploring the value co-creation process on guided tours (the 'AIM- model') and the experience-centric management approach. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 377-395. [Link](#)
- Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means- end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22. [Link](#)
- Zhang, T., Zhang, P., & Lu, L. (2020). Service encounter value and online engagement behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102338. [Link](#)

PROCESSO EDITORIAL

Recebido: 15 jul. 2022.

Aceito: 12 abr. 2023.

Ribeiro, T. de L., De Lima, A. A., Costa, B. K., & Carvalho, J. R. (2023). O processo de cocriação de valor entre Associação de Funcionários Públicos para Lazer e Turismo e seus associados sob a perspectiva da gerência da associação. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 15(2), 288-308. <http://dx.doi.org/10.18226/>