

Da Lógica ao Lucro: Uma Reflexão Sobre a Aplicabilidade da Lógica Dominada pelo Serviço nas Empresas Hoteleiras

Jefferson Oliveira DA SILVA¹
Marcela Nunes DE CASTRO²
Julio César Fonseca DE MELO³

Resumo: A Lógica Dominada pelo Serviço (LDS) tem ganhado importância dentro da disciplina do marketing por oferecer uma perspectiva alternativa para a compreensão das trocas sociais e econômicas. Para tanto, o estudo dos sistemas econômicos é redirecionado de um foco centrado tão somente na materialidade do produto para outra lógica, pós-materialista, em que os recursos operantes são o ponto central. Sabendo disso, este ensaio científico pretende elucidar, mediante uma reflexão, os principais pontos levantados na LDS, perpassando especialmente pelo conceito de ecossistema de serviços, e avaliando/propondo a aplicabilidade dos conceitos da LDS ao mercado hoteleiro. Uma destas propostas da aplicabilidade da LDS nas empresas hoteleiras diz respeito à coprodução e cocriação, nas quais o hóspede é considerado um cocriador de valor, e sempre fará parte da intersecção de todos os atores e dos recursos que estão integrados, incluindo as trocas diretas e indiretas.

Palavras Chave: Lógica Dominada pelo Serviço. Ecossistemas de Serviço. Hotelaria

Introdução

A presente reflexão tem como base as ideias advogadas por Stephen Vargo e Robert Lusch no artigo *'Evolving to a New Dominant Logic for Marketing'* publicado em 2004 no *Journal of Marketing*. Nesse trabalho, os autores visam esclarecer a evolução do pensamento de marketing em direção a uma nova lógica de pensamento. A partir dessa seminal contribuição, os autores e inúmeros outros acadêmicos vêm publicando trabalhos sobre a nova perspectiva. Como resultado de debates sobre temas centrais, os autores publicaram no mesmo ano o livro *'The Service Dominant Logic: dialog, debate, and directions'*.

Após dez anos de constantes reflexões e discussões, Vargo e Lusch publicaram outra obra: *'Service Dominant Logic: Premisses, Perspectives, Possibilities'*, cujo objetivo foi acrescentar novas perspectivas, bem como contribuir para ampla divulgação de suas ideias sobre o que entendem constituir-se como novo paradigma de trocas sociais e econômicas, sucessor da tradicional Lógica Dominada pelos Produtos (LDP).

A LDP considera a produção e troca de bens como componentes centrais na economia e dos negócios, definindo o propósito da firma e a função da troca econômica em termos da fabricação e distribuição de produtos – normalmente tangíveis. Segundo a LDP, a firma é o

¹ Doutorando em Administração (UFMG). Mestre em Administração (UFPB). Bacharel em Hotelaria (UFPB). Universidade Federal de Minas Gerais. jeffersoncantalice3@gmail.com

² Mestranda em Administração (UFMG). Bacharela em Economia (UFMG). Universidade Federal de Minas Gerais. marceladecastro@gmail.com

³ Mestrando em Administração (UFMG). Bacharel em Engenharia de Produção (UFMG). Universidade Federal de Minas Gerais. juliocfmelo@gmail.com

ator proativo: inovador, desenvolvedor, produtor, distribuidor e promotor de bens, entidade fechada, relativamente finita, cujo propósito é produzir e vender bens que carregam determinado valor para mercados existentes formados dos consumidores com demandas.

Assim, o marketing passou de uma Lógica Dominada pelos Produtos, em que as transações de saída e discretos tangíveis eram centrais, para uma visão em que o serviço é dominante (LDS). Nesta, a permutabilidade, os processos de troca, e os relacionamentos são centrais (Vargo & Lusch, 2014). Para tanto, tem-se que LDS transcende da LDP na medida em que reconhece a primazia dos recursos humanos aplicados em benefício dos agentes envolvidos nas trocas.

Conhecendo a Lógica Dominada pelo Serviço (LDS)

Tratada por Achrol e Kotler (2012) como parte do subfenômeno do marketing (experiências de clientes), a Lógica Dominada pelo Serviço (LDS) consiste em uma ótica alternativa para compreensão do mundo da troca social e econômica entre atores humanos, tanto individualmente quanto em grupo. Os principais expoentes desta linha de pensamento, Robert Lusch e Stephen Vargo, propõem uma nova perspectiva ou uma visão alternativa à Lógica institucional corrente, a Dominada pelos Bens (LDP).

A partir da desconstrução dos conceitos de separabilidade entre produtor e consumidor – agora classificados como atores - e da visão linear de cadeias produtivas, Vargo e Lusch (2004) analisam os sistemas sociais e econômicos enquanto ambientes colaborativos nos quais os atores cocriam valor a partir da integração de recursos diversos no processo de troca de serviço por serviço.

Há dois componentes de cocriação. O mais abrangente deles é a cocriação de valor, conceito que representa uma mudança expressiva da Lógica Dominada pelos Produtos (LDP). O segundo componente da cocriação é o que pode ser chamado de coprodução, esta pode ocorrer por meio de inovação compartilhada, codesign ou de partilha de produção de bens relacionados, e podem ocorrer com os atores ou com os outros parceiros da rede. Estas interações e/ou redes desempenham um papel central na criação de valor e de troca, por isso a LDS vê o marketing como processos sociais e econômicos (Lusch & Vargo, 2006).

Ainda sobre cocriação, no artigo *'Critical service logic: making sense of value creation and co-creation'*, Grönroos e Voima (2013) avaliam o processo de cocriação de valor em esferas distintas (esfera do produtor, esfera conjunta e esfera do consumidor) e tratam da importância de otimizar e combinar recursos operados e operantes disponíveis para a firma para que esta consiga oferecer ao consumidor o maior valor possível tanto na esfera conjunta quanto na esfera do consumidor.

Na Lógica Dominada por Produtos (LDP) os serviços são intangíveis em uma relação de troca. Segundo Veiga (2014, p. 5) “na LDP, bens são menos perecíveis do que serviços porque podem ser estocados”. Sobre tal, Zeithaml (1981) já havia apresentado as diretrizes para os serviços, a saber: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade, ou seja, os fatores IHIP.

Desta forma, no que se refere à intangibilidade, na LDP o valor é embutido nos bens durante o processo de produção e distribuição. Na LDS, o valor é intagível, experiencial e cocriado com os atores envolvidos. No tocante a heterogeneidade, na LDP os bens podem ser feitos para obterem vantagens na padronização do sistema operacional e nos ganhos de eficiência da produção em massa, ou seja, busca de homogeneização, já na LDS cada ator é único, sendo a heterogeneidade e as ofertas personalizadas naturais (Lusch & Vargo, 2014).

Relativamente à inseparabilidade, enquanto a LDP preconiza a separação entre firmas e clientes para alcançar a máxima produtividade, na LDS a interação entre os atores aumenta a efetividade nas ofertas de serviço, tendo em vista que o valor é resultado de cocriação (Veiga, 2014). Por fim, na visão da LDS os bens são tão precíveis quanto os serviços. Desta maneira, para Veiga (2014, p. 5) “como o contexto de cocriação de valor são variáveis e dinâmicos, as experiências são igualmente precíveis, porém podem ser lembradas e compartilhadas”.

Para tanto, na LDS, a definição de serviço (no singular) torna-se referente ao processo de realização de algo em benefício de alguém, isso em união com outros atores envolvidos no processo e tendo como base motivacional as trocas econômicas (Vargo & Lusch, 2004, p. 91). Assim, não há ‘serviços’ na LDS, tendo em vista que os bens e serviços são formas alternativas do produto, sendo os bens enxergados como uma ferramenta que serve como alternativa para a prestação de serviços diretos e o ‘serviço’ representa algo mais geral e universal no processo de troca. Seu significado transcende o que se entende por bens e serviços. Sendo assim, o conceito de ‘serviços’ estaria ligado à LDP e não na LDS (Lusch & Vargo, 2014, p. 88).

Outro ponto trabalhado na LDS refere-se ao conceito de valor de uso frente ao de valor de troca. O primeiro é definido em termos de benefícios recebidos pelo ator beneficiado. Este último é determinado pelo usuário no momento em que ele vivencia a experiência e cria valor. Já o valor de troca é um conceito econômico que não traduz o benefício conseguido com o consumo de determinado serviço, pois se baseia no valor como utilidade criada pelo produtor. Assim, o valor de troca é também considerado como mecanismo de troca de serviço por direitos a serviço(s) (*service rights*) o que os tornam meios para trocas futuras (Lusch & Vargo, 2014, p. 91).

Sendo assim, uma organização, portanto, não oferece ao beneficiário um produto ou serviço com valor a ele já atribuído em seu processo de produção, extração ou cultivo. Na verdade são oferecidas propostas de valor na forma de convite ao ator para se engajar com a empresa em busca de um benefício. Esta proposta não é construída pela empresa isoladamente, mas sim, em conjunto com uma comunidade de outros atores tais como seus fornecedores, canais de venda, meios de promoção e até órgãos governamentais que integram recursos para levá-los ao mercado e serem novamente integrados (Vargo & Lusch, 2004, pp. 70-71).

Esses recursos são classificados em dois grupos: operados e operantes. Os recursos operados precisam sofrer uma ação de outro recurso para que este crie um efeito. Já os recursos operantes são aqueles capazes de atuar sobre os recursos operados para produzir o

efeito pretendido (Vargo & Lusch, 2004, p. 123). Como a LDS preconiza a especialização e aplicação de habilidades e competências em benefício próprio ou de outra entidade (Vargo & Lusch, 2004, p. 10), os recursos operantes assumem um papel essencial em toda construção de valor, possibilitando que os humanos expandissem o estoque útil de recursos operados naturais e estáticos.

Para melhor captar a essência da Lógica Dominada pelo Serviço, Vargo e Lusch (2004) após anos de debate com as comunidades acadêmicas e empresariais propõem quatro axiomas básicos e seis premissas fundacionais que compreendem a estrutura básica desta nova filosofia e teoria de serviço, ou seja, a LDS. Cada um deles é enumerado e explicado a seguir:

Primeiro axioma e primeira premissa fundacional: “O serviço é a base fundamental da troca”. Atores levam ao mercado apenas suas habilidades mentais e físicas – recursos operantes – e essas estão distribuídas de forma não homogênea na população, de forma que um ator não dispõe de todos os recursos necessários para tornar seu sistema viável. Dada a especialização dos atores na provisão de serviços específicos, a troca de serviço por serviço é essencial para que a viabilidade do sistema⁴ daquele ator seja melhorada (Vargo & Lusch, 2004).

Segunda premissa fundacional: “A troca indireta mascara a base fundamental de troca”. Quando um ator não interage diretamente com o outro ao qual está servindo, ouvir a voz do beneficiário é ainda mais complexo. As trocas de serviço por serviço podem ser mascaradas pelo valor monetário oferecido de um ator para outro em troca do serviço prestado ou dentro de uma organização, onde atores micro especializados trocam serviço por compensação econômica advinda da organização, e não do beneficiário. O processo fundamental, todavia, não é alterado. Os atores ainda sim trocam habilidades coletivas ou individuais pelas de outros atores, sendo a moeda, produtos ou organizações apenas os veículos ou intermediários (Vargo & Lusch, 2004, pp. 58-62).

Terceira premissa fundacional: “Produtos são mecanismos de distribuição para a provisão de serviço”. Produtos são veículos que possibilitam a troca de serviço(s) e funcionam como mecanismos de distribuição de habilidades aplicadas na medida em que os atores envolvidos no processo de fabricação do produto possuem conhecimentos e os transforma em bens (Vargo & Lusch, 2004, pp. 62-64).

Quarta premissa fundacional: “Recursos operantes são as principais fontes de vantagem competitiva”. Os recursos operados necessitam da aplicação de recursos operantes para que estes sejam utilizados. Sendo assim, apenas os atores proprietários desses recursos operantes podem obter vantagens competitivas (Vargo & Lusch, 2004, pp. 64-66).

Quinta premissa fundacional: “Todas as economias são economias de serviço”. O processo fundamental de troca econômica refere-se à aplicação de habilidades físicas e mentais – provisão de serviços. Serviços e os recursos operantes são a essência da atividade

⁴Sistemas são definidos como uma rede de agentes e interações que integram recursos para cocriar valor (Ng *et al.* 2012).

econômica. Os governos e a história sempre classificaram os setores da economia considerando o serviço separado e segmentando em setor primário, secundário e terciário (Vargo & Lusch, 2004, pp. 66-68).

Segundo axioma e sexta premissa fundacional: “O cliente é sempre cocriador de valor”. Este axioma supera o conceito de valor adicionado, que preconiza que o valor é incorporado durante os processos de produção, distribuição e marketing do produto sem o envolvimento do consumidor. No pensamento centrado em serviços, os produtos são meio de prestação de serviço, que gera valor. Logo, o beneficiário continua o processo de produção de valor no momento do uso do produto e na integração deste com outros recursos. A compreensão desse axioma é facilitada quando o termo A2A (*Actor to Actor*) é adotado e é compreendida a necessidade desses atores interagirem para melhorar a viabilidade de seus sistemas. Para tanto, seres humanos se organizam em redes para se conectar a recursos que, por conseguinte, vão conectá-los a outros indivíduos (Vargo & Lusch, 2004, pp. 68-71).

Sétima premissa fundacional: “A empresa não pode entregar valor, mas, sim, oferecer proposições de valor”. Conforme previamente explicitado, a empresa pode oferecer uma promessa que pode ser cumprida mediante interação dela com seu beneficiário, podendo o valor daquela oferta ser extrapolado ou subestimado pelo usuário a depender da maneira que ele integra seus recursos (Vargo & Lusch, 2004, pp. 71-72).

Oitava premissa fundacional: “Uma visão centrada no serviço é inerentemente relacional e orientada ao cliente”. A natureza da cocriação também é relacional uma vez que atividades de troca entre atores combinam independente e interativamente ao longo do tempo para cocriar valor. A visão centrada no serviço é intrinsecamente orientada para o cliente e possui caráter relacional. Na LDP promove-se a orientação ao cliente através do gerenciamento de relacionamento (CRM), ou seja, não há uma reorientação ao cliente. Assim, a LDS orienta-se na cocriação de valor pelos atores, onde o relacionamento não é opcional, tendo em vista que mesmo quando não há uma transação econômica, ainda assim existe um relacionamento. Na orientação de serviço o relacionamento é com o beneficiário do serviço (Lusch & Vargo, 2014, pp. 72-73).

Terceiro axioma e nona premissa fundacional: “Todos os atores econômicos e sociais são integradores de recursos”. A LDS enxerga os atores na tentativa de aumentar a viabilidade de seus sistemas através da troca e da integração de recursos, sejam eles de mercado, públicos ou privados. Os atores excedem a troca imediata entre serviços e criam redes e recursos para cocriar valor.

Quarto axioma e décima premissa fundacional: “O valor é único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário”. Cada ocasião ocorre em um contexto distinto envolvendo a disponibilidade, integração e uso de uma combinação diferente de recursos e atores (Lusch & Vargo, 2004, p. 78). Essa integração e combinação de recursos, para cada um dos atores, manifestam-se como um senso de valor e de satisfação com a experiência vivida.

A Abordagem de Ecossistemas de Serviço

Os processos são criados por atores para produção de resultados favoráveis. No entanto, esses resultados não são os mesmos para cada ator, pois cada um interpreta o valor resultante de maneira distinta, pois tem uma perspectiva própria sobre investimentos e resultados. Assim, ecossistemas são, essencialmente, uma série de processos (Lusch & Vargo, 2014). Para tanto, assim como nos ecossistemas organizacionais, nos ecossistemas biológicos observa-se que os processos, bem como as funções, são regidos por uma hierarquia. As espécies e as organizações são semelhantes na medida em que ambos os grupos são constituídos por atores e estão ligados a outros grupos dentro de um ecossistema comum, laços estes considerados complexos entre as organizações (Mars, Bronstein & Lusch, 2012).

Desta maneira, os ecossistemas contemplam redes de atores interconectados e dependentes um dos outros para sobreviver. No entanto, essa dependência pode não ser direta um a um, mas indireta (Lusch & Vargo, 2014). Mars, Bronstein e Lusch (2012) fazem um paralelo consonante e dissonante das características dos ecossistemas biológicos e as ocorrências organizacionais. A metáfora utilizada pelos autores tem sido usada para descrever e compreender melhor as condições organizacionais, bem como as mudanças dentro de campos, tais como negócios, educação e saúde. Esta metáfora do ecossistema organizacional é útil para aclarar os sistemas em rede e as funções intrigantes dentro do cotidiano organizacional.

Como os ecossistemas são essencialmente uma série de processos e os seres humanos interferem nesses processos, os ecossistemas organizacionais podem ser modificados ou novos podem ser criados (Lusch & Vargo, 2014). Mars, Bronstein e Lusch (2012) discutem outras semelhanças e diferenças entre os ecossistemas biológicos e organizacionais. Em particular, um dos entraves da metáfora do ecossistema para o público de gestão consiste na crença equivocada de que os sistemas da natureza apresentam estabilidade em longo prazo através de estruturas interligadas. Embora os autores apresentem semelhanças entre ecossistemas biológicos e organizacionais, levantam críticas referentes à tentativa 'forçada' de se estabelecer uma conexão entre as ciências sociais aplicadas e as ciências naturais (Mars, Bronstein & Lusch, 2012).

Vale salientar ainda que, ecossistemas organizacionais são dinâmicos, por isso empresas que não evoluem para o bem maior da sociedade são fortes candidatas a serem eliminadas e se tornarem obsoletas. Na verdade, as consequências da concorrência são distintas entre os diferentes ecossistemas. Enquanto nos ecossistemas biológicos a concorrência é sempre prejudicial para todas as espécies envolvidas, nos ecossistemas organizacionais a concorrência pode ser benéfica ou prejudicial dependendo das circunstâncias (Mars, Bronstein & Lusch, 2012). No futuro, novas lógicas institucionais farão com que as interferências no ambiente sejam cada vez mais explícitas e orientadas para uma relação ganho-ganho entre atores e ecossistemas (Lusch & Vargo, 2014).

O conceito de 'Ecossistemas de Serviços' foi introduzido por Vargo e Lusch (2004). São sistemas autoajustáveis de integração de recursos entre atores, conectados por lógicas

institucionais compartilhadas e criação de valor mútua através de intercâmbio de serviços. Desta maneira, as normas e instituições são, portanto, totalmente necessárias no processo da cocriação de valor, afetando e guiando a forma que o indivíduo se comporta e estabelece relações. Simultaneamente, essas normas sociais e instituições são formadas a partir das práticas de mercado dos agentes, dentro do conceito de estruturação, e da forma que eles agrupam os recursos disponíveis no ecossistema em que realizam as trocas (Vargo & Akaka, 2012).

Dentre as características peculiares dos Ecossistemas de Serviço, destacam-se: (1) serviço está associado à aplicação por um ator de conhecimentos e competências para benefício de outro; (2) recursos operantes são aqueles capazes de atuar em outros para criação de valor e o valor é criado pelos esforços colaborativos entre firmas, consumidores e outros atores; (3) este valor é contextual na medida em que diferentes contextos culturais (práticas e rotinas) podem refletir experiências únicas; (4) podem ser vistos sob três dimensões de interações distintas - entre 'firma' e 'consumidor' (nível micro); no contexto meso são incluídos atores adicionais e um conjunto distinto de instituições; por fim, sistemas rígidos e mais estáveis, como conhecimentos comuns, instituições duradouras e regras, constituem o nível macro de análise (Akaka, Vargo & Lusch, 2013; Lusch & Vargo, 2014).

Vargo e Akaka (2012) destacam ainda a importância da ampliação de perspectiva de criação de valor a partir da teoria da estruturação e dos sistemas e ecossistemas de serviço. Estes são fundamentais no processo de cocriação de valor e destacam a importância das instituições sociais na forma que elas afetam o comportamento dos indivíduos. Desta maneira, as trocas podem ocorrer dentro de um contexto cultural e, portanto, podem ser consideradas mais um arranjo social e/ou político, tendo em vista que se trata de um processo econômico guiado tanto pelas instituições econômicas, quanto pelas não econômicas (Mars, Bronstein & Lusch, 2012).

Nesse sentido, o conceito de "Valor em Contexto Cultural" proposto por Akaka, Vargo e Lusch (2013) amplia a visão de contexto social e inclui signos e símbolos que influenciam ou são influenciados pela interação e trocas. A aplicação deste conceito promove uma visão mais dinâmica da cultura do que em *frameworks* tradicionais. Assim, a complexidade de contextos internacionais é baseada no aumento de ações no nível micro e interações entre instituições nos níveis meso e macro.

A Aplicação da Lógica Dominada pelo Serviço nas Empresas Hoteleiras

Diante de um mercado cada vez mais competitivo, alguns gestores hoteleiros já se mostram dispostos a implantar estratégias que visem o aumento do bem-estar geral dos funcionários, a sua produtividade e, conseqüentemente, o sucesso da organização (Castelli, 2003). Sendo assim, as empresas hoteleiras estão reinventando formas de administrar os negócios, revendo velhos padrões e adequando-os às necessidades exigidas pelo ambiente, na busca pela competitividade.

Desta forma, Mars, Bronstein e Lusch (2012) em seu artigo *'The value of a metaphor: Organizations and ecosystems'* estabeleceram uma metáfora para as organizações. Assim,

enxergando as empresas hoteleiras sob a metáfora dos ecossistemas, estas, assim como os ecossistemas biológicos, possuem esferas que se interligam desenvolvendo uma relação de dependência entre as espécies, no caso organizacional entre os setores. Sobre tal, pode-se exemplificar com a ligação e dependência que há entre a recepção de um hotel e o setor de vendas, mas precisamente o setor de reservas, assim como o restaurante está ligado ao almoxarifado.

Nos ecossistemas biológicos observa-se que as espécies obedecem a uma hierarquia predatória, ou seja, presa e predador possuem uma relação ecológica interespecífica ou intraespecífica. Assim, no contexto organizacional, e mais precisamente nas empresas hoteleiras cada setor possui um responsável, ou seja, um chefe de setor e subordinados a este se encontram colaboradores do mesmo setor e de outras áreas, ou seja, configurando-se no que se conhece, no reino animal, como uma relação interespecífica e intraespecífica. Além disso, sabe-se também que todos os funcionários do hotel, inclusive os chefes de setor, estão sob a administração de um gerente geral, ficando clara a hierarquia na organização. Assim, espécies e organizações são semelhantes na medida em que ambos os grupos são constituídos por atores e estão ligados a outros grupos dentro de um ecossistema comum, laços estes considerados complexos entre as organizações (Mars, Bronstein & Lusch, 2012).

Outro ponto importante a ser exposto refere-se à existência de funções específicas, ou seja, assim como nos ecossistemas biológicos, nas empresas hoteleiras cada setor possui uma função peculiar, mas não isolada. Vale salientar ainda que, no ambiente ecológico quando uma espécie entra em extinção toda a cadeia alimentar poderá ser diretamente afetada ocasionando um desequilíbrio no ecossistema (Mars, Bronstein & Lusch, 2012). Portanto, comparando-se as organizações hoteleiras, o mesmo ocorre quando um setor não consegue exercer a sua função com efetividade, ou seja, todo o andamento do hotel poderá ser prejudicado tendo em vista as interligações e dependências entre os setores. Sobre este ponto, a diferença entre os ecossistemas refere-se a como as ameaças poderão ser solucionados, pois enquanto nos ecossistemas biológicos os problemas são naturalmente resolvidos, nas organizações hoteleiras há intervenções propositais e estratégicas para minimizar as dificuldades não esperadas.

Ainda sobre a metáfora, observa-se que os laços ou mutualismos são as interações que beneficiam as espécies biológicas (Mars, Bronstein & Lusch, 2012). No contexto hoteleiro, este mutualismo estaria ligado aos atores enxergam este fenômeno nas relações de trocas de bens e serviços, nas quais as duas partes podem ser beneficiadas, ou seja, empresa e consumidor. Esta relação mutualística encaixa-se de certo modo com o que advoga Lusch e Vargo (2012) no primeiro axioma e primeira premissa fundacional que diz: O serviço é a base fundamental da troca.

Tomando como base a referida premissa, pode-se observar que o objetivo primordial das empresas hoteleiras é servir e atender/superar as expectativas dos hóspedes, objetivando que estes retornem e divulguem a qualidade do serviço oferecido no hotel. Sabe-se também que a real intenção de um gestor hoteleiro é a rentabilidade que a empresa trará, mediante as altas taxas de ocupação e baixas sazonalidades. Sendo assim, esta

primeira premissa encaixa-se precisamente naquilo que deveria ser o objetivo principal das organizações hoteleiras.

Já a segunda premissa fundacional, por sua vez, diz que: a troca indireta mascara a base fundamental de troca, ou seja, nos hotéis estas trocas podem ser confundidas tão somente com o retorno financeiro, no entanto, estas trocas alcançam também as experiências vivenciadas entre os funcionários e entre/com os hóspedes. Assim, o conhecimento adquirido através das trocas imateriais será levado para outros momentos da vida, como por exemplo, a prática de um idioma, o manuseio de um *software*, uma nova receita gastronômica, conhecimento de uma nova cultura etc.

A terceira premissa fundacional advoga que: produtos são mecanismos de distribuição para a provisão de serviço. Assim, todos os produtos oferecidos em um hotel, desde a caneta usada para preencher o *check in* até a qualidade dos amenities oferecidos no quarto, são veículos promotores de serviço e oferecerão vantagem para o hotel frente aos outros da mesma classificação.

No tocante a quarta premissa fundacional, esta afirma que: recursos operantes são as principais fontes de vantagem competitiva. Assim, as habilidades e capacitações humanas dos envolvidos no setor hoteleiro são os principais fomentadores de vantagem para a organização. Assim, os gestores devem buscar investir na capacitação profissional dos envolvidos no serviço. Para tanto, frente a um cenário dinâmico, caracterizado por mudanças, vem sendo favorável para as organizações os treinamentos à distância mediante o uso de equipamentos eletrônicos, denominados de *e-learning* (Sanchez & Silva, 2011).

A quinta premissa fundacional apresenta: todas as economias são economias de serviço. Uma vez que o serviço é a base da troca, e que a troca é o principal fenômeno econômico, todos os sistemas de troca e, conseqüentemente, sistemas econômicos, constituem economias de serviço. Sendo assim, um hotel é um sistema no qual serviços são trocados, logo ele constitui um sistema econômico de serviço. Por esta razão, os serviços que são oferecidos no ambiente hoteleiro devem sinalizar para uma maior agregação de valor, ou seja, os gestores devem compreender que a rentabilidade reside no usufruto de todas as dependências do estabelecimento da forma mais plena possível.

No segundo axioma e sexta premissa fundacional afirma-se que: o cliente é sempre cocriador de valor. Assim, no setor hoteleiro o consumidor deveria ser enxergado como participante ativo na busca, criação e extração de valor mediante a participação na construção do serviço, ou seja, os gestores deveriam analisar e acatar relevantes opiniões e sugestões dos consumidores quanto aos serviços ofertados no hotel. Isto é, a cocriação de valor é associada às experiências individuais e compartilhada, sendo o consumidor um coparticipante neste processo.

A sétima premissa fundacional diz: a empresa não pode entregar valor, mas, sim, oferecer proposições de valor. Sobre tal, nos serviços hoteleiros estas proposições podem ser expressas e tangibilizadas mediante a qualidade dos bens ofertados no hotel. Assim, os gestores hoteleiros devem atentar para a forma e, mediante o que, estão viabilizando a hospitalidade.

A oitava premissa fundacional diz: uma visão centrada no serviço é inerentemente relacional e orientada ao cliente. Na hotelaria, os gestores devem implantar esta premissa mediante o cadastro e agrupamento dos usuários por seus nomes, idades e outras características pessoais, bem como acompanhamento do seu comportamento durante o acesso ao site do hotel e ainda medir a receptividade que estes têm aos *newsletters* e outras ações de *e-mail marketing*.

No terceiro axioma e nona premissa fundacional afirma-se que: todos os atores econômicos e sociais são integradores de recursos. Assim, nas organizações hoteleiras colaboradores e consumidores devem ser encarados como agentes integradores de recursos. Ambos exercem um papel importante no processo de hospedagem, ou seja, no tocante ao bem receber os colaboradores são recursos humanos ativos e fundamentais na cocriação de valor, ou seja, os objetivos organizacionais só poderão ser atingidos mediante o comprometimento e esforço das pessoas que fazem parte do hotel (Hayes & Ninemeier, 2005).

Por fim, o quarto axioma e décima premissa fundacional dizem que: o valor é único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário. Na hotelaria, estes beneficiários são os hóspedes, indivíduos que se mostram cada vez mais exigentes. Desta forma, para acompanhar as mudanças no comportamento dos clientes atuais e atendê-los com satisfação, as empresas hoteleiras devem buscar novas maneiras para superar as expectativas destes consumidores.

Desta forma, segundo o que foi discutido na 56ª edição do Congresso Nacional de Hotéis (CONOTEL-2014) existem quatro tipos de perfis de hóspedes, a saber: o afável, o analítico, o pragmático e o animado e, sabendo disso, o gestor hoteleiro deve estar preparado para atender qualquer um destes. Ainda foi falado neste congresso que os gestores hoteleiros precisam buscar realizar o atendimento nos mínimos detalhes, sempre buscando um diferencial.

Para tanto, infere-se que as empresas hoteleiras necessitam inovar no conceito, bem como na maneira de atuação, ou seja, estas devem envolver o cliente no processo de criação do produto e/ou serviço. Para confirmar tal inferência, Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 8) adicionam que “o consumidor e a empresa estão envolvidos intimamente na criação conjunta de valor singular para cada consumidor, que também seja sustentável para a empresa”. Assim, os gestores hoteleiros devem estar cientes de que a vantagem competitiva pode ser melhorada mediante uma prestação de serviço diferenciada (Lusch, Vargo & O’ Brien, 2007).

Considerações Finais

Como observado através no cotidiano das empresas hoteleiras, os consumidores ainda são encarados como indivíduos separados do processo, ou seja, o cliente é visto como exógeno e sobre tal, os gestores hoteleiros precisam atentar para uma nova lógica emergente, a LDS. Desta maneira, as empresas hoteleiras desenvolverão uma rede de colaboração A2A, que coproduzirá e cocriará para ganho mútuo através do desenvolvimento

de práticas sociais e (re)construção de significado e de ação organizacional. Essas práticas também podem ajudar aos gestores a entender como o valor é cocriador e, mais amplamente, como os mercados podem ser cocriados através destas práticas.

Como exposto, no tocante a coprodução e cocriação têm-se a colaboração como foco central da LDS, assim o hóspede será sempre considerado um cocriador de valor, e sempre fará parte da intersecção de todos os atores e dos recursos que estão integrados, incluindo as trocas diretas e indiretas. Outro aspecto da colaboração é a coprodução. Nesta situação, o hóspede é um participante ativo no desenvolvimento da proposta de valor. Assim, tal beneficiário do serviço pode contribuir no desenvolvimento das ofertas de serviços diretos ou indiretos.

Desta maneira, para Akaka, Vargo e Lusch (2013) as mudanças culturais ocorrem pela interação entre firmas e consumidores e coevoluem quando práticas são estabelecidas e interações entre atores múltiplos acontecem. Portanto, a cultura torna-se construto mais útil e relevante sendo enxergado como dinâmico, ou seja, um fenômeno orgânico que pode promover mudanças ou ser mudado.

Esta reflexão, portanto, se preocupou em apresentar essa nova lógica, bem como sugerir a aplicabilidade dela para viabilizar o aumento da rentabilidade nos serviços hoteleiros através do bem estar dos hóspedes, ou seja, à medida que estes são considerados recursos importantes no processo da hospitalidade, eles poderão cocriar valor e coproduzir tendo em vista as suas próprias necessidades e pretensões.

Referências

ACHROL, R. S.; KOTLER, P. (2012). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*. v. 40, p. 35-52.

AKAKA, M. A.; VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. (2013). The Complexity of Context: A Service Ecosystems Approach for International Marketing. *Journal of International Marketing*. v. 21, n. 4, p. 1-20.

CASTELLI, G. (1992). *Administração Hoteleira*. Caxias do Sul: EDUCS.

CONOTEL. (2014). Exigências dos hóspedes são discutidas no 56º Conotel. Disponível em: <<http://www.revistahoteis.com.br/materias/1-Aconteceu/15342-Exigencias-do-hospedes-sao-discutidas-no-56o-Conotel>> Acesso em: 04 de dezembro de 2014.

GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of Academy of Marketing Science*. v. 41, p. 133-150.

HAYES, D. K.; NINEMEIER, J. D. (2005). *Gestão de Operações Hoteleiras*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. (2004). *Service-Dominant Logic*. (1ª ed), Cambridge, University Printing House.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. (2006). *Service-Dominant Logic: reaction, reflections and refinements*. *Marketing Theory*, v. 6, n.3, p. 281-288.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. (2014). *Service-Dominant Logic: Premisses, Perspectives, Possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press.

- LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; O'BRIEN, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, v. 83, n. 1, p. 5-18.
- MARS, M. M.; BRONSTEIN, J. L.; LUSCH, R. F. (2012). The value of a metaphor: Organizations and ecosystems. *Organizational Dynamics*, v. 41, n. 4, p. 271-280.
- NG, I.; BADINELLI, R.; POLESE, F.; DI NAUTA, P.; LÖBLER, H., HALLIDAY, S.S-D. (2012). Logic Research Directions and Opportunities: The Perspective of Systems, Complexity and Engineering. *Marketing Theory*, v.12, n.2, p. 213-217.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. (2004). *O Futuro da Competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- SANCHES, P. L. B.; SILVA, A. B. (2011). *O Outro Lado da Moeda: a aprendizagem corporativa de gerentes de instituições financeiras*. Anais da ANPAD: EnGPR.
- VARGO, S. L.; AKAKA, M. A. (2012). Value Creation and Service Systems (Re)Formation: A Service Ecosystems View. *Service Science*. v.4, n.3.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. (2004). *Journal of Marketing*, v. 68, p. 1-17.
- VEIGA, R. T. (2014). *Fundamentos da Lógica Dominada pelo Serviço* [mimeo]. Belo Horizonte: UFMG.
- ZEITHAML, V. A. (1981). How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services. In: LOVELOCK, C. *Services Marketing*. (2ª ed.) Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.