

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

DANIELLE CAROLINA DE QUEIROZ

GESTÃO DE OPERAÇÕES EM EVENTOS: PROCESSO DE COCRIAÇÃO DE VALOR  
ENTRE COMERCIANTES E VISITANTES DE FESTIVAIS CULTURAIS

Belo Horizonte  
2018

**DANIELLE CAROLINA DE QUEIROZ**

**GESTÃO DE OPERAÇÕES EM EVENTOS: PROCESSO DE COCRIAÇÃO DE VA-  
LOR ENTRE COMERCIANTES E VISITANTES DE FESTIVAIS CULTURAIS**

Projeto de dissertação que será apresentado ao Centro de Pós Graduação da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas gerais como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão de Operações e Logística.  
Orientadora: Prof. Dr. Marlusa Gosling

**Belo Horizonte  
2018**

Ficha catalográfica

Q3g  
2019

Queiroz, Danielle Carolina de.  
Gestão de operações em eventos [manuscrito] : processo de cocriação de valor entre comerciantes e visitantes de festivais culturais/ Danielle Carolina de Queiroz. – 2019.  
125 f.: il. e tabs.

Orientador: Marlusa Gosling.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Inclui bibliografia (f. 111-121) e anexos.

I. Administração de instalações – Teses. 2. Festivais – Teses. 3. Serviços compartilhados (Administração) – Teses. 4. Administração – Teses. I. Gosling, Marlusa. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658.404



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **DANIELLE CAROLINA DE QUEIROZ**, REGISTRO N° 646/2018. No dia 25 de abril de 2018, às 9:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 25 de abril de 2018, para julgar o trabalho final intitulado "**Gestão de Operação em Eventos: Processo de cocriação de valor entre comerciantes e visitantes de festivais culturais**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Gestão de Operações e Logística**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marlusa de Sevilha Gosling, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 25 de abril de 2018.

NOMES

ASSINATURAS

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marlusa de Sevilha Gosling.....  
ORIENTADORA (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Marcelo Aureliano Monteiro de Andrade.....  
(UNINCOR/MG)

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mariana de Freitas Coelho.....  
(Faculdade Batista/MG)

## AGRADECIMENTOS

Eu aprendi muito no meu mestrado, sobre mim, sobre meus limites, mas sobretudo sobre pesquisa. Um novo campo se abriu na minha mente.

Agradeço muito a UFMG, ao corpo docente do Cepead e principalmente a minha orientadora, Prof. Dr. Marlusa Gosling, por ter me apresentado esse universo e exigido de mim o meu melhor, mais do que eu imaginava que poderia dar. Obrigada Marlusa pelas contribuições e desafios apresentados à cada fase desse trabalho. Todos foram essenciais para o meu crescimento;

Eu agradeço ao meu pai que sempre sonhou esse mestrado comigo e por ele e minha mãe terem me dado condições psicológicas e em alguns momentos financeiras para seguir em frente. Agradeço aos dois por sempre acreditarem que eu posso mais;

Agradeço ao meu companheiro Vitor pela caminhada e pelo total apoio no desenvolvimento desse trabalho. Obrigada pelo respeito ao meu momento e pela compreensão das minhas ausências;

Aos colegas do Neecim-Tur que me estenderam a mão diversas vezes para me orientar e estar comigo em momentos difíceis. Ítalo, Luciana e Sâmara, vocês foram elementos fundamentais. Tem um pedaço de cada um de vocês nesse trabalho;

Agradeço aos meus empregadores, Felipe Paz (Inhotim) e Fernanda Pires (VLI) que com muita parceria permitiram a minha ausência em momentos cruciais. Com destaque para o Paz que viveu comigo o primeiro ano do mestrado, com uma grade cheia de disciplinas e muitos compromissos acadêmicos. Paz, sem sua compreensão provavelmente esse mestrado não seria concretizado. Muito obrigada!

Aos colegas do mestrado, por compartilhar comigo todas as descobertas, as delícias e as tristezas desses dois anos;

Agradeço a Deus e as melhores energias que sempre estiveram comigo, me guiando em cada decisão.

*"O homem não é nada além daquilo que a educação faz dele".*

Kant

## RESUMO

Eventos fomentam o turismo e chamam atenção local e nacional para as cidades que os realizam (HIXSON, 2014; LIU, 2014), além de serem usados como uma ferramenta de Marketing para divulgar uma área, uma atração, uma data histórica ou promover educação e cultura (BUCH; MILNE; DICKSON, 2011). A gestão de eventos é desafiadora devido ao número de *stakeholders* envolvidos. Buscando eficácia, os gestores precisam estabelecer relações entre os públicos envolvidos no processo, definindo papéis e analisando as relações de cocriação. Há uma demanda por pesquisas para analisar os processos de cocriação de valor (ANDREU *et al.*, 2010) entre *stakeholders*. O presente estudo utilizou-se da Festa Internacional Literária de Paraty (FLIP) para identificar e mapear os *stakeholders* primários e secundários envolvidos no evento e explorar as relações de cocriação com base no modelo de Andreu *et al.* (2010). Para desenvolver o trabalho foram analisados documentos secundários e materiais oficiais do festival para mapear a rede de grupos de interesse envolvidos. Foram realizadas 35 entrevistas com visitantes e comerciantes. Os resultados permitiram observar o processo de cocriação de valor do ponto de vista de diferentes *stakeholders*. Da análise de conteúdo das entrevistas, verificou-se uma fragilidade nas relações de cocriação e pouco entendimento dos papéis de cada um dos *stakeholders*, gerando falhas no processo de geração de valor. Comerciantes não sabem como contribuir para a construção e execução do evento e visitantes não participam ativamente para a oferta do serviço. O relacionamento com a gestão do festival é quase nula, o que intensifica a falta de compreensão dos papéis. Para estudos futuros seria interessante a aplicação de uma metodologia quantitativa para mensurar os níveis de cocriação nas relações, a inclusão de outros *stakeholders* para dar luz à visão de outros públicos e aplicação em outros contextos como festivais de menor porte.

Palavras-chave: gestão de operações; festivais; *stakeholders*; cocriação; Lógica de Serviço Dominante; serviço.

## ABSTRACT

Events foster tourism and draw local and national attention to the cities that carry them out (HIXSON, 2014; LIU, 2014), as well as being used as a marketing tool to promote an area, attraction, historic date or promote education and culture (BUCH; MILNE; DICKSON, 2011). Event management is challenging due to the number of stakeholders involved. Seeking effectiveness, managers need to establish relationships among the stakeholders involved in the process, defining roles and analyzing the relationships of co-creation. There is a demand for research to analyze the processes of value creation (ANDREU *et al.*, 2010) among stakeholders. The present study used the International Literary Festival of Paraty (FLIP) to identify and map the primary and secondary stakeholders involved in the event and to explore the correlation relationships based on the Andreu *et al.* (2010). To develop the work, secondary documents and official festival materials were analyzed to map the network of interest groups involved. There were 35 interviews with visitors and organizers. The results allowed observing the process of value creation from the point of view of different stakeholders. From the content analysis of the interviews, there was a fragility in the relations of co-creation and little understanding of the roles of each one of the stakeholders, generating failures in the process of value creation. Merchants do not know how to contribute to the construction and execution of the event and visitors do not actively bother to offer the service. The relationship with the management of the festival is almost nil, which intensifies the lack of understanding of the roles. For future studies it would be interesting to apply a quantitative methodology to measure the levels of co-creation in the relations, the inclusion of other stakeholders to give light to the vision of other publics and application in other contexts as smaller festivals.

Keywords: operations management; festivals; stakeholders; creation; LSD; service.

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Dados gerais dos comerciantes entrevistados.....	66
Tabela 2 - Dados gerais dos visitantes entrevistados.....	67
Tabela 3 - Análise de conteúdo: resumo das categorias e subcategorias de acordo com o público analisado.....	74

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estudo de eventos, gestão de eventos e turismo de eventos.....	20
Figura 2 - Tipologia de eventos planejados.....	22
Figura 3. A abordagem de portfólio por tipo, sazonalidade, mercado e valor.....	23
Figura 4 - Diversidade de indústrias de eventos.....	24
Figura 5 - Perspectiva convencional de corporação.....	28
Figura 6 - O modelo de stakeholder.....	29
Figura 7 - Mapa de stakeholders totalmente linkado.....	32
Figura 8 - Tipologia de stakeholders de um evento de marca no contexto de turismo: O Festival de Edimburgo.....	35
Figura 9 - A narrativa e o processo da LS.....	39
Figura 10 - Processo de cocriação de valor.....	47
Figura 11 - Modelo conceitual de cocriação de valor.....	49
Figura 12 - Esboço dos stakeholders primários e secundários da Flip.....	65

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Esquema resumo da estrutura do estudo apresentado.....	17
Quadro 2 - Propostas fundamentais do turismo de eventos.....	25
Quadro 3: Planejamento e Gestão de eventos.....	31
Quadro 4 - Premissas fundamentais do desenvolvimento da LSD.....	41
Quadro 5 - Resumo para metodologia de pesquisa.....	54
Quadro 6 - Resumo das fases de pesquisa.....	56
Quadro 7 - Stakeholders entrevistados.....	58
Quadro 8 - Stakeholders do festival.....	65

## LISTA DE SIGLAS

Abeoc - Associação Brasileira de Empresas de Eventos.....	13
CODACE - Comitê de Datação de Ciclos Econômicos.....	14
FLIP - Festa Literária de Paraty.....	15
LSD - Lógica de Serviço Dominante.....	35
PVF - Processo de valor do Fornecedor .....	35
PE - Processo de encontro.....	35
PVC - Processo de valor do consumidor .....	35

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
1.1 Tema de pesquisa.....	12
1.2 Justificativa.....	14
1.3 Organização do estudo e resumo dos principais capítulos.....	15
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>17</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
3.1 Estudo de eventos, gestão de eventos e turismo de eventos.....	18
3.1.1 <i>Eventos de marca</i> .....	25
3.2 Teoria dos stakeholders.....	27
3.2.1 <i>Teoria dos Stakeholders e gestão de eventos</i> .....	32
3.2.2 <i>Stakeholders Network</i> .....	35
3.3 <i>Lógica de Serviço Dominante e a Teoria dos Stakeholders</i> .....	36
3.3.1 <i>Cocriação de valor</i> .....	42
3.4 <i>LSD no contexto de turismo</i> .....	43
3.5 Modelo Processo de Criação de Valor.....	47
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>53</b>
4.1 <i>Caracterização da pesquisa</i> .....	53
4.2 Caracterização do objeto de pesquisa.....	55
4.3 Coleta de dados.....	55
4.4 Instrumento de pesquisa e coleta de dados.....	57
4.5 Análise de dados.....	59
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>63</b>
5.1 Mapeamento dos <i>stakeholders</i> do festival.....	63
5.2 Caracterização dos entrevistados e visão geral.....	65
5.3 Análise de conteúdo.....	73
5.3.1 Comerciantes.....	74

5.3.1.1 Fornecedor-fornecedor: processo de criação de valor.....	75
5.3.1.1.1 Subcategoria: O comércio de Paraty depende disso.....	75
5.3.3.1.2 Subcategoria: Quando começa o mês a gente já vai em busca de se organizar.....	77
5.3.3.1.3 Subcategoria: "A Flip traz um público diferenciado".....	79
5.3.3.1.4 Subcategoria: A gente nem sabe quem organiza.....	81
5.3.1.2 Categoria fornecedor-consumidor: processo de encontro.....	85
5.3.2.1.1 Subcategoria "A internet é uma ferramenta legal para gente".....	86
5.3.2.1.2 Subcategoria "Já botei ideia de cliente no meu trabalho".....	88
5.3.2 Visitantes.....	90
5.3.2.1 Consumidor-consumidor: processo de criação de valor.....	90
5.3.2.1.1 Subcategoria "Eu adoro literatura, adoro".....	91
5.3.2.1.2 Subcategoria "Informação da programação oficial tem".....	93
5.3.2.2 Fornecedor-consumidor: processo de encontro.....	97
5.3.2.2.1 Subcategoria: "Eu não consegui comprar ingressos".....	98
5.3.2.2.2 Subcategoria: "A gente achou algumas muito, muito, muito caras".....	101
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>106</b>
6.1 Limitações e sugestões para estudos futuros.....	110
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>112</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema de pesquisa

Ao longo do ano, destinos turísticos são impactados pela sazonalidade. No geral, existem destinos que são propícios para o verão e outros para o inverno. Esta flutuação gera problemas para a indústria do turismo, que passa a investir em estratégias para estender as altas temporadas (HIGHAM; HINCH, 2002). Eventos podem cumprir esse papel ao possibilitar uma divisão da demanda ao longo das estações (GETZ; PAGE, 2015; CONNELL; PAGE; MEYER, 2015; LIGHT, 1996).

Eventos também fomentam o turismo e geram visibilidade local e nacional para os destinos que os realizam (HIGGINS-DESBIOLLES, 2018; HIXSON, 2014; LIU, 2014; HEDE; JAGO; DEERY, 2004; GETZ, 2008). Festivais e eventos podem ser executados como ferramenta de Marketing para promover uma área ou atração, para celebrar uma data histórica ou disseminar educação (HIXSON, 2014; BUCH; MILNE; DICKSON, 2011; MCKERCHER; SZE; MEI; TSE, 2006; LIGHT, 1996). Do ponto de vista da gestão, eventos têm como objetivo produzir e comercializar festivais como motivadores de visitas (KELLY; FAIRLEY, 2018; TODD; LEASK; ENSOR, 2017; GETZ, 2008). Eventos também criam oportunidades para negócios locais, beneficiam *stakeholders* e criam oportunidades para as associações (KELLY; FAIRLEY, 2018; BEESLEY; CHALIP, 2011).

Em 2013, a Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEOC) divulgou o “II Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil”. Os resultados mostraram que esse mercado gera cerca de 7,5 milhões de empregos em aproximadamente 590 mil eventos com mais de 200 milhões de participantes. O tipo de evento mais representativo em todas as regiões brasileiras foram os socioculturais, seguido pelas reuniões e encontros de negócios. As exposições rurais e os leilões são os eventos com menor representatividade. A ABEOC aponta que o mercado de evento cresce cerca de 14% no Brasil.

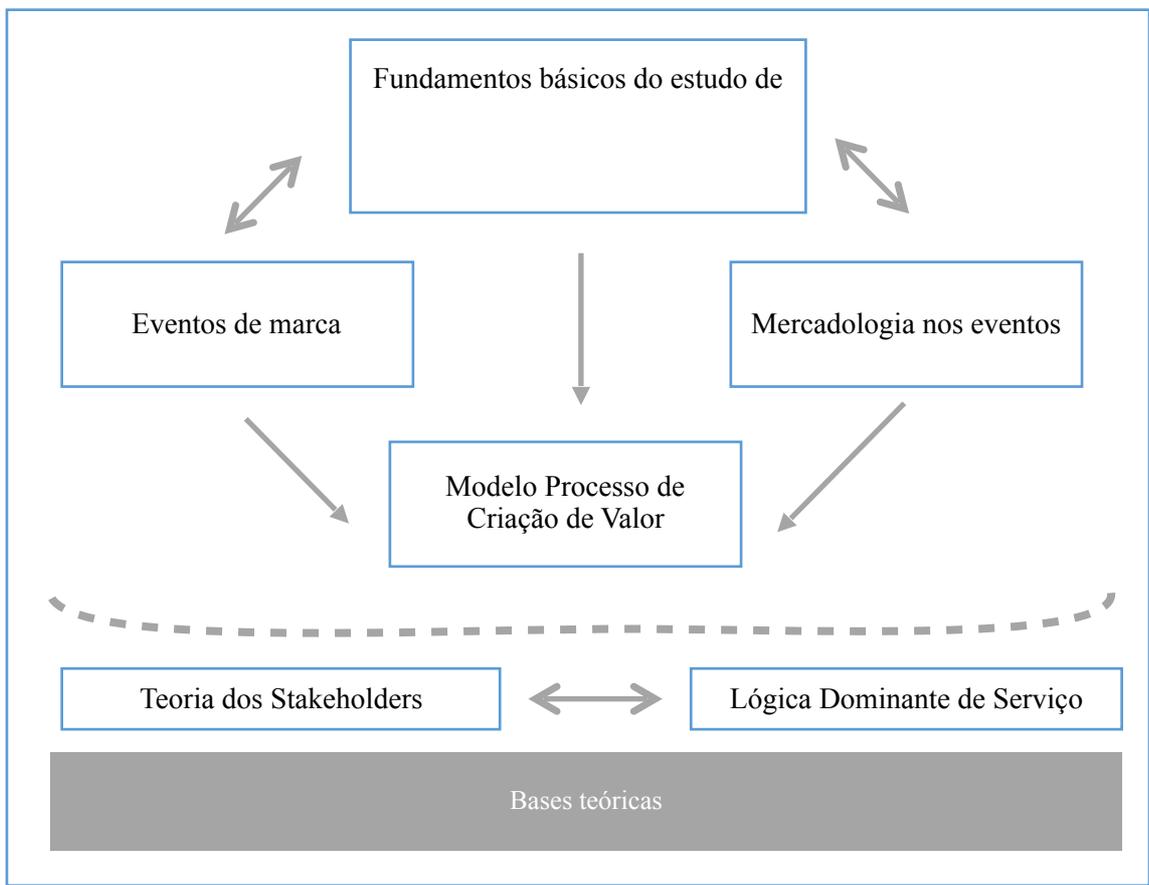
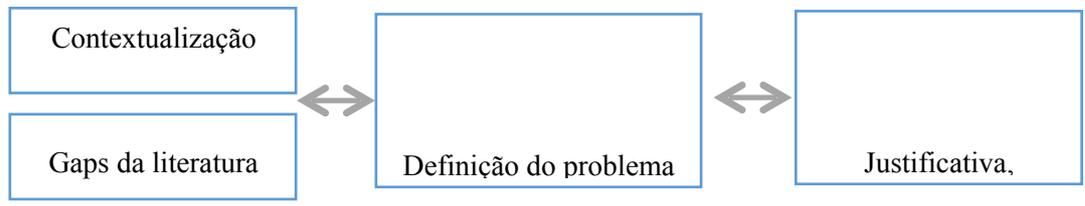
A realização de um evento acontece com base no trabalho de distintos *stakeholders*. Para Freeman (1984, p. 46), *stakeholder* é "qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado

pela realização dos objetivos da organização”. Estes podem ser primários ou secundários de acordo com a sua relação com a instituição. Clarkson (1995) conceitua *stakeholders* primários como uma pessoa ou um grupo que sem a sua participação contínua a organização não consegue sobreviver, em outras palavras, há uma forte interdependência entre a corporação e esses círculos. Os *stakeholders* podem assumir múltiplos papéis, sendo temporários ou fixos (GETZ; ANDERSON; LARSON, 2008; REID, 2006). A gestão de eventos é desafiadora devido a interdependência desses múltiplos grupos, da fragmentação de recursos, da falta de hierarquia e de expectativas de longo e médio prazo (LEMMETYINEN; GO, 2009; HEDE, 2008).

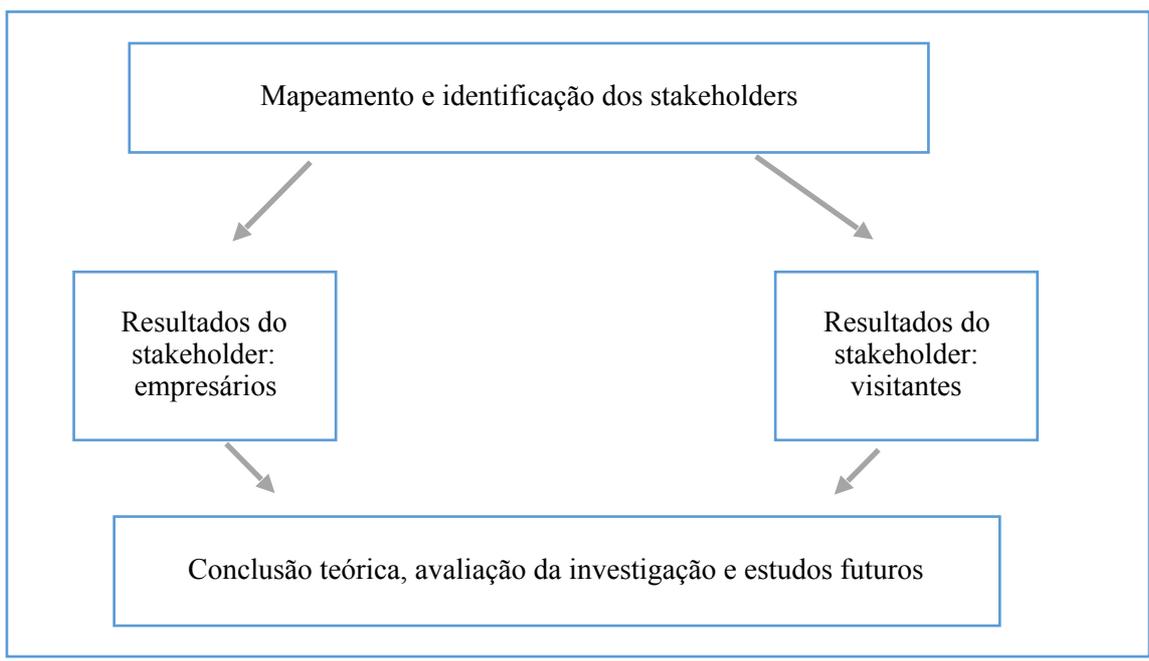
O turismo é um setor geralmente impactado por incidentes econômicos e naturais (SAUSMAREZ, 2007), e, devido a isso, é importante traçar estratégias de gestão necessárias para enfrentar esses momentos (ÇAKAR, 2018). Durante as crises, tal integração entre recursos e *stakeholders* se faz mais relevante. Estudos mostram que em momentos adversos o sucesso está centrado na capacidade de resposta, de gestão dos papéis compartilhados, na formação de estratégias e na colaboração, destacando a coordenação, a cooperação e a transmissão de conhecimento como fatores essenciais para os *stakeholders* envolvidos (ÇAKAR, 2018). Tal tópico é relevante para este estudo pois, desde o segundo semestre de 2014, a economia brasileira está em recessão com queda de 9% do produto *per capita* brasileiro de 2014 a 2016 (CODACE, 2016).

Buscando um alinhamento de expectativas e objetivos, os gestores de eventos precisam estabelecer relações entre os *stakeholders* envolvidos no processo. Essa rede de grupos de interesse ou “ecossistema de serviço”, como conceituado por Vargo e Lusch (2015) integram recursos, trocam serviços e cocriam valores de forma conjunta, integrando atores privados e públicos. O desenvolvimento da qualidade de relacionamentos de cocriação de experiências é um dos caminhos para a fidelidade de turistas (RESINO *et al.*, 2013). A cocriação é um processo que acontece quando clientes e organização interagem e colaboram para gerar experiências (MATHIS *et al.*, 2016).

**Capítulo 1**  
Introdução



Descrição, organização e implementação da investigação empírica.



Portanto, este estudo surge da necessidade de um aprofundamento na compreensão do processo de cocriação de valor entre os *stakeholders* da Festa Literária de Paraty (RJ), e, portanto, o objetivo deste trabalho é responder a seguinte pergunta: de que modo se dão as relações de cocriação entre os *stakeholders* primários e secundários da Flip?

## 1.2 Justificativa

Festivais atraem estudiosos de diversas disciplinas pelo seu caráter universal, festivo e sua multiplicidade de experiências (GETZ; ANDERSON, 2010). Temáticas relacionadas a eventos converteram-se em um campo profissional e crescente de estudos nas universidades ao redor do mundo (TODD; LEASK; ENSOR, 2017; JUN; WALKER; DRANE, 2015; PATTERSON; GETZ, 2013).

Na literatura sobre turismo e gestão de eventos, Getz (2010) afirma que, desde o início da década de 90, pesquisadores destinavam seus esforços para o estudo do ambiente de festivais, suas redes e os papéis dos *stakeholders* e sua gestão, incluindo a análise das relações e a colaboração. Ainda há pouca compreensão de como e em quais etapas os atores primários assumem múltiplos papéis (TODD; LEASK; ENSOR, 2017). Acerca disso, Getz (2008) expõe que em um universo de 233 artigos há apenas 23 citações sobre *stakeholders* e gerenciamento de *stakeholders*.

A complexidade da gestão de eventos e a busca dos gestores por vantagens competitivas em um mercado crescente no Brasil despertam interesse para a compreensão dos papéis e das relações de cocriação vividas pelos principais grupos de interesses (*stakeholders* primários) de eventos. Nesse sentido, o presente estudo encontra justificativa no fato de que há uma demanda por pesquisas para analisar os processos de cocriação de valor (ANDREU *et al.*, 2010). Esse processo é considerado um novo paradigma para a inovação, permitindo gerar um entendimento de como as experiências são criadas (BUHALIS; FOERSTE, 2015). Buonincontri *et al.* (2017) ressaltam a falta de entendimento do processo de cocriação de valor por mais de um *stakeholders* como um *gap* relevante da literatura.

Ainda sobre pesquisas futuras na área, Getz e Page (2015) sugerem examinar as relações das partes interessadas, como a promoção de estratégias e o desenvolvimento como uma questão central. Outro ponto relevante e que é presente neste estudo, é a coleta de perspectivas de diferentes grupos de interesse, não só dos visitantes, como tem sido feito de forma constante na literatura (BUCH; MILNE; DICKSON, 2011).

Portanto, esta pesquisa justifica-se pela relevância do tema, pela carência na compreensão dos papéis de atores primários e da gestão de múltiplos *stakeholders* e as relações entre as partes interessadas. O presente estudo utiliza uma abordagem de múltiplos *stakeholders* para analisar a 15a Festa Literária Internacional de Paraty (RJ), conhecida como Flip. Os papéis, a atuação e as relações de cocriação vividas pelos principais grupos de interesses foram analisados sob a perspectiva das teorias dos *stakeholders* (KEY, 1999; DONALDSON; PRESTON, 1995; FREEMAN, 1984), da Lógica de Serviço Dominante (VARGO; LUSCH, 2015) e do modelo do Processo de Criação de Valor, proposto por Andreu *et al.* (2010).

Os resultados desta pesquisa contribuíram para o entendimento das relações de cocriação entre fornecedores e clientes, assim como seus papéis, para o estudo da gestão de festivais e para o entendimento do processo de criação de valor em um contexto de eventos culturais brasileiros.

### **1.3 Organização do estudo e resumo dos principais capítulos**

Para isso, uma revisão bibliográfica foi estruturada iniciando com a origem dos estudos de eventos, a sua disseminação na estratégia de gestores de turismo, passando pela Teoria dos *Stakeholders*, para a Lógica de Serviço Dominante e modelos de cocriação de valor, para então ser apresentado o modelo utilizado nesta pesquisa, de Andreu *et al.* (2010). As abordagens metodológicas para realização do estudo, a análise dos dados, a apresentação dos resultados e as sugestões para os estudos futuros compõem os capítulos 3 e 4 desta dissertação (Quadro 1).

#### **Quadro 1 - Esquema resumo da estrutura do estudo apresentado**

Fonte: elaborado pela autora (2018)

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral desta pesquisa é identificar e mapear os *stakeholders* primários e secundários na 15a Festa Literária Internacional de Paraty (RJ) e as suas relações de cocriação com base no modelo de Andreu *et al.* (2010), que será apresentado ao longo deste trabalho.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para aprofundar o estudo, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- A. Mapear o processo de criação de valor dos fornecedores e visitantes do festival de acordo o modelo de Andreu *et al.* (2010);
- B. Explorar o processo de criação de valor dos comerciantes envolvidos no festival;
- C. Explorar o processo de encontro entre comerciantes e visitantes;
- D. Explorar o processo de criação de valor do visitante;
- E. Identificar os fatores e falhas no processo cocriação de valor dos visitantes e comerciantes do festival.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo foi realizada uma revisão bibliográfica para conceder uma base teórica para se responder os objetivos da pesquisa. O estudo de eventos será detalhado a partir do seu desenvolvimento e relevância como objeto acadêmico. Posteriormente, a Teoria dos *Stakeholders* será apresentada correlacionando ao conceito de gestão de eventos.

#### **3.1 Estudo de eventos, gestão de eventos e turismo de eventos**

O estudo de eventos surgiu na década de 70 após acadêmicos ministrarem aulas sobre assuntos relacionados ao tema, estudiosos publicarem uma quantidade relevante de artigos e livros, pesquisadores organizarem conferências (GETZ, 2008). É um campo interdisciplinar que envolve ciências como antropologia, geografia e economia. O termo “estudo de eventos” apareceu pela primeira vez em uma discurso de Getz na conferência de *Events Beyond*, no ano de 2000, na cidade de Sidney, na Austrália (GETZ; CHEYNE, 2002, GETZ; ANDERSON; SHEEHAN, 1998).

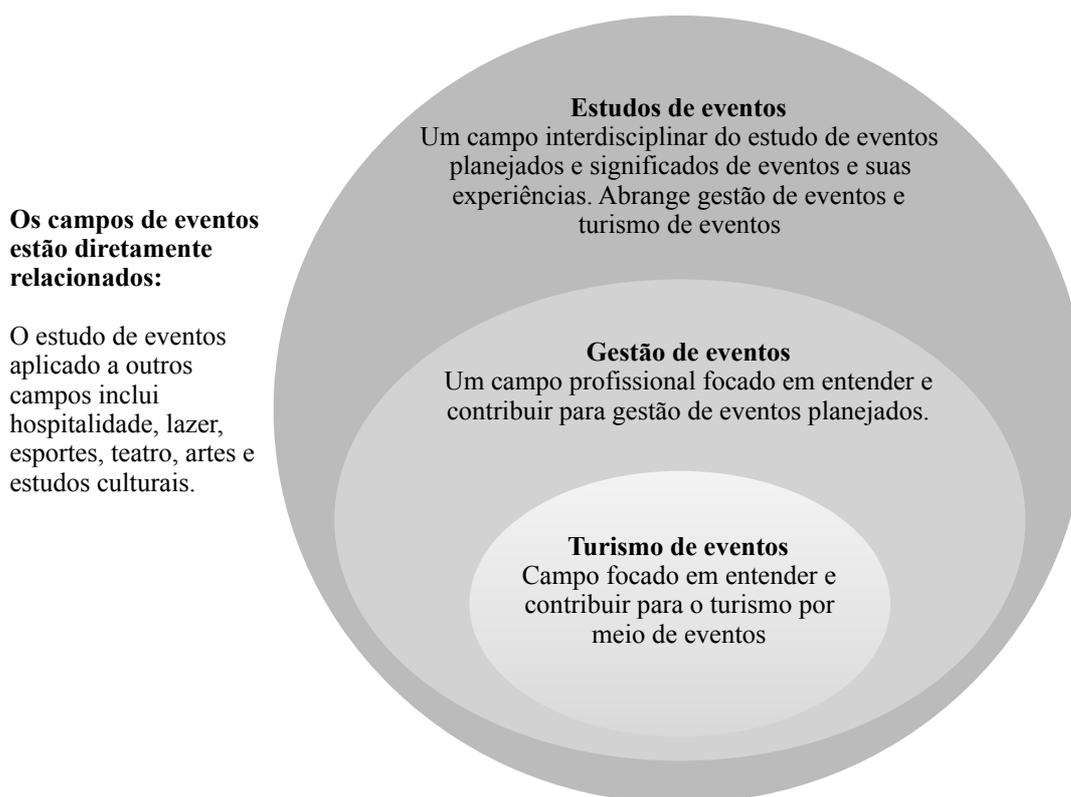
Getz (2008) realiza um levantamento bibliográfico a fim de identificar todos os artigos relacionados a festivais, publicados em inglês, até o ano de 2008. O seu estudo trouxe três resultados relevantes para esta pesquisa: i) o estudo da gestão de festivais é recente e relativamente imaturo; ii) o turismo de festivais é uma parte importante do turismo de eventos. Tal fato, trouxe a criação da palavra “festividade” para sugerir uma mercantilização dos festivais que passaram a ser explorados pelo turismo e comerciantes; e, iii) há uma comoditização dos festivais e uma visão essencialmente instrumentista ao olhar para esses eventos como ferramentas de turismo e desenvolvimento econômico.

Getz e Page (2015) publicam uma versão atualizada da sua revisão bibliográfica de eventos de 2008. Os autores trazem um panorama novo de relações entre o estudo de eventos, a gestão de eventos e o turismo de eventos (figura 1): a primeira está focada no estudo de todos os

eventos planejados e nos seus significados e experiências. A segunda tem relação com o desenvolvimento da gestão de eventos planejados; e, a última, trabalha o entendimento e a evolução do turismo através dos eventos.

Kim, Boo e Kim (2013) tomam como base de pesquisa três relevantes periódicos de turismo, *Annals of Tourism Research (Anais)*, *Journal of Travel Research (JTR)* e *Tourism Management (TM)* e descobriram que 41% dos artigos analisam eventos sob a perspectiva do turismo de eventos, área de conhecimento que trabalha a contribuição dos eventos para o turismo. Os autores descobriram, também, que objeto foco dos estudos são os eventos de esportes.

**Figura 1 - Estudo de eventos, gestão de eventos e turismo de eventos**



**Fonte:** adaptado de Getz e Page (2015)

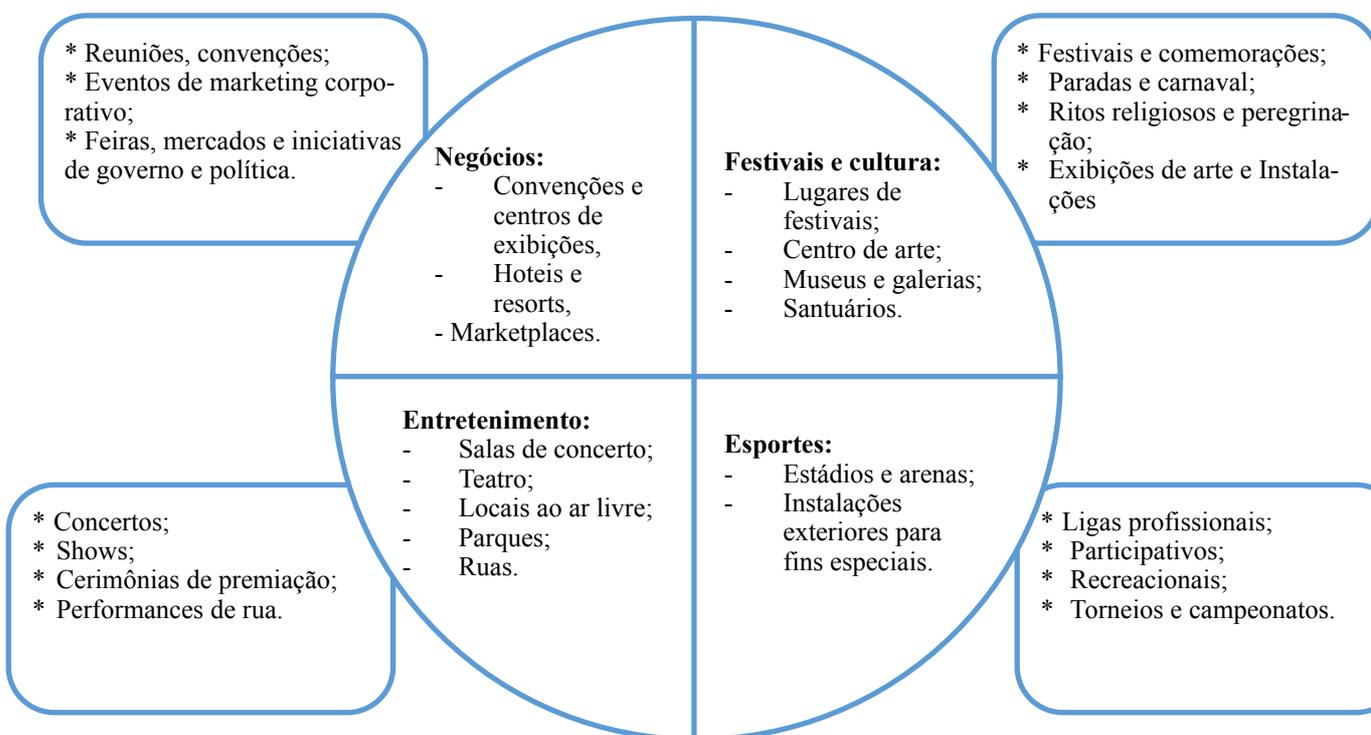
O turismo de eventos cresceu a partir dos anos 80. Nos anos 2000, houve um alto crescimento da área, acompanhado por investimentos em licitação, principalmente quando se trata de mega eventos, e destinos que contam com uma adequada infraestrutura (GETZ; PAGE, 2015).

As proposições em torno de eventos e turismo iniciaram-se por meio da observação de fenômenos que, no presente, estão estabelecidas na literatura dando apoio a pesquisas, mesmo não sendo teorias preditivas ou explicativas (GETZ; PAGE, 2015). Portanto, apesar de parecer claro que eventos com fortes atributos de qualidade impactam na satisfação do visitante, esse conhecimento não pode ser usado para prever qualquer resultado.

Tum; Norton; Wright (2005) defendem que cada evento é único ao possuir suas especificidades e, por isso, geram desafios para os seus gestores. Para os autores, há quatro características importantes para o organizador: i) o tamanho e o volume de *outputs*; ii) a complexidade e a variedade de serviços; iii) a incerteza no número de visitantes, o preço, o tempo de cronograma e as demandas técnicas; e, iv) a interação e o contato com o consumidor.

Autores como Getz (1997; 2005), Goldblatt (1997), Watt (1998), Bowdin *et. al.* (2001), Shone; Parry (2004) discutiram sobre a tipologia de eventos (ver figura 2).

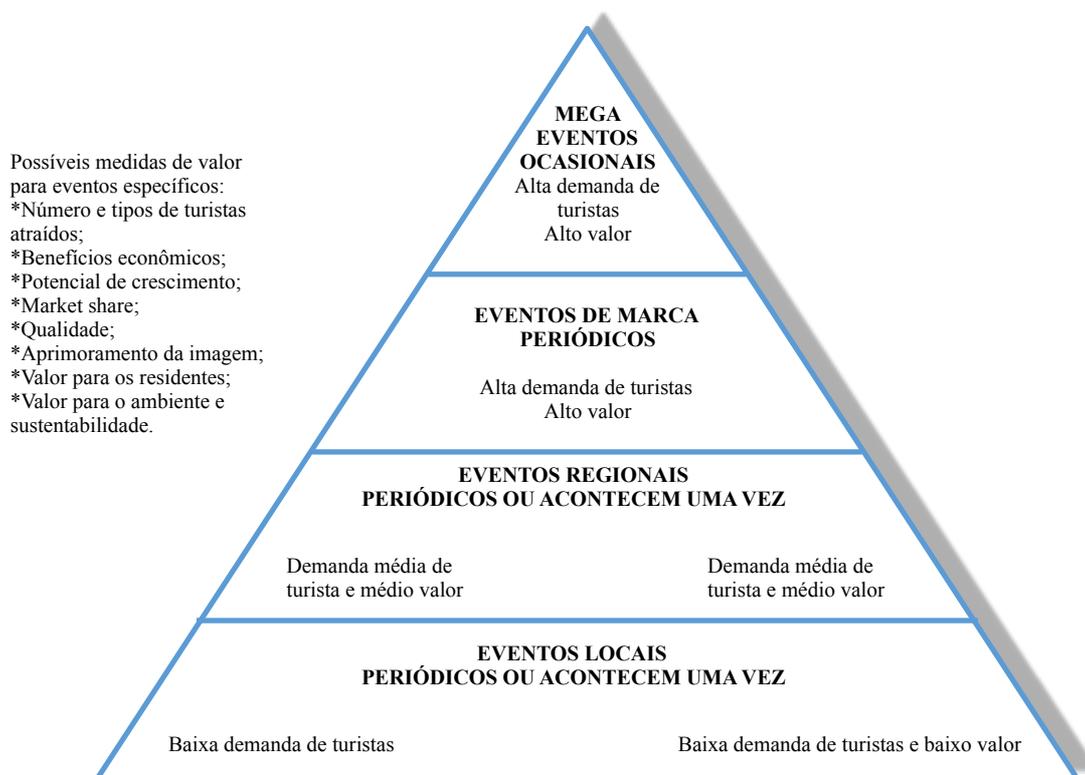
**Figura 2 - Tipologia de eventos planejados**



Fonte: adaptado de Getz e Page (2015).

A abordagem de portfólio no turismo funciona de maneira similar as linhas de produtos ou serviços de uma organização (figura 3). Ziakas (2013, p. 14) define portfólio de eventos como um "padrão estratégico de eventos distintos, mas inter-relacionados acontecendo ao longo de um ano em uma comunidade de acolhimento que como um todo se destina a alcançar múltiplas realizações por meio da implementação de estratégias de eventos conjuntos". Os destinos decidem quais são os seus objetivos, benefícios e como serão medidos o valor desses eventos para política de financiamento público da cidade (GETZ; PAGE, 2015). O retorno dos investimentos em um portfólio de eventos é diversificado e distribuído ao longo de um período (O'TOOLE, 2011).

**Figura 3. A abordagem de portfólio por tipo, sazonalidade, mercado e valor.**



Fonte: adaptado de Getz e Page (2015).

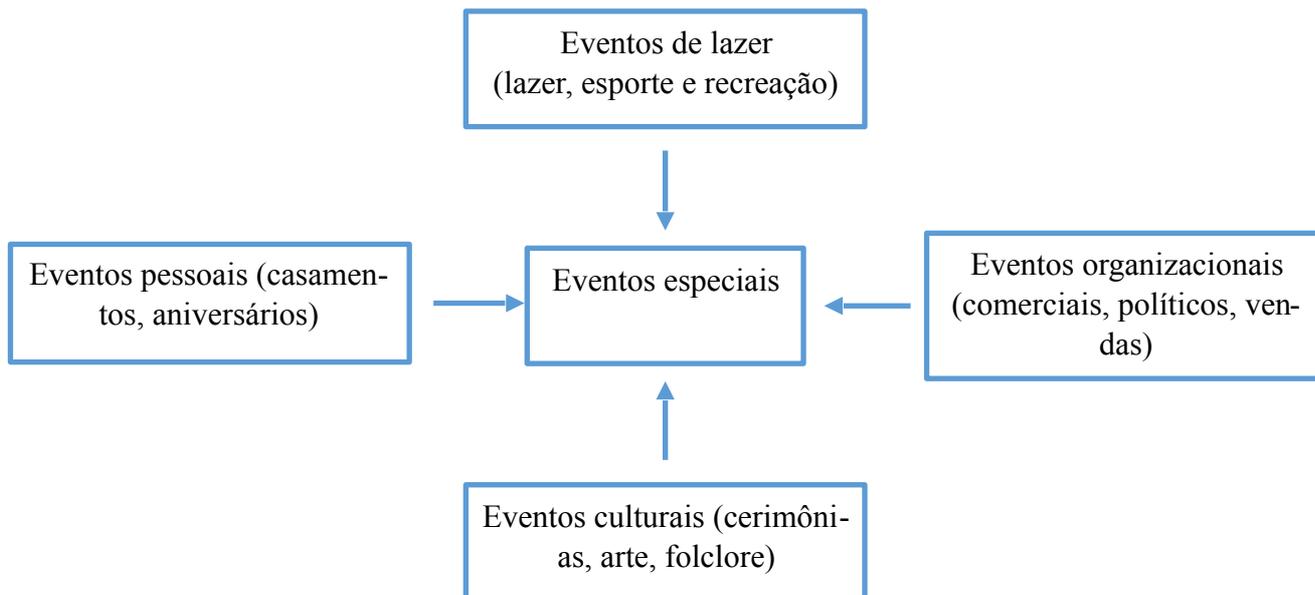
Ademais da classificação via portfólio, eventos também podem ser categorizados de acordo com o seu apego ao local, levando em conta o grau de institucionalização ao destino ou co-

munidade (GETZ; PAGE, 2015). No caso dos eventos de marca, estes não podem existir independentemente do destino ou da comunidade que os recebe. Por definição, esse tipo de evento demanda um envolvimento com os residentes. Shone e Parry (2004) criaram uma tipologia de eventos segundo agrupamentos gerenciáveis, considerando a diversidade de indústrias de eventos, setores e mercados (figura 4). O evento analisado nesta pesquisa é caracterizado por Shone e Parry (2004) como eventos culturais.

Festivais é um subcampo dentro do estudo do turismo de eventos e um dos tipos de eventos categorizados por Getz e Page (2015) e é o objeto desta pesquisa. Os festivais celebram valores de comunidade, ideologias, identidade e continuidade (GETZ, 2010). Entre 1990 e 2000 cresceu a quantidade de festivais, assim como o volume de publicações acadêmicas (BUNCH, 2011) sobre este tema. Estudiosos como Anwar e Sohail (2004), Donovan e Debres (2006), McKercher, Mei e Tse (2006) e Robinson, Picard e Longo (2004) trataram sobre festivais nos últimos anos.

Para Getz e Page (2015, p. 14) festivais fomentam a “preservação das tradições, construção das identidades e legitimação de grupos, geração de capital social e cultural e o valor das celebrações no estabelecimento da identidade do lugar”. Bres e Davis (2001) atestam que festivais aumentam a auto-identificação positiva da comunidade local.

#### **Figura 4 - Diversidade de indústrias de eventos**



Fonte: adaptado de Shone e Parry (2004)

Sobre a sua finalidade, no passado, eventos e festivais eram planejados para atender a iniciativas individuais e comunitárias, enquanto atualmente os resultados estão focados no interesse dos profissionais e empresários que ali estão envolvidos (GETZ, 2008; GETZ; PAGE, 2015). Getz e Page (2015) reafirmam a importância dos eventos para o marketing turístico, ao chamar visitantes para o local onde é hospedado. Na visão de Tum, Norton e Wright (2005), os eventos, ao contrário das indústrias, nem sempre precisam gerar dinheiro, pois podem incluir um grande número de voluntários e, até mesmo, podem se caracterizar como eventos beneficentes. Para os autores, os clientes podem ser um grupo de espectadores, visitantes, patrocinadores ou clientes individuais. Eventos exercem papéis relevantes para a construção da comunidade onde estão estabelecidos, promovendo o desenvolvimento cultural para reforçar identidades nacionais (GETZ, 2008). Getz e Page (2015) evidenciam que o crescimento do turismo de entrada é uma das abordagens utilizadas para justificar a relevância dos eventos.

Ainda sobre o valor dos eventos, há uma corrente que discorre sobre os efeitos da sua comercialização ao corromper a autenticidade da cultura local que o hospeda (PICARD; ROBINSON, 2006a; 2006b; XIE, 2004). Por outro lado, uma visão alternativa argumenta que festivais auxiliam na preservação cultural (GETZ; PAGE, 2015).

Getz e Page (2015) certificam que o turismo de eventos envolve questões desde identidade pessoal a desenvolvimento econômico, social e cultural e que estes dependem da perspectiva individual (quadro 2). Por esse motivo, a relevância em explorar a experiência dos atores envolvidos no ambiente de eventos.

## **Quadro 2 - Propostas fundamentais do turismo de eventos**

---

A) Os eventos podem atrair turistas (e outros, tais como patrocinadores e meios de comunicação) que de outra forma não podem visitar um determinado lugar; A despesa de turistas de eventos gera benefícios econômicos; O turismo de eventos pode ser alavancado para obter o máximo valor no combate à sazonalidade da demanda, espalhando o turismo geograficamente e auxiliando em outras formas de desenvolvimento urbano e econômico; Portfólios de eventos podem ser projetados para o máximo impacto, especialmente atraindo múltiplos segmentos-alvo.

B) Os eventos podem criar imagens positivas para o destino e ajudar a marcar ou re-posicionar cidades.

C) Os eventos contribuem para colocar o marketing ao tornar as cidade mais atrativas.

D) Eventos animam cidades, resorts, parques, espaços urbanos e locais de todos os tipos, tornando-os mais atraentes para visitar e revisitar, e utilizá-los de forma mais eficiente.

E) O turismo de eventos atua como um catalisador para outras formas de desenvolvimento desejado (incluindo renovação urbana, capacitação comunitária, voluntarismo e marketing melhorado), gerando assim um legado permanente.

---

Fonte: adaptado de Getz e Page (2015).

Festivais dependem diretamente da presença e do envolvimento do seu público. Simková e Holzner (2014) mostram em seu estudo que há três elementos motivadores de visitas a eventos: buscar recompensas pessoais, fugir do ambiente pessoal e sair da rotina. Em festivais de música, Little, Burger e Crouch (2017) descobriram que os temas principais de motivação são a socialização, o gosto pela música e a atmosfera festiva. No caso de consumo de cultura, Uysal, Gahan e Martin(1993) identificaram cinco fatores motivacionais: fuga, excitação/emoção, novidade do evento, socialização e relaxamento. Schneider e Backman (1996) estudaram um festival na Jordânia e chegaram a conclusão que os fatores motivacionais são família/união/socialização, social/lazer, atributos do festival, fuga e excitação do evento. Formica e Uysal

(1998) trazem mais uma vez a socialização, a atração, a cultura/história, a união familiar e a novidade local como motivadores de visitação em festivais.

Com o histórico e conceitos de eventos definidos, o próximo tópico trará um detalhamento sobre as classificações de festivais para auxiliar no entendimento do escopo e nas características do evento objeto dessa pesquisa.

### **3.1.1 Eventos de marca**

Ritchie, JRB e Beliveau (1974) foram um dos primeiros estudiosos a tratar sobre eventos de marca como uma alternativa às sazonalidades de destinos turísticos. Ritchie (1984) conceitua eventos de marca como únicos ou recorrentes de duração limitada, desenvolvidos, primeiramente, para tornar um destino turístico conhecido em um período de tempo longo ou curto. Segundo o autor, esse tipo de evento utiliza-se do seu sucesso ou do seu caráter único para criar interesse ou atrair atenção. Na visão de Hall (1989, p. 263):

Eventos turísticos de marca são grandes feiras, exposições, eventos culturais e esportivos de status internacional que são realizados em um período fixo de tempo. O objetivo primário desses eventos é oferecer a comunidade uma oportunidade para garantir uma alta proeminência no mercado de turismo (HALL, 1989, p. 263).

Ritchie e Crouch (2003) nomearam alguns eventos que já foram estudados na classificação de eventos de marca: Maratona de Boston, Kentucky Derby, Oktoberfest em Munich, Torneio de tênis de Wimbledon, Masters de Golfe. Em uma obra subsequente, Hall (1992) apresenta os eventos de marca como os responsáveis pela construção de imagem do turismo moderno. Todd, Leask e Ensor (2017) afirmam que a classificação de eventos de marca vai depender de variáveis como longevidade, imagem de marca, significado e valor.

Getz *et al.* (2012) enumeram três aspectos relevantes para a caracterização de um evento de marca: i) devem beneficiar o turismo e a comunidade que o recebe, atraindo turistas, melhorando a imagem do destino e gerando impactos positivos para os residentes; ii) tornam-se tão tradicionais nas cidades que os hospedam que as imagens do destino e do evento são intrin-

camente ligadas; e, iii) podem existir em contextos sociais e para o interesse de públicos específicos como uma atração turística icônica.

Ainda na visão de Getz *et al.* (2012), muitos dos exemplos de eventos de marca são permanentes ou periódicos, combinando celebrações culturais ou esportivas. O autor ressalta que eventos esportivos relevantes de todo o mundo incorporaram atividades extras às suas programações tradicionais, ampliando o seu público-alvo gerando, assim, mais exposição. Em relação a tamanho, eventos de marca podem ser “mega eventos” em seu tamanho ou alcance, mas esta não é uma característica primordial desse tipo de evento (GETZ *et al.*, 2012).

Para Todd, Leask e Ensor (2017) eventos de marca entregam atributos funcionais aos seus destinos turísticos que os elevam a classificação de verdadeiros produtos turísticos dos locais e cidades que os hospedam. Para os autores, um elemento chave é a associação muito próxima desse tipo de evento com o destino onde é realizado e, por isso, como nos exemplos citados acima, eles são comumente *cobranded*, ou seja, realizado de forma conjunta entre duas marcas.

Getz *et al.* (2012) classificam os eventos de marca como icônicos segundo a sua natureza. Levy (2007, p. 4) define eventos icônicos como um momento em que “passa por intensas práticas interpretativas iniciais, mas também se torna mítica por meio da sua apropriação de outros discursos políticos ou sociais e seu eventual uso dentro da cultura comercial”.

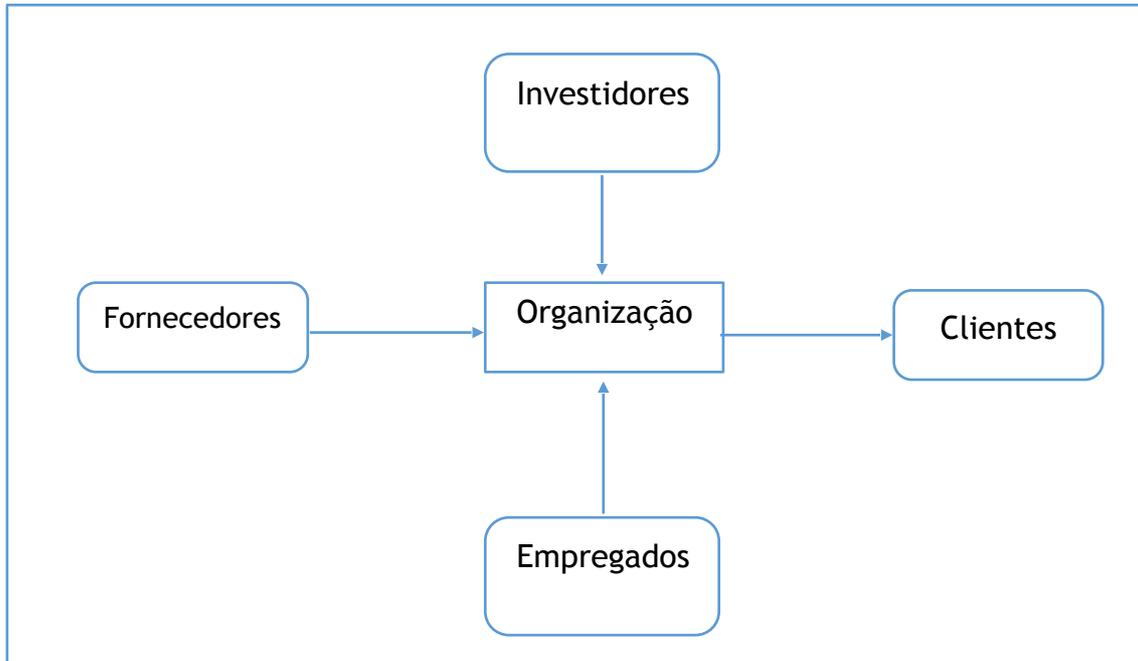
Definidos a base e o estudo de eventos, parte-se para as teorias que formam a base desta discussão. Nos próximos subcapítulos a Teoria dos *Stakeholders* e a Lógica de Serviço Dominante serão discutidas.

### **3.2 Teoria dos *Stakeholders***

Em uma nova conjuntura de mercado, Freeman trouxe para o debate, em 1984, o conceito de *stakeholder*. O novo cenário desafiava gestores ao apresentar o aumento do número de regulações governamentais, da competitividade, dos críticos corporativos e ataques midiáticos.

Freeman (1984), então, apresenta a Teoria do *Stakeholder* (TS) como uma nova forma de pensar a gestão da estratégia, auxiliando os gestores a encontrar novos caminhos, algo que não era possível com as teorias tradicionais (figura 5).

**Figura 5 - Perspectiva convencional de corporação**



Fonte: adaptada de Donaldson e Preston (1995).

Para Freeman (1984), *stakeholder* é, como dito anteriormente, um grupo ou pessoas que podem ser afetadas pelos objetivos das corporações. Empregados, clientes, fornecedores, bancos, ambientalistas e governos são exemplos. A distinção entre a teoria dos *stakeholders* e a perspectiva convencional está nas relações entre os públicos de interesse de uma corporação (figura 6).

A teoria dos *stakeholders* sugere que os gestores criem e executem processos que gerem a satisfação de todos os grupos participantes do negócio. O desafio é integrar os interesses das partes envolvidas, sejam eles acionistas, comunidades ou clientes (FREEMAN, 2001). Para Freeman (2001), abordagens tradicionais privilegiam ou marginalizam determinados grupos, enquanto a TS compartilha interesses e relações.

**Figura 6 - O modelo de stakeholder**



Fonte: adaptada de Donaldson e Preston (1995).

Carroll (1989) foi um dos primeiros a usar a Teoria dos *Stakeholders* (TS) para propor um modelo de responsabilidade social corporativa. Tal instrumento engloba questões econômicas, legais, éticas e sociais para delinear a conduta de uma corporação. Brenner e Cochran (1991), Hill; e Jones (1992), Hossein e Brenner (1992) também estudaram a teoria como uma forma de entender e prever o comportamento das empresas.

Para Donaldson e Preston (1995), a TS é analisada na literatura de acordo com três teses: precisão descritiva, poder instrumental e validade normativa. A TS é seguramente descritiva por apresentar um modelo que se preocupa em caracterizar as corporações tais como elas são. Para esta tese, as empresas são constituídas por um emaranhado de interesses cooperativos e competitivos. A tese descritiva traz um *framework* capaz de testar afirmações empíricas.

A tese instrumental, por sua vez, examina as relações entre os objetivos da corporação e a gestão dessa cadeia de *stakeholders*. Este modelo parte do pressuposto que a empresa que gerencia as partes interessadas terão mais predisposição ao sucesso em índices de desempenho como rentabilidade, crescimentos, entre outros (DONALDSON; PRESTON, 1995).

A tese normativa é, segundo Donaldson e Preston (1995), a base fundamental da TS e descreve os *stakeholders* como pessoas ou grupos com interesses legítimos e intrínsecos nas corporações. Em outras palavras, para a tese normativa cada grupo de interesse deve ser levado em consideração, independente da sua capacidade de promover a influência de outros grupos.

Por último, a teoria dos *stakeholders* é gerencial. Seu objetivo não é apenas analisar situações ou relações. Essa teoria, analisa, também, atitudes, estruturas e práticas que unidas colaboram para a gestão dos grupos de interesse. Essa gestão demanda uma atenção simultânea aos interesses de todas as partes para se estabelecer estruturas organizacionais e para tomadas de decisão (DONALDSON; PRESTON, 1995). A TS não exige que os gerentes sejam o único agente de controle corporativo, tampouco que todos os *stakeholders* sejam envolvidos ao longo do processo e em todas as tomadas de decisão.

Vieira, Costa e Cintra (2012) realizaram uma revisão bibliográfica em estudos que trouxeram análises de stakeholders para identificar temas de pesquisa no turismo. Foi utilizada a base do Web of Science onde foram encontrados 1.296 artigos, destes foram selecionados os 200 mais relevantes, de acordo com o fator de impacto, foram destacados então as pesquisas que de fato tratavam sobre relações entre stakeholders chegando ao número final de 51 artigos. Verificou-se portanto que os temas centrais são Meio Ambiente (13), Redes de relacionamento (8), Tomada de Decisão (9), Políticas Públicas (6), Gestão de Projetos (4) e Revisão de Literatura (11). O aumento de estudos sobre o tema se deu a partir de 2005 e 82% deles utilizam a abordagem qualitativa.

Getz (2010) mapeia as seguintes publicações a Teoria de *Stakeholders* no contexto de eventos até 2008 (quadro 3):

### **Quadro 3: Planejamento e Gestão de eventos**

<b>Tema</b>	<b>Estudiosos</b>
-------------	-------------------

---

Stakeholders no contexto de festivais

Chacko; Schaffer (1993); Getz (1993); Long (2000); Beverland *et. al.* (2001); Larson; Wikstrom (2001); Collin-Lachaud; Duyck (2002); Larson (2002; 2008); Stokes (2004; 2008); Mackellar (2006 a,b); Mossberg; Getz (2006); Spiropoulos *et. al.* (2006); Andersson; Getz, 2007a; b); Crespi-Vallbona; Richards (2007); Elbe *et. al.* (2007); Getz *et al* (2007); Hede (2007); Reid (2007); Getz; Andersson (2008); Johnson *et. al.* (2009)

---

Fonte: adaptado de Getz (2010)

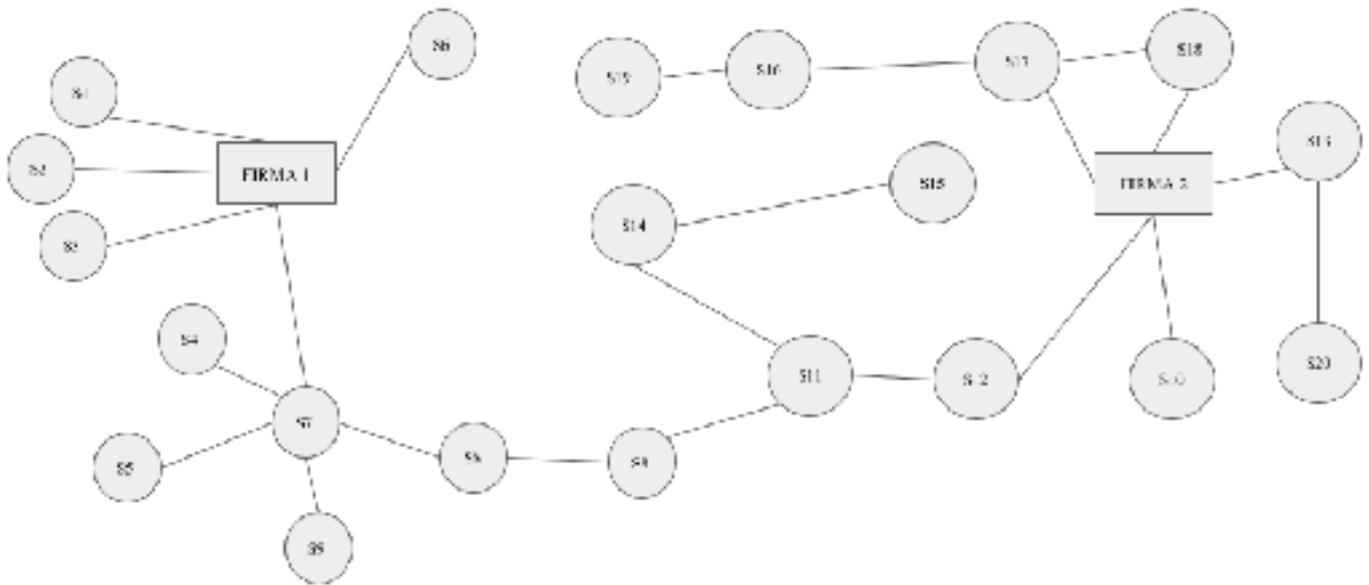
Em contrapartida, Key (1999) apresenta uma visão crítica a Teoria dos *Stakeholders* apresentada por Freeman (1984). Antes de tudo, a autora questiona a validade da TS como uma teoria, já que estas são criadas para entender o que é observável no mundo e explicar e prever valores. Na visão de Key (1999), uma teoria precisa identificar e conectar variáveis relevantes. Estudos como Abrams (1951), Merton (1957), Eells (1960) e Evan (1966) já traziam conceitos e exemplos da Teoria do *Stakeholder*. Na visão de Key (1999, p. 320):

Freeman (1984) modelou de forma mais clara e gráfica o conceito de stakeholders como atores relevantes da empresa e quem a empresa tem impacto. Talvez sejam os aspectos convincentes de sua representação gráfica da empresa como uma peça central cercada por grupos de partes interessadas claramente identificados e separáveis que captaram a imaginação de praticantes, teóricos e propagadores de autores de livros didáticos do evangelho (KEY, 1999, p. 320).

Soma-se a isto, Key (1999) critica a teoria em quatro pontos principais: i) falta de explicação adequada para todo o processo, ou seja, Freeman não aprofunda na caracterização das ligações entre a empresa e seus *stakeholders*; ii) ao nomear os grupos internos e externos, Freeman mapeia, de forma incompleta, os *links* entre esses grupos de interesse. A figura 7 mostra outras possibilidades de conexões que não foram identificadas pelo estudioso; iii) pouca atenção ao sistema que a empresa opera e aos níveis de análise do sistema; e, iv) avaliação inadequada do ambiente.

### **Figura 7 - Mapa de stakeholders totalmente linkado**

Fonte: adaptado de Key (1999)



Key (1999) ainda defende que é necessário uma teoria que apresente e aprofunde na complexidade de todas essas ligações entre os grupos de interesse. A autora sugere que a dificuldade em tecer esses *links* se dá pelo fato de Freeman (1984) colocar a empresa como centro do modelo. Isso pode facilitar a visualização da estratégia, mas não representa a realidade do comportamento de uma corporação na sociedade. Ademais, Key (1999) propõe que os *stakeholders* não são claramente identificáveis, sendo talvez mais coerente pensar nesses grupos pelos seus interesses, assim como citado anteriormente por Donaldson e Preston (1995).

Para abordar algumas das questões levantadas por Key (1999) a respeito das dificuldades em mapear os *stakeholders*, esta dissertação utilizou-se a abordagem de redes de *stakeholders* utilizada por Mistilis *et. al.* (2014) e Rowley (1997). Na visão dos autores, é preciso estar atento a complexidade e a estrutura de rede das relações, considerando a organização com os grupos de interesse. Apesar de poucos estudos sobre as redes de *stakeholders*, a ideia de que exista uma rede colaborativa de grupos de interesse ao redor da organização começa a ganhar atenção (MISTILIS *et. al.*, 2014).

A Teoria dos *Stakeholders* é uma das bases teóricas para esta pesquisa. O modelo de Andreu *et al.*, (2010) traz no seu esboço a TS agregada as relações entre grupos de interesse. Por esse

motivo, o tema será tratado no próximo capítulo para investigar questões como a gerenciamen-  
to de múltiplos *stakeholders*.

### **3.2.1 Teoria dos *Stakeholders* e gestão de eventos**

Incluir a abordagem da Teoria dos *Stakeholders* à gestão de eventos é importante para que to-  
dos os esforços estejam focados nos mesmos objetivos (D'ANGELLA; GO, 2009). Ao forçar  
a atenção sobre o escopo e a natureza das relações interorganizacionais, como elas afetam o  
contexto de viabilidade e na sustentabilidade do festival, Getz e Andersson (2010) defendem a  
importância da TS no contexto de festivais e eventos. Os autores argumentam que a TS tem  
implicações teóricas importantes para entender como os festivais começam, se desenvolvem,  
falham ou tornam-se instituições permanentes.

Ao demandar investimentos e suporte governamentais, gerir eventos é uma tarefa complexa  
por conta do seu diverso número de *stakeholders* e expectativas envolvidos (HEDE, 2008).  
“A interdependência de múltiplos *stakeholders*, os recursos fragmentados e quase completa  
falta e hierarquia” (LEMMERTYINEN; GO, 2009, p. 31) são aspectos que agregam desafios  
a gestão de eventos. A natureza dinâmica de eventos e a estrutura de trabalho fazem com que  
qualquer alteração em uma área possa gerar mudanças que afetem o evento como um todo  
(BOWDIN *et al.*, 2001).

Em relação a gestão de eventos, é relevante retomar as diferenças para caracterizar uma ope-  
ração em eventos. Sobre o volume, Tum, Norton e Wright (2005) explicam que em contexto  
de alta produção é mais viável justificar um investimento em computadores e *softwares* para  
sistematizar uma tarefa. Os autores dão o exemplo da Maratona de Londres, na qual o elevado  
número de atendimentos permitem um alto grau de repetição, o que pode ser sistematizado  
para otimizar recursos humanos. Em relação a variedade, grandes eventos demandam grupos  
de funcionários direcionados para tarefas muito específicas, enquanto em pequenos festivais  
os trabalhadores podem exercer diferentes atividades. Quando a variedade é baixa, uma pe-  
quena flexibilidade é demandada e as tarefas podem ser padronizadas. Por último, Tum, Nor-  
ton e Wright (2005) apresentam ideias sobre a imprecisão em números de atendimentos, cus-  
to, tempo, cronograma e requisitos técnicos típicos dos eventos. Esta linha preocupa-se com a

variação de demanda. Quanto mais alta a incerteza mais difícil pressionar a capacidade e a flexibilidade de funcionários.

Todd, Leask e Ensor (2017) estudaram o Festival de Edimburgo com o objetivo de contribuir com novas perspectivas sobre os papéis e experiência vividas pelos *stakeholders*. Para isso, foi criado um *framework* que, na sua primeira fase, identificou os grupos de interesse primários e, na segunda fase, foram entrevistados representantes das cinco categorias de *stakeholders* identificadas anteriormente. Os primários foram divididos entre organizadores – staff, voluntários e integrantes do *Festival Fringe Society Board* –; participantes – empresas de performance e locais independentes –; presentes – público, audiência e outros visitantes –; fornecedores – empresas de venda de tickets e agência de design – e apoiadores – governo e organizações cívicas, financiadores e patrocinadores independentes (figura 8).

A gestão de eventos também é influenciada por períodos de crises. O sucesso de gerir nestes períodos envolvem fatores como a capacidade dos gestores em direcionar respostas rápidas, compartilhar papéis e formar estratégias de colaboração, abrangendo características de coordenação, comunicação, cooperação e compartilhamento de conhecimento (ÇAKAR, 2018). Em períodos de crise é relevante desenvolver planos de longo prazo envolvendo todos os *stakeholders* para garantir a sustentabilidade dos destinos (GUSTAFSSON; LARSON; SVENSSON, 2014; BYRD, CARDENAS; GREENWOOD, 2008).

Paraskevas e Altinay (2013) desenvolveram um modelo para gerenciamento de crises em destinos turísticos. Para os autores são três as etapas principais: i) resposta pós-crise focada em minimizar os impactos negativos; ii) gerir a crise para recuperação; iii) fase de aprendizado quando os *stakeholders* e as organizações turísticas levantam lições a serem aprendidas para que assim estejam preparadas para o futuro. As crises podem ser naturais ou criadas pelo homem (GLAESSER, 2003). Crises financeiras ou recessões, tipo de crise contexto desta pesquisa, são classificadas como causadas pelos homens (STYLIDIS; TERZIDOU, 2014; MARTIN; SORAIA, 2014).

**Figura 8 - Tipologia de stakeholders de um evento de marca no contexto de turismo: O Festival de Edimburgo**



Fonte: traduzida de Todd, Leask e Ensor (2017).

Estudiosos ao redor do mundo trouxeram diferentes modelos que trabalham crises no contexto dos eventos (ÇAKAR, 2018; HUGHEY; BECKEN, 2016; STYLIDIS; TERZIDOU, 2014; MARTIN; SORAIA, 2014). Murphy e Bayley (1989) definiram um modelo composto por avaliação, alerta, impacto e recuperação. Evans e Elphick (2005), por sua vez, integram gestão de crise com o planejamento estratégico, levando em conta planos de contingência e definição clara de papéis e responsabilidades. Autores como Moe e Pathranarakul (2006) e Scott e Laws (2005) trazem à literatura abordagens reativas e proativas. Çakar (2018) cria um modelo de governança de crise com quatro dimensões: capacidade de resposta, papéis compartilhados, formação de estratégia e colaboração.

### **3.2.2 Stakeholders Network**

Para ser mais eficaz, os gestores de eventos precisam estabelecer relações com os setores, portanto uma abordagem de rede é útil (GETZ; PAGE, 2015). Para Mistilis *et. al.* (2014) muitos dos estudos da Teoria dos *Stakeholders* até agora analisaram a relação a organização com os grupos de interesse, ignorando a complexidade e a estrutura de rede das relações. Para os autores, apesar poucos estudos sobre as redes de *stakeholders*, a ideia de que exista uma rede colaborativa de grupos de interesse ao redor da organização começa a ganhar atenção. Gray e Wood (1991, p. 146) definem colaboração interorganizacional na TS como “quando um grupo de *stakeholders* autônomos se envolve em um processo interativo usando regras, normas e estruturas compartilhadas, para agir ou decidir agir sobre questões relacionadas a esse domínio”. A falta de informação ou o surgimento de problemas de colaboração entre os atores cria ruídos entre as partes interessadas, o que pode levar a dificuldades na rede de gestão de eventos (ÇAKAR, 2018).

Rowley (1997) analisa a TS usando uma abordagem de redes sociais, que acomoda múltiplas demandas interdependentes dos *stakeholders* e prevê como as organizações respondem à essa influência simultânea de múltiplos grupos de interesses. Essa abordagem de *stakeholders* interdependentes está de acordo com a visão crítica de Key (1999) sobre a TS. Rowley (1997) afirma que para entender uma rede, os estudiosos devem ir além da análise das relações diádicas, levando em conta as construções de rede, como a de densidade (interconectividade) e a

da centralidade (posição de nó), para entender o grau de resistência da organização as pressões dos *stakeholders*. Mistilis *et al.* (2014) seguem o mesmo caminho ao afirmar que nessas redes existem relações entre grupos de interesse que podem afetar o comportamento e o foco da organização.

A Teoria dos *Stakeholders* e o conceito de rede trazem questões relativas a Lógica de Serviço Dominante. Vargo e Lusch (2015) mostram que a evolução da teoria LSD trouxe uma perspectiva mais holística, dinâmica e realista sobre a criação de valor apresentando um esboço de atores mais amplo, que reconhece as instituições e os arranjos institucionais como facilitadores da cocriação de valor (GRONROOS, 2008), contribuindo para a compreensão das redes como atores que integram recursos e trocam serviço. Esta evolução na LSD configuram as redes sociais ou econômicas como um sistema de serviço auto-governado e auto-ajustável envolvidos em cocriação de valor em vários níveis de relação (VARGO; LUSCH, 2015).

### **3.3 Lógica de Serviço Dominante e a Teoria dos *Stakeholders***

A Lógica de Serviço Dominante (LSD) (VARGO; LUSCH, 2004) trouxe ao marketing uma nova perspectiva que tem como premissa as questões de relacionamento, os recursos intangíveis e a cocriação. Enquanto na Lógica Dominante de Bens, os produtores eram quem produzem o valor durante o processo de manufatura, na LSD o valor é cocriado de forma colaborativa por interações entre consumidores e ofertantes do serviço, em um processo relacional (RESINO *et al.*, 2013). Payne *et al.* (2008) sugerem que os clientes geram significados interessantes por meio das suas experiências. De acordo com essa abordagem, o marketing deixou de ter uma visão focada em mercadorias para concentrar-se em serviços.

Zeithaml (1988), em um dos trabalhos seminais para estudo de valor, identifica quatro fatores distintos para a sua influência: i) preço baixo, ii) o que se deseja no produto, iii) a qualidade que o consumidor recebe pelo preço pago e, iv) o que o consumidor recebe por aquilo o produto oferece. No caso de serviços, Yi *et al.* (2014) defendem que o valor percebido pelos clientes podem vir da qualidade do serviço que recebem em relação ao preço que pagam.

Lovelock *et al.* (2011) define serviço como uma prática que uma parte oferece a outra, através do tempo, valor em troca de dinheiro na forma de acesso a bens, mão de obra, habilidades profissionais, instalações, redes e sistemas. Esse processo todo sem detenção de propriedade. Segundo Gronroos (2009) os serviços possuem três características básicas: intangibilidade, inseparabilidade e heterogeneidade. Gronroos (2008) esclarece que serviço é uma atividade que cria valor para o cliente e para o provedor. Normann (2001) estabelece que os serviços são atividades que abrem espaço para novos relacionamentos e configurações de elementos. De uma forma geral, serviços estão mais relacionados ao processo, interação com clientes, co-produção e cocriação de valor.

De acordo com Gronroos (2008), valor para os consumidores é sentir-se melhor após o participar de um processo de serviços. Prahalad e Ramaswamy (2000) mostraram a evolução e a transformação dos consumidores de agentes passivos a cocriadores ativos no processo de cocriação. Gronroos e Ravald (2011) defendem que a cocriação de valor acontece somente quando os processos de participação dos parceiros são integrados. A criação de valor é dada por meio de aspectos intangíveis. O cliente participa ativamente da criação do serviço e por isso o processo e qualidade pode variar muito de um consumidor para o outro. Para Andreu *et al.* (2010) e Lusch *et al.* (2008), as empresas que conseguem integrar recursos e desenvolver competências para a cocriação de alto valor podem usufruir de mais vantagem competitiva. Conforme Vargo e Lusch (2015), a cocriação de valor se dá por meio da integração de recursos, fornecidos por muitas fontes e uma gama completa de atores privados e públicos, ou seja, a cocriação depende de trocas, um dos fundamentos básicos do mercado e do marketing.

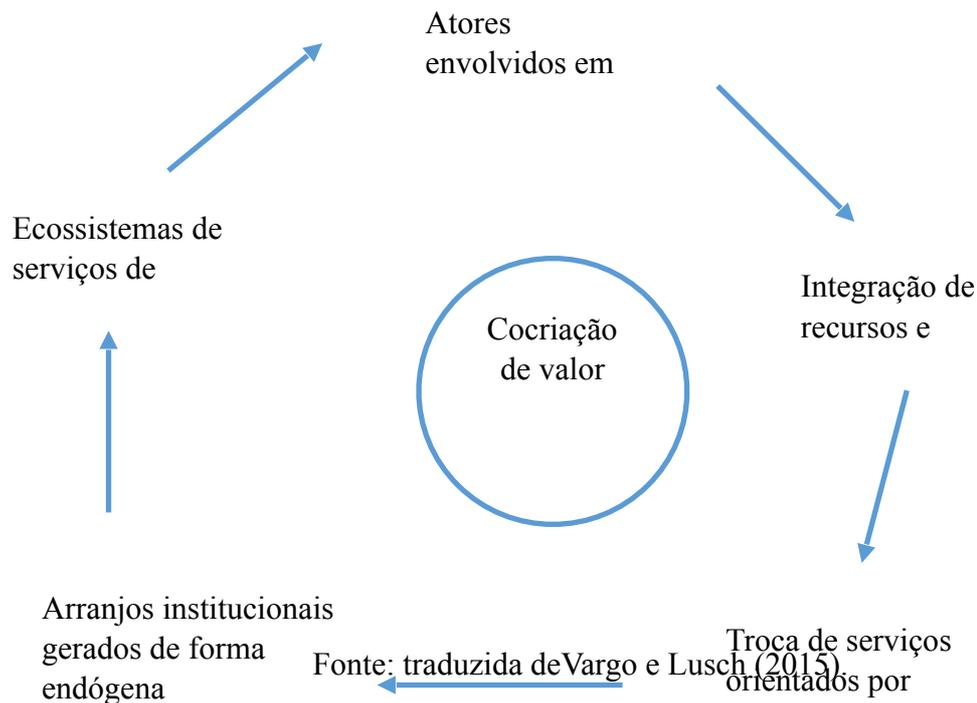
Logo, na sua origem, a visão de análise da LSD tinha uma perspectiva de micro-nível, focando-se nas instituições e consumidores. Com o desenvolvimento da teoria, o tratamento do consumidor passou a ser de um cocriador de valor, ao invés de coprodutor e de uma orientação diádica para uma perspectiva de rede (VARGO; LUSCH, 2015; GRONROOS, 2008). Vargo e Lusch (2015) ressaltam as diferenças conceituais de coprodução e cocriação. Para os autores, a primeira refere-se a criação de proposição de valor (*design*, definição, produção, entre outros) e a segunda está relacionada a ações de múltiplos atores que juntos contribuem para o bem-estar do outro.

Vargo e Lusch (2015) consideram que a LSD acontece em um contexto de “ecossistema de serviço”, definido como um sistema auto-ajustável que interliga atores conectados arranjos institucionais e valores mútuos de trocas por meio de serviços. Esse aprofundamento na teoria trouxe uma evolução a respeito da conceituação de valor para uma perspectiva interpretativista, levando a teoria para um lado mais próximo da Teoria da Cultura do Consumidor (CCT) (VARGO; LUSCH, 2007).

Mais uma mudança relevante para esse processo de desenvolvimento da LSD é o conceito de atores. Vargo e Lusch (2011) deixaram o conceito de partes com papéis pré-designados para chamá-los de atores genéricos, de modo a assinalar que todos os atores realizam as mesmas atividades, integram recursos e se engajam na troca de serviços, impactando todo o processo de cocriação de valor (VARGO; LUSCH, 2015). Entretanto, ao nomear "atores genéricos", Vargo e Lusch (2015) ressaltam que há uma diferença entre eles, pois o objetivo é caracterizá-los de acordo com as identidades construídas e com as suas relações únicas no arranjo institucional. Essa visão está relacionada a abordagem de Key (1999) ao defender a categorização dos *stakeholders* de acordo com o papel desempenhado na rede.

A premissa fundamental 9 (quadro 4), apresentada no desenvolvimento da LSD (VARGO;LUSCH, 2008), reforça o aspecto de rede ao reconhecer que todos os atores sociais e econômicos são recursos integrados. Vargo e Lusch (2015) concluem que neste contexto a narrativa de cocriação de valor se desenvolve na integração dos recursos, proporcionados pelos serviços, em sistemas de experiências holísticas governadas por arranjos institucionais (figura 9). Os autores ressaltam que as instituições podem ser leis formais e informais, convenções, conceitos ou qualquer rotina que auxilie na comunicação.

### **Figura 9 - A narrativa e o processo da LSD**



Vargo e Lusch (2015) mostram que há uma falta de clareza ao explicar mecanismos de coordenação e cooperação envolvendo a cocriação. Para os autores, formular uma compreensão sobre a cooperação é importante, pois os mercados são mais pautados por essas relações do que por competição, apesar desta ser um tópico discutido com mais frequência. Na LSD, o provedor de serviço tem grande potencial de se beneficiar e, portanto, a competição é um motivador secundário. Tal entendimento confirma uma das premissas da LSD, valor é cocriação por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário. Em suma, as empresas criam valor de forma colaborativa, não podem criar ou entregar valor de forma independente (ANDREU *et al.*, 2010).

Na visão de Andreu *et al.* (2010) não é um valor que é trocado: são trocados recursos com base de valor para facilitar o processo. Na literatura de marketing de serviços, uma razão para considerar o cliente como um cocriador de valor pode confundir o cliente como um recurso de produção ou como um criador de valor. Payne *et al.* (2008) reforçam que o processo de cocriação bem sucedido exige um gerenciamento de expectativas e de promessas entre o cliente e o fornecedor.

#### Quadro 4 - Premissas fundamentais do desenvolvimento da LSD

<b>Premissas fundamentais</b>	<b>2004</b>	<b>2008</b>	<b>Atualização (2016)</b>
<b>PF1</b>	A aplicação de habilidades especializadas e conhecimento são fundamentais para as trocas	Serviço é a base fundamental para a troca	Sem mudança.
<b>PF2</b>	Trocas indiretas mascaram a unidade fundamental de troca.	Trocas indiretas mascaram a base fundamental das trocas.	Sem mudança.
<b>PF3</b>	Bens são mecanismos de distribuição para previsão de serviço.	Sem mudança.	Sem mudança.
<b>PF4</b>	Conhecimento é um recurso fundamental para vantagem competitiva.	Recursos operantes são fundamentais para a vantagem competitiva	Recursos operantes são fonte fundamental de benefícios estratégicos.
<b>PF5</b>	Todas as economias são economias de serviço.	Sem mudança.	Sem mudança.
<b>PF6</b>	O consumidor é sempre um coprodutor.	O consumidor é sempre um cocriador de valor.	Valor é cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário.
<b>PF7</b>	A empresa só pode fazer proposições de valor.	A empresa não pode criar valor, mas pode oferecer proposições de valor.	Atores não podem entregar valor, mas podem participar da criação e oferecendo proposições de valor.
<b>PF8</b>	Uma visão centrada no serviço é orientada pelo cliente e relacional.	Uma visão centrada no serviço é inerentemente orientada para o cliente e relacional.	Uma visão centrada no serviço é inerentemente orientada para o beneficiário e relacional.
<b>PF9</b>		Todos os atores sociais e econômicos são recursos integradores.	Sem mudança.
<b>PF10</b>		Valor é unicamente e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.	Sem mudança.
<b>PF11</b>			A cocriação de valor é coordenada por meio de arranjos institucionais.

Fonte: traduzida de Vargo e Lusch (2016).

O próximo tópico traz a conceituação de cocriação de valor e criação de valor sob a perspectiva de diferentes estudos e pesquisadores.

### 3.3.1 Cocriação de valor

Gronroos e Voima (2013) argumentam, em seu estudo, que a forma como a criação de valor foi tratada nos estudos até momento é eficaz para indicar que todos os atores podem influenciar a cocriação de alguma forma, porém não é significativo o bastante para o uso analítico, pois ainda há conflitos sobre o valor em uso. A nova abordagem para a criação de valor na visão dos autores demanda uma definição estruturada de criação de valor, trazendo de forma clara o conceito de valor para, então, serem usadas de forma consistente. Para os autores, i) o consumidor é o criador de valor que vai se acumulando durante o processo de criação de valor do cliente; ii) ao fornecer valor potencial, a empresa facilita a criação de valor; iii) durante as interações diretas, a corporação tem oportunidade de cocriar valor com o cliente; iv) o fornecedor não oferece só propostas de valor, mas influencia ativamente a criação de valor dos clientes; e, v) o valor é único e experiencial.

Estudiosos apresentaram diferentes modelos para a experiência de cocriação de valor. Prahalad e Ramaswamy (2004b) propuseram a escala DART, modelo conceitual que analisa as interações entre empresas e clientes de acordo com as dimensões diálogo, acesso, risco benefício e transparência. Zang, Wang e Wu (2015) trazem para a cocriação o contexto da internet e mostram o construto com três componentes que são base para a cocriação em redes sociais: pragmático (aprendizado), sociável e hedônico.

Prebensen, Kim e Uysal (2015), testaram a variável cocriação como mediadora entre a percepção de valor de uma experiência turística e a satisfação. Os resultados mostram que a cocriação modera a relação valor-satisfação, incluindo a participação física e mental. Tal resultado reforça a premissa da LSD que tem o cliente como um elemento ativo nos processos de serviço.

Fierro, Pérez e Grott (2016) demonstram, em seu estudo, a contribuição da cocriação para a satisfação do cliente. Para mais, foi também investigado a relação da cocriação para ações transacionais (recompra) e não transacionais (boca a boca). Todas as hipóteses foram confir-

madas, a cocriação tem um efeito positivo na satisfação, lealdade e boca a boca. Tal pesquisa foi realizada no contexto de bancos.

Yi e Gong (2013) criaram uma escala de cocriação para mensurar o impacto em lealdade, satisfação e boca a boca. Nela, a cocriação é vista pelo aspecto do cliente. Seu comportamento é avaliado como decisivo para a criação do valor. Essa escala avalia as dimensões como comportamento de ajuda, interação pessoal, feedback, busca de informações e tolerância.

Bendapudi e Leone (2003) revisaram a literatura existente sobre cocriação e mostram que estudos recentes estão focados nos benefícios que uma empresa recebe com a cocriação do seu cliente, em otimizar a segmentação e aumentar a satisfação. Um outro achado deste levantamento foi identificar as motivações dos consumidores em participar de processos de cocriação como desenvolvimento de tecnologias e métodos de aprendizado. A chegada de novas tecnologias empoderou os indivíduos e tirou a cocriação da mão dos gestores para entregar a cocriadores anônimos (ZWASS, 2010).

Rihova *et al.* (2018) exploram a cocriação cliente-cliente no contexto da Lógica de Serviço Dominante para trabalhar resultados de valor no turismo. Por meio de uma pesquisa qualitativa, os estudiosos definiram quatro categorias de resultados de valor: valor afetivo, social, funcional e de rede. Destacam-se as oportunidades para facilitar o processo de cocriação em ambientes turísticos.

No próximo capítulo, há um aprofundamento da análise do estudo da Lógica de Serviço Dominante no turismo. Para isso, banco de dados serão analisados para entender o campo de pesquisa em torno do tema.

### **3.4 LSD no contexto de turismo**

Desde a sua publicação em 2004, estudiosos têm se dedicado a consolidação e a evolução da LSD. Para entender a produção científica da Lógica de Serviço Dominante no contexto turístico foi realizada uma revisão bibliométrica nas bases *Web Of Science*, *Scopus* e *Science Direct*. A realização das buscas foi feita por meio das palavras-chave *Tourism*; *Events*; *Cocreati-*

on; *Service Dominant Logic*, presentes nos títulos e resumos. Foram considerados apenas artigos científicos sem especificação do período.

Quadro 5 - Artigos referentes à revisão bibliométrica da LSD em Turismo (Science Direct).

Autor	Título	Objetivo	Metodologia
RIHOVA <i>et al.</i> (2018)	Customer-to-customer co-creation practices in tourism: Lessons from Customer-Dominant logic	Este estudo tem como objetivo explorar práticas específicas de cocriação cliente-cliente (C2C) e resultados de valor relacionados no turismo. A importância da cocriação C2C é discutida pela primeira vez no contexto da lógica Service-Dominante.	Qualitativa
Evans (2016)	Sustainable competitive advantage in tourism organizations: A strategic model applying service dominant logic and tourism's defining characteristics	Este artigo analisa as literaturas de turismo, serviços e gestão estratégica para produzir um modelo, que demonstra conceitualmente como a vantagem competitiva sustentável pode ser alcançada no turismo.	Revisão de literatura
Eletxigerra, Barrutia, Echebarria (2017)	Place marketing examined through a service-dominant logic lens: A review	O objetivo desta pesquisa é entender a eficácia do conceito de cocriação incorporado ao marketing local, tendo em vista que viajante (ou cidade-cliente) deve ser visto como um co-criador principal do valor extraído de sua experiência de destino (ou cidade).	Revisão de literatura
Liang (2017)	Considering the role of agritourism co-creation from a service-dominant logic perspective	Este estudo adotou o conceito de lógica de serviço dominante, com um projeto de serviço para explorar as experiências dos empreendedores na criação de atividades agroturísticas que irão melhorar a experiência dos turistas dentro de quatro experimentos de campo agrícola.	Qualitativa
Patrick <i>et al.</i> (2013)	Value-creating assets in tourism management: Applying marketing's service-dominant logic in the hotel industry	Este artigo tem como objetivo utilizar a lógica de serviço dominante (S-D Logic) como uma estrutura para avançar nossa compreensão dos ativos intangíveis dentro da indústria hoteleira.	Qualitativa

Cabiddu, Lui e Piccoli (2013)	Managing Value Cocreation in the Tourism Industry	Este artigo tem como objetivo clarear a compreensão do processo pelo qual os parceiros co-criam e compartilham o valor habilitado pela TI.	Qualitativa
Buonincontri <i>et al.</i> (2017)	Managing the experience cocreation process in tourism destinations: Empirical findings from Naples	O objetivo deste estudo é investigar os principais antecedentes e consequências da cocriação de experiências no turismo.	Quantitativa
Morosani e DeFranco (2016)	Co-creating value in hotels using mobile devices: A conceptual model with empirical validation	Este estudo desenvolveu e validou empiricamente um modelo conceitual que reconhece o papel central do grau de co-criação de valor dos consumidores na criação de valiosas experiências de serviço usando dispositivos móveis em hotéis.	Quantitativa
Mathis <i>et al.</i> (2016)	The effect of cocreation experience on outcome variable	O objetivo do estudo é alcançado mostrando que a cocriação de uma experiência pelos turistas afeta positivamente a experiência de férias e a lealdade ao provedor de serviços.	Quantitativo
Hoarau e Kline (2014)	Science and industry: Sharing knowledge for innovation	Este trabalho tem como objetivo trazer uma compreensão da absorção do conhecimento científico nos processos de inovação do turismo.	Qualitativa

Fonte: elaborado e traduzido pela autora (2018)

Na base do Science Direct foram encontrados inicialmente 272 artigos que foram submetidos a uma leitura dinâmica para identificar aqueles que traziam características do estudo de turismo com a abordagem de cocriação e Lógica de Serviço Dominante. Dos 272 artigos, chegaram-se a dez estudos que trabalham a cocriação de valor no contexto turístico (quadro 5).

Na base de artigos do *Web of Science* encontram-se mais de três mil artigos sobre cocriação, porém somente 154 focados em turismo, lazer, hospitalidade e esportes. No geral, os autores com mais estudos publicados são Buhalis e Prebensen. Na base brasileira, encontram-se dois trabalhos Marques e Borba (2017) sobre cocriação, utilizando tecnologias e turismo criativo; e o estudo de Guerra, Gosling e Carvalho (2015) a respeito de redes sociais e gerações X e Y e o compartilhamento de experiências turísticas. Nota-se um aumento no número de publicações a partir de 2015, com 23 artigos, para um pico, em 2017, com 54 publicações registradas. Na *Scopus*, outra base de artigos científicos, seis artigos relacionando cocriação com turismo foram identificados, todos de 2010 a 2016. Os *journals* encontrados que trazem mais informações sobre o tema são *Tourism Management*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *Annals of Tourism Research*, *International Journal of Tourism Research*, *International Journal of Hospitality Management*.

Por meio da análise dos bancos de dados, conclui-se, portanto, que a cocriação no contexto turístico é um tema que tem ganhado relevância nos últimos anos, mas que há uma carência de estudos para trabalhar o tema em experiências turísticas, principalmente aquelas focadas em festivais e eventos e também no contexto brasileiro.

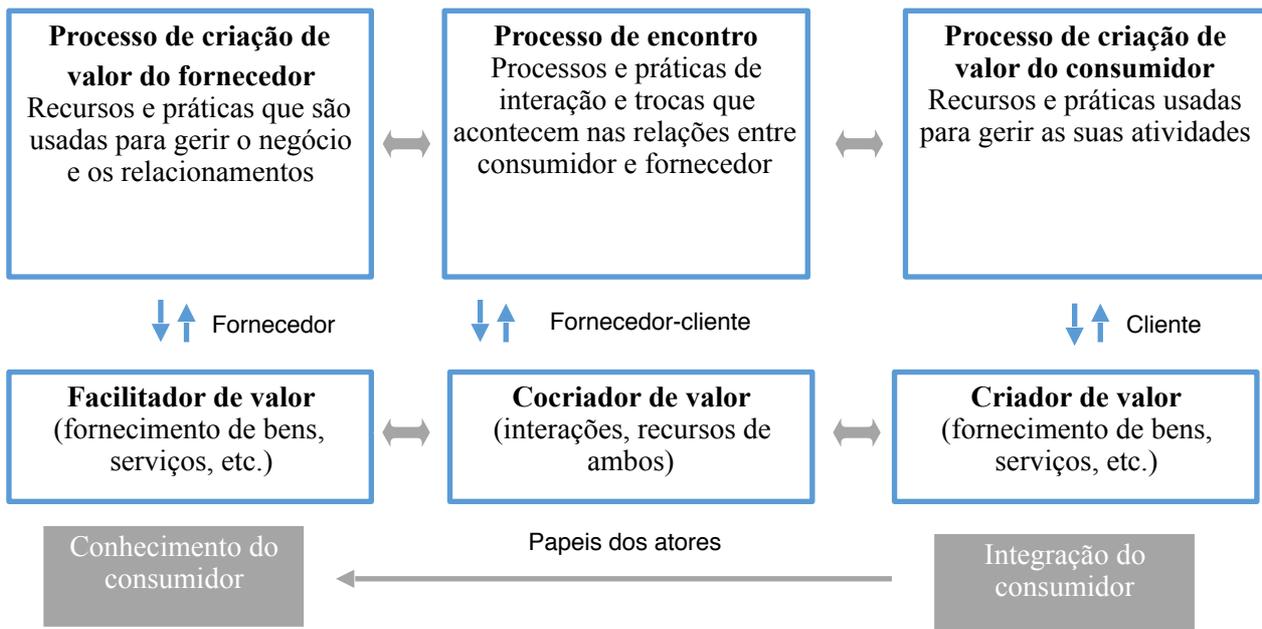
São vários os modelos para auxiliar na Gestão de uma Operação em Serviços (SAMPSON, 2012; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010), porém o modelo de Processo de Criação de Valor (ANDREU *et al.*, 2010), escolhido para a aplicação nesta pesquisa, examina o gerenciamento específico da cocriação de valor integrando visões do processo (cliente, fornecedor e encontros de criação de valor), visão dos atores (facilitador e cocriador do valor) e o papel do conhecimento do cliente. O detalhamento aprofundado sobre o modelo será descrito nas próximas seções.

### **3.4 Modelo Processo de Criação de Valor**

O modelo de Andreu *et al.* (2010) (figura 10) é criado com base em dois outros modelos, a perspectiva de processo de Payne *et al.* (2008) e Grönroos (2008). O eixo central do estudo apresentado por Andreu *et al.* (2010) apresenta uma estrutura que mostra a relevância na

combinação de clientes, fornecedores, processos e funções para gerenciar as atividades e co-criar valor. Para o entendimento do modelo, faz-se necessário a discussão dos modelos oriundos de Payne *et al.* (2008) e Grönroos (2008).

**Figura 10 - Processo de cocriação de valor**



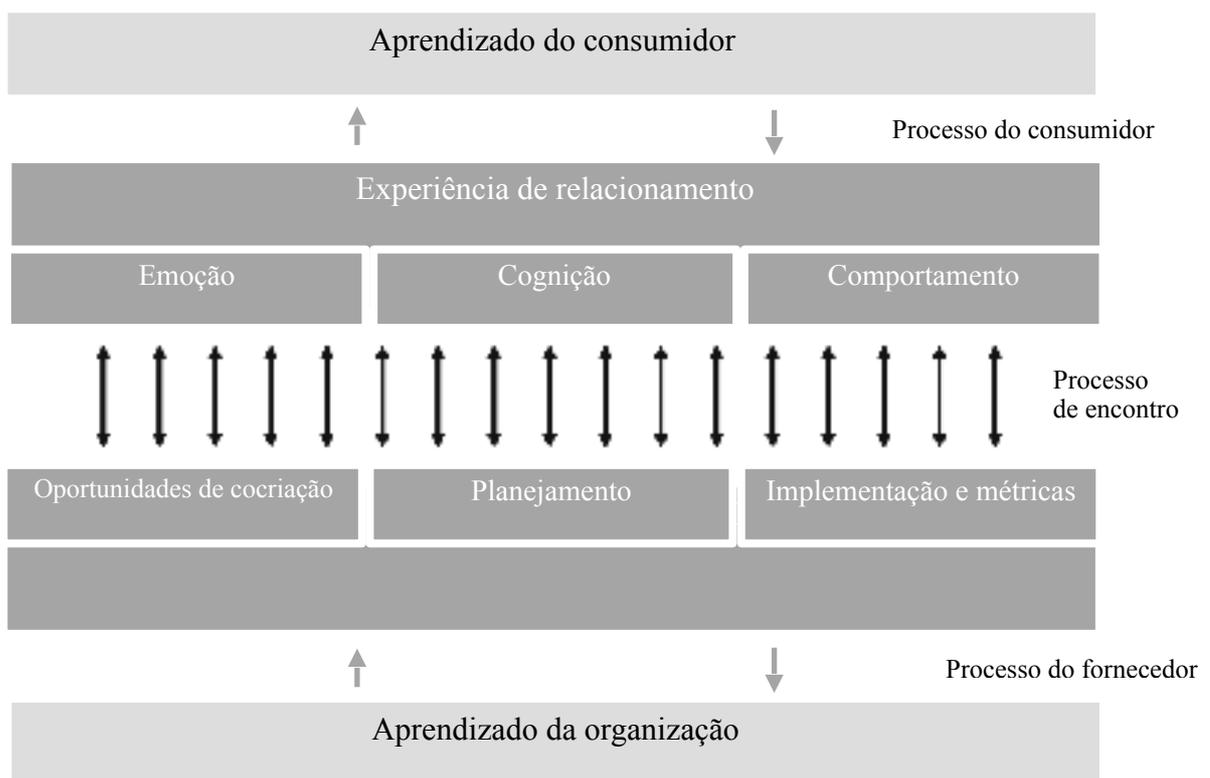
Fonte: Andreu *et al.* (2010) adaptado pela autora (2017).

A abordagem de Payne *et al.* (2008) traz uma visão de processo sobre como o cliente se envolve na cocriação de valor por meio das relações. Para os autores, são três as seções de cocriação: i) processos de criação de valor do cliente (processos, recursos e práticas que os clientes utilizam para gerenciamento); ii) processos de criação de valor do fornecedor (processos, recursos e práticas que os fornecedores utilizam para gerenciar relacionamentos com outros *stakeholders*); e, iii) processos de encontro (processos e práticas de interação) (Figura 10).

Estudos recentes trazem o processo de criação de valor como parte do escopo do cliente (HELKKULA *et al.* 2012; HEINONEN *et al.*, 2010). Consumidores não estão preocupados em comprar ou consumir, eles querem usar os recursos para gerar valor para si, que pode ser, por exemplo, em sentir-se aceito ou apreciado por outro (GRONROOS, 2008). Na visão de Payne *et al.* (2008) o processo de criação de valor do cliente está relacionado com a capacida-

de do mesmo em usar as informações e conhecimentos acessíveis para criar valor. No mesmo sentido, Grönroos (2008) define a criação de valor do cliente como a forma que o consumidor usa os recursos ofertados pelo fornecedor, juntamente com os recursos próprios para criar valor. Nesta fase, o fornecedor empenha-se em ofertar competências que sejam basilares no processo de criação de valor do cliente. É um processo inconsciente, não linear, dinâmico e criativo. Quando esse processo acontece, Grönroos (2008) explica o valor que está em uso, ou seja, se o cliente tem os recursos necessários sejam estes fornecidos pelo cliente ou por ele próprio, o valor em uso existirá. O autor acrescenta que bens e serviços podem ter um alto valor em uso em curto prazo, mas um baixo valor em uso em um longo período.

**Figura 11 - Modelo conceitual de cocriação de valor**



Fonte: Payne *et al.* (2008)

No modelo de Payne *et al.* (2008), os autores ressaltam três elementos relacionais importantes: cognição, emoção e comportamento, explicando que o consumidor pode ser explicado pelo processamento de informações agregado a uma perspectiva experiencial (HOLBROOK; HIRSCHMAN, 1982). O entendimento desse processo do cliente leva ao fornecedor um es-

clarecimento que o auxilia nas estratégias de aprendizado. Todas estas questões se fazem presentes no primeiro quadrante do modelo de Andreu *et al.* (2010), e, portanto, são elementares para esta pesquisa.

O processo de criação de valor na perspectiva do fornecedor contempla a revisão das oportunidades de cocriação, o planejamento, o teste e a criação de protótipos e a implementação e mensuração das soluções (PAYNE *et al.*, 2008). Ao criar contatos com os clientes durante o uso de bens ou serviços, a empresa desenvolve oportunidades de cocriação própria e para o consumidor (GRONROOS, 2008). A internet tem sido um instrumento usado de forma constante para criar elos com clientes. Hsieh (2015) observa que profissionais e acadêmicos têm incentivado a utilização das comunidades *on-line* para observar, conversar e construir relacionamentos com clientes gerando, assim, a cocriação de valor. Para Zang, Wang e Wu (2015), as plataformas de interação social são vistas como ferramentas de tecnologia para co-criação por dois motivos: i) permitir tempo real, alcance médio e interações personalizadas e colaborativas entre marcas e consumidores; e, ii) facilidade de empresas e indivíduos em produzir conteúdo.

O fornecedor é um facilitador de criação de valor. Segundo o modelo de Payne *et al.* (2010), existem três oportunidades de cocriação que merecem destaque: i) avanços tecnológicos: novas tecnologias permitem que o fornecedor crie novas formas de cocriar com o cliente; ii) mudanças na lógica da indústria: a mudança na essência das organizações e seu caráter cada vez mais em rede proporcionaram novas formas de cocriação; e, iii) comportamento e estilo de vida dos clientes: transformações nas formas de consumo e preferências dos clientes orientam também diferentes formas de cocriação.

Na LSD, a estratégia do negócio está no entendimento dos processos de criação de valor do cliente. Portanto, a lógica do planejamento para a cocriação parte da premissa “ouvir, customizar e cocriar”, ao contrário da linha tradicional do marketing de “fazer, vender e servir” (PAYNE *et al.*, 2008). Para os autores, a fase de planejamento no modelo permite alinhar a expectativa do cliente com o que é ofertado a ele.

Ainda na fase dos processos do fornecedor, há a defesa da prototipagem como uma ferramenta importante na implementação da cocriação. Na visão de Payne *et al.* (2008), a prototipagem permite desenvolver opções, implementar e fechar aquelas que não estão mais gerando resultados em um período de três a seis meses. Tal caminho é vantajoso, pois os autores observaram que várias das empresas estudadas têm dificuldade em realizar pesquisas sobre o comportamento dos consumidores. Por último, as métricas são colocadas como significativas no modelo de Payne *et al.* (2008). Segundo os autores, são necessárias formas para medir e monitorar o potencial de cocriação nos relacionamentos com os clientes.

Finalizado o detalhamento dos processos do fornecedor e do cliente, o processo de encontro une estes dois agentes por meio de interações bidirecionais. Como descrito por Payne *et al.* (2008), esse momento envolve diversos departamentos representando o início de uma campanha de Marketing, a entrega de produtos pela Logística, o envio de uma fatura por Compras ou até o contato de um cliente pelo serviço de atendimento. Apesar dos exemplos aparentarem um envolvimento superficial na troca, Vargo e Lusch (2004, p. 12) argumentam que “mesmo as transações relativamente discretas vêm com contratos sociais, se não legais, (geralmente relacionados) e implícitas, se não expressas, com garantias”.

Payne *et al.* (2008) sugerem, então, três formas de encontro que facilitam a cocriação de valor: encontros de comunicação, encontros de uso e encontros de serviço. A primeira está relacionada a conectar clientes e prover diálogos por meio de propagandas, *websites*, dentre outros. A segunda se refere às práticas do cliente para usar um produto como o serviço de internet *banking*. Por último, o encontro de serviço abarca as interações dos clientes com o atendimento, seja presencial ou *on-line*. Cada encontro tem o seu peso na criação de valor.

O modelo de Payne *et al.* (2008) traz contribuições sobre como envolver o consumidor no papel de cocriador de valor. O marketing estruturando os relacionamentos auxilia os gestores do processo de gerenciamento da cocriação de valor. Em termos de cadeia, Payne *et al.* (2008) argumentam sobre a essência interdependente dos processos de cocriação de valor desafiando os gestores a incluir os agentes envolvidos, criando valor com clientes e fornecedores. Como conclusão do seu estudo, Payne *et al.* (2008) ressaltam o papel do fornecedor para ensinar ao

cliente comportamentos de cocriação, gerando novas formas de envolvê-los no processo de criação de valor.

Grönroos (2008) explicita a sua perspectiva dos atores ao colocar o cliente sempre como um cocriador de valor. No caso de uma cadeia, o fornecedor pode ser o facilitador ou o cocriador de valor. As relações tornam-se ponto essencial para a cocriação de valor. Os profissionais corporativos necessitam integrar a participação do cliente às fases de provisionamento de recursos (ANDREU *et. al.*, 2010). Segundo os autores, a estrutura reforça os papéis ativos de fornecedores e clientes e, do ponto de vista da pesquisa, há uma carência de estudos para analisar esse processo.

No modelo integrativo de Andreu *et al.* (2010), a cocriação de valor é composta por recursos e atividades realizadas por fornecedores, consumidores e pelas duas partes em interação. Durante o processo, os clientes e fornecedores gerenciam, de forma conjunta, as interações e as trocas, dependendo da sua capacidade de integrar os seus recursos, não existindo, portanto, um fornecedor responsável pela gestão da cocriação de valor.

No próximo capítulo, descreve-se detalhadamente o processo metodológico utilizado para a execução dessa pesquisa, incluindo a caracterização, a descrição do objeto e a coleta de dados, o instrumento e as técnicas utilizadas para análise dos dados coletados.

#### **4 METODOLOGIA**

Neste capítulo a metodologia será apresentada detalhando as características da pesquisa, do público, do instrumento, da coleta e da análise de dados.

#### 4.1 Caracterização da pesquisa

Para Creswell (2010), a ciência surgiu da necessidade de se obter conhecimento mais seguro distanciando das crenças e interpretações pessoais. Por sua vez, para fazer ciência, o autor apresenta três técnicas de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos. Para fins deste trabalho, será feita uma pesquisa de métodos qualitativos com duas fases, a primeira com objetivo de identificar os *stakeholders* primários e secundários do evento e a segunda para explorar os tipos de relações de cocriação entre eles, com base no modelo de Andreu *et al.* (2010).

Morse (1991) apresenta a abordagem qualitativa como uma técnica apropriada para problemas de pesquisas com pouca teoria ou pesquisas anteriores, com necessidade de explorar fenômenos e desenvolver teorias. Bauer e Gaskell (2007) evidenciam o fato da impossibilidade de elaborar generalizações a partir dos resultados da pesquisa qualitativa, já que esta preocupa-se em entender determinados fenômenos. Todas as afirmativas anteriores se enquadram a esta pesquisa que tem como propósito desenvolver a Teoria dos *Stakeholders* e a Lógica de Serviço Dominante no contexto de eventos e explorar a atuação de distintos grupos de interesse no contexto de festivais, caracterizando-a, portanto, como uma pesquisa descritiva e exploratória. Ademais, não foram encontradas muitas pesquisas na área de gestão de eventos no Brasil na literatura nacional e internacional.

Esta investigação busca, também, explorar os fenômenos, analisar as experiências de cocriação dos *stakeholders* primários e secundários para captar com detalhes as ações vividas. A premissa desta dissertação é entender a experiência do turismo de eventos de forma holística a partir das necessidades e atitudes, ou seja, por meio de quem fez ou está presente, para então levantar reflexões sobre o evento, incluindo significados e influências sobre o comportamento futuro.

Antes do aprofundamento nos próximos tópicos é relevante recordar os objetivos definidos no início deste trabalho para ressaltar os caminhos que essa pesquisa pretende traçar (Quadro 5).

#### **Quadro 5. Resumo para metodologia de pesquisa**

<b>Pergunta de pesquisa</b>	De que modo se dão as relações de cocriação entre os <i>stakeholders</i> primários e secundários da Flip?
<b>Objetivo geral</b>	O objetivo geral desta dissertação é identificar e mapear os <i>stakeholders</i> primários e secundários na 15a Festa Literária Internacional de Paraty (RJ) e as suas relações de cocriação com base no modelo de Andreu <i>et al.</i> (2010)
<b>Objetivo específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapear o processo de criação de valor dos fornecedores e visitantes do festival de acordo o modelo de Andreu <i>et al.</i> (2010);</li> <li>• Explorar o processo de criação de valor dos comerciantes envolvidos no festival;</li> <li>• Explorar o processo de encontro entre fornecedores e visitantes;</li> <li>• Explorar o processo de criação de valor do visitante;</li> <li>• Identificar os fatores e falhas no processo cocriação de valor dos visitantes do festival</li> </ul>
<b>Abordagem</b>	Pesquisa qualitativa exploratória

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Foram pesquisados os *stakeholders* da 15a Festa Literária Internacional de Paraty (RJ), tendo em perspectiva a visão de Reid (2011) de que *stakeholders* primários são funcionários, voluntários, patrocinadores, fornecedores, espectadores e participantes. Segundo Andreu *et al.* (2010), os entrevistados devem ser selecionados tendo em vista os *insights* que esses agentes podem gerar como base para as pesquisas futuras. Key (1999) também será base para essa classificação ao afirmar que a divisão dos *stakeholders* nem sempre é clara. Estudiosos da área de turismo e eventos geralmente usam o ponto de vista de apenas um grupo, como os visitantes (BUCH; MILNE; DICKSON, 2011), e, nesta pesquisa, tratam-se de visitantes e comerciantes.

#### 4.2 Caracterização do objeto de pesquisa

A Festa Internacional Literária de Paraty é realizada há quinze anos na cidade de Paraty, litoral do Estado do Rio de Janeiro. Paraty já é uma cidade que atrai milhares de turistas anualmente e, em 2002, foi considerada pela Unesco um Patrimônio Cultural da Humanidade. Para a Casa Azul, sua organizadora, a Flip é vista como uma “manifestação cultural sempre em conexão com a cidade que a recebe”. Temas como teatro, cinema, música, literatura e ciência fazem parte das discussões das mesas. Sua programação é subdividida em Flipinha, com atividades focadas no público infantil; FlipZona, incentivando a leitura e a produção cultural por meio de novas tecnologias e mídias; e, FlipMais, que leva ações para diferentes espaços espalhados na cidade de Paraty (RJ). Para preservar e valorizar a literatura brasileira e a língua portuguesa, a cada ano um autor brasileiro é escolhido como homenageado. Em 2017, Lima Barreto é o escritor homenageado da Flip, que aconteceu de 26 a 30 de julho. O evento é realizado via Lei de Incentivo e em 2017 contou com o patrocínio do BNDES, Banco Itaú e Petrobras.

Além da programação oficial organizada para a Flip, outros institutos culturais alugam espaços durante o evento para realização de *workshops*, oficinas, shows e debates sobre literatura. A Casa Saramago, Casa Azul, Casa Folha, do jornal Folha de S. Paulo e a Casa da Porta Amarela são exemplos destes espaços que trazem uma programação paralela à festa focando, muitas vezes, em autores e produções independentes e pouco conhecidas.

#### **4.3 Coleta de dados**

A primeira fase metodológica consistiu na definição dos grupos de interesse primários e secundários. Tem-se em mente considerações levantadas ao longo do referencial teórico. A primeira delas é a definição de Reid (2011), que concebe os *stakeholders* primários como sendo funcionários, voluntários, patrocinadores, fornecedores, espectadores e participantes, e a visão de Key (1999) sobre a complexidade em se definir quais são esses agentes. Para isso, foi usado o *framework* de Todd, Leask e Ensor (2017), que consiste em estabelecer, a partir da revisão bibliográfica e a análise de fontes secundárias, como relatórios anuais, materiais de comunicação e website, um primeiro panorama dos *stakeholders*.

A segunda fase da pesquisa compreende a seleção de representantes de alguns grupos de *stakeholders* primários listados na primeira fase para investigar os objetivos específicos desta

pesquisa. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa exploratória, as entrevistas tiveram um formato abrangente com perguntas semi-estruturadas para que fosse possível se aprofundar nas experiências vividas por cada um dos entrevistados e explorar as suas relações e a forma de gestão da operação da Flip. As entrevistas foram gravadas, transcritas e posteriormente analisadas por meio de análise de conteúdo para identificar categorias comuns entre os *stakeholders*.

O número de entrevistados se deu por meio do critério de saturação que, segundo Minayo (1992), é o momento em que as respostas se repetem sem a entrada de novos dados. Nesta pesquisa foram realizadas 35 entrevistas, sendo 15 realizadas com proprietários de estabelecimentos de segmentos distintos, como pousadas, restaurantes, bares, *hostels* e 20 com visitantes da feira, sendo partes constituída por visitantes recentes e parte recorrentes. Os entrevistados participaram da pesquisa de forma livre e espontânea e firmaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

A seleção dos entrevistados se deu no primeiro momento de forma intencional. O pesquisador buscou indivíduos que poderiam apresentar um bom envolvimento com o festival e, posteriormente, por meio do método bola de neve (HANDCOCK; GILE, 2011), em que um entrevistado indica outras pessoas que possam se interessar pela pesquisa.

#### **Quadro 6 - Resumo das fases de pesquisa**

Fases de pesquisa	Objetivos	Amostra	Coleta de dados
Fase 1	Definir os grupos de interesse primários e secundários.	Dados secundários	- Análise de dados secundários; - Bibliografia consultada.

Fase 2	<p>Mapear o processo de criação de valor dos fornecedores e visitantes do festival de acordo o modelo de Andreu <i>et al.</i> (2010);</p> <p>Explorar o processo de criação de valor dos comerciantes envolvidos no festival;</p> <p>Explorar o processo de encontro entre fornecedores e visitantes;</p> <p>Explorar o processo de criação de valor do visitante;</p> <p>Identificar os fatores e falhas no processo cocriação de valor dos visitantes do festival.</p>	Comerciantes e visitantes	Questionários semi-estruturados.
--------	--	---------------------------	----------------------------------

---

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

#### **4.4 Instrumento de pesquisa e coleta de dados**

A primeira fase da pesquisa qualitativa teve como objetivo identificar os *stakeholders* primários e secundários envolvidos no festival. Nesta fase, como explicado anteriormente, foi realizada com base na análise de dados secundários e na bibliografia levantada.

A segunda fase da pesquisa teve o propósito explorar as relações de cocriação entre fornecedores e clientes com base no modelo de Andreu *et al.* (2010), apresentado anteriormente. Foram elaborados dois instrumentos de pesquisa (APÊNDICE 1 e 2), um para cada *stakeholders* entrevistado – organizador (primário), visitante (primário) e comerciante (secundário) –, portando como princípio a bibliografia apresentada no segundo capítulo desta pesquisa, o modelo de Andreu *et al.* (2010) e o contexto do festival de literatura de Paraty. Para verificar a aplicabilidade do instrumento, foram realizados pré-testes com seis indivíduos. Sugestões foram incorporadas aos questionários para então se chegar a versão final dos documentos.

Na primeira fase dos dois instrumentos de pesquisa foram realizadas perguntas amplas para se entender o envolvimento do indivíduo entrevistado com a experiência do festival, para assim validar a sua participação na pesquisa. Neste estágio, buscou-se relatos gerais sobre o evento, momento importante para a ambientação do entrevistado ao tema. Os entrevistados foram de dois distintos grupos, comerciantes (*stakeholders* secundários) e visitantes (*stakeholders* primário) (quadro 7). Dentre os *stakeholders* comerciantes priorizou-se aqueles que participavam do festival há mais de um ano, devido a riqueza de informação que um longo histórico poderia proporcionar. No caso dos visitantes, entrevistou-se dois perfis, aqueles que estiveram no festival pela primeira vez e outros que participaram do evento por pelo menos duas vezes.

Quadro 7 - *Stakeholders* entrevistados

<i>Stakeholder</i>	Classificação	Número de representantes	Crítérios de escolha
Comerciantes	<i>Stakeholder</i> secundário	15	Participar do festival há mais de um ano
<i>Visitantes</i>	<i>Stakeholder</i> primário	20	14 presentes em uma edição e 6 com vivência em pelo menos duas edições

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Em um segundo estágio foram incluídas perguntas para buscar dados sobre os estágios de relacionamento no processo de cocriação de valor no festival, assim como descrito e defendido no modelo de Andreu *et al.* (2010). Nesta etapa, o objetivo foi investigar o entendimento dos visitantes e comerciantes em relação ao desempenho dos fornecedores – comerciantes e organizadores – no processo de cocriação de valor, assim como a participação do consumidor nesse sistema. É relevante, para esta pesquisa, destacar que o contexto de festivais é de múltiplos *stakeholders*, ou seja, há grupos que exercem mais de um papel, ora são consumidores e ora fornecedores. A título de exemplo, os comerciantes são fornecedores de

serviço dos visitantes e por outro lado exercem um papel de consumidor para os organizadores do festival.

A coleta se deu *in loco* do dia 24 a 28.07.2017, durante a realização da 15 Festa Literária Internacional de Paraty. As entrevistas com os proprietários de estabelecimentos foram realizadas nos dias 24 e 25, momento anterior ao início do festival, possibilitando mais tranquilidade ao entrevistado, já que o seu negócio ainda não estava movimentado. Os depoimentos deste grupo duraram cerca vinte e dois minutos. Os visitantes foram abordados nos dois últimos dias de coleta, pois esse grupo precisava vivenciar o festival para posteriormente relatar as experiências vividas. Uma pergunta filtro foi realizada questionando a data que o entrevistado chegou a Paraty. Ele deveria estar na cidade há pelo menos um dia e ter participado de ao menos uma atividade da programação oficial ou independente. A entrevista com os visitantes durou, em média, nove minutos.

As entrevistas foram transcritas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (1979, p. 38), é um método que "utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens". No próximo capítulo, o método de análise de conteúdo será aprofundado.

#### **4.5 Análise de dados**

Como descrito brevemente no tópico anterior, a análise dos dados foi feita por meio de análise de conteúdo, técnica oriunda do início do século XX nos EUA, momento em que a ciência destinou atenção a interpretar símbolos políticos em materiais jornalísticos. Bauer (2002) caracteriza a análise de conteúdo como um método de pesquisa voltado à palavra, possibilitando de forma objetiva e prática gerar inferências na comunicação de um texto replicável ao contexto social, ou seja, não possibilitando generalizações. Shapiro e Markoff (1997) levantaram uma bibliografia sobre a análise de conteúdo e a definiram como uma medição com objetivos científicos capaz de analisar textos e outros formatos simbólicos de conteúdo. Para Bardin (2011, p. 42) o método é "um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, in-

dicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção [...] destas mensagens”.

Foi utilizada, também, a análise temática que busca identificar categorias que signifiquem uma presença constante ou frequente na mensagem que é analisada, característica da análise de conteúdo quantitativa que será elucidada adiante. Essa frequência representa centralidade de cognição. Segundo Minayo (2007), dessa forma é possível levantar sentidos relevantes para o objetivo da pesquisa.

A análise de conteúdo é realizada via categorias temáticas, como feito nesta pesquisa, ou por dedução frequencial (PÊCHEUX, 1993). Pêcheux (1993) diferencia as duas formas de maneira que a dedução frequencial tem a palavra como o núcleo de observação, sem se preocupar com o sentido do texto e as categorias temáticas buscam identificar:

“uma série de significações que o codificador detecta por meio de indicadores que lhe estão ligados; [...] codificar ou caracterizar um segmento é colocá-lo em uma das classes de equivalências definidas, a partir das significações, [...] em função do julgamento do codificador [...] o que exige qualidades psicológicas complementares como a natureza, a sensibilidade, a flexibilidade, por parte do codificador para apreender o que importa”, (PÊCHEUX, 1993, p. 65).

Avançando em relação a conceituação, a análise de conteúdo pode ser qualitativa ou quantitativa. Na primeira, “considera-se a presença ou ausência de uma dada característica de conteúdo ou conjunto de características num determinado fragmento da mensagem” (LIMA, 1993, p. 54) e, na segunda, é investigada a frequência das características repetidas ao longo do texto (BARDIN, 2011). A técnica escolhida para esta pesquisa é a análise de conteúdo quantitativa, para mapear o peso de determinadas unidades de texto nas respostas dos entrevistados.

A análise de conteúdo acontece em três etapas: 1) pré-análise: fase centrada na organização, que consiste na leitura do texto, levantamento das hipóteses e objetivos; 2) exploração do material: codificação dos dados; e, 3) tratamento dos resultados e interpretação: categorização, agrupando os elementos por suas similaridades e características em comum (BARDIN, 2011).

Nesta investigação, foram consideradas as recomendações e os descritivos apresentados por Bardin (2011). Portanto, antes de iniciar, foi feita uma leitura prévia em todo o conteúdo coletado por meio de entrevistas para que a memória fique ativa em relação ao material. Todas as entrevistas foram feitas pelo próprio pesquisador, sem o auxílio de uma equipe treinada, fato que contribui para a conexão com o conhecimento. A transcrição dos áudios se deu no período entre agosto e setembro de 2018, após o encerramento do festival. Na primeira fase, de pré-análise, o referencial teórico foi relido com cautela a fim de aprimorar o conhecimento sobre o assunto para, assim, iniciar o processo de codificação dos dados.

Toda a análise de conteúdo foi executada pelo software ATLAS.ti, que é uma solução para o estudo de grandes corpos de textos, gráficos, áudios e vídeos, auxiliando na montagem, organização e gestão do material de forma sistemática (SITE ATLAS, 2018). Logo, na primeira leitura após a inserção dos dados no *software*, o pesquisador destacou expressões e palavras que traziam representações dos objetivos da pesquisa, para, então, realizar a codificação e a categorização dos dados.

Avançando para a etapa de exploração do material, as entrevistas foram relidas, enumeradas e decompostas de acordo com os objetivos do estudo. Foram agrupados trechos similares de acordo com os objetivos gerais e específicos da pesquisa e com o referencial abordado anteriormente. Ressalta-se que o objetivo central desta pesquisa é explorar as relações de cocriação com base no modelo de Andreu *et al.* (2010), que, por sua vez, é composto pelos processos de valor do fornecedor (PVF), processo de encontro (PE), processo de valor do consumidor (PVC).

Os *stakeholders* primários entrevistados para esta pesquisa, empresários, público participante e organizadores, foram analisados dentro do modelo de processo de criação de valor de Andreu *et al.* (2010), considerando os quadrantes apresentados no modelo (figura 10). O modelo e seus quadrantes foram a base para analisar o que foi revelado de maneira mais significativa nas respostas dos entrevistados de acordo com o processo de cocriação de valor. As categorias pré-definidas foram justamente os quadrantes do modelo de Andreu *et al.* (2010): PVC, PE, PVF, FV, CCV, CV, recordando que, em se tratando de um processo, as relações entre cada quadrante foram consideradas, bem como o papel dos atores, a integração dos consumidores e

o seu conhecimento. Subsequente a cada categoria, somaram-se as subcategorias que foram exploradas de forma única na análise dos resultados.

A última etapa compreendida por Bardin (2011) trata sobre os resultados e a sua interpretação. É o momento em que se faz necessário o zelo e atenção do pesquisador para gerar as inferências e relações fundamentais para conceber os resultados de pesquisa. O produto final desta pesquisa é tema do próximo capítulo desta dissertação.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, a análise dos dados será realizada trazendo luz aos resultados, bem como uma discussão aprofundada acerca do que foi encontrado. Inicia-se com o mapeamento dos *stakeholders* primários do festival, fase anterior à coleta, para então definir os públicos e detalhar os resultados das entrevistas de cada *stakeholder*.

### 5.1 Mapeamento dos *stakeholders* do festival

O processo para a identificação e o mapeamento dos *stakeholders* primários envolvidos na Flip se deu por meio da revisão da literatura, para o entendimento dos papéis desses grupos de interesse bem como suas principais características. E, posteriormente, pela listagem dos *stakeholders* do festival, que foram categorizados e estudados considerando dados secundários e algumas entrevistas com grupos do festival de literatura para tomar conhecimento dos envolvidos no evento (TODD; LEASK; ENSOR, 2017).

Na primeira fase, o referencial bibliográfico foi relido para que fossem entendidos com clareza os traços e as propriedades de grupos de interesse primários. Para este estágio, é relevante relembrar o conceito de Clarkson (1995) sobre *stakeholders* primários, que são uma pessoa ou um grupo com forte interdependência entre corporação e esses círculos. Relacionado à literatura, foi analisado o contexto em que o festival foi criado, explorando materiais publicados, incluindo a programação, um livro de 10 anos do festival, os relatórios da Flip e da Secretaria de Turismo de Paraty (RJ) e as publicações do marketing em redes sociais e em sites oficiais do festival.

Inicialmente foram destacadas os *stakeholders*: Casa Azul e equipe, empresas e coletivos independentes, editoras (Grupo Companhia das Letras, Intrínseca, Editora Planeta, Todavia, Globo Livros, Companhia das Letrinhas, Moderna, Globo Livros, Editora do Brasil, SM, Fundação FSM, Salamandra, Nova Fronteira, Piraporiando), Ticket for fun (empresa de venda de ingressos), livrarias (Livraria da Travessa), imprensa, gráfica, patronos (pessoas físicas doadoras), comerciantes, pousadas, pousadas oficiais (Pousada Literária de Paraty e Pousada do Ouro), Paraty Convention & Visitors Bureau, Associação Comercial e Industrial de Paraty, Patrocinadores (Itaú e BNDES), Apoiadores (EDP, Petrobras Premmia, SESC, Globo, Funda-

ção Roberto Marinho), Parceiros de mídia (Arte 1, Revista Piauí, Jornal O Globo, Rádio Band News, Alpha FM, Folha de São Paulo), Embaixadas e Institutos Culturais (França e Portugal) realizadores (Ministério da Cultura via Lei Rouanet), Autores independentes, Autores convidados, Prefeitura da cidade de Paraty, visitantes, moradores e Secretaria de turismo.

Após o desenvolvimento dos nomes dos *stakeholders* do festival, informações oriundas das entrevistas em profundidade e da literatura foram cruzadas com o modelo de Todd, Leask e Ensor (2017), definindo cinco categorias principais de grupos de interesse primários: organizadores, participantes, atendentes, fornecedores e apoiadores.

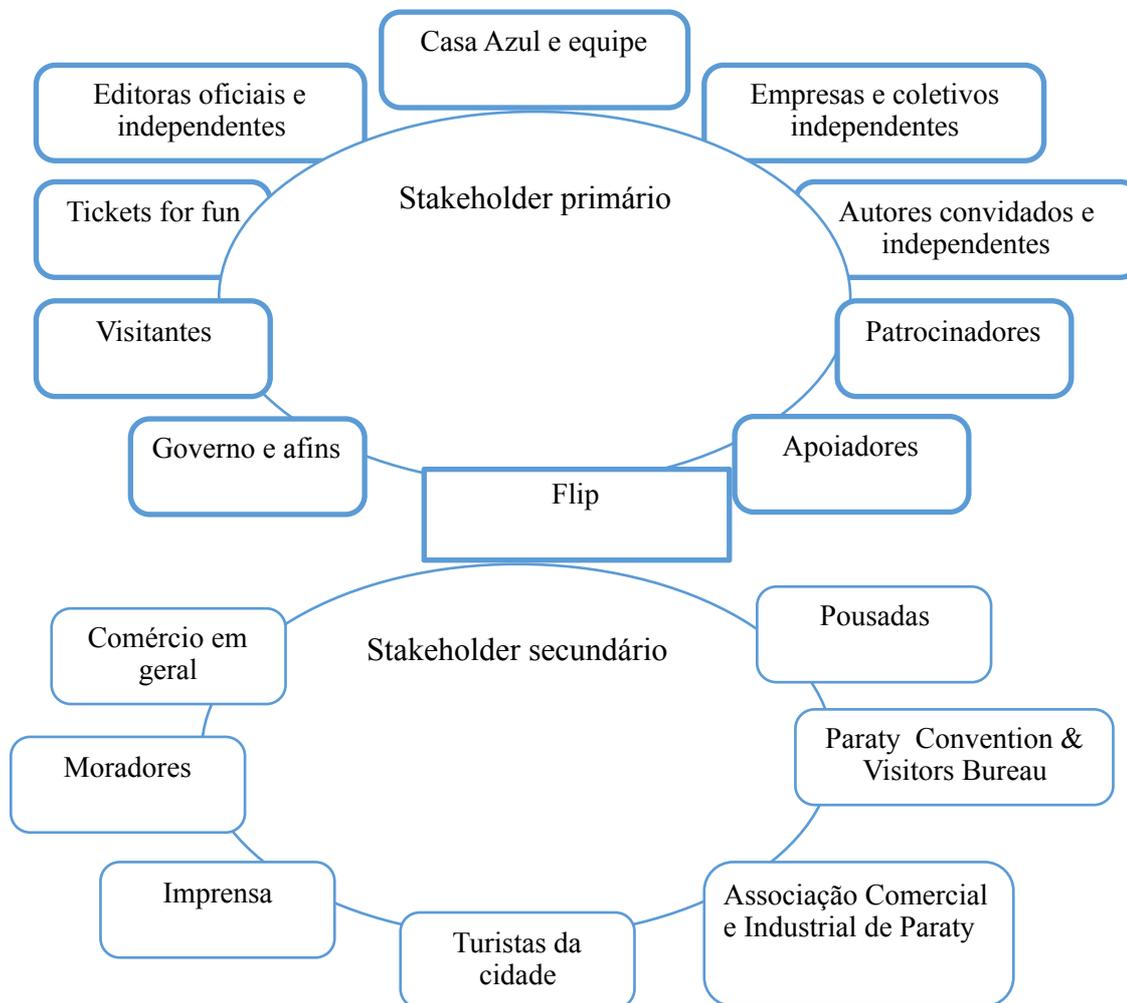
Quadro 8 - *Stakeholders* primários da Flip

<i>Stakeholders</i> primários	Representantes
Organizadores	Casa Azul e equipe
Participantes	Empresas e coletivos independentes, livrarias, editoras oficiais e independentes, autores convidados e independentes.
Atendentes	Público geral, incluindo visitantes pagos e não pagos.
Fornecedores	Ticket for fun, empresa de montagem da estrutura do evento.
Apoiadores	Patrocinadores, apoiadores, parceiros de mídia, secretaria de turismo, prefeitura de Paraty.

Fonte: elaborado pela autora (2017)

O restante dos grupos de interesse envolvidos foram considerados secundários, pois a sua participação não era essencial para a execução do festival (TODD; LEASK; ENSOR, 2017) (figura 12).

Figura 12 - Esboço dos stakeholders primários e secundários da Flip



Fonte: elaborado pela autora (2017) baseado no modelo de Todd, Leask e Ensor (2017).

Com os *stakeholders* mapeados e definidos é garantido principiar o estudo do conteúdo coletado por meio de entrevistas em profundidade. A análise será iniciada a partir dos representantes dos *stakeholders* secundários, os comerciantes e empresários da cidade de Paraty (RJ).

## 5.2 Caracterização dos entrevistados e visão geral

Os entrevistados foram divididos em três grupos, empresários da cidade de segmentos variados, organizadores e visitantes, que posteriormente foram divididos entre primeira viagem e recorrentes, devido a visão discrepante entre os dois públicos. No total, foram 36 entrevistados, 20 visitantes, um organizador e 15 comerciantes. As respostas de cada um dos públicos

foram analisadas separadamente para que mais tarde fossem confrontadas as elucidações de cada um dos grupos.

Foram 15 comerciantes entrevistados, 7 homens e 8 mulheres, todos proprietários ou gerentes dos estabelecimentos pesquisados. A média de idade foi de 40 anos, sendo que 7 indivíduos tinham entre 25 e 30 anos, 3 entre 40 e 50 anos e 5 entre 50 e 60 anos. Em relação a naturalidade, 11 pessoas são da cidade de Paraty (RJ), uma de São Paulo (SP), uma de Belo Horizonte (MG), uma de Pouso Alegre (MG) e uma de Uberaba (MG). Os segmentos foram escolhidos propositalmente para que fossem coletados depoimentos de empresários de diferentes ramos (tabela 1). Outro fato relevante para a pesquisa foi o fato de que todos os empresários trabalhavam no comércio da Flip há pelo menos três festivais, e, ainda, que quatro deles estiveram presentes, junto aos seus estabelecimentos, nas 15 edições do evento.

Tabela 1 - Dados gerais dos comerciantes entrevistados

Comerciantes	Gênero	Idade	Naturalidade	Segmento
C1	M	57	São Paulo (SP)	Restaurante
C2	F	46	Paraty (RJ)	Vestuário
C3	M	25	Paraty (RJ)	Restaurante
C4	F	46	Paraty (RJ)	Artesanato
C5	M	51	Pouso Alegre	Pousada
C6	M	29	Paraty (RJ)	Restaurante
C7	M	59	Belo Horizonte (MG)	Sorveteria
C8	F	29	Uberaba (MG)	Hostel
C9	F	27	Paraty (RJ)	Vestuário
C10	F	54	Paraty (RJ)	Artesanato
C11	F	26	Paraty (RJ)	Acessórios
C12	F	27	Paraty (RJ)	Artesanato
C13	M	59	Paraty (RJ)	Artesanato
C14	F	28	Paraty (RJ)	Acessórios
C15	M	41	Paraty (RJ)	Restaurante

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Com o *stakeholder* visitante, vinte pessoas foram entrevistadas, sendo que quatorze foram à Flip pela primeira vez e outros seis já estiveram presentes em pelo menos mais de uma edição. Cabe referir, mais uma vez, que tal divisão no público se deu, em campo, no momento da entrevista, uma vez que se verificou uma diferença inesperada e categórica na visão desses dois tipos de visitantes. Os motivos para tal distinção serão abordados nos próximos tópicos. Com relação à idade, 9 entrevistados tinham entre 20 e 30 anos, 6 entre 31 e 50 e 5 entre 51 e 70 anos. São Paulo foi a cidade com o maior número de entrevistados totalizando 10 pessoas, seguida pelo Rio de Janeiro. A profissão com o maior número de entrevistados foi a de professora. Veja abaixo o detalhamento completo dos visitantes entrevistados:

Tabela 2 - Dados gerais dos visitantes entrevistados

Comerciantes	Gênero	Idade	Naturalidade	Profissão
V1	M	28	São Paulo (SP)	Arquiteto
V2	F	56	São Paulo (SP)	Professora
V3	F	52	São Paulo (SP)	Professora
V4	F	66	São Paulo (SP)	Médica
V5	F	60	São Paulo (SP)	Aposentada
V6	F	28	São Paulo (SP)	Publicitária
V7	F	26	Brasília (DF)	Funcionária pública
V8	F	28	Juiz de Fora (MG)	Advogada
V9	F	33	Belo Horizonte (MG)	Professora
V10	F	41	São Paulo (SP)	Professora
V11	F	17	São Paulo (SP)	Estudante
V12	F	23	Rio de Janeiro (RJ)	Estudante
V13	F	43	São Paulo (SP)	Professora

V14	M	30	Curitiba (PR)	Músico
V15	F	54	Juiz de Fora (MG)	Aposentada
V16	F	36	São Paulo (SP)	Professora
V17	F	24	Brasília (DF)	Jornalista
V18	F	31	Curitiba (PR)	Bióloga
V19	F	46	Rio de Janeiro (RJ)	Professora
V20	F	23	Rio de Janeiro (RJ)	Bailarina

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Por fim, o último grupo a ser entrevistado foram os organizadores. O pesquisador realizou algumas tentativas de contato com a Casa Azul, organizadora master do evento, Tickets for fun, vendedora oficial dos ingressos das mesas do evento, Casa Folha e Casa Amarela, espaços com programação independente no festival. Foi concretizado apenas uma entrevista com este grupo, com o organizador da Casa de Papel, local focado em programação cultural e em apresentações de novas editoras e autores.

Em relação aos comerciantes, quando questionados sobre a visão que tinham sobre o festival e sobre as modificações sofridas ao longo do tempo, quatorze, dos quinze entrevistados, acreditam que a crise trouxe menos movimento e lotação para as pousadas e restaurantes da cidade em 2017, chegando a cair três vezes o faturamento dos estabelecimentos. Começando pelo fato que as empresas patrocinadoras diminuíram a sua verba de investimento no festival, o que fez com que a estrutura da festa se tornasse menor, com menos cadeiras e espaços para os visitantes. Quatro dos entrevistados ressaltam, ainda, que o declínio no movimento é observado desde 2014.

Outro aspecto relevante presente no discurso de doze dos quinze entrevistados foi a falta de integração com os organizadores e outros participantes do festival. De uma forma geral, os comerciantes não recebem informações sobre a programação e sobre os diferenciais da festa, falta material de apoio para divulgar para seus clientes e, quando o conseguem, é por iniciati-

va própria. Ademais, não há a criação de uma rede sólida para o alinhamento de interesse entre os comerciantes, devido a passividade das atividades de associações comerciais e órgãos do setor. Três dos quinze proprietários e gerentes dos estabelecimentos entrevistados relatam ter acesso a organizadora do festival, que solicita cortesias de alimentação e hospedagem para palestrantes do evento. Um dos três entrevistados que estabeleceu contato com a Casa Azul considera que essa relação com a organização o auxilia no planejamento do seu negócio, pois ao ter acesso a programação com antecedência ele consegue identificar convidados com grandes nomes, e consegue, então, provisionar o movimento. Cinco dos quinze entrevistados também citaram a falta de envolvimento de órgãos públicos como a Prefeitura Municipal, o Convention Bureau, a Secretaria de Turismo e a Associação Comercial para buscar um alinhamento e uma integração entre os públicos de interesse envolvidos na Flip.

Doze dos quinze entrevistados responderam não saber como podem auxiliar para a criação e execução da Flip, ao serem questionados sobre a sua contribuição no festival. Sete ressaltaram que a falta de comunicação com os outros *stakeholders* do evento os deixam perdidos em relação a sua atuação direta no festival. Dois responderam que a sua contribuição se limita ao trabalho executado no seu comércio durante do festival e um dos empresários destacou a sua contribuição como pagador de impostos.

Quando questionados sobre o gerenciamento dos seus ativos para prever a demanda da festa, todos os entrevistados foram afirmativos ao dizer que o festival, apesar da queda do movimento, ainda é uma das melhores atrações da cidade em relação a atração de público com melhor poder aquisitivo e, por conta disso, há uma preparação antecipada de produtos e serviços. Seis destacam a criação de produtos exclusivos para o período do evento, tendo como foco o perfil do visitante. E, ainda, treze dos quinze entrevistados contrataram *freelancers* para auxiliar no atendimento e na produção durante o período.

Quando questionados a respeito dos resultados, é unânime a resposta positiva sobre o retorno financeiro dos seus estabelecimentos durante a Flip. Quatorze dos quinze entrevistados destacam a qualidade do público atraído pela temática do festival. Segundo os entrevistados é um público mais velho, com alto poder aquisitivo, que vai a Paraty em busca de conhecimento sobre literatura e para ter uma experiência positiva durante o festival, investindo o que for necessário em pousadas e restaurantes para conseguir atingir os seus objetivos. Oito dos quinze

entrevistados apontam as diferenças do público da Flip com o de outros festivais, como o Festival da Cachaça, evento focado em difundir a produção de cachaça artesanal na região e o Bourbon Festival, festa musical com foco em jazz, também realizada em baixa temporada. Para os oito entrevistados, o festival da cachaça atrai um público com menor poder aquisitivo e pouco preocupado com a sua experiência, pois não se preocupam com o seu local de repouso, ao escolher dormir em carros espalhados pela cidade. Em relação ao Bourbon Festival, os empresários destacam a idade jovem do público e o baixo poder aquisitivo, o que ocasiona poucos resultados financeiros para os comerciantes da cidade.

Quando questionados a respeito do seu contato com o cliente, todos os entrevistados (quinze) realizam a divulgação dos seus serviços por meio de canais digitais, como Facebook, TripAdvisor, Twitter e Instagram, que, no geral, são administrados pelo próprio *staff* ou divulgados boca a boca. Quatro deles também criam materiais, como *folders*, placas e *banners*, que são espalhados pela cidade durante os dias de realização do festival. Apenas um dos estabelecimentos possui uma agência de comunicação contratada que planeja e executa a sua presença em redes sociais e faz, também, o seu relacionamento com veículos de informação, como jornais impressos, revistas e canais de televisão. Um dos entrevistados também utiliza guias turísticos da região como um instrumento de divulgação. Apesar da ausência de um material oficial, treze dos quinze entrevistados utilizam a Flip como um tema para a sua divulgação. Um dos comerciantes é proprietário de uma empresa de grande porte, produtora de filmes internacionais, e, por conta disso, a sua pousada é divulgada também nesses produtos audiovisuais.

Em relação a busca de informações sobre o cliente, treze dos quinze entrevistados coletam dados sobre o comportamento do seu consumidor também nas redes sociais, em sites de avaliação e em conversas informais com hóspedes e clientes no momento da entrega do serviço. Nenhum deles mencionou a realização de pesquisas de mercado e apenas um entrevistado informou a utilização de um fornecedor externo para realizar as buscas de informações na internet e uma análise mais aprofundada dos desejos e das insatisfações dos seus consumidores.

Quando questionados sobre a busca de insumos para o seu negócio por meio de sugestões e avaliações dos clientes, os quinze entrevistados usam essas informações para gerar uma me-

lhora no seus produtos e serviços. Entretanto, somente nove dos comerciantes relataram alterações concretas que foram realizadas com base em sugestões dos clientes.

Sobre o público visitante, a visão daqueles que foram à Flip pela primeira vez é bem diferente dos participantes que estiveram em duas ou mais edições do festival. Tal constatação se deu no momento da coleta, ao perceber que questões relacionadas à crise impactaram na experiência dos visitantes concorrentes. Por isso, o público de visitantes foi dividido entre recorrentes e recentes, e serão citados dessa forma ao longo da análise de dados para que seja possível o estabelecimento de comparações.

Em relação aos visitantes recentes, quando questionados sobre as suas impressões sobre o festival, doze dos quatorze entrevistados responderam de forma positiva. Ressalta-se que foram consideradas respostas positivas aquelas que continham adjetivos. As motivações para ir ao festival estavam muito ligadas ao desejo em escrever ou a paixão pela literatura. Uma das entrevistadas citou a representatividade da mulher abordada na edição 2017 do festival como um ponto motivador. Ademais, sete dos quinze entrevistados foram à Flip acompanhado de algum membro da sua família, três foram sozinhos e duas com amigas.

Em relação aos visitantes recorrentes, a motivação mais presente em seu discurso para a participação na Flip é o amor pela literatura e cultura. Quatro dos seis entrevistados vão à Flip motivados pelo tema. Quando questionados sobre a avaliação do festival, todos os entrevistados comentaram sobre a estrutura mais enxuta, atrelando o fato à crise financeira a qual o país está passando. Nenhum deles deixou de comentar sobre o espaço reduzido. Entretanto, cinco dos seis entrevistados avaliam que a diminuição da estrutura não impactou na qualidade da programação e apenas um deles acredita que uma estrutura maior gera mais qualidade ao evento. Todos os visitantes recorrentes estiveram no festival acompanhados por maridos e familiares. Nenhum veio sozinho.

Quando questionados sobre a busca de informações, todos os visitantes recentes tem a internet como principal fonte, visitando o site ou as redes sociais do festival. Três dos quatorze entrevistados sentiram dificuldades em encontrar informações oficiais sobre o festival, enquanto onze dos quatorze alegaram a falta de acesso à programação paralela. Os visitantes recorrentes buscam menos informação pelo histórico de participação, alguns estiveram presentes em

quatorze, nove ou nas quinze edições. Sobre a programação paralela por exemplo, eles esperam chegar a Paraty para buscar os panfletos de cada um dos eventos na Casa de Cultura.

Sete visitantes recentes queixaram-se da venda de ingressos. Segundo eles, a programação não foi divulgada com antecedência, os ingressos eram escassos e a forma de compra pouco clara. Um dos entrevistados pensou em não ir ao festival em função do ingresso, mas acabou insistindo, o que não gerou frustração, pois ele conseguiu assistir às palestras oferecidas em uma tenda aberta ao público. Cinco visitantes recorrentes compram geralmente os seus ingressos com mais antecedência e quando não o conseguem assistem na tenda externa sem problemas. Um destes chegou a relatar que prefere assistir de fora, por considerar o público que compra ingressos muito elitista. Um dos entrevistados reclamou que este ano não conseguiu comprar ingressos para as mesas de 2017 e considerou pouco confortável o espaço externo.

Sobre a orientação na cidade de Paraty, dos quatorze visitantes recentes, três sentiram-se perdidos. Um deles optou pela utilização de um GPS e o outros dois tiveram dificuldades para encontrar os locais onde as casas que ofereciam programações paralelas se situavam. Os visitantes recorrentes estão acostumados a se orientar na cidade, por isso essa pergunta não trouxe muitos questionamentos.

Em relação aos serviços de restaurantes e pousadas, no geral os entrevistados demonstram-se satisfeitos. Seis visitantes recentes reclamaram sobre o preço alto das hospedagens e da alimentação e indicaram que há falta de opções para quem quiser gastar menos. Uma entrevistada reclamou da carência de restaurantes vegetarianos e outra relatou que a qualidade era incompatível com o preço da comida. O serviço prestado foi elogiado por três visitantes recentes, porém aqueles que reclamaram de preços, também apontaram falhas em serviços como comida padrão e pouca interação com o *staff* das pousadas e *hostels*. Cenário similar apareceu nas respostas dos visitantes recorrentes, uma vez que todos os entrevistados consideram as hospedagens e restaurantes com preços muito acima da média. Como eles já conhecem a cidade, três comentaram que sabem onde encontrar locais com um preço mais justo.

Quatro usuários demonstram-se propensos a dar retorno sobre os serviços prestados. Um deles já o fez ao ir em um restaurante que não aceitava pagamento em cartão e a qualidade da

comida era questionável. Nota-se que alguns entrevistados não entendem quais são os canais que estão abertos a receber sugestões e críticas. Apesar das pontuações sobre as formas de hospedagens, no geral, os entrevistados recomendariam os serviços por acreditarem no custo-benefício, ou seja, apesar das falhas, os visitantes acreditam que pagaram pouco, e, portanto, não podem exigir muito. Apontaram, também, que só utilizaram a pousada ou o *hostel* para tomar banho e dormir, permanecendo a maior parte do tempo envolvidos na programação do festival. Em relação aos visitantes recorrentes, nenhum deles repassou algum retorno do serviço para empresários ou sites de avaliação. Um deles comentou que conversou com amigos sobre a pousada e um não soube responder a pergunta por não ter o hábito de dar retornos sobre os serviços prestados. Apesar das críticas e questões de informação, todos os visitantes, recorrentes e recentes, recomendariam a Flip para amigos. Todos citam a importância cultural de um festival literário para a cidade e gostariam de retornar no próximo ano.

Nos próximos tópicos, a análise dos resultados citados brevemente acima será aprofundada, elucidando exemplos e sugestões dos entrevistados.

### **5.3 Análise de conteúdo**

A definição das categorias foram realizadas de acordo com o referencial teórico levantado para a presente pesquisa e as subcategorias surgiram a partir do conteúdo das respostas dos entrevistados. As categorias definidas previamente foram os quadrantes que compõem o modelo de Andreu *et al.* (2010), os processos de valor do fornecedor (PVF), o processo de encontro (PE), o processo de valor do consumidor (PVC), o facilitador de valor (FV), o cocriador de valor (CCV) e criador de valor (CV), entendendo que toda a pesquisa foi realizada com base nas características de cada um destes elementos que foram previamente descritos no item relativo ao exame do modelo.

Os próximos tópicos trazem a análise do conteúdo dos *stakeholders* empresários e dos visitantes, detalhando cada uma das categorias e subcategorias. Os trechos das entrevistas descritos ao longo das análises foram transcritos de forma literal, incluindo gírias e questões de linguagem. Tudo isso para garantir mais fidelidade aos fatos que foram narrados.

Abaixo pode-se analisar as categorias e subcategorias de cada um dos públicos entrevistados:

Tabela 3 - Análise de conteúdo: resumo das categorias e subcategorias de acordo com o público analisado

Público	Categoria	Subcategorias
Comerciante	Fornecedor-fornecedor: processo de criação de valor	"O comércio de Paraty depende disso". "A gente nem sabe quem organiza" "A Flip traz um público diferenciado" "Quando começa o mês a gente já vai em busca de nos organizar"
	Fornecedor-consumidor: processo de encontro (visão do comerciante)	"A internet é uma ferramenta legal para gente" "Já botei ideia de cliente no meu trabalho"
Visitante (recente recorrente)	Consumidor-consumidor: processo de criação de valor	"Eu adoro literatura, adoro" "Informação da programação oficial tem"
	Fornecedor-consumidor: processo de encontro (visão do visitante)	"Eu não consegui comprar ingressos"  "A gente achou algumas coisas muito, muito caras"

Fonte: elaborado pela autora (2018).

### 5.3.1 Comerciantes

Para esta seção, analisa-se o conteúdo das entrevistas com comerciantes de Paraty, prioritariamente aqueles que estavam localizados no Centro Histórico, área com maior fluxo de turistas

durante o festival. O pesquisador buscou estabelecimentos com perfis distintos, pousadas, *hostels*, restaurantes, sorveterias, cafés, lojas de roupas e artesanato.

### **5.3.1.1 - Fornecedor-fornecedor: processo de criação de valor**

A categoria fornecedor-fornecedor: processo de criação de valor foi retirada da literatura, mais precisamente do modelo de Andreu *et al.* (2010). Segundo os autores, o processo de valor do fornecedor consiste em revisar os momentos propícios para a cocriação, o planejamento, o teste e a criação de protótipos para a implementação e a mensuração dos resultados (PAYNE *et al.*, 2008). Os autores defendem o empresário como um facilitador da cocriação de valor. Para esta categoria foram elaboradas questões relativas ao planejamento e organização dos comerciantes para o momento do festival, a relação com outros *stakeholders* do evento para alinhamento e geração de valor, a busca de informações dos fornecedores em relação aos clientes, a sua experiência e a contribuição para a criação e execução do festival.

Dessa categoria emergiram quatro subcategorias, todas oriundas das respostas dos fornecedores: "O comércio de Paraty depende disso", "A gente nem sabe quem organiza", "A Flip traz um público diferenciado", "Quando começa o mês a gente já vai em busca de nos organizar".

#### **5.3.1.1.1 Subcategoria: O comércio de Paraty depende disso**

A subcategoria "O comércio de Paraty depende disso" surgiu de forma representativa nas respostas dos empresários e demonstra a relevância dos eventos como oportunidades de negócio para o processo de cocriação de valor. Os comerciantes de Paraty entrevistados acreditam na relevância dos eventos para as baixas temporadas. Na literatura tal afirmativa também é confirmada. Festivais motivam visitas (KELLY; FAIRLEY, 2018; TODD; LEASK; ENSOR, 2017; GETZ, 2008), geram destaque para os destinos que os realizam (HIGGINS-DESBIOLLES, 2018; HIXSON, 2014; LIU, 2014; HEDE; JAGO; DEERY, 2004; GETZ, 2008) e trazem demanda em época de baixa temporada (CONNELL; PAGE; MEYER, 2015; HIGHAM; HINCH, 2002).

"Ah, então, todos os eventos, temos um calendário muito extenso, todos os eventos geram um processo de renda extra pra quem trabalha com turismo. Então, a Flip tá dentro desses eventos, igual ao Festival de Jazz também, em maio, junho, muito importante também", (Comerciante - E8).

"A FLIP é o evento mais importante da cidade, né... mais do que o carnaval, mais do que a temporada" (Comerciante - E3).

"A Flip dá um *upgrade* nas férias de julho. Ela tem movimento, ela aumenta a demanda, a procura, dá uma turbinada" (Comerciante - E6).

"A Flip eu sempre acho que é a melhor opção para Paraty. Então ela deveria ter uma atenção especial" (Comerciante - E7).

A Flip também é uma oportunidade para incrementar a renda do comércio. Para todos os entrevistados, a Flip e os festivais da cidade são essenciais para o resultado financeiro dos empresários. Estudiosos no assunto endossam tal ponto ao afirmar que eventos trazem impactos positivos na economia das suas localidades (CONNELL; PAGE; MEYER, 2015; HIGHAM; HINCH, 2002) e são geralmente usados como ferramentas de marketing (HIXSON, 2014; BUCH; MILNE; DICKSON, 2011).

"Economia e comércio da Paraty cresceu por conta da Flip" (Comerciante - E4).

"Nesses quatro dias aí de evento dá para fazer um aumentinho, dá para gente poder sair um pouco do vermelho, né? Que tá muita gente no vermelho aí. Faturamento normal dessa época agora é três vezes mais" (Comerciante - E1).

"É um evento muito bom pra cidade, né, financeiramente também é muito bom pra pousada, público bacana" (Comerciante - E6)

"Minhas vendas dobram. Praticamente dobram" (Comerciante - E2).

"Ele - a Flip - é um evento que tem uma projeção internacional e todo ano ele tem uma excelente resposta para nós comerciante tanto no termo de fluxo de turista. Nós temos um resultado muito bom da loja em termos de faturamento" (Comerciante - E7).

Compreende-se que a subcategoria “o comércio de Paraty depende disso” apresenta a relevância dos eventos para atrair o público para a cidade evitando fortes sazonalidades, além de dar visibilidade regional e nacional para Paraty e gerar impactos financeiros positivos para o comércio. Foi unânime a opinião dos entrevistados ao avaliar a importância da Flip para a cidade. Todos concordam que o evento é um dos principais de Paraty. Em relação ao processo de criação de valor do fornecedor, o conteúdo das entrevistas elucidou a Flip como uma oportunidade de negócio relevante para criação de valor.

#### **5.3.3.1.2 Subcategoria: Quando começa o mês a gente já vai em busca de se organizar**

A subcategoria “Quando começa o mês a gente já vai em busca de se organizar” trata sobre a preparação dos comerciantes para receber o público da Flip. Tal categoria surgiu por meio das respostas frequentes dos entrevistados ao compartilhar diferentes estratégias de organização para a chegada do festival. Vargo e Lusch (2015) afirmam que atores não podem entregar valor, mas oferecer proposições de valor. Para os autores, a cocriação de valor se dá por meio da integração de recursos, fornecidos por muitas fontes e uma gama completa de atores privados e públicos, ou seja, a cocriação depende de trocas. Portanto, é nesta etapa do planejamento que o fornecedor busca oferecer as competências bases para que o cliente crie valor (PAYNE *et al.*, 2008). Neste sentido, a contratação de mão de obra extra e o prolongamento do horário de funcionamento durante o festival são ações comuns entre os entrevistados. Com o aumento da demanda, os comerciantes buscam não perder a qualidade de oferta dos serviços, evitando por exemplo, filas.

"Nessa época a gente contrata funcionários extras e aumentamos a nossa carga horária de atendimento ao público e isso gera melhor faturamento. Esse ano eu já tenho duas pessoas que vão fazer extras. Meu quadro vai aumentar 50%" (Comerciante - E7).

"A gente contrata um pouco de *freelancer*, né, e mais ou menos uns 15 dias antes a gente começa. Não precisa ser uma coisa com tanta antecedência, que a gente já tem uma estrutura já montada, né, mas a gente se planeja sim" (Comerciante - E15).

"A gente aumenta um pouquinho, a gente fica mais tarde, tipo assim, essa rua como é uma rua mais tranquila a gente abre as 10h e fica até as 19h em dia normal. Aí quando é a Flip ou reveillon ou quando é feriado a gente fica até as 21h" (Comerciante - E4).

A crise econômica, por sua vez, impactou na contratação de novos funcionários temporários em um dos proprietários de estabelecimentos entrevistados:

"De produto sim, porque temos que estar preparados, mas, por exemplo, de contratar pessoa extra para trabalhar ainda não. Ainda não foi necessário. A demanda não foi tão alta que foi necessário" (Comerciante - E11).

O volume de mercadorias e produtos também é repensado durante o período da Flip. Assim como descrito anteriormente por Vargo e Lusch (2015), Andreu *et al.* (2010) e Payne *et al.* (2008), essas são ações que buscam facilitar a criação de valor pelo cliente.

"Uns quinze dias antes eu começo a estocar. Eu vejo as necessidades que eu vou precisar durante o evento para que não falte nada para que eu tenha um resultado que eu não tenha nenhuma surpresa. Hoje em dia eu tenho trabalhado com o estoque mínimo por conta da crise, mas na Flip eu não posso deixar faltar nada", (Comerciante - E7).

"Sim. A gente sempre faz um pedido maior. Eu sei que vai vender bastante. Eu sempre me preparo né? Novidades. Coisas com uma linha que eu sei que o pessoal gosta. Ano passado eu me preparei e foi bem. Tudo o que eu comprei eu vendi. Foi ótimo, mas podia ser melhor" (Comerciante - E13).

"Aumentamos produtos. Fizemos pedidos para a Flip. Já está chegando muita coisa, vai chegar coisa amanhã ainda", (Comerciante - E11).

"A produção aumenta um pouquinho, assim, não muito, mas eu procuro fazer antes pra não chegar no dia, assim, da semana da FLIP e eu não ficar na correria, né. Mas antes a gente vai produzindo e produz antes, produz no ato também, igual eu tô fazendo" (Comerciante - E4).

Alguns estabelecimentos trazem novos produtos para o período da Flip com foco no público.

"A gente acrescenta alguns pratos, pra essa época, a gente faz uns testes, né, antes, pra ver se vai ser bem aceito, e a gente coloca uma sugestão do chef, que a gente tá com um chef novo, que ele faz umas sugestões e a gente coloca, essa época agora da FLIP, especialmente, claro, pra FLIP", (Comerciante - E15).

"Eu mudo até por causa dos valores, né, a diária vai lá pra cima e a gente acaba dando uma modificada no café da manhã, no atendimento, mas a base é a mesma" (Comerciante - E6).

Entende-se, portanto, que a subcategoria “Quando começa o mês a gente já vai em busca de se organizar” demonstra, de uma forma geral, que os fornecedores diretos dos visitantes do festival buscam com antecedência planejar o seu negócio, criando premissas e possibilidades de entrega de valor para o seu cliente. A próxima subcategoria descrita abaixo, “A Flip traz um público diferenciado”, irá aprofundar outros aspectos observados pelos comerciantes e que também auxiliam na entrega das proposições de valor.

#### **5.3.3.1.3 Subcategoria: "A Flip traz um público diferenciado"**

Esta subcategoria está focada em tratar da visão dos empresários sobre os diferentes públicos dos festivais sediados em Paraty (RJ). Outros eventos foram citados durante as entrevistas, como o Festival da Cachaça, o Festival do Jazz e o Bourbon Festival. Os fornecedores têm um olhar particular para criação de proposições de valor de acordo com o público de cada um dos festivais que, segundo eles, se diferem um do outro. Ao retomar a literatura de serviços e LDS, Payne *et al.* (2008) trabalham com a premissa de que clientes geram significados interessantes por meio das suas experiências. Vargo e Lusch (2011) passam a chamar as partes com papéis pré-definidos de atores genéricos (VARGO; LUCH, 2015). Para os autores, essa nova nomenclatura traz consigo as identidades e as relações de cada um na rede de *stakeholders* (KEY, 1999). Portanto, pode-se concluir que a cocriação de valor se dará de acordo com a experiência, a identidade e as relações de cada ator envolvido no processo, por isso a relevância no entendimento aprofundado das características dos agentes.

O público da Flip na percepção dos entrevistados é um visitante mais velho que geralmente tem um melhor poder aquisitivo.

"Na Flip é um público ah, com mais cultura, com mais grana também, porque já, né, porque vem mais pra ficar aqui mesmo. Não vem pra ir pra praia. Vem pra curtir mesmo aqui dentro, né ai quando acabam as palestras acabam rodando e comprando. E como aqui tá bem na frente... então chega de lá olha, gosta e vem, né. Então pra mim é ótimo" (Comerciante - E2).

"É um público diferenciado, é um público intelectual, é um público que já tá acostumado com vir em lugares um pouco mais requintados, é um público que já tá acostumado a viajar, que já tem uma bagagem, né de viagem, de conhecimento melhor." (Comerciante - E15)

"São senhoras e casais de meia idade, dessa faixa etária de 30 pra cima" (Comerciante - E6).

Por outro lado, os fornecedores entrevistados têm compreensões diferentes para os públicos que visitam a cidade em outros festivais.

"O Bourbon, você vê o tipo de público mudar a cada evento. Você sabe que o público do Bourbon é um. Pessoas mais educadas. Você vê o pessoal da Flip é outro. Festival da pinga então, não dá vontade nem de abrir a loja. Um monte de gente dormindo dentro de carro, fazendo xixi nas esquinas. Cachaceiros. Vem aqui pra encher a cara. O cara não tem dinheiro." (Comerciante - E13)

"Porque então... pra Festival da Pinga tem dia que fecho aqui 20h, 19h. Indiferente, não é aquela coisa de vender. O pessoal tá mais... mais que é jovem, eles vem pra cá pra encher a cara mesmo. Pra beber, pra ficar fazendo farra, então é um outro público, já é diferente." (Comerciante - E4)

Um dos entrevistados questionou o planejamento estratégico de Paraty ao atrair determinados públicos:

"Não adianta também você atrair público que traz frango de casa, cerveja de casa, água de casa, fica andando com *cooler* no ombro, para não gastar e não traz nada para a cidade. Só vem depredar. Esse tipo de evento também não interessa." (Comerciante - E13)

Assim sendo, a subcategoria "a Flip trás um público diferenciado" aborda a visão dos empresários sobre o público do festival literário e de outros eventos que acontecem na cidade durante o ano. De uma maneira em geral, os empresários estão em concordância com a estratégia do evento em buscar um público mais maduro e intelectualizado que, por sua vez, investe mais na cidade, aumentando o impacto econômico do evento. Por outro lado, o Festival da Cachaça foi criticado pela maioria dos entrevistados por atrair um público que não vai para comprar ou se hospedar nos hotéis e pousadas da cidade.

#### **5.3.3.1.4 Subcategoria: A gente nem sabe quem organiza**

Essa subcategoria trata a respeito da falta de contato entre a organização e os comerciantes, pontos surgidos do conteúdo das entrevistas com os fornecedores. Se for considerado que o

processo de criação de valor é cocriado de forma colaborativa por meio de um processo de relação entre consumidores e ofertantes de serviços (RESINO *et al.*, 2013), negligenciar essas interações podem gerar interferências no processo de criação de valor.

Os empresários entrevistados consentem em relação a ausência de relações com os organizadores. Doze dos quinze comerciantes alegam que não há interações com quem organiza o festival e dois alegam não conhecer os organizadores:

"A gente nem sabe quem organiza. Eles não vêm aqui. Não. A gente podia estar ajudando né? De alguma maneira." (Comerciante -E13)

"No nosso caso não. Pode ser que as livrarias ou outros locais tenham relacionamento com a organização." (Comerciante - E12)

"Agora em relação a FLIP, a gente não tem muito contato com a organização. Eu tenho mais contato com o pessoal do SESC, mesmo. Mas com o pessoal oficial da Casa Azul não." (Comerciante - E8)

Os entrevistados queixam-se da falta de material para divulgação, assim como *folders* e a programação. Pelo relato dos comerciantes percebe-se que a busca por informação é feita de forma autônoma. Essa relação está em desacordo com a afirmativa de Kelly e Fairley (2018), que as relações entre uma organização de turismo e um evento só são úteis quando ocorrem de modo colaborativo. Deve-se criar e desenvolver relações interorganizacionais, de modo que a orientação deve ser mútua e alcançada com o envolvimento ativo das partes envolvidas (KELLY; FARLEY, 2018). Relações unilaterais são percebidas quando não há alinhamento de metas e valores entre as partes interessadas (WADDOCK, 1989).

"Até divulgar, porque eu tenho o Facebook da loja. Seria interessante estar divulgando a Flip no Facebook, no site. A gente não tem material nenhum, né? Não fornecem nada. Programação. Eu não sei quem é o homenageado. Eu não sei nada" (Comerciante - E13).

"Eu não vejo nada, não vi nada. Pelo menos pra mim ninguém veio pedir nada de... ninguém veio pedir nada. E nem dar informação de alguma coisa, né?!" (Comerciante - E1).

"Eu acho que eles poderiam passar nos estabelecimentos até pra poder já... por exemplo, se eu quiser uma programação da FLIP, eu vou ter que ir lá, vou ter que pegar com ele. Talvez eles poderiam facilitar esse acesso de cartazes de divulgação, pra ajudar os próprios hóspedes, para ajudar as pessoas a se situar" (Comerciante - E8).

"Uma coisa que eu fico pensando, o homenageado, por exemplo, essas coisas vão sendo pautadas e decididas ao longo do tempo. Acesso a gente tem, mas eles não mandam, não fazem esse trabalho com a gente. Pelas mídias que a gente consegue" (Comerciante - E6).

"Eu tenho essas informações porque eu busco. O trabalho não é integrado. Eu fico sabendo pelas pessoas que trabalham dentro da Casa Azul, da Casa da Cultura, da prefeitura. Então a gente fica sabendo, mas não tem integração" (Comerciante - E10).

"Eu não acredito que seria o nosso papel de estar chamando gente de fora até porque eu acho que a organização... nunca ninguém passou aqui para deixar uma programação para gente, sabe?" (Comerciante - E11).

Outro aspecto identificado pela análise de conteúdo foi a insegurança entre os comerciantes sobre o futuro do festival devido a crise, principalmente entre aqueles que acompanham há mais tempo as edições do evento, que há alguns anos usufruíam de uma estrutura mais atrativa. Çakar (2018) defende que o sucesso de eventos durante períodos adversos demandam coordenação, comunicação, cooperação e compartilhamento de conhecimento. Outros estudiosos do tema, como Gustafsson, Larson e Svensson (2014), defendem a elaboração de planos de longo prazo, juntamente com todos os grupos de interesse para conquistar a sustentabilidade dos destinos. Não ter acesso a informação gera questões e problemas na colaboração entre os atores resultando em dificuldade para a gestão do evento (ÇAKAR, 2018).

"Para os comerciantes de Paraty, os festivais é o melhor que tem mesmo. Só que acho que tem que ser qualidade boa. Que se for caindo a qualidade, aí... Tinha Paraty latino que é um festival que não existe mais" (Comerciante - E11).

"O festival já foi muito bom e ultimamente tem decaído e assim, eu sempre trabalhei muito nesse festival. E ultimamente até no modo trabalho, eu estou trabalhando um pouco menos. Assim a cidade fica movimentada. O festival em si deu uma caída. Até em termos de qualidade" (Comerciante - E14).

"Mas a FLIP, por exemplo, de três anos pra cá a gente percebe que não tem lotação máxima de como era antes" (Comerciante - E8).

"Olha, o festival de dois anos para cá ele tem sido um pouco diminuído em termos de preparação em função da crise financeira. As grandes empresas que antigamente patrocinavam como Petrobrás e Eletrobrás estão passando por crises que todos nós sabemos né?" (Comerciante - E7).

"Não vou nem falar em crise, porque agora este ano. A crise impacta bastante, independente da Flip no geral. E a Flip, por exemplo, esse ano incrivelmente os patrocínios caíram muito. Alguns saíram" (Comerciante - E10).

A falta de integração entre organização e comerciantes impacta, também, na mensuração dos impactos econômicos dos eventos. Apesar da crise, há uma opinião unânime sobre o resultado positivo do festival em relação à economia da cidade. Segundo Kelly e Fairley (2018) e Beesley e Chaplin (2011), eventos criam oportunidades para negócios locais e, em geral, beneficiam os *stakeholders* envolvidos. Para Getz e Page (2015), eventos auxiliam no desenvolvimento econômico das cidades que os hospedam. Em consonância com essas afirmativas, todos os entrevistados aumentam o seu faturamento em até três vezes durante o período da Flip, entretanto tal resultado não é compartilhado com nenhum *stakeholder*, o que dificulta o fechamento de um número consolidado para mensurar o impacto econômico de cada evento.

"Não compartilho com ninguém. Não tem uma mensuração, assim... na cidade..." (Comerciante - E8).

"Não tem assim ó. Com a Flip, teve aumento x por cento, veio tantas pessoas aqui, classes a, b,c. Não tem um estudo. Nada, nada, nada. Vamos que vamos. Vamos fazer. E fica apostando no próprio evento. No nome do próprio evento." (Comerciante - E13)

"É porque as associações como a gente tem aqui deveriam tipo fazer mais reuniões, ou então procurar o que que tá acontecendo, no centro o que que tem que melhorar, o que não tem. Tem um monte de coisa mas a gente fica meio assim. Então, as vendas que eu vendo mais fica pra mim e meu marido, "Ah, hoje eu vendi um pouquinho melhor." (Comerciante - E4)

"Não, não tem estatística, número, não. Não tem estatística, eles não tem noção do quanto gira de dinheiro. Não existe um órgão que une todas essas questões, entendeu?" (Comerciante - E6).

Devido a carência de relações e integração entre a organização e o comércio, os empresários não têm clareza sobre o seu papel dentro da realização e da execução do festival. É atribuição dos gestores de eventos o entendimento da multiplicidade de *stakeholders*, assim como garantir a disseminação da competência de cada grupo (TODD; LEASK; ENSOR,2017; LEMMERTYINEN; GO, 2009). Em contextos de crise, a definição de papéis e responsabilidades se torna mais relevante (ÇAKAR, 2018; EVANS; ELPHICK, 2005). Payne *et al.* (2008) reforçam que o processo de cocriação bem sucedido exige um gerenciamento de expectativas e promessas entre o cliente e o fornecedor. De uma forma geral, Hede (2008) afirma que a gestão de eventos é complexa por envolver um número de *stakeholders* diferentes com expectativas muito individuais.

É perceptível, pela análise de conteúdo, que os entrevistados não sabem a sua contribuição na Flip.

"Eu acho que a gente contribui a partir do momento que o nosso serviço é feito com qualidade para os nossos hóspedes. Acho que qualquer coisa que qualquer hóspede pedir e tiver ao alcance dentro dessa cidade a gente vai tentar fazer pra ajudar eles" (Comerciante - E6).

"A gente paga os impostos. E os impostos não voltam pra gente, né. Então a gente já tá contribuindo, mesmo eu não doando um, ou dez ou vinte reais, né?" (Comerciante - E3).

"Eu não sei como que eu poderia contribuir com a Flip, enquanto empresária. Não sei te falar" (Comerciante - E8).

Por último, um dos entrevistados destacou a importância da integração de múltiplos *stakeholders* (ÇAKAR, 2018; TODD; LEASK; ENSOR,2017) para o entendimento dos papéis:

"Se tivesse uma preparação, um trabalho em conjunto com a comunidade de Paraty, junto com a prefeitura, junto com os organizadores, para eles inclusive explicarem para nós comerciantes as vantagens de se fazer uma feira como

essa. Enfim. Criar uma condição que todos possam participar e até sentir-se útil” (Comerciante - E7).

Resgatando o modelo de Andreu *et al.* (2010), que traz uma estrutura para mostrar a combinação de clientes, fornecedores, processos e papéis para a gestão e a cocriação de valor, pode-se definir que na relação entre comerciantes e organização, o primeiro é o consumidor, enquanto a organização é o fornecedor. Portanto, compreende-se que o processo de geração de valor entre estes dois *stakeholders* possuem obstáculos a serem replanejados.

Pode-se notar que a subcategoria: "a gente nem sabe quem organiza" descreve como a falta de integração com a organização impacta negativamente em questões, como a falta de informação e materiais para divulgação, a ausência de resultados econômicos oficiais, falta de entendimento dos papéis dos comerciantes e a insegurança do público em relação ao futuro do festival.

### **5.3.1.2 Categoria fornecedor-consumidor: processo de encontro**

Essa categoria é proveniente do modelo de Processo de Criação de Valor formulada pelos autores Andreu *et al.* (2010). Segundos os estudiosos, o processo de encontro consiste nas práticas, interações e trocas entre fornecedores e consumidores. Gronroos (2008) afirma que o fornecedor assume dois papéis, de facilitador e de cocriador de valor, porém quem cria o valor é sempre o cliente. Dessa forma, os fornecedores facilitam a criação de valor ao prover o serviço gerando interações e intervenções no processo de consumo, compartilhando habilidades e práticas (ANDREU *et al.*, 2010). Levando em conta a LDS, as empresas criam oportunidades de gerar interações com os consumidores durante a geração de valor e diretamente se engajam no processo, tornando-se, então, cocriadoras (GRONROOS, 2008). O processo de encontro se torna o guia da cocriação de valor por ser o gerador da experiência de serviço e do valor em uso (PAYNE *et al.*, 2008).

Dessa categoria, focada em entender as interações e relacionamento entre fornecedores e visitantes do festival, originaram-se duas subcategorias: "A internet é uma ferramenta legal para a gente" e "Já botei ideia de cliente no meu trabalho".

### **5.3.2.1.1 Subcategoria “A internet é uma ferramenta legal para a gente”**

Essa subcategoria descreve de uma maneira geral os instrumentos mais comuns para gerir o relacionamento dos clientes com os fornecedores e as formas de divulgação dos seus serviços. Um fornecedor precisa de uma página de informações on-line para direcionar as necessidades dos seus potenciais consumidores para que eles possam fazer uma avaliação do seu serviço, mesmo sem visitar o estabelecimento (ANDREU *et al.*, 2010). Estudos têm incentivado o uso da internet como um caminho para a observação, o diálogo e a construção de relacionamentos com o clientes para cocriação de valor (HSIEH,2015). Como descrito anteriormente, Zang, Wang e Wu (2015) mostram que as ferramentas digitais são plataformas de cocriação por possibilitar conversas em tempo real, alcançar um público amplo e gerar personalização de mensagens e colaboração entre corporações e consumidores. Para Chathoth *et al.*, (2016), as tecnologias podem garantir mais informação, transparência, dinamismo e foco no cliente no processo de cocriação de valor.

Este ambiente on-line descrito pelos estudiosos citados acima é no contexto dos fornecedores da Flip, mais precisamente, conforme já referido, os canais em redes sociais. Nesse sentido, as redes sociais usadas com frequência por gestores de festivais para busca de informações acerca de expectativas e experiências dos participantes (HOKSBERGEN; INSCH, 2016). Treze dos quinze entrevistados usam canais como Facebook e Instagram para divulgar a programação de Paraty, seus produtos e serviços. Muitos chegam a realizar vendas on-line por meio da plataforma. Quatorze dos quinze entrevistados administram os seus canais em redes sociais de forma autônoma.

“É, eu divulgo meu trabalho no Facebook, tenho, né, meus amigos também e a FLIP a gente divulga. Direto” (Comerciante - E4).

“Tem Facebook. Facebook é um negócio que você publica e atinge o mundo inteiro. Se é um negócio legal. Por semana tem umas 2700, 2000 curtidas. Quando você tem um evento bacana, que todo mundo olha e compartilha, aquilo explode. E só curtir não adianta. Você tem que compartilhar né?” (Comerciante - E13).

"Temos Instagram, Facebook. Nosso Instagram tem cerca de 3000 pessoas" (Comerciante - E14).

"Eu criei um Instagram e um perfil no Facebook loja que eu que administro procurando o meu público de poder atrair clientes dessa maneira também. Acabamos fazendo venda online de alguma coisa que a gente posta e a cliente já se interessa e tem esse contato imediato. A gente tem lista de transmissão pelo WhatsApp" (Comerciante - E11).

Outras formas de disseminação de informação citada pelos fornecedores é o boca a boca e a panfletagem.

"Tem facebook, boca a boca, pousadas, panfletos" (Comerciante - E13).

"Internet, né, redes sociais. A gente até divulga um pouco no jornal impresso também... e o boca a boca" (Comerciante - E6).

Apenas um dos estabelecimentos têm um trabalho mais estruturado, com a contratação de um fornecedor de comunicação envolvendo mais pontos de contato de divulgação, como o relacionamento com veículos de imprensa.

"Nós temos uma empresa que cuida das mídias sociais no Rio de Janeiro, então ela cuida do Facebook, tem o e-mail marketing, Instagram, blog, tem uma assessoria de imprensa que também faz toda essa parte com escrita, de releases a TV" (Comerciante - E5).

Apesar de a internet ser um meio popular entre a maioria dos entrevistados, há, ainda, aqueles que não aderiram às redes sociais como uma forma de divulgação do trabalho:

"Os meus clientes geralmente acabam postando tudo no Facebook, tudo. Eu acabo recebendo encomendas por conta desses meus clientes. Eu mesma não posto nada. Eu não sou nada tecnológica. Eu não sei mexer nessas coisas. Eu sou um problema. Eu sou completamente uma analfabeta tecnológica" (Comerciante - E4).

Entende-se a subcategoria "A internet é uma ferramenta legal para gente" como um dos temas mais frequentes quando trata-se dos processos de encontro e cocriação de valor. Por meio da internet, os empresários, mesmo que de forma amadora, divulgam os seus produtos e serviços e os festivais. Distribuição de panfletos e o marketing boca a boca também foram citados

como alternativas para a divulgação. A próxima subcategoria “Já botei ideia de cliente no meu trabalho” aprofunda-se no entendimento do que é enviado ao comerciante via redes sociais e sites de avaliação, como o TripAdvisor.

#### 5.3.2.1.2 Subcategoria “Já botei ideia de cliente no meu trabalho”

Essa subcategoria origina-se da frequência das respostas dos entrevistados sobre a utilização de sugestões dos clientes nos seus estabelecimentos. A subcategoria citada anteriormente denota que o principal canal de comunicação entre comerciantes e visitantes da Flip é a internet, por conseguinte, o instrumento que frequentemente é usado pelos visitantes para dar retorno sobre o produto ou serviço é a rede social. A entrevistada E8 elucida que é por meio da internet que os usuários se sentem à vontade para fazer avaliações aprofundadas. A interação é uma oportunidade para consumidores e fornecedores ao trazer informações sobre as preferências do cliente e seus comportamentos (BALLANTYNE; VAREY, 2006). Payne *et al.* (2008) defendem o diálogo como uma forma de facilitar a cocriação de experiências. Todos os quinze entrevistados dizem utilizar sugestões dos seus clientes em seus processos, mesmo não o fazendo de forma sistemática.

“A gente já teve ajudas assim, ótimas de coisas básicas, que hóspede principalmente no começo assim, tipo, de *feedbacks* assim que foram essenciais, pro amadurecimento profissional, tipo a gente tem quatro anos, a gente chegou nesse ponto através de várias críticas que a gente recebeu e *feedbacks*, algumas críticas não na internet, mas *feedbacks* também de pessoas que chegavam pra gente e falavam “Isso, isso, isso, tem que melhorar” e isso é bem legal, a gente gosta” (Comerciante - E8).

"Eu aceito numa boa, tipo “Ah, porque você não faz assim?”, “Posso dar uma sugestão?” Eu falei “claro, tô aqui pra aceitar”. Porque as vezes a minha mente... as vezes você produz, produz e sua mente fica fechada, não consegue enxergar outras coisas, “Ai, meu Deus, preciso produzir, que que eu vou fazer? Ai, criar um novo colar”. Aí quando o cliente dá um *up* aí sua mente abre. Se você vai lá ver tem vários comentários que eles falam de mim pessoal e tem lá... ah deve ter uns 25, 26, comentários” (Comerciante - E4)

"A gente sempre procura atender os pedidos dos hóspedes. Às vezes pedidos com relação ao café da manhã, o conforto no apartamento, a mudança de um travesseiro, todos esses detalhes. Então dentro das nossas possibilidades, a gente está sempre procurando atender no que é possível cada pedido de cliente. Eu tenho muito cuidado em relação a isso" (Comerciante - E5).

Nota-se, também, que, pelo perfil diplomático da internet, há comerciantes que não estão preparados para lidar com as interações dos clientes. Há uma carência em capacitação dos microempresários para trabalhar e aproveitar as oportunidades destas plataformas.

"Tem pessoas que não são preparadas para usar essas ferramentas. E aí a gente tem que entender, também, que todo o contexto, né, que talvez a pessoa não esteja ali, é, preparada pra poder ter uma página em branco às vezes tem muitas pessoas que não entendem, que existe um trabalho ali por trás, entendeu?" (Comerciante - E8).

"Eu acho aquele TripAdvisor lá um falador, não gostei não. Muito fofoqueiro, eles falam maldade que as vezes não é. Eu tô aqui, tô conversando com você, você tá conversando e tá escrevendo, aí você manda "Nossa, a comida tava ruim demais, o restaurante é muito feio", "Ah, a casa tem cheiro de mofo". Agora não sei porque crítica tão baixo astral desse jeito. Eu acho que a crítica deveria ser crítica construtiva e não crítica de destruir as pessoas" (Comerciante - E1).

"Muita gente que dá opinião não conhece assim, ah, como que é mesmo o trabalho em restaurante, que não é fácil, né, administrar um restaurante. A gente sempre considera, né, principalmente a parte do atendimento, a opinião do atendimento, a opinião da comida, a gente sempre tá levando em consideração" (Comerciante - E15).

Compreende-se que, em relação a subcategoria "Já botei ideia de cliente no meu trabalho", em geral os fornecedores utilizam insumos e conhecimento dos clientes para trazer novidades e correções aos seus processos. A internet é a ferramenta mais utilizada para gerar esses retornos, porém, há empresários que ainda não utilizam a ferramenta e outros que não estão preparados para gerir seus perfis em redes sociais, levando em conta a complexidade que esses meios podem trazer às relações.

### **5.3.2 Visitantes**

Como descrito anteriormente, esta seção trará as análises do conteúdo das entrevistas de visitantes do festival. Todos foram entrevistados após pelo menos um dia de participação no evento. Aqueles que foram abordados e recém tinham chegado à cidade foram desconsiderados. Geralmente, os visitantes estavam acompanhados ou em grupos, e, sendo assim, foi solicitado que apenas uma pessoa do grupo fosse entrevistada para evitar que as respostas dos demais membros influenciassem os outros entrevistados.

No momento da coleta, o pesquisador notou que a opinião dos visitantes recentes diferenciava consideravelmente em relação àqueles que estiveram no festival mais de uma vez, e, por isso, conforme referido anteriormente, comparações entre os visitantes recorrentes e recentes serão feitas ao longo das análises.

#### **5.3.2.1 Consumidor-consumidor: processo de criação de valor**

A categoria consumidor-consumidor: processo de criação de valor foi extraída do modelo de Andreu *et al.* (2010). Os estudiosos definem o processo de valor do consumidor como o momento em que o consumidor utiliza as ofertas de valores oferecidas pelo fornecedor com seus recursos próprios para então criar valor. O valor criado se dá quando há o consumo do serviço. Segundo Grönroos (2008), este é um processo não linear, ativo, inventivo e involuntário. A cocriação de valor do ponto de vista do consumidor demanda conhecimento e outros recursos para influenciar nas proposições dos fornecedores (ORDANINI; PASINI, 2008). Especificamente no caso da Flip, o visitante precisa de acesso a programação e obter informações a respeito de pousadas e restaurantes para que ele consiga experienciar o festival, cocriando valor. Esta fase do processo compreende nas motivações, no estilo de vida e na busca de informações na internet pelo consumidor (ANDREU *et al.*, 2010).

Por meio da análise dos conteúdos das entrevistas dos visitantes recorrentes e recentes, alguns temas apareceram com frequência alta e foram, assim, reunidos em subcategorias: “eu adoro literatura, adoro” e “informação da programação oficial tem”.

##### **5.3.2.1.1 Subcategoria "Eu adoro literatura, adoro"**

“Eu adoro literatura, adoro” está relacionada às motivações que levaram os turistas até Paraty para participar da Flip. Predomina, entre os entrevistados, a paixão pela literatura como sendo a principal motivadora da visita ao festival e a cidade. Tal afirmativa vai ao encontro dos estudos Kelley e Fairley (2018), Todd, Leask e Ensor (2017) e Getz (2008) que confirmam que os festivais são como ferramentas que motivam visitas ao destino. Schneider e Backman (1996) e Formica e Uysal (1998) trazem os atributos e a cultura e história como pontos motivadores de visita nesses festivais. Os entrevistados expõem afirmativas que confirmam estes estudos.

"Eu gosto muito de literatura, sempre tive vontade de conhecer, além de tudo a história de ser uma FLIP um pouco diferente, com mais mulheres, mais negros na programação ajudou na vontade de vir" (Visitante recente - E3).

"É, eu desejo ser escritora, por isso eu venho na FLIP tanto. E eu é... depois que me aposentei tenho me dedicado a fazer o que na minha vida profissional eu não pude fazer muito, estudar literatura" (Visitante recorrente - E3).

"Ah, um pouco de cultura, vim aprender um pouco mais literatura, sobre a cidade, turismo, aliar uma coisa a outra. Acho que é sempre legal, o turismo a cultura, acho que isso é uma coisa bacana" (Visitante recente - E12).

"E minha motivação é mesmo pelo espaço pro debate literário, da cultura, da arte, né, eu acho que a FLIP, apesar de ter mudado em alguma perspectiva ao longo do tempo, é um espaço muito rico nesse sentido" (Visitante recorrente - E1).

Aspectos como a socialização e estar perto da família também foram outros fatores citados pelos visitantes recentes:

"Conhecer pessoas novas. Ouvir pessoas que eu conhecia antes" (Visitante recente - E8).

"Eu sou casado com uma mulher que tá trabalhando na FLIP" (Visitante recente - E1).

Por último, a cidade de Paraty como um destino turístico também foi citada como um ponto motivador para a visita nas entrevistas dos visitantes recentes.

"Então, era um sonho tá aqui, porque eu já adoro a cidade, Paraty é maravilhosa, mas literatura é uma festa mesmo. Eu tô me sentindo no paraíso. Maravilhoso" (Visitante recente - E11).

"É sempre diferente e ver como fica a cidade nessa época também" (Visitante recente - E8).

Nota-se, portanto, que a subcategoria "Eu adoro leitura, adoro" apresenta fatores motivacionais da visita citados pelos participantes. O gosto e o interesse pela leitura foram os aspectos que mais apareceram no conteúdo das entrevistas em geral, seguido por citações em relação a socialização, cultura, estar junto a membros da família e a própria cidade de Paraty. É interessante ressaltar que entre os visitantes recentes, questões como a socialização e o destino turístico também influenciaram a visita, enquanto os visitantes recorrentes citam mais o interesse pela literatura. Todos esses aspectos corroboram com as pesquisas citadas na literatura (LIKEWISE; SIMKOVÁ; HOLZNER, 2014; LITTLE; BURGUER; CROUCH, 2017; FORMICA; UYSAL, 1998).

#### **5.3.2.1.2 Subcategoria "Informação da programação oficial tem"**

A subcategoria "Informação da programação oficial tem" foi retirada das entrevistas com os visitantes recentes ao aparecer com frequência questões relacionadas à busca de informação da programação geral do festival. Parece claro que os visitantes recentes tenham mais dificuldades sobre o funcionamento do festival e que, por isso, também busquem mais informações prévias. Os visitantes recorrentes entendem o funcionamento do festival, têm as suas expectativas alinhadas por experiências anteriores e, por esse motivo, não relatam tantas deficiências no compartilhamento de informação.

Para o processo de criação de valor o conhecimento base do consumidor é produto-chave (ANDREU *et al.*, 2010). Payne *et al.* (2008) abordam a criação de valor do consumidor como a capacidade dele em utilizar informações e conhecimentos acessíveis. A busca de informa-

ções é uma dimensão que aparece em vários outros estudos relacionados a cocriação (KELLOG, YOUNGDAHL, BOWEN, 1997). Em relação a canais de busca de informação, Mackenzie (2011) afirma que mais da metade dos usuários do Facebook usam a plataforma para planejar suas viagens. Yi e Gong (2013) mostram que os consumidores precisam de informação para executar as suas atividades de cocriadores de valor, assim como sobre o que eles devem fazer e como devem agir durante um encontro de serviços. Com base nessas afirmações, foi questionado, junto aos entrevistados, quais foram as principais redes utilizadas e como foi a busca das informações sobre o festival. Assim como descrito por Mackenzie (2011), todos os visitantes utilizam-se da internet e das redes sociais em busca das informações.

"Sim, super fácil. No site, aqui em todo lugar tem, achei super acessível" (Visitante recente - E12).

"Eu procurei mais nas redes sociais" (Visitante recente - E13).

"Sim, muito tranquilo, muito lugar com informação. Mais pela internet, muito tranquilo" (Visitante recente - E10).

Como dito anteriormente, a busca por informações não é uma ação prioritária para os visitantes recorrentes:

"Em jornal, revista... eu sempre venho na FLIP, então as informações eu sei..." (Visitante recorrente - E4).

"Eu não procurei isso antes, aqui eu não tive dificuldade de achar eu achei os boletins informativos do SESC e da Casa de Cultura porque eu cheguei quarta feira mais cedo e dei uma percorrida na cidade e fui atrás de pegar as programações pra não, pra não perder alguma coisa que fosse imperdível, né. Mas é, eu confesso que não fiz essa busca prévia (Visitante recorrente - E3).

"A FLIP, no meu entender, porque também tem uma coisa assim, ao longo desse tempo, dos 15 anos, tem assim, as pessoas, o público, ele já conhece a FLIP, então a partir, eu por exemplo, a partir de fevereiro, março, eu já fico "quem será o homenagea-

do? Quando eles vão começar a falar? E o site da FLIP? Que hora que vai abrir?" (Visitante recorrente, E1).

Dezesseis dos vinte entrevistados encontraram de forma fácil as informações oficiais do festival, sendo que dentre as reclamações de dificuldade de acesso somente um entrevistado era visitante recorrente.

"Tem bastante material disponível, tem um panfleto um pouco mais sintético, assim, com uma organização dos horários, tem o livreto também um pouco mais aprofundado com as especificações das mesas, dos palestrantes, é, bastante divulgação de material, então se você perdeu material aqui você já vai ter um lugar ali pra você pegar mais, e tal, enfim... achei super bem organizado nesse sentido" (Visitante recente - E4).

"Sim, a programação oficial da Flip não tem problema, eu não tive problema pra achar" (Visitante recente - E6).

"Sim, super fácil. No site, aqui em todo lugar tem, achei super acessível" (Visitante recente - E12).

"Acho, agora tem o site também, né, cê pode ficar toda hora consultando" (Visitante recorrente - E2).

A falta de integração entre organização e comerciantes foi perceptível para uma das entrevistadas que sentiu dificuldades em encontrar o panfleto da programação oficial.

"Sobre a programação da Flip, eu acho que eu vi muitos estabelecimentos pedindo panfletinho da programação oficial e não conseguindo, sabe? Inclusive aqui também, eles demoraram para ter a programação oficial, acho que tipo os estabelecimento e a Flip tem que se conversar mais nesse sentido. Nem que seja uma coisa, sei lá, online mesmo" (Visitante recente - E2).

Em paralelo a programação oficial existem diversos espaços com programações culturais. No ano de 2017, além das mesas e encontros da Flip, estiveram presentes no festival a Casa de Papel, organizada por membros de uma editora independente, o SESC, a Casa Saramago, a Casa da Porta Amarela, Casa Folha, dentre outras. Em relação a essa programação, onze dos quatorze entrevistados alegaram a falta de acesso à localização das casas e aos eventos por elas organizadas.

"A programação paralela nem cheguei a ver, até a principal foi bem difícil, encontrar, eu encontrei por acaso, as pessoas me pediram, eu acabei dando pra outra pessoa a programação que eu peguei" (Visitante recorrente - E5).

"Só que está acontecendo muitas coisas em lugares menores e que parece eles estão de esforçando muito em mostrar isso né?! Os eventos na casa da porta amarela. Ah, eu acho que a organização do evento. Tem uma casa para todos que eu até quero ir mais tarde porque eu não sei onde é, eu vou ter que procurar" (Visitante recente - E8).

"Sinto falta de alguma coisa que conjugue não só a programação oficial, mas as programações paralelas. Parece que tem um site que faz isso, mas eu não sabia que tinha esse site, então cê fica correndo atrás de cada programação paralela" (Visitante recente - E9).

"Talvez poderia ter uma programação única, porque em cada espaço tem uma programação separada e a gente tem que ficar juntando e fazendo roteiro" (Visitante recente - E5).

"Ontem a gente ficou rodando a tarde inteira atrás da Casa da Porta Amarela, porque a numeração não batia e a gente ia pra lá e a gente demorou a achar. Tinha várias pessoas procurando" (Visitante recente - E6).

Um dos entrevistados sugeriu uma solução para a falta de integração da informação:

"Um aplicativo com a programação toda, "Monte sua agenda" e tipo com a programação paralela e a programação oficial" (Visitante recente - E2).

Ainda sobre as questões relacionadas à informação, foi questionado, junto aos entrevistados, sobre a facilidade de acesso a hospedagens e restaurantes. Os visitantes recentes esforçaram-se para localizar hospedagens e, para reservar de última hora, tiveram dificuldade em encontrar locais disponíveis. Seis dos quatorze visitantes recentes reclamaram da falta de pousadas para quem quisesse gastar menos. Eles alegaram que, no geral, os preços estavam muito altos, obrigando-os a buscar por *hostels* ou pousadas fora do Centro Histórico de Paraty.

"A gente decidiu tarde, então tinha pouca opção" (Visitante recente - E3).

"É que a gente se programou pra vir um ano antes, né. Então foi tranquilo, mas agora uma pessoa quis vir com a gente e é impossível, não tem lugar" (Visitante recente - E7).

"Nós ficamos numa pousadinha não tão próxima do centro, próxima até... dez minutos a pé, mas, assim, é uma pousada super simples, até mesmo porque a nossa impressão, talvez o que seja muito caro, seja questão da hospedagem" (Visitante recente - E4).

Quem esteve no festival mais de um vez reservou com antecedência a pousada ou *hostel* que já fica há mais de duas edições.

"Eu fico quase sempre na mesma, né, essa que eu fico ela é muito boa. É... mas acho que ela é cara. Eu sempre fico porque eu conheço o dono, peço desconto e ele me dá desconto e eu fico num anexo, enfim, é... e eu escolho essa pousada porque ela é perto e eu não preciso ficar pegando carro" (Visitante recorrente - E3).

Os visitantes recorrentes também questionam a estrutura e a qualidade dos serviços ofertados.

"A gente percebe que eles não tem estrutura pra tanta gente assim. Porque é difícil manter os funcionários só pra FLIP e pro verão, então cê tem que entender isso, né? É difícil, como que eles vão manter o pessoal?" (Visitante recorrente - E2).

"Olha, tirando os restaurantes que são extremamente caros, esses a qualidade do serviço é boa, é, a experiência que eu tenho é que os médios têm um serviço ruim, muito ruim. Banheiro ruim, atendimento ruim, é, é, eu sei que existe uma dificuldade de mão de obra, é sazonal, talvez essa cidade tivesse que discutir isso, né, se organizar

pra ser uma cidade de eventos, né, ter aqui uma formação profissional de trabalhadores pra rede hoteleira, pra rede de hotelaria. Acho que ainda ela não tem" (Visitante recorrente - E3).

Compreende-se pela subcategoria "Informação da programação oficial tem" que há uma carência de integração e comunicação a respeito da programação extra-oficial. Não há uma fonte de pesquisa que traga, de forma conjunta, horários, debates, mesas e locais de tudo o que acontece simultaneamente a programação oficial. Tal fato é mais sentido pelo visitante recente que não conhece o festival e precisa ir atrás do que está acontecendo. A falta de informação também está relacionada aos serviços, os visitantes recentes em sua maioria consideram trabalhosa a busca por restaurantes e pousadas adequadas à sua situação financeira. Os visitantes recorrentes relatam sobre a carência no número de pousadas e restaurantes, porém antecipam as suas reservas, um vez que já têm conhecimento sobre o processo.

### **5.3.2.2 Fornecedor-consumidor: processo de encontro**

Essa categoria também foi retirada do modelo de Processo de criação de valor, segundo Andreu *et al.* (2010) e foi descrita anteriormente ao analisar o processo de encontro na visão do fornecedor. Neste tópico, o processo de encontro será analisado sob o ponto de vista dos visitantes, pois Grönroos (2008) acredita que as atividades de criação de valor têm um aspecto diferente para empresas e clientes. Para Fischer e Smith (2011) existem poucos casos em que produtor e consumidor tenham a mesma força de cocriação, e, por esse motivo, o pesquisador optou por analisar o processo de encontro de forma separada, comerciante e visitante.

Retomando o conceito da categoria, o processo de encontro está relacionado à interação entre fornecedores e consumidores. Segundo Payne *et al.* (2008) analisar esse processo na visão do cliente está relacionado ao entendimento do consumidor em usar as informações e conhecimentos disponíveis para criação de valor. Para Gronroos e Voima (2013) o cliente é o criador de valor, valor este que vai se acumulando durante todo o processo. Grönroos (2008) define que neste momento o cliente utiliza as proposições de valor que foram ofertadas pelo fornecedor e seus próprios recursos para a criação de valor. Para o autor, este é o momento em que o valor está em uso, e, caso o cliente não possua os recursos necessários (próprios e ofertados

pelo fornecedor), o valor gerado não existirá. Para Gronroos e Ravald (2011) se os *stakeholders* estiverem propensos e puderem investir um alto nível de recursos, a cocriação será gerada. No modelo de Payne *et al.* (2008) há três elementos relacionais relevantes do ponto de vista do cliente: cognição, emoção e comportamento. Andreu *et al.* (2010) afirma que o processo de encontro é o momento de interação entre cliente e fornecedor, com a informação como elemento base para ambos, de forma bidirecional, muitas vezes sem a existência de uma conversa real. É no momento de encontro que as interações sociais aproximam os clientes e facilitam a construção de vínculos interpessoais mais fortes, isto é, criam, melhoram e mantêm laços entre eles (REN *et al.*, 2012).

Alguns pontos apareceram com frequência no conteúdo das entrevistas e foram reunidos em subcategorias que serão apresentadas nos próximos tópicos: "Eu não consegui comprar ingressos" e "A gente achou algumas muito, muito, muito caras".

#### **5.3.2.2.1 Subcategoria: "Eu não consegui comprar ingressos"**

A criação da subcategoria "Eu não consegui comprar ingressos" se deu pela frequência de reclamações a respeito de um dos primeiros processos de encontro entre cliente e festival, a compra de ingressos para a participação nas mesas oficiais. Como mencionado anteriormente pelos entrevistados, a estrutura do festival diminuiu em 2017 e, por conta disso, as mesas aconteceram dentro da Igreja Matriz de Paraty, estrutura com o espaço mais reduzido. Por essa razão, os ingressos vendidos foram disputados. Sete visitantes recentes queixaram-se do processo de venda de ingressos. Cinco visitantes recorrentes compram sempre os seus ingressos com antecedência e, como conhecem o funcionamento do festival, não se importam de assistir as mesas na tenda externa quando há a falta de ingressos. Um dos entrevistados recorrentes reclamou sobre a compra de ingressos em 2017, pois, segundo ele, o espaço externo era pequeno e pouco confortável.

Com relação a isso, cabe referir que nos estágios intermediários da tomada de decisão, os clientes aumentam a sua expectativa de geração de valor ao avaliar se tudo está dentro do aceitável por eles (ANDREU *et. al*, 2010). Planejar a cocriação é entender o processo de criação

de valor do cliente oferecendo suporte para facilitar a cocriação valor, entendendo que a cocriação está ligada ao entendimento e customização (PAYNE *et. al*, 2008). No caso específico de venda de ingressos, os estudiosos nomeiam esse encontro como de serviço, trazendo interações dos clientes com o atendimento, presencial ou on-line. Operações de sucesso de cocriação são pensadas para gerir expectativas promover a comunicação entre ambas as partes (PAYNE *et. al*, 2008). Em relação a venda de ingressos, pode-se, então, concluir que houve uma má gestão de expectativas, pois os visitantes entrevistados buscaram comprar as entradas, mas não as conseguiram, gerando frustração.

"Eu não consegui comprar, porque eu decidi muito em cima da hora por causa da data, Então eu... quando eu decidi, já tinha terminado os ingressos, não tinha mais. Eu sabia que a venda era antecipada mas eu achei que ainda dava pra comprar aqui. Que tinha um lote que seria vendido aqui, mas ai não tinha" (Visitante recente - E11).

"Não está indisponível, não está indisponível pra gente assistir, a gente assiste em pé aqui, mas se são poucos lugares lá dentro era preferível nem colocar a venda, porque devem ter patrocinadores, é... com tanto ingressos então vai vender 10 ingressos? 15 ingressos?" (Visitante recente - E10).

"É, um pouco caótico, né, porque é super rápido mas ao mesmo tempo a divulgação foi super em cima da hora também, não dá pra comprar mais de um ingresso as vezes, então eu queria comprar pra uma mesa e não tinha disponibilidade de venda de ingresso pra estudante" (Visitante recente - E4).

"Nas outras FLIPS eu vinha e sentava, eu vinha e comprava ingresso e conseguia assistir lá dentro. Aqui eu não consegui assistir nada e achei que assim, assisti muitas palestras em pé, entendeu? É meio cansativo, ontem eu fiquei quase o dia todo também de pé eu..." (Visitante recorrente - E2).

Por serem visitantes recentes, três dos entrevistados não tinha conhecimento da transmissão simultânea das mesas em um espaço aberto ao público fora a Igreja Matriz.

"Eu queria ter conseguido comprar, mas não desisti de vir porque todo mundo falou que o telão era legal também, que vale a pena vir e tal. Mas, de fato, foi ruim, não conseguir comprar ingresso" (Visitante recente - E3).

"Não tudo, assim, eu realmente não sabia como funcionava. E eu fiquei na dúvida se as coisas que aconteciam aqui eram de graça. Se eu quisesse realmente ver uma palestra eu não teria conseguido, porque eu achei meio difícil. Não difícil, mas não tava muito claro essa, assim, sabe, essa informação no site, questão de navegabilidade mesmo" (Visitante recente - E2).

"Só achei, assim, achei difícil a questão dos ingressos pras mesas serem vendidos antes. Mas depois, a gente depois achou melhor porque aqui é acessível também, né, não precisaria pagar pra entrar lá" (Visitante recente - E11).

Um dos visitantes recorrentes, mesmo conhecendo o processo, admite que a venda de ingressos para o festival de 2017 foi menos estruturada.

"Na FLIP passada eu consegui muito na tenda dos autores, mas não é que eu tenha comprado com antecedência, tinha uma estrutura de venda de ingresso que eu tinha alguns, aí troquei com outros, comprei aqui, então alguns eu consegui assistir" (Visitante recorrente - E1).

Um entrevistado reclamou da demora na divulgação da programação para a compra de ingressos. Ele alega que o processo ocorreu muito próximo ao evento, o que dificultou ainda mais o acessos às entradas das mesas oficiais.

"Eu tive um pouquinho de dificuldade de encontrar no site e quando eu encontrei já era um pouco tarde pra comprar ingresso caso eu fosse, já tava tudo meio que esgotado, assim. A programação demorou um pouquinho pra sair, não sei se isso é comum ou não, mas demorou um pouquinho pra sair a programação" (Visitante recente - E4).

Assim, compreende-se que a subcategoria "Eu não consegui comprar ingressos" mostra os problemas vivenciados pelos visitantes para a compra de entradas para assistir as mesas da programação oficial do festival. O atraso na divulgação da programação, a falta de clareza no processo de compra, os poucos assentos disponibilizados e a carência de informações sobre o funcionamento dos eventos foram os tópicos que mais apareceram dentro dessa subcategoria. Visitantes recorrentes que tinham mais conhecimento sobre o processo de compra reclamaram

menos, mas, mesmo assim, entendem a dificuldade de compra da edição de 2017 e citam a falta de espaço e de conforto da tenda exterior como um cenário negativo para aqueles que não conseguiram adquirir as entradas para as mesas. Conclui-se, portanto, que não houve um alinhamento de expectativas entre a organização e os visitantes para que não fosse gerada uma ruptura na criação de valor por parte do visitante.

#### **5.3.2.2 Subcategoria: “A gente achou algumas muito, muito, muito caras”**

Ainda sobre o processo de encontro entre fornecedores e visitantes recentes uma outra subcategoria emergiu das análises do conteúdo das entrevistas dos visitantes: “A gente achou algumas muito, muito, muito caras”. Esta subcategoria trata sobre o preço, de uma forma geral, dos serviços ofertados durante o período da Flip em relação, também, à qualidade do que foi ofertado. Há um elo entre a percepção de preço e pós-venda que é um tópico importante para o turismo, impactando de forma direta nas avaliações online (YI *et. al.*, 2014), que serão abordadas com mais profundidade, neste tópico. Como descrito na literatura consultada para esta pesquisa, Zeithaml (1988) identifica a variável preço como um fator que influencia no valor criado. O valor percebido de um produto ou serviço está na diferença entre o que o cliente recebe e o que ele é obrigado a dispensar para adquirir um serviço (YUAN *et al.*, 2008). Para Chahak e Kumari (2012), o valor não está presente no serviço, ele é percebido pelos clientes e determinado de forma subjetiva. Nesse sentido, pode-se inferir, por meio do conteúdo dos vinte visitantes entrevistados, que o valor dos serviços prestados durante o festival não estava compatível com o que ele dispensou para experienciar aquele serviço.

"Então, a única coisa que é estranho é comer, comer é caro e não é tão bom. E demora... Chega essa hora não tem um café aberto pra você tomar um cafezinho espresso, é estranho, né, porque a cidade tá cheia, tá super movimentada, certamente se o pessoal abrisse e fizesse teria um retorno a mais, é estranho sim" (Visitante recente - E9).

"Ah, foi fácil, né, mas achei o preço bem alto. Os preços bem altos, assim, por ser *hostel*, né. Até as pousadinhas, muito caro" (Visitante recente - E2).

"Preço pra turista como a gente já mais ou menos esperava" (Visitante recente - E5).

"Caríssimos, acho que isso é uma questão, né, que assusta. E inclusive, né, no momento atual, no Centro Histórico é tudo muito caro, né, tudo muito caro, eu acho" (Visitante recorrente - E1).

"A pousada funciona mais um pouco a toque de caixa. Assim, serviço de quarto... o chuveiro... Muito pequeno o quarto, parece um contâiner, assim. Super pequeno. Uma coisa meio quebra galho mesmo, pra dormir e pra tomar banho" (Visitante recente - E4).

Uma das visitantes recorrentes questiona o preço principalmente em relação a elitização do público. A visitante crê que o evento deveria receber um público mais diverso.

Essa festa de literária ainda é elitizada, as pousadas daqui da Cidade Histórica são proibitivas, são muito caras. Então eu acho que... é, isso é um problema, Eu acho que a... eu vi que esse ano tem um número maior de *hostels*, né, e eu acho que eu gostaria de ver essa FLIP com mais jovens, com mais estudantes, é... eu acho que isso ainda falta um pouco, ampliar um pouco pros alunos, por exemplo, dos cursos de Letras, de Comunicação, Jornalismo. Eu acho que ela não é acessível pra todo mundo, ela é um pouco elitizada sim (Visitante recorrente - E3).

O carência de opções e o preço fazem com que os entrevistados busquem opções para comer fora do Centro Histórico.

"A gente gostou muito quando conseguiu encontrar um PF. Alguns PFs, assim, com preços populares, uma comida muito caseira, muito gostosa, legal. Mas é difícil achar, tem que procurar e mesmo assim, no PF, 20, 22 por pessoa" (Visitante recente - E5).

"Tem muita variedade só que o preço é bem maior. E, mesmo assim, saindo do centro histórico também tem bastante... tem muitos restaurantes, muito bons, um pouco mais em conta" (Visitante recente - E3).

Os visitantes que estiveram presentes em outras edições conhecem os estabelecimentos que cobram um preço mais barato.

“Eu sei os lugares mais em conta que você encontra comida gostosa e sei o preço que é aqui no centro histórico, mas aqui você também paga além da comida o visual, ficar com as pessoas... mas tem, quem procurar acha lugares mais baratos pra comer e boa comida” (Visitante recorrente - E2).

A alta frequência de reclamações sobre o preço dos restaurantes e das pousadas contrasta com a descrição do público da Flip apresentado pela maioria dos comerciantes entrevistados que acreditam que o visitante do festival tem um poder aquisitivo alto. Entretanto, é relevante para a pesquisa ressaltar o conteúdo de um dos empresários que destacou essa mudança de perfil com a chegada da crise:

"Olha, há um tempo atrás era, era um público mais é... assim... mais, como é que eu vou dizer? Mais, é... ah, um público que tem mais dinheiro, que é da classe mais alta, um pouquinho, sim. Mas ultimamente não, tá misturado, entendeu? Tá uma mistura muito grande, porque tem muita gente que é professor, vem, então vem aquelas pessoas que é curiosa, então de uns anos pra cá ficou tudo junto, eu achei, assim, caiu um pouco” (Comerciante - E4).

Sobre a questão de preços durante a temporada em Paraty, um dos comerciantes entrevistados sugere a integração entre os lojistas da cidade para evitar um sobrepreço acima da medida.

"A questão dos altos valores, se a gente trabalhasse todos os comerciantes de uma forma conjunta a gente não chegaria a preços absurdos de alguns produtos e isso não traria problemas futuros igual a gente tá tendo, não com os nossos clientes, mas com outros participantes da FLIP, porque a pessoa chega aqui numa hora qualquer, toma uma cerveja por R\$12, chega aqui tá R\$17, R\$20, num sei, tô dando um exemplo. Acho que pousadas, restaurantes, segmento, se cada um trabalhasse, né, numa forma conjunta isso seria melhor. Porque a gente sente isso, a gente lê isso muito. É as pessoas reclamam muito disso, e eu acho que reclamam com razão” (Comerciante - E6).

Em relação a *feedback*, como dito anteriormente, quatro visitantes recentes demonstram interesse em dar retorno sobre os serviços prestados, porém apenas um deles deu retorno no momento da execução do serviço. Dos seis visitantes recorrentes entrevistados, nenhum deles

passou algum retorno formal do serviço para as empresas, apesar da avaliação negativa dos serviços. Os comentários acabam sendo feitos de maneira informal. Nesse sentido, a literatura mostra que as interações facilitam o processo de criação de valor por parte do consumidor. Os consumidores contribuem para valorizar a cocriação nos processos de encontro, principalmente por meio do fornecimento de informações (ANDREU *et. al*, 2010). Portanto, infere-se que há uma dificuldade, por parte dos consumidores, em entender o seu papel de criador de valor, uma vez que muitos não buscam os canais para dar sugestões. O valor em uso na esfera do consumidor pode ser exemplificado como uma recomendação de um amigo sobre um hotel ou restaurante na internet, ou a leitura desse *review* por um amigo ou uma conversa durante um jantar sobre destinos turísticos e hotéis para se hospedar (GRONROOS; VOIMA, 2013).

Como dito anteriormente, por meio da análise das entrevistas com o fornecedores foi perceptível a atenção dada por eles aos canais de avaliação em redes sociais. As redes de comunicação social on-line são plataformas mundialmente reconhecidas que permitem que os seus usuários compartilhem, desenvolvam, avaliem e comentem experiências próprias e de amigos ao redor do mundo (BILGIHAN *et al.*, 2016; XIANG; GRETZEL; 2010).

"Geralmente nós damos o retorno, assim, ou... no próprio lugar, né, num panfletinho de sugestão etc e tal, como no próprio aplicativo no site, né, em que a gente faz a reserva, procura o site então ali a gente avalia já coloca lá na sugestão que ali também é um veículo de acesso deles próprios, pra ter esse tipo de informação" (Visitante recente - E4).

"Eu falei com as minhas tias e minha prima. A gente tá comentando, já falei da cidade, que achei uma gracinha, do festival que achei legal, os preços da Livraria da Travessa, que tão mais baratos, que a gente comprou. Então a gente acaba comentando, né?" (Visitante recente - E12).

"Não, eu não tive a oportunidade de falar disso em algum lugar específico" (Visitante recente - E9).

Nota-se, que, na subcategoria "A gente achou algumas muito, muito, muito caras", foram abordados problemas relacionados a percepção de valor. No geral, os entrevistados considera-

ram os preços de pousadas, hotéis e alimentação acima do padrão. Tal tema foi também citado por um comerciante que trouxe a integração dos lojistas como uma forma de evitar os preços excessivamente altos. A subcategoria também abordou a questão do compartilhamento dessas avaliações de serviço. Os entrevistados, no geral, não tem claro o seu papel na cocriação de valor e não compartilham de forma sistemática as suas impressões sobre os serviços. Segundo Gronroos e Voima (2013), o fornecedor precisa ter um papel ativo e de interferência no processo de criação de valor do consumidor, para que este entenda as suas atribuições nesse processo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como base os estudos relacionados aos processos de criação de valor e por meio de uma pesquisa qualitativa exploratória das relações de cocriação entre *stakeholders* do Festival Literário de Paraty, essa dissertação teve como objetivo identificar e mapear os grupos de interesse primários e secundários e explorar as suas relações de cocriação com base no modelo de Andreu *et al.* (2010). Para atingir esse objetivo, uma revisão bibliográfica foi realizada com base no estudo de eventos e na sua gestão, na Teoria dos *Stakeholders*, na Lógica Dominante do Serviço, nos conceitos, nas abordagens e nos modelos de cocriação de valor para então se escolher o *framework* de Andreu *et al.* (2010).

A fim de criar o esboço do ecossistema de agentes envolvidos no festival, um dos objetivos deste trabalho, foi realizada uma revisão bibliográfica para entender com clareza os traços e as características de *stakeholders* primários e secundários. Após a conclusão desta fase, o contexto de execução do festival foi analisado por meio de dados secundários, como a programação oficial do evento, um livro comemorativo de dez anos do festival, relatórios finais da organização do evento e da Secretaria de Turismo de Paraty (RJ), o website e as redes sociais oficiais da Flip para identificação dos *stakeholders* envolvidos no festival, sendo, assim, pos-

sível selecionar os grupos base da coleta de dados para a aplicação de uma entrevista de profundidade por meio de um roteiro semi-estruturado.

Com as análises do conteúdo das entrevistas permitiu-se a identificação do processo de criação de valor dos fornecedores e visitantes, segundo o modelo de Andreu *et al.* (2010), explorando separadamente o processo de criação do fornecedor, do cliente e os processos de encontro, sendo possível identificar fatores de sucesso e falhas no valor final entregue aos visitantes.

Com a realização desta pesquisa, pode-se compreender o processo de criação de valor entre comerciantes e visitantes da Festa Literária de Paraty. Pode-se, também, inferir que os eventos são ferramentas importantes para gerar o fluxo de turistas e o aumento de renda para a cidade. A Flip, especificamente, foi citada como um dos eventos mais relevantes em termos de retorno financeiro.

Sobre a análise do processo de criação do fornecedor, entende-se que o planejamento dos comerciantes está voltado a preparação para a alta demanda que ocorre durante o festival, com a organização da produção, a criação de novos produtos e a contratação de mão de obra extra. Entretanto, há uma falha basilar no entendimento do perfil do público que, apesar de os comerciantes acreditarem ser majoritariamente visitantes com poder aquisitivo mais alto, constatou-se, por meio das entrevistas, que apesar do potencial econômico deste público, os valores aplicados atualmente em pousadas e restaurantes estão acima do esperado.

Outro fator percebido foi a falta de compreensão do papel do comerciante para a execução do festival. Os empresários não se sentem úteis e não entendem como podem potencializar o trabalho da Flip e vice-versa. O que está de acordo com o estudo Kelly e Fairley (2018), que afirma que as relações em um contexto de turismo só são úteis quando se dão por meio de colaboração. Portanto, não há uma integração com a organização, com os outros comerciantes e *stakeholders* do evento. Sem relações não há possibilidade de colaboração. Percebe-se que existe uma carência de liderança para criar essas conexões, já que as associações e órgãos públicos não o fazem. A Casa Azul, organizadora oficial do evento, tampouco realiza a gestão dos *stakeholders* envolvidos na execução do seu evento. A relação com a organizadora foi ci-

tada por dois entrevistados que comentaram que o único contato aconteceu para o fornecimento de cortesias para a hospedagem e a alimentação de convidados da Flip.

A falta de integração é um cenário que reflete na cocriação de valor do cliente, que não recebe as informações que busca e chegam e vivenciam o festival sem o entendimento do seu funcionamento, o que leva a crer que uma das variáveis que seguem atraindo público ao festival é a reputação da marca Flip, construída ao longo de 15 anos de evento. Tal aspecto confirma a afirmativa de Gronroos e Voima (2013) de que a má administração pode gerar falhas na criação de valor.

Em um momento de crise econômica, as falhas pela falta de integração tornam-se mais evidentes. Os comerciantes sentem-se inseguros ao ver a estrutura do festival diminuindo sem entender a real situação do evento. A comunicação, a coordenação e a cooperação são decisivas para o sucesso de um evento durante os períodos de crise e a falta delas pode gerar problemas de colaboração e na gestão (ÇAKAR, 2018). A falta de um fluxo de comunicação entre as partes interessadas gera, na Flip, a ausência de relações colaborativas. Sem alinhamento não há uma gestão de expectativas, impactando novamente no processo de criação entre cliente e fornecedor (PAYNE *et al.*, 2008).

Em relação aos processos de encontro, na visão do fornecedor, a sua estratégia de divulgação e contato antes de chegar a Paraty está focada na internet. As postagens e a avaliação dos *reviews* são realizadas pelos próprios fornecedores, que se mostraram pouco preparados para tal. Há uma certa resistência no entendimento das críticas recebidas nas redes sociais e no TripAdvisor. Esses pontos geram entraves, pois é papel do fornecedor facilitar a criação de valor provendo o serviço e gerando interações e intervenções durante o processo (ANDREU *et al.*, 2010), indo ao encontro do que é apontado por Payne *et al.* (2008), que o fornecedor é o guia de cocriação de valor por estar no momento da experiência de serviço e do valor em uso.

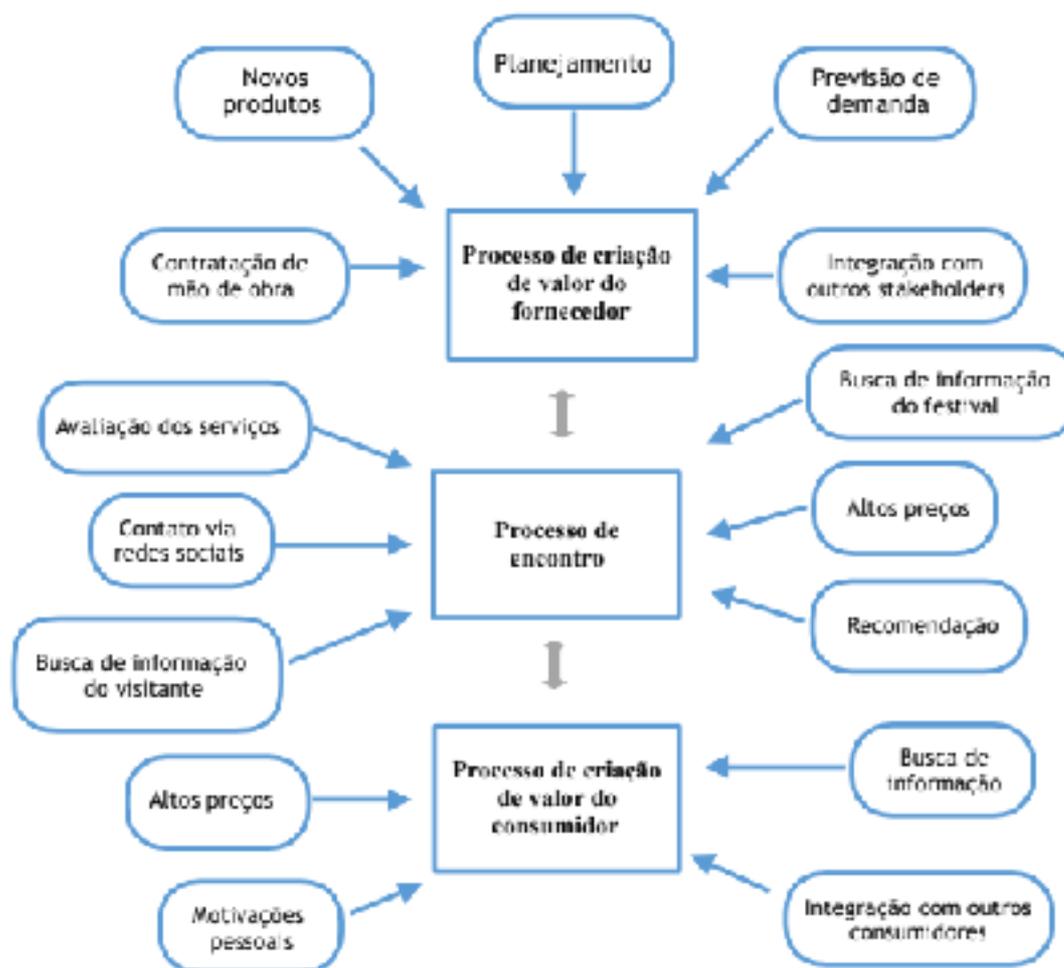
Durante as análises do processo de encontro e geração de valor do consumidor, disparidades entre os visitantes recentes e recorrentes tornam-se evidentes. O primeiro demanda mais atenção e uma comunicação mais clara. Ele não entende o funcionamento do festival e, por isso,

busca informações com antecedência e planeja mais a sua viagem. Por demandar mais dos *stakeholders* envolvidos no festival, ele frustra-se, pois a falta de integração dos envolvidos impacta a sua experiência. Como dito anteriormente, ele não encontra as informações necessárias, não tem relacionamento com donos de pousadas para facilitar a sua estadia e se frustra por não conseguir comprar ingressos e por não saber como é o funcionamento das mesas. Dentre os visitantes, aqueles que vão pela primeira vez ao festival são os que sofrem mais impacto no seu processo de geração de valor.

O visitante recorrente, por sua vez, traz questões, como a falta de informação prévia, os preços abusivos e a qualidade do serviço como temas, porém, o seu processo de geração de valor tem um histórico de seis, dez e até quinze edições do festival. A sua motivação principal é o amor pela literatura, enquanto os visitantes recentes demonstram um mix mais amplo de razões que os motivam a ir ao festival, como a socialização. Portanto, o processo de geração de valor do visitante recorrente é mais sólido, já que ele sabe o que quer e consegue driblar os cenários adversos com mais facilidade, pelos relacionamentos e interações de colaboração que foram construídas ao longo de anos.

Nota-se, de uma forma geral, que há, nos *stakeholders* entrevistados, um desejo de integração e facilitação do processo de criação de valor, porém há a ausência dos gestores do evento que não trazem um planejamento e estratégia a ser seguida. Levando em conta todas análises e conclusões citadas acima, sugere-se o modelo abaixo.

Figura 13 - Modelo proposto pela pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2018).

### 6.1 Implicações gerenciais

Ao visitar Paraty (RJ), destino que recebeu o festival, e estar presente durante todo o seu período de realização, três pontos foram destacados para análise: a falta de integração entre a organização e os stakeholders envolvidos no festival, por outro lado a falta de preparo e ini-

ciativa dos comerciantes em buscar proativamente soluções para alavancar seus negócios e a falta de alinhamento de expectativas do visitante recente.

A organização da Flip falha ao não envolver seus principais stakeholders na gestão do evento, comerciantes e paratienses. Esses são dos públicos que de forma proativa são os grandes defensores do festival, seja pelo orgulho de ser sediado na cidade onde moram ou pelo retorno financeiro que o período traz ao comércio. Esses dois públicos já entendem a importância do evento e por isso enxergam valor em sua existência, porém sem gestão e planejamento estes atores não sabem exatamente como trabalhar a favor do festival, mesmo tendo interesse em assim fazê-lo e em momentos de crise, acabam gerando um boca a boca negativo ao visualizar a cidade menos cheia e a estrutura cada vez mais enxuta. Portanto, uma sugestão gerencial é estabelecer uma estratégia de relacionamento com esses grupos de interesse para alinhar expectativas, compartilhar informações e oferecer a eles instrumentos para que haja cocriação e que assim se sintam elementos ativos dessa organização.

Dos comerciantes entrevistados, percebe-se que apenas dois têm uma visão clara de gestão dos seus negócios com pouca informação sobre administração de empresas. Com isso, a lacuna entre a organização da Flip e a realidade do comércio se amplia. Alguns poucos empresários, mostram-se preparados e proativos a buscar informações do festival, porém a maioria deles não entendem como podem ser agentes ativos na cocriação do evento. Pela análise da entrevista subentende-se que por falta de preparo.

O último tópico que afeta diretamente o visitante é a confusão e falta de informação sobre o evento. O visitante recente, ou seja, aquele que participa pela primeira vez do festival, desconhece o funcionamento e tem muitas dúvidas a respeito de pousada, da compra de ingressos e locais para alimentação, o que frustra e chega a gerar dúvida sobre a participação, principalmente quando relacionado à compra de ingressos. Não há de forma clara no site algum campo que mostre os espaços alternativos que existem para acompanhamento das mesas oficiais de debate. O mesmo acontece quando trata-se da programação extra-oficial. Não há informação no site toda a riqueza de atrações grátis que acontecem na cidade durante o período, o que poderia influenciar a decisão de participação principalmente em momentos de crise.

## 6.2 Limitações e sugestões para estudos futuros

Para a exploração do tema, esta pesquisa optou pelo uso do método qualitativo com a realização de entrevistas com profundidade. A primeira limitação deste estudo, por escolha do método, é a impossibilidade de mensuração das relações de cocriação. A partir dos resultados da fase qualitativa é relevante mensurar, de forma objetiva, as dimensões do processo de cocriação de valor de consumidores e clientes da Flip e aprofundar no entendimento dos níveis de relação. Segundo Gronroos (2011) há estudos que buscam entender se um nível de participação é suficiente para um comportamento de cocriação.

Este estudo foi realizado em 2017, ano de turbulências políticas e econômicas no Brasil, e teve como base um festival cultural, segmento que geralmente sofre com cortes de gastos. A crise foi um ponto presente no conteúdo das entrevistas. Portanto, seria interessante aplicar em festivais de outros segmentos como os musicais, que não fossem fortemente afetados por crises políticas e econômicas, para entender como seria o processo de criação de valor nesse contexto. Existem festivais de música relevantes no Brasil que seriam bons objetos de pesquisas exploratórias de cocriação. Além disso, outra sugestão para um estudo futuro seria realizar uma pesquisa na Flip em momentos de estabilidade econômica.

Para esta pesquisa, escolheu-se trabalhar com as relações de cocriação do comércio por entender a sua amplitude e relevância para a cidade de Paraty. Entretanto, seria interessante explorar essa relação de cocriação com outros *stakeholders*, como comunidade, imprensa, órgãos públicos, fornecedores de serviço para a Flip, dentre outros. Isso se justifica pelo fato de que explorar outros públicos trará um panorama mais macro das relações de cocriação entre os *stakeholders* envolvidos no festival.

Pelo fato de a internet ter sido um instrumento citado com frequência por comerciantes e visitantes do festival, durante os distintos estágios de relacionamento com a feira, uma pesquisa focada nas relações de cocriação via redes sociais ou TripAdvisor também seria um outro ca-

minho interessante a se explorar, tendo em vista que existe um gap na literatura para tal questão (WILLIAMS, *et al.*, 2015, HOKSBERGEN; INSCH, 2016, ROBERTSON, *et al.*, 2015).

Por fim, é importante ressaltar que a Festa Literária de Paraty (FLIP) é um evento de marca com um histórico de quinze anos e que atrai dezenas de visitantes à cidade. Nesse sentido, buscar um outro contexto com festivais de menor porte seria um outro caminho para pesquisas futuras.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ABRAMS, F. Management responsibilities in a complex world. *Harvard Business Review*, Vol. 29 No. 5, pp. 29-34, 1951.

ANDERSSON, T.; D. GETZ. Resource Dependency, Costs and Revenues of a Street Festival. *Tourism Economics*, v.13, n. 1, p. 143-162, 2007b.

ANDERSSON, T.; D. GETZ. Stakeholder Management Strategies of Festivals. *Journal of Convention and Event Tourism*, v. 9, n. 3, p. 199-220, 2007a.

ANDREU, L.; SANCHEZ, I.; MELE, C. Value co-creation among retailers and consumers: New insights into the furniture market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v.17, p. 241–250, 2010.

ANWAR, S.; SOHAIL, S. Festival tourism in the United Arab Emirates: first time visitors versus repeat visitor perceptions. *Journal of Vacation Marketing*, v.10, n.2, p.161-170, 2004.  
Abingdon: Routledge, 2013.

BEESELEY, L. G.; CHALIP, L. Seeking (and not seeking) to leverage mega-sport events in non-host destinations: The case of Shanghai and the Beijing Olympics. *Journal of Sport & Tourism*, n.16, v.4, p.323e344, 2011.

BEVERLAND, M.; HOFFMAN, D.; RASMUSSEN, M. The evolution of events in the Australasian wine sector. *Tourism Recreation Research*, v.26, n. 2, p. 35-44, 2001.

BOWDIN, G. A. J.; MCDONNELL, I.; ALLEN, J.; O'TOOLE, W. *Events Management*. Butterworth- Heinemann, 2001.

BRES, K.; DAVIS, J. Celebrating group and place identity: A case study of a new regional festival. *Tourism Geographies* 3, v. 3, p. 326–37, 2001.

BUCH, T.; MILNE, S.; DICKSON, G. Multiple stakeholder perspectives on cultural events: Auckland's pasifika festival. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, v. 20, p. 311–328, 2011.

BUHALIS, D.; FOERSTE, M. SoCoMo Marketing for Travel and Tourism: empowering co-creation of value, *Journal of Destination Marketing & Management*, v.4, n.3, p.151–161, 2015.

BUONINCONTRI, P.; MORVILLO, A.; OKUMUS, F.; VAN NIEKERK, M. Managing the experience co-creation process in tourism destinations: Empirical findings from Naples. *Tourism Management*, v.62, p. 264-277, 2017.

BYRD, E. T.; CARDENAS, D. A.; GREENWOOD, J. B. Factors of stakeholder understanding of tourism: The case of Eastern North Carolina. *Tourism and Hospitality Research*, 8 (3), 192–204, 2008.

CHACKO, H.; SCHAFFER, J. The evolution of a festival: Creole Christmas in New Orleans. *Tourism Management*, v.14, p. 475–482, 1993.

CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, v. 2, n. 1, p. 92–117, 1995.

COLLIN-LACHAUD, I.; DUYCK, J. Relationship marketing as a paradigm for festivals: A case study of the Francofolies of la Rochelle France. *International Journal of Arts Management*, v. 4, n. 3, p. 56-71, 2002.

CONNELL, J.; PAGE, S.; MEYER, D. Visitor attractions and events: responding to seasonality. *Tourism Management*, v. 46, p. 283-298, 2015.

CRESPI-BALLBONA, M.; RICHARDS, G. The meaning of cultural festivals: Stakeholder perspectives in Catalunya. *International Journal of Cultural Policy*, v. 13, n. 1, p. 103-122, 2007.

DONALDSON T.; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications, *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

EELLS, R. (1960), *The Meaning of Modern Business*, Columbia University Press, New York, NY.

ELBE, J.; AXELSSON, B.; HALLEN, L. Mobilizing marginal resources for public events. *Event Management*, v. 10, n. 4, p. 175-183, 2007.

EVAN, W. (1966), *The organization set: toward a theory of inter-organizational relations*, in Thompson, J. (Ed.), *Approaches to Organizational Design*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, pp. 175-90.

FORMICA, S.; UYSAL, M. A Market Segmentation of Festival Visitors: Umbria Jazz Festival in Italy. *Festival Management and Event Tourism*, v.3, n. 1, p. 175-82, 1996.

FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.

GETZ, D. Corporate culture in not-for-profit festival organizations. *Festival Management and Event Tourism*, v. 1, n. 1, p. 11-17, 1993.

GETZ, D. *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events*. Oxford: Elsevier, 2007.

GETZ, D. Event Tourism: Definition, evolution and research. *Tourism Management*, v. 29, n. 3, p. 403-428, 2008.

GETZ, D. Event Tourism: Definition, evolution and research. *Tourism Management*, v. 29, n. 3, p. 403-428, 2008.

GETZ, D. *Event management and event tourism* (1st ed.). New York: Cognizant Communications Corporation, 1997.

GETZ, D. *Event management and event tourism* (2nd ed.). New York: Cognizant, 2005.

GETZ, D. The nature and scope of festival studies. *International Journal of Event Management Research*, v. 5, n. 1, 2010.

GETZ, D.; ANDERSON, D.; SHEEHAN, L. Roles, issues and strategies for convention and visitors bureaux in destination planning and product development: a survey of Canadian bureaux. *Tourism Management*, v. 19, n. 4, p. 331-340, 1998.

GETZ, D.; CHEYNE, J. Special event motives and behaviour. In C. Ryan (Ed.), *The tourist experience* (2nd ed.). (p. 137-155). London: Continuum, 2002.

GETZ, D.; PAGE, S. Progress and prospects for event tourism research. *Tourism Management*, 2015.

GETZ, D.; SVENSSON, B.; PETTERSON, R.; GUNNERVALL, A. Hallmark events: definition, goals and planning process. *International Journal of Event Management Research*, v. 7, 2012.

GETZ, D.; ANDERSSON, T.; LARSON, M. Festival stakeholder roles: concepts and case studies. *Event Management*, 10(2/3), p. 103-122, 2007.

GLAESSER, D. *Crisis management in the tourism industry*. UK: Butterworth-Heinemann, 2003.

GOLDBLATT, J. *Special events: The art and science of celebration*. New York: Van Nostrand Rheinhold, 1990.

GRONROOS, C. What can service logic offer marketing theory? In LUSCH, R. S.; VARGO, S. L. (Eds.), *The Service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions* (p. 354–364). Armonk, NY: ME Sharpe, 2006.

GRONROOS, C.; RAVALD, A. Service Business Logic: Implications for Value Creation and Marketing', *Journal of Service Management* 22(1): 5–22, 2011.

GUSTAFSSON, E.; LARSON, M.; SVENSSON, B. Governance in multi-project networks: Lessons from a failed destination branding effort. *European Planning Studies*, V.22, n.8, 2014.

HALL, C. M. The definition and analysis of hallmark tourist events. *GeoJournal*, v. 19, n. 3, p. 263-268, 1989.

HEDE, A.; JAGO, L.; DEERY, M. Segmentation of special event attendees using personal values: Relationships with satisfaction and behavioural intentions. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, v. 5, n. 2/3/4), p. 33–55, 2004.

HEDE, T.; JAGO, T. Perceptions of the host destination as a result of attendance at a special event: a post-consumption analysis. *International Journal of Event Management Research*, v. 1, n.1, p. 1-12, 2005.

HIGGINS-DESBIOLLES, F. ; Event tourism and event imposition: A critical case study from Kangaroo Island, South Australia *Tourism Management* v. 64, p.73-86, 2018.

HIXSON, E. The impact of young people's participation in events: developing a model of social event impact, *International Journal of Event and Festival Management*, v. 5, n. 3, p. 198-218, 2014.

JOHNSON, A.; GLOVER, T.; YUEN, F. Supporting effective community representation: Lessons from the Festival of Neighbourhoods. *Managing Leisure*, v. 14, n. 1, p. 1-16, 2009.

KELLY, D.; FAIRLEY, S. What about the event? How do tourism leveraging strategies affect small-scale events? *Tourism Management*, v.64, v.335-345, 2018.

KEY, S. Toward a New Theory of the Firm: A Critique of Stakeholder “Theory”, *Management Decision*, v. 37, n. 4, p. 317–32, 1999.

KIM, J.; BOO, S.; KIM, Y. Patterns and trends in event tourism study topics over 30 years. *International Journal of Event and Festival Management*, v. 4, n. 1, p. 66-83, 2013.

LARSON, M. A political approach to relationship marketing: Case study of the Storsjöyran Festival. *International Journal of Tourism Research*, v. 4, n. 2, p. 119-143, 2002.

LARSON, M. Joint event production in the jungle, the park, and the garden: Metaphors of event networks. *Tourism Management* (in press), 2008.

LEMMERTYINEN, A.; GO, F. M. The key capabilities required for managing tourism business networks. *Tourism Management*, v. 30, n. 1, p.31-40, 2009.

LIGHT, D. Characteristics of the audience for “events” at a heritage site. *Tourism Management*, n. 17, p. 183–190, 1996.

LITTLE, N.; BIRGITTA, B.; STEPHEN M.; CROUCHER, J. EDM and Ecstasy: the lived experiences of electronic dance music festival attendees, *Journal of New Music Research*, 2017.

LIU, Y. Cultural events and cultural tourism development: Lessons from the European capitals of culture. *European Planning Studies*, v. 22, n.3, p. 498–514, 2014.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A., *Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 7a edição, 2011.

LUSCH, R.F.; VARGO, S.L.; TANNIRU, M. ‘Service, Value Networks and Learning’, *Journal of the Academy of Marketing Science* 38(1): 19–31, 2010.

MACKELLAR, J. An integrated view of innovation emerging from a regional festival. *International Journal of Event Management Research*, v. 2, n. 1, p. 37-48, 2006b.

MACKELLAR, J. Conventions, festivals, and tourism: Exploring the network that binds. *Journal of Convention and Event Tourism*, v. 8, n. 2, p. 45-56, 2006a.

- MATHIS, E. F.; KIM, H. L.; UYSAL, M.; SIRGY, J.; PREBENSEN, N. The effect of
- MCKERCHER, B.; MEI, W.; TSE, T. Are short duration festivals tourist attractions? *Journal of Sustainable Tourism*, v. 14, n.1, p. 55-66, 2006.
- MERTON, R. *Social Theory and Social Structure*, The Free Press, Glencoe, IL, 1957.
- MISTILIS, N.; BUHALIS, D.; GRETZEL, U. Future eDestination Marketing: Perspective on an Australian Tourism Stakeholder Network. *Journal of Travel Research*. 2014.
- MOE, T. L.; PATHRANARAKUL, P. An integrated approach to natural disaster management: Public project management and its critical success factors. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 15(3), 396–413, 2006.
- MOSSBERG, L.; GETZ, D. Stakeholder influences on the ownership and management of festival brands. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, v. 6, n. 4, 2006.
- MURPHY, P. E.; BAYLEY, R. Tourism and disaster planning. *Geographical Review*, 79(1), 36–46., 1989.
- NORMANN, R. *Reframing business: When the map changes the landscape*. Chichester, New Sussex: Wiley, 2001.
- O'TOOLE, W. *Events feasibility and development: From strategy to operations*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2011.
- PARASKEVAS, A.; ALTINAY, L. Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management. *Tourism Management*, 34, 158–171, 2013.
- PAYNE A., STORBACKA, K; FORW, P. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, (this issue), 2008.

PRAHALAD; C.K; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers, STRATEGY & LEADERSHIP, V. 32, N. 3, p. 4-9, 2004.

REID, S. Event stakeholder management: developing sustainable rural event practices. International Journal of Event and Festival Management, v. 2, n. 1, p. 20-36, 2011.

RESINO, J.; ESTEBAN, A., COLLADO, A. Service-Dominant Logic in tourism: the way to loyalty. Current Issues in Tourism, n.18, v.8, p.1-19, 2013.

RITCHIE, J. R. B. Assessing the impacts of hallmark events: conceptual and research issues. Journal of Travel Research, v. 23, n.1, p. 2-11, 1984.

RITCHIE, J. R. B.; BELIVEAU, D. Hallmark events: an evaluation of a strategic response to seasonality in the travel market. Journal of Travel Research, v. 14, p. 14-20, 1974.

ROBINSON, M.; PICARD, D.; LONG, P. Festival tourism: producing, translating and consuming expressions of culture(s). Event Management, v. 8, n. 4, p. 187-189, 2004.

SAUSMAREZ, N. Crisis management, tourism and sustainability: The role of indicators. Journal of Sustainable Tourism, n.15, v.6, p.700–714, 2007.

SHONE, A.; PARRY, B. Successful Event Management: A Practical Handbook. Thomson, 2004.

SIMKOVA, E.; HOLZNER, E.; HOLZNER, J. Motivation of tourism participants. Procedia Social and Behavioral Sciences, n. 159, p. 660–664, 2014.

SPIROPOULOS, S.; GARGALIANOS, D.; SOTIRIADOU, K. The 20th Greek Festival of Sydney: a stakeholder analysis. Event Management, n. , v. 4, p.169–183, 2006.

STROKES, R. A framework for the analysis of events-tourism knowledge networks. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, v.11, n. 2, 108-123, 2004.

TODD, L.; LEASK, A.; ENSOR, J. Understanding primary stakeholders' multiple roles in hallmark event tourism management, *Tourism Management*, v. 59, p. 494-509, 2017.

TUM, J.; NORTON, P.; WRIGHT, J. *Management of event operations*. Oxford: Butterworth-Heinemann, Elsevier, 2006.

UYSAL, M.; GAHAN, L. W.; MARTIN, B, An examination of event motivations: A case study, *Festival Management & Event Tourism*, 1 (1). 5-10. 1993.

VARGO, S.; LUSCH, R. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, n.44, v.1, p. 5-23, 2015.

WATT, D. *Event Management in Leisure and Tourism*. Longman, 1998.

XIE, P.F. Visitors' perceptions of authenticity at a rural heritage festival: a case study. *Event Management*. v. 8, n. 3, 2004.

ZEITHAML, V. A. Consumer perception of price, quality and value: a means-ends-model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2–22, 1988.

ZIAKAS, V. Event portfolio planning and management: A holistic approach co-creation on outcome variable. *Annals of Tourism Research*, n.57, p.62-75, 2016.

tion of a tourism-specific disaster management plan. *Tourism Management Perspectives*, 19(A), 69–73, 2016.

ÇAKAR, K. Critical success factors for tourist destination governance in times of crisis: a case study of Antalya. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2018.

STROKES, R. Tourism strategy making: Insights to the events tourism domain. *Tourism Management*, v. 29, n. 2, p. 252–262, 2008.

## ANEXOS

### Roteiro semi estruturado para visitante da Flip.

---

<b>Roteiro semiestruturado</b>	
Nome do entrevistado - Data - Hora - Local	
Idade - profissão - cidade	
Contato	
<b>Criação de valor consumidor</b>	<b>Fonte</b>

---

- 
- 1 O que é a Flip para você?
  - 2 Qual é a sua cidade?
  - 3 Há quanto tempo você visita Paraty para a Flip?
  - 4 Quais são os motivos que te fazem visitar a Flip?  
Você já recomendou a feira para amigos?
  - 5 Você vem sozinho ou com um grupo de pessoas?  
Por que?
  - 6 Onde você busca informações sobre a feira? Você  
sempre encontra o que procura?
  - 7 Você acha fácil se orientar na cidade? E nos eventos  
em si? É fácil se orientar?

---

Questões Fornecedor - cliente   Processos de encontro	Fonte
8 Você sempre fica hospedado no mesmo lugar? Você tem boa relação com o pessoal da sua pousada/hotel? Como você entrou em contato com eles?	Andreu <i>et al.</i> (2010); Payne <i>etal.</i> (2008); Grönroos (2008)
9 Você já deu algum feedback sobre o festival? Qual foi o canal utilizado?	Andreu <i>et al.</i> (2010); Payne <i>etal.</i> (2008); Grönroos (2008)
10 Você já sentiu que contribuiu para a organização do festival?	Andreu <i>et al.</i> (2010); Payne <i>etal.</i> (2008); Grönroos (2008)
11 Você já participou de alguma pesquisa de opinião sobre a Flip?	Andreu <i>et al.</i> (2010); Payne <i>etal.</i> (2008); Grönroos (2008)
12 Quais são os restaurantes que você escolhe? Por quê? Você tem alguma relação com esse pessoal?	Andreu <i>et al.</i> (2010); Payne <i>etal.</i> (2008); Grönroos (2008)
13 Você já recomendou alguma pousada ou restaurante para amigos?	Andreu <i>et al.</i> (2010); Payne <i>etal.</i> (2008); Grönroos (2008)

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

### **Roteiro semi estruturado para empresários da Flip.**

<b>Roteiro semiestruturado</b>	
Nome do entrevistado - Data - Hora - Local	
Idade - profissão - cidade	
Contato	
Tempo que trabalha com a organização da Flip	
<b>Questões Fornecedor - fornecedor   Processo de criação de valor</b>	<b>Fonte</b>
1 O que é a Flip para você? Quais são as modificações da feira ao longo do tempo?	
2 Qual é a sua visão do festival? Quais são os pontos fortes e fracos?	
3 Como é a sua experiência no festival? Como você contribuiu para a realização da Flip?	Chen (2006)
4 Qual é o objetivo da sua empresa ou organização na Flip?	Jamal e Getz (1995) e McCabe, Sharples e Foster (2012)
5 Quando você começa a se organizar para Flip? Como você se planeja? O seu planejamento no período da Flip é diferente?	Lee <i>et al.</i> (2014)
6 Como é a sua relação com outros participantes da Flip? Sejam eles organizadores, donos de comércio, etc. Vocês trabalham juntos?	Andreu <i>et al.</i> (2010); Getz e Andersson (2010)
7 Como vocês se organizam para o festival?	Andreu <i>et al.</i> (2010); Tum, Norton e Wright (2005); McCabe, Sharples e Foster (2012)

8	Sobre o seu cliente, como você busca informações sobre ele? Como você acompanha a evolução no comportamento dele?	Andreu <i>et al.</i> (2010)
9	Você tem alguma experiência para contar sobre a integração (ou a falta dela) entre membros envolvidos no festival que tenha te ajudado ou prejudicado?	Lemmettyinen e Go (2009) e Hede (2008)
10	Em relação a seus objetivos, como você avalia os resultados da Festa Literária? De que maneira os resultados são compartilhados depois da feira?	Andreu <i>et al.</i> (2010); Payne <i>etal.</i> (2008); Grönroos (2008)
11	Como você usa as informações de avaliação para o seu serviço?	Andreu <i>et al.</i> (2010); Payne <i>etal.</i> (2008); Grönroos (2008)

	Questões Fornecedor - cliente   Processos de encontro	Fonte
12	Como se dá o relacionamento com seu cliente? Quais são os canais que você utiliza? Como se dá esse plano?	Andreu <i>et al.</i> (2010); Payne <i>etal.</i> (2008); Grönroos (2008)
13	Quais são as formas que você divulga a sua participação, a Feira e seu produto?	Andreu <i>et al.</i> (2010); Payne <i>etal.</i> (2008); Grönroos (2008)
14	O que você já trouxe de novidade para o relacionamento com seus clientes?	Andreu <i>et al.</i> (2010); Payne <i>etal.</i> (2008); Grönroos (2008)
15	Como o cliente te procura? O cliente consegue te contactar antes, durante e depois? De que forma, esse contato é importante para você?	Andreu <i>et al.</i> (2010); Payne <i>etal.</i> (2008); Grönroos (2008)

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

## FOTOS DE PARATY DURANTE O EVENTO

Crédito: Danielle Queiroz

