



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

Andrea Sofia da Cruz Gomes

**“Marketing de Comunicação como estratégia
para a co-criação de valor do turista em Cabo
Verde”**

Mestrado em Marketing

**Trabalho efetuado sob a orientação de
Professor Doutor Pedro Miguel Carvalho**

Novembro 2023

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar o papel e a importância da comunicação em marketing como estratégia para a co-criação de valor do turista em Cabo Verde. Para o efeito, foram estudados os hotéis Meliá Lhana e Salinas, na ilha do Sal. Para além de se entrevistarem diretores, turistas e colaboradores das unidades hoteleiras, foram efetuadas entrevistas ao Ministro do Turismo de Cabo Verde, e Presidente do Instituto de Marketing e Turismo em Cabo Verde, com a finalidade de compreender como as várias entidades turísticas estão a apostar na comunicação em marketing para o envolvimento do turista na co-criação de valor.

De acordo com os resultados obtidos, foi possível compreender como as entidades hoteleiras e órgãos do governo responsáveis pelo desenvolvimento do turismo estão cada vez mais a apostar na comunicação em marketing para a co-criação de valor para o turista. No âmbito dos canais de comunicação utilizados, a comunicação online destaca-se como o canal de comunicação com maior preponderância para o envolvimento do turista na co-criação de valor em Cabo Verde.

Palavras-chave: Turismo; Marketing; Comunicação Online Co-criação de valor

Abstract

This work aims to analyze the role and importance of marketing communication as a strategy for co-creating value for tourists in Cape Verde. For this purpose, the Meliá Lhana and Salinas hotels, on the island of Sal, were studied. In addition to interviewing directors, tourists and employees of hotel units, interviews were carried out with the Minister of Tourism of Cape Verde, and President of the Institute of Marketing and Tourism in Cape Verde, with the aim of understanding how the various tourist entities are investing in marketing communication for tourist involvement in the co-creation of value.

According to the results obtained, it was possible to understand how hotel entities and government bodies responsible for tourism development are increasingly focusing on marketing communication to co-create value for tourists. Within the scope of the communication channels used, online communication stands out as the most preponderant communication channel for tourist involvement in the co-creation of value in Cape Verd.

Keywords: Tourism; Marketing; Online Communication and Value Co-creation

Dedicatória

Dedico este trabalho de investigação à minha mãe

Agradecimentos

Antes demais, agradeço a Deus, meu maior suporte, Aquele que sempre iluminou o meu caminho.

Agradeço à minha mãe, Victória Sousa e, à minha família por confiarem e sempre acreditarem nos meus sonhos.

Ao meu professor e orientador, Pedro Miguel Fonseca Moreira de Carvalho, por ter aceitado entrar nessa maratona de investigação comigo.

Deixo aqui também muito obrigada ao meu coordenador, Manuel Fonseca, pelas incríveis aulas e pela sua delicadeza em partilhar connosco a sua sabedoria esse mundo de marketing.

Não posso deixar de lado a minha companheira de lutas, Diana Moreira, irmã que Deus me deu e que tem vindo a ser a minha âncora durante todos esses anos.

Agradeço ao Instituto Politécnico de Viana de Castelo, precisamente, a Escola Superior de Ciências Empresariais, um lugar que conheci pessoas incríveis, como os meus colegas de turma e os docentes, aos quais, durante o primeiro ano foi só partilha das nossas experiências de vida e cultural.

São imensas as pessoas que queria mencionar aqui pelo incentivo e motivação que me deram, no entanto, pela impossibilidade de mencionar o nome de todos, os meus sinceros agradecimentos.

Índice Geral

Resumo	i
Abstract	ii
Dedicatória	iii
Agradecimentos.....	iv
Índice de Figuras	vi
Índice de Tabelas.....	vii
Introdução	8
Capítulo I – Comunicação e Marketing.....	11
1.1 A Comunicação e o Marketing.....	11
1.2 A comunicação em marketing	15
1.3 Comunicação Integrada de Marketing.....	16
1.4 Tipos de comunicação integrada de marketing.....	20
Capítulo II- A co-criação de valor	24
2.1. A co-criação de valor do cliente.....	25
2.2. A co-criação de valor do cliente no turismo e na hotelaria	28
2.3 Formas de co-criação de valor do cliente.....	32
2.4 Dimensões, Antecedentes e Consequentes da co-criação de valor	37
2.5 Comunicação Integrada de Marketing como estratégia para a co-criação de valor	48
Capítulo III – Metodologia.....	51
Capítulo IV - Análise dos Dados	52
4.1 Percurso dos hotéis Meliá Alana e Salinas	53
4.1.1 Hotel Meliá Llana	53
4.1.2 Hotel Salinas.....	53
4.2 Análise das entrevistas.....	54
Capítulo V – Discussão de resultados e considerações finais.....	69
Capítulo VI – Limitações e Trabalhos Futuros.....	73
Referências	74
Anexos/Apêndices.....	76

Índice de Figuras

Ilustração 1- Modelo DART de criação de valor	39
---	----

Índice de Tabelas

Tabela 1- Classificação de co-criação e não co-criação	31
Tabela 2- Dimensões	42
Tabela 3- Antecedentes	46
Tabela 4- Consequentes	51
Tabela 5- Relação dos colaboradores para com os clientes. Fonte: elaboração própria	63
Tabela 6- Incentivos que recebem dos líderes organizacionais. Fonte: elaboração própria	63
Tabela 7- Relação entre os colaboradores e os líderes organizacionais. Fonte: elaboração própria	63
Tabela 8- Fidelidade por parte dos turistas. Fonte: elaboração própria	64
Tabela 9- Imagem que os clientes ficam do hotel. Fonte: elaboração própria	64
Tabela 10- Inovação do hotel. Fonte: elaboração própria	65
Tabela 11- Satisfação dos colaboradores. Fonte: elaboração própria	65
Tabela 12- Motivos da escolha do hotel. Fonte: elaboração própria	66
Tabela 13- Opinião em relação ao serviço do hotel. Fonte: elaboração própria	67
Tabela 14- Relação com os colaboradores e outros clientes. Fonte: elaboração própria	67
Tabela 15- Participação dos eventos no hotel. Fonte: elaboração própria	68
Tabela 16- Maior experiência. Fonte: elaboração própria	68
Tabela 17- Tratamento recebido por parte do hotel. Fonte: elaboração própria	69
Tabela 18- Se indicava o hotel para familiares e amigos. Fonte: elaboração própria	69
Tabela 19- Maior preponderância para a co-criação de valor. Fonte: elaboração própria	70
Tabela 20- Diferenciação do hotel. Fonte: elaboração própria	71
Tabela 21- Participação do cliente no processo de co-criação de valor. Fonte: elaboração própria	71

Introdução

A presente dissertação intitulada “Marketing de Comunicação como estratégia para a co-criação de valor do turista em Cabo Verde”, tem como objetivo fazer uma análise das estratégias de comunicação em marketing para a co-criação de valor do turista em Cabo Verde, com foco nos dois hotéis da ilha do Sal, Meliá Lhana e Salinas.

Tem-se notado que cada vez mais empresas têm-se deparado com cenários competitivos e, na área do turismo, nomeadamente, os hotéis, não ficam de fora deste novo mundo competitivo. Sendo assim, é de realçar que a comunicação é uma ferramenta de extrema importância para qualquer empresa/organização, porque ao ter uma boa comunicação, um atendimento excelente e produtos e serviços de qualidade, ganha notoriedade, estabelece uma imagem positiva embaçada na sua identidade corporativa e, como resultado, as empresas terão clientes satisfeitos e com vontade de retornar ao destino de férias, trazendo novos clientes.

Contudo, verifica-se que, com o avanço das tecnologias de informação, a internet transformou-se num canal de comunicação crucial para um público que está a crescer cada vez mais e que tem trazido vantagens para as empresas, visto que, cria e fortalece os vínculos das suas marcas com os consumidores (Brandão, 2011). Tudo isso é graças ao marketing que está com as “mãos dadas” com a comunicação, o qual, tem por finalidade conhecer o consumidor, assim como adaptar as características e mensagens da melhor forma ao produto e/ou serviço. Ora, quando se pensa e fala em marketing, está-se a direcionar de imediato para as estratégias que uma organização irá realizar para colocar os seus produtos e serviços no mercado, com o intuito de atender e satisfazer as necessidades e desejos dos seus consumidores. Desse modo, quando o consumidor perceber a mensagem, tem uma enorme probabilidade de ser persuadido e a dar preferência aquela marca (Correa, 2017).

Atualmente, os turistas estão recorrendo às informações online, em específico, às redes sociais, que acabaram por remodelar a forma como a informação direcionada ao turismo é partilhada aos turistas, em vez de recorrerem aos tradicionais operadores turísticos ou agências de viagem. O turista agora tem a possibilidade de gerar os seus próprios conteúdos, através de comunidades virtuais, blogues e redes sociais, que são partilhados em plataformas como o Facebook, Instagram ou Youtube, passando a deter mais relevância na comunidade online de turistas. Assim, o turista passou a co-criar o seu próprio valor, conhecendo os benefícios e diferenciais de um certo produto,

além de se tornar ativo no processo de criação de valor daquilo que é oferecido (Roque, 2013). Neste contexto, esta dissertação visa analisar o papel e a importância da comunicação em marketing como estratégia para a co-criação de valor do turista em Cabo Verde, recorrendo, para o efeito, ao estudo de duas unidades hoteleiras localizadas na ilha do Sal, assim como a dois altos representantes da indústria turística em Cabo Verde. Para uma melhor compreensão dos objetivos desta investigação, são elencados os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o papel e a importância do marketing turístico em Cabo Verde.
- Analisar e compreender como é feita a política do marketing turístico em Cabo Verde.
- Compreender as formas de co-criação de valor dos vários intervenientes turísticos (turistas, organizações turísticas e de gestão de destinos, colaboradores, entre outros).
- Indicar e avaliar as diferentes formas de comunicação em marketing que são utilizadas para o desenvolvimento da co-criação de valor do turista em Cabo Verde.

Esta dissertação está organizada em seis capítulos:

O primeiro capítulo é dedicado à Comunicação e ao Marketing, trazendo conceitos e evolução de ambos os campos de investigação;

No segundo capítulo, explana-se sobre a co-criação de valor, centrando-se nos conceitos chave para compreender o processo de co-criar valor e, de como o consumidor mudou radicalmente a sua forma de pensar e de agir perante o que o mercado lhe oferecia;

No terceiro capítulo é descrita a metodologia utilizada no presente estudo, designadamente o método qualitativo, através de entrevistas semiestruturadas a indivíduos profissionais da área;

O quarto capítulo é reservado para a análise e a discussão dos resultados obtidos através das entrevistas obtidas;

No quinto capítulo são enumeradas as considerações finais do presente trabalho, respondendo as questões que foram colocadas no presente trabalho de investigação.

E, por último, no sexto capítulo, serão apresentadas as limitações que foram ocorrendo aquando da realização da dissertação, bem como as recomendações para estudos futuros na área.

Capítulo I – Comunicação e Marketing

1.1 A Comunicação e o Marketing

De acordo com Castro (2007), no seu livro intitulado “*Comunicação de Marketing*”, a comunicação é uma das atividades humanas que é fácil reconhecer quando acontece, no entanto, é muito difícil defini-la adequadamente. Comunicação é quando namoramos ao telefone ou quando descompomos uma pessoa. Ou seja, é uma interação entre dois seres diferentes, em que a base dessa interação é a troca de informação.

Na mesma linha, Sousa (2006), complementa que, o conceito de comunicação é complicado para se delimitar e, por conseguinte, difícil de definir. De uma forma geral, pode ser entendido como comunicação todos os comportamentos e atitudes humanas e não humanas, intencionais ou não intencionais.

Pode-se dizer então que, a comunicação conecta-nos à rede de seres humanos, originando na nossa família e posteriormente pelos nossos amigos (com o auxílio dos *media*), pela sociedade e pelo mundo inteiro. Todavia, é de sublinhar aqui que, a maneira como desenvolvemos como seres humanos vai depender muito do grau do sucesso com que criamos essas redes. A comunicação não é somente a troca de informações “duras”, mas também fazem parte a partilha de pensamentos, opiniões, experiências e sentimentos (Gill e Adams, 1998 *apud* Sousa, 2006).

Pelo seu turno, Pinheiro (2005), diz que a comunicação originou-se do latim *communicare*, que quer dizer tornar comum, trocar opiniões, dialogar, compartilhar, entre outros. Quando se comunica está-se a trocar mensagens, em que envolve a emissão e o recebimento de informações. Ou seja, comunicar faz parte da provocação de significados entre o próprio comunicador e o intérprete utilizando signos e símbolos.

Morrison (2019), no seu livro intitulado “*Marketing and Managing Tourism Destinations*”, descreve um modelo básico de comunicação que contém nove elementos, tendo em conta que o mesmo é muito útil para evidenciar como é que as organizações, neste caso de destino, podem ser bem-sucedidas com as suas comunicações, destacando, ainda, os motivos pelos quais às vezes as comunicações não funcionam:

- **Remetente:** as organizações de gerenciamento de destino ou os seus fornecedores (ex.: publicidade ou agência de relações públicas) são os remetentes da comunicação para o destinatário pretendido;
- **Codificação:** para que a mensagem chame a atenção e para que haja uma comunicação atraente para o recetor, as organizações de gerenciamento de destino devem usar criatividade nas palavras, imagens gráficas, sons ou música. Isso é conhecido como codificação da mensagem.
- **Mensagem:** a mensagem é a ideia básica que as organizações de gerenciamento de destinos tencionam comunicar ao destinatário pretendido;
- **Meio:** o meio é o próprio canal ao qual a mensagem é colocada pelas organizações de gerenciamento de destino ou pelos seus fornecedores, podendo ser através dos *media* social, um *site*, um programa de televisão ou mesmo um anúncio, entre outros;
- **Recetor:** o recetor nada mais é que o alvo pretendido da comunicação das organizações, mas, dentro de um público específico. Podem ser tanto viajante de lazer, profissionais da área de viagens, planejador de eventos de negócios, entre outros.
- **Descodificação:** descodificação é quando o próprio recetor interpreta a mensagem das organizações de gerenciamento de destino. É de salientar que, cada indivíduo pode obter um significado único da mensagem e como ela foi codificada pelas organizações;
- **Feedback:** é a resposta que o recetor dá ao remetente, sendo que, pode ser dada tanto pelo telefone, mensagem de sms, e-mail, preenchendo um formulário na *web*, pelo correio ou visitando pessoalmente;
- **Ruído 1:** tendo em vista que há várias mensagens que “competem” entre si para chamar a atenção do recetor, que este ao fim ao cabo, pode não perceber ou prestar atenção à mensagem das organizações. Neste caso, isso pode ser chamado de ‘ruído competitivo’ no meio. E, como consequência, a mensagem pode não chegar ao destinatário pretendido;

- **Ruído 2:** por sua vez, o ruído 2 representa barreiras para receber a comunicação por parte do recetor, principalmente, de distrações que fazem com que o indivíduo não veja ou não preste atenção na mensagem.

Este modelo acima apresentado, mostra de uma forma nítida os potenciais desafios que a organização de gestão de um destino depara na comunicação com os seus públicos-alvo. Devido à interferência do ruído, tanto da parte do remetente como a do destinatário, as mensagens podem não passar. Diante disso, por causa dos erros na codificação das mensagens por parte das organizações ou dos seus fornecedores ou pela má interpretação das mensagens codificadas pelos recetores, a comunicação é afetada e pode não funcionar como planeado pelas organizações. Entretanto, a comunicação de marketing pode auxiliar as organizações de gerenciamento de destino na superação de alguns desses desafios, agregando e tornando as mensagens em diferentes *medias* consistentes entre si. Esse modelo de comunicação mudou com a crescente influência dos medias sociais no marketing do destino. Neste momento, as organizações e os consumidores estão co-criando conteúdos e o processo de comunicação é muito mais interativo e envolve redes de pessoas (Morrison, 2019).

Já marketing é a definição e o conhecimento de um certo produto ou serviço, analisando, assim, a maneira como eles são produzidos e colocados no mercado. Atualmente, quando se fala em marketing, está-se a pensar diretamente nas estratégias que uma empresa irá implementar para colocar os seus produtos ou serviços no mercado, com a finalidade de atender e satisfazer às procuras e às necessidades dos seus clientes. Além de focar nas suas ações no mercado, o marketing, como forma de gestão empresarial, presume um compromisso de investimentos internos e externos e a previsão do seu conseqüente retorno (Yanaze, 2021).

Por sua vez, Correa (2017), afirma que marketing é o planejamento e a execução de todos os aspetos de um serviço ou produto, em função do consumidor, com a finalidade de maximizar o consumo e minimizar os preços, resultando assim, em lucros contínuos e a longo prazo para a própria empresa.

No livro intitulado "*Marketing Management*" da autoria de Kotler, Keller, Brady, Goodman, Hansen (2016), o marketing tem a função de identificar e atender às necessidades humanas e também sociais com lucros, ou seja, é o processo de atender às necessidades do próprio cliente de forma lucrativa. Pode-se referir também ao marketing como uma atividade, conjunto de instituições e processo que serve para

criar, comunicar, disponibilizar e trocar ofertas que possam ter valor para uma quantidade significativa de trabalho e habilidade.

Os autores supracitados, ainda, frisam que, sempre haverá a necessidade de comprar algo, todavia, o intuito do marketing é tornar a venda supérflua. Deste modo, o objetivo do marketing é entender e conhecer o cliente de uma melhor forma que o produto ou serviço se adapte a ele e se vende sozinho. Idealmente, o marketing deve resultar em um cliente pronto para comprar.

De acordo com a mais antiga associação de profissionais e pesquisadores ligados à atividade, a *American Marketing Association* (AMA), definem marketing como uma atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e transacionar ofertas que possam proporcionar valor para os consumidores, clientes, parceiros e para toda a sociedade. Deste modo, serão analisadas algumas situações em que se diluem de tal forma as atividades de comunicação e de marketing, ao qual, parecem ser parte constitutiva de uma mesma estratégia (Yanaze, 2021).

Por exemplo, alguns usam o conceito de “marketing promocional”, sendo que é evidente que se faz marketing para enaltecer ou viabilizar alguma coisa, porém, usa-se essa expressão para designar o marketing que usa a promoção de vendas como uma das ferramentas de comunicação de marketing. Logo, é de frisar que a promoção de vendas não é uma forma ou variação direta do marketing, este que é um só. Todavia, se poderia aceitar a expressão marketing promocional caso uma empresa disponibilizar aos seus clientes institucionais serviços de planejamento e implementação de promoções e de organização de eventos (Yanaze, 2021).

Uma outra expressão imprópria e que é muito usada é do “marketing direto”. As visitas pessoais e o teleatendimento ativo ou passivo são atividades que fazem parte da comunicação direta da própria organização. É por este motivo que é estranho ouvir de um profissional ligado ao marketing que sua empresa, além de divulgar publicidade na televisão e de fazer promoção de vendas nas lojas, faz também marketing direto. Sendo que, a forma correta de se expressar é comunicação direta. Logo, marketing direto é quando se caracteriza a ação estratégica de uma empresa que disponibiliza produtos, preços, distribuição e comunicação diretamente para os seus clientes finais, sem intermediários (Yanaze, 2021).

Pode-se constatar que, a palavra marketing é muito usada e por estar na moda, geralmente, é aplicada de uma maneira excessiva e até mesmo banal. De uma forma resumida, marketing é um novo conceito de administração empresarial partindo de

uma disposição consciente e disciplinada de se introduzir o mercado e desenvolver estratégias de planeamento e gestão dos próprios negócios (*Idem*, 2021).

1.2 A comunicação em marketing

Yanaze (2021), evidencia no seu livro “Gestão de marketing e comunicação: avanços e aplicações”, que marketing e comunicação são conceitos diferentes, no entanto, estão inter-ligados, trabalhando ambos numa mútua colaboração e influência. É importante ressaltar isso, porque na maioria das vezes ambos os conceitos são confundidos nas suas atividades, ou seja, é típico confundirem causa e efeito, de ver uma parte como sendo o todo, a ação sendo a estratégia que lhe deu causa.

Pelo seu turno, Correa (2017) enfatiza que, o marketing e a comunicação foram se transformando ao longo dos tempos. Por conseguinte, é importante entender essa evolução para poder identificar esses dois campos do conhecimento, com as suas características próprias e diferentes, porém, que necessitam estar sempre conectadas.

A comunicação faz parte integrante do marketing, ao qual tem como papel disponibilizar apoio para que as estratégias de marketing possam ser difundidas ao público na hora certa da sua implementação, de maneira mais adequada e com a potência necessária para que possa causar um grande impacto mediante os clientes/consumidores. Desse modo, quando o consumidor perceber a mensagem, poderá ser persuadido a dar a sua preferência para aquela marca (Correa, 2017).

Uma outra observação que se deve levar em conta é o facto de que o processo de comunicação para os mercados segmentados está cada vez mais difícil, sendo que estes estão a ser atingidos por diversas informações comerciais (Rust; Oliver, 1994; Gronstedt; Thorsen, 1996; Kitchen; Schultz, 1999, *apud* Melo, 2021). Com base no que já foi dito, verifica-se que a comunicação é um factor crucial para a criação da consciência da marca e, sendo eficaz, a organização consegue se destacar. É de frisar que a comunicação tem por objetivo estabelecer uma imagem positiva, embasada em sua identidade corporativa, representada por seus serviços, produtos e benefícios oferecidos (Melo, 2021).

Estudos feitos têm demonstrado que no sector de comunicação empresarial vem surgindo prejuízos que a péssima comunicação pode trazer para uma empresa. Não ter uma boa comunicação organizacional pode originar desequilíbrio no trabalho em

grupo, diminuição da produtividade, baixa motivação, além do aumento de stress e conflitos. Essa falta de interação entre as pessoas nas equipas de trabalho tem provocado um enorme prejuízo a médio e longo prazo para a organização, acabando por impedir o alcance das metas e objetivos organizacionais. É por isso que, quando houver uma comunicação eficiente, torna-se possível ter canais que permitem o relacionamento ágil e transparente das entidades responsáveis das organizações para com o seu público interno e externo, e entre os próprios elementos que fazem parte desse público (Souza, 2004).

Cada vez mais as organizações estão a deparar com um cenário mais competitivo, cujo sucesso depende da velocidade em que são feitas as mudanças. E, o tema comunicação e marketing integrado ganha notoriedade como forma das organizações atuarem e serem diferentes. Portanto, quando há uma boa comunicação com o cliente (interno ou externo), é de extrema relevância em todos os processos de uma organização, desde a forma como é o atendimento até a qualidade dos produtos e serviços. Como resultado disso, as organizações terão clientes satisfeitos e também podem retornar e trazer novos clientes (Souza, 2004).

Em conclusão, Góis (2009), sublinha que, é muito importante ressaltar aqui o bom relacionamento interno que uma empresa deve estabelecer, visto que, ter uma boa comunicação representa um diferencial competitivo. A comunicação está de “mãos dadas” com o marketing integrado que se desenvolve a partir das estratégias de comunicação, visando à identificação dos anseios, necessidades e desejos do consumidor, convocando todos aqueles que participem da organização a pensar e servir aos consumidores.

1.3 Comunicação Integrada de Marketing

Por conseguinte, no seu sentido mais amplo, a comunicação integrada de marketing (CIM), envolve um leque dos meios de que uma empresa serve para trocar informação com o seu mercado. Em vista disso, contempla tanto a comunicação de dentro para fora, exemplo disso, é a própria publicidade, como também de fora para dentro, os estudos de mercado. Todavia, é de frisar que, já a comunicação de marketing pode incluir tanto a comunicação da empresa para com o seu público-alvo, como também a comunicação direcionada para a motivação dos seus colaboradores

para um desempenho mais satisfatório que, normalmente, é conhecida como marketing interno (Castro, 2007).

Nota-se que, tudo o que uma empresa faz, comunica algo aos seus consumidores, ao qual todos os componentes do seu marketing-mix fazem parte desse processo, pois, a partir do momento que o público entra em contato com a empresa, os seus produtos e os seus colaboradores, já consegue formar uma ideia que pode ser tanto positiva ou negativa. Tendo como exemplo, as instalações de uma empresa e os seus locais de atendimento ao público dizem muito sobre a mesma, e o mesmo acontece com o *design* dos seus produtos, o comportamento dos colaboradores ou as declarações dos seus porta-vozes (Castro, 2007).

Por seu turno, Santiago (2012), evidencia que a comunicação integrada de marketing é o desenvolvimento da comunicação estratégica organizacional junto ao mercado, com o intuito de promover, posicionar e difundir produtos, serviços, marcas, benefícios e soluções. Tem como suporte um sistema gerencial integrado, que utiliza como ferramenta o composto de comunicação: publicidade; promoção de vendas; patrocínios; assessoria de imprensa; internet; venda pessoal; marketing direto; relações-públicas e eventos culturais. Com a utilização holística de todos os componentes acima referidos, busca atingir uma comunicação eficiente por parte do emissor junto ao seu público-alvo.

O consumidor depara todos os dias com várias marcas nas prateleiras das lojas, e qual é a probabilidade de o mesmo ver um certo produto e comprá-lo? Ao ver uma lista telefónica, qual prestador de serviço deve escolher? Cada vez mais os consumidores estão sem tempo, com pouco dinheiro e com muitas informações diárias, dificultando a compreensão e absorção ou retenção integral das mensagens que são divulgadas maciçamente pelos órgãos de comunicação social. E, a maioria das vezes, o resultado disso é a compra feita com base unicamente no preço (Santiago, 2012).

Uma marca pode ter um enorme valor agregado, ser de alta qualidade, e, mesmo assim, não conseguir atingir seus objetivos de venda e lucro, caso os seus clientes não a conhecerem ou não tiverem uma ideia favorável ao seu respeito. Porque, ter uma comunicação eficaz é a chave para a criação da consciência da marca, tendendo a estabelecer uma imagem positiva, com base na sua identidade corporativa, que seja representada por seus produtos, serviços, soluções e benefícios que são oferecidos. Ter uma comunicação integrada de marketing é fundamental, também, para o sucesso dos planos de marketing no segmento *business-to-business*, sobretudo, relativos aos

objetivos de participação de mercado e aumento de valor, procurando maximizar cada vez mais os lucros (Santiago, 2012).

Logo, o comunicador de marketing após identificar o mercado-alvo e as suas premissas, define sobre a resposta desejada com suporte no público e no plano global de marketing. A empresa pode estar buscando uma resposta voltada na maior atenção, conscientização e conhecimento da marca, que são aspetos cognitivos; pode estar procurando estimular o interesse, o desejo e a preferência pela solução formada, que são premissas afetivas; ou então, a compra ou experimentação, que fazem parte do estágio comportamental. De uma forma geral, a comunicação de marketing tem como real propósito lembrar, convencer e informar, sempre integrando de maneira harmónica a mensagem desejada junto aos clientes, chamando a atenção, criando interesse, desejo e, conseqüentemente, uma possível compra (*Idem*, 2012).

A comunicação integrada de marketing, é o processo de desenvolver e implementar diversas formas de programas persuasivos de comunicação com os consumidores e potenciais clientes ao longo dos tempos. A finalidade da comunicação integrada de marketing é influenciar ou afetar diretamente o comportamento de um público-alvo que foi selecionado. Verifica-se que todas as fontes de contacto com a marca ou a companhia que o cliente tem com o serviço/produto, como um canal fundamental de entrega das futuras mensagens. Outrossim, a CIM utiliza todos os meios necessários de comunicação que são importantes para o consumidor ou potencial cliente e para as quais ele poderá estar recetivo. Assim sendo, deve-se levar sempre em conta que, o processo da comunicação integrada de marketing começa sempre com o consumidor e, só depois vai determinar e definir as formas e os procedimentos pelos quais os programas persuasivos de comunicação precisarão ser feitos (Correa, 2017).

O que constitui o cerne da CIM é o debate e a informação, ao qual, o objetivo é conhecer de melhor forma o consumidor, a fim de suprir os seus desejos e as suas necessidades. E, claro que isso exige muito esforço por parte dos profissionais de marketing, porque irá exigir a acumulação de muitos dados e de muita informação que são arquivados e examinados através de diversas formas de análise do *database*. E, esse processo acaba por diferenciar a comunicação integrada de marketing da propaganda tradicional. Para analisar o que o consumidor está fazendo ou fez, a comunicação integrada de marketing trabalha ao contrário para explicar o porquê deste comportamento e, parte de um ponto de vista de “fora para dentro”. Com esta visão, a CIM cria programas de comunicação que fortaleçam ainda mais o comportamento de compra do consumidor (Correa, 2017).

A comunicação integrada de marketing é um conceito de planeamento de comunicação de marketing, em que sabe o valor adicionado de um plano que analisa as funções estratégicas de várias disciplinas de comunicação. Tem-se como exemplo, a propaganda em geral, promoção de vendas, relações-públicas e resposta direta, e, combina essas disciplinas para permitir uma maior clareza, consistência e o máximo impacto na comunicação (*Idem*, 2017). Em suma, ela permite a verticalização de informações personalizadas, levando ao recetor, no tempo certo e com menor esforço possível, as soluções que deseja. Em seguida, apresenta a importância desse instrumento de marketing, as suas estratégias de desenvolvimento e o posicionamento de pessoas, produtos, serviços e marcas (Santiago, 2012).

O processo da comunicação integrada de marketing inicia sempre com estudos feitos aos consumidores ou potenciais clientes com o intuito de identificar os seus valores de comportamento, para que assim possa ser definido o conceito da marca, acrescentando-lhe valor e diferenciando-a da concorrência. Com este método já traçado, haverá uma criação de mensagens claras e consistentes que tenciona influenciar o comportamento do público interno e externo ao maximizar a sua satisfação. E, para esse efeito são utilizadas as disciplinas de comunicação devidamente integradas às ações de marketing e aos objetivos da empresa, que considera a filosofia e estrutura operacional da própria empresa e concede a aplicação única do conceito da marca em todos os programas de comunicação (Correa, 2017).

As empresas estão cada vez mais a apostar nos seus negócios e na gestão por causa dos avanços tecnológicos e medias digitais. De um lado tem-se vários canais de comunicação surgindo e, por outro lado, o público consumidor está sendo “bombardeado” constantemente por informações em vários canais, desenvolvendo assim, um perfil cada vez mais exigente e seletivo (Melo, 2021).

Tendo em conta que esta geração está caracterizada como 100% nativa digital (a geração alfa), isso traz mudanças mais rápidas quando se pensa nas formas de como interagir e de como conectar. Posto isso, em um contexto supercompetitivo, as organizações devem apostar em relacionamento e saber bem quais são os procedimentos que devem ser utilizados para interagir com o seu público-alvo (Melo, 2021).

De acordo com Kotler (1980), o marketing moderno não é só desenvolver um produto, estabelecer corretamente seu preço e torná-lo acessível ao cliente, mas sim, a empresa deve desenvolver um programa eficiente de comunicação e promoção.

Sublinhando ainda, que, todas as empresas são forçadas pela própria natureza dos clientes e concorrências a adotar o papel de comunicador (*apud* Melo, 2021).

Em conclusão, pode frisar que, tudo precisa estar conectado de forma consistente e coerente, desde a estratégia que a empresa vai adotar até as campanhas comunicacionais do processo de atração. O emissor (organizações) deve estar bem estruturado para poder dialogar com o recetor (potenciais colaboradores ou efetivos) por canais específicos para difundir mensagens bem comunicadas de uma forma contínua e inter-relacionada para uma construção comunicacional bem fundada, conseqüentemente estratégica para o posicionamento do negócio (Melo, 2021).

1.4 Tipos de comunicação integrada de marketing

Comunicação Online

A comunicação de marketing na internet começou a evoluir de uma forma tímida, todavia, tem vindo a crescer ano após ano. As diferentes formas de publicidade online tendem a ser tão diversificadas como as que já se encontravam no mundo offline. Levando em consideração que cada estilo de comunicação offline assemelha ter a sua contrapartida no online: os *banners* são uma forma de *advertising*; alguns *sites* temáticos são patrocinados por marcas ou empresas; e as empresas que vendem na internet divulgam os seus produtos no ponto de venda (Pinto e Castro, 2007).

A internet é um meio de comunicação de marketing que vem crescendo à medida que mais e mais lares têm acesso a ela por meio da banda larga. Por outro lado, ao promover iniciativas como o YouTube, a disseminação da banda larga cria oportunidades de contacto com os consumidores. A emergência dos *consumer-generated media*, ou seja, plataformas de comunicação, é a grande novidade dos últimos anos, ao qual, oferecem aos indivíduos a oportunidade de deixarem de ser apenas recetores das mensagens para passarem a ser emissores de comunicações referentes com a sua reação a marcas e empresas. Deste modo, os consumidores têm a oportunidade de relatar para um público mais ou menos vasto as experiências menos positivas que teve com algumas marcas. Por outro lado, podem formar comunidades de fãs de marcas com as quais desenvolveram uma ligação emocional muito gratificante (Pinto e Castro, 2007).

Por sua vez, Brandão (2011), enfatiza que ao mesmo tempo em que as empresas já estão numa fase avançada no que se refere ao tratamento da comunicação com os seus diferentes públicos, depara-se também no cenário uma nova tecnologia de comunicação moderna, dinâmica e interativa: a internet. Tem-se verificado que o uso da internet como media, com espaços publicitários, está a crescer. A internet passou a ser um canal de comunicação fundamental para um público cada vez mais amplo e, para as empresas, uma oportunidade de fortalecer os vínculos de suas marcas com consumidores. Contudo, sendo a internet um espaço novo, tem uma linguagem diferente, ainda inexplorada. Pela sua interatividade e a possibilidade de diálogo em tempo real, este canal disponibiliza desafios que ainda são desconhecidos pela maior parte das empresas e agências.

As tecnologias auxiliam tanto na sobrevivência como na representação de uma visão de mundo dos indivíduos da sociedade. Graças às tecnologias e técnicas da atualidade, deram uma enorme importância ao valor que a informação representa na sociedade. Na realidade, o maior valor da sociedade, atualmente, é a troca de informações e, a tecnologia digital surgiu para atender esta demanda (Brandão, 2011).

Ainda, dentro dessa conjuntura, surgem outros valores. A forma como a internet possibilita a troca de informações, estabelece um outro valor de importância definitivo no novo contexto empresarial: o relacionamento com os clientes. A comunicação interativa na internet requer também uma nova linguagem. Uma linguagem que possa reunir a imagem em movimento da televisão, a importância de conteúdo da media impressa, a animação computadorizada e a própria linguagem em janelas do sistema de operação do Windows. A procura de informação pelo usuário na internet é o que determina a navegação e o funcionamento das páginas da internet. O esquema de navegação na rede, ao qual o usuário estabelece que informação deseja aceder, carece de uma nova forma de comunicação. O aspeto fundamental nisso tudo é que o usuário possa ter a liberdade de optar pelo conteúdo que quer e a sequência de apresentação das informações (Brandão, 2011).

Uma das atividades fundamentais na internet é a utilização de medias sociais, tendo-se tornado um poderoso e atual meio de comunicação. E, é de salientar também que, uma das áreas económicas onde a informação e a comunicação exerce um papel importante é no turismo e, conseqüentemente é um dos mais influenciados pela emergência dos medias sociais. Atualmente, o crescimento das aplicações de medias sociais estão a provocar mudanças radicais na promoção dos destinos turísticos. Perante este cenário, as Organizações de Gestão de Destinos (OGD), como

organizações dinâmicas, cujo finalidade é promover os destinos turísticos têm que se enquadrar perante aos desafios empregues por este novo paradigma de interação e comunicação (Roque, 2013).

Antes, a promoção do turismo era feita através dos medias convencionais, entretanto, esta tendência tem vindo a diminuir fortemente. Atualmente, os turistas preferem ter a informação que necessitam online, recorrendo para tal a duas formas: os websites dos media e a busca por meio de motores de pesquisa, em vez de recorrer aos tradicionais operadores turísticos ou agências de viagem. Devido a esta tendência, as aplicações de medias sociais, que representam as diversas maneiras de Conteúdos Gerados pelo Utilizador (CGU), tais como: comunidades virtuais, blogs, redes sociais e ficheiros de media, que são partilhados em plataformas como o Facebook ou Youtube, passaram a deter grande popularidade na comunidade online de turistas (Xiang e Gretzel, 2010, *apud* Roque, 2013).

Por causa deste novo modelo, a internet, em específico, os medias sociais, remodelaram a forma como a informação relacionada com o turismo é partilhada aos turistas e a maneira como estes organizam as suas viagens (Buhalis e Law, 2008, *apud* Roque, 2013). As Organizações de Gestão de Destinos, na sua função de organizações dinâmicas na promoção e divulgação dos destinos turísticos, têm que se conciliar a este novo cenário de forma a atender esta nova realidade (Roque, 2013).

Tendo em conta que, segundo Morrison (2019), a comunicação integrante de marketing é a coordenação e integração de todas as comunicações e promoções externas de uma organização de gerenciamento de destino com o objetivo de aumentar a sua eficácia e consistência, o autor traz aqui os principais componentes que fazem parte da comunicação integrante de marketing:

- **Publicidade:** a publicidade é a colocação de mensagens persuasivas por uma organização de gerenciamento de destino em qualquer órgão de comunicação social, com o intuito de lembrar, informar ou persuadir potenciais viajantes a lazer, planeadores de eventos de negócios, empresas de viagens e outros a considerarem o destino para viagens futuras;
- **Vendas:** as vendas envolvem comunicações entre a própria equipa de vendas das organizações de gerenciamento de destinos e os potenciais clientes. Podendo ser cara a cara, por telefone, sms, e-mail ou programas de mensagens (skype, whatsapp, etc..), ou por meio de outros serviços habilitados para web.

- **Relações públicas:** todos os programas e atividades que uma organização inicia ou mesmo quando participa, tem por finalidade manter ou melhorar o seu relacionamento com outras organizações e indivíduos.
- **Promoção de vendas:** são abordagens que são usadas pelas organizações com o propósito de disponibilizar incentivos de curto prazo para as pessoas visitarem e métodos e técnicas de comunicação não incluídos em outros componentes promocionais;
- **Merchandising:** materiais de merchandising de varejo e publicidade em pontos de venda que são feitos pelas organizações, em espaços como centros de informações ao visitante, terminais de transporte, atrações e acomodações;
- **Marketing digital:** o uso de tecnologias de informação e comunicação em formato digital é muito importante, visto que, estabelece ligação com diversos públicos, fornecendo informações sobre o destino e promover o destino.

Em suma, para poder atender a todas as novas e diferentes tendências que o mercado oferece, para uma prática acertada do marketing no turismo é essencial ir atrás das diversas opções proporcionadas pelos diversos veículos de comunicação e distribuição que estão disponíveis, entre os quais as plataformas tecnológicas online que exercem uma função decisiva, para além da sua reconhecida importância nos aspetos informativos, emocionais e de criação de imagem (Peres e Rita, 2016).

Capítulo II- A co-criação de valor

Com os estudos feitos até agora, Wikström (1996) frisa que a co-criação não é um fenómeno recente, sendo que, nos tempos pré-industriais já existia, aos quais os consumidores cooperavam com os artesões para que estes chegassem à produção do produto que era tanto desejado (*apud* Alegre, 2021). Contudo, já na era industrial, a co-criação já não tinha muita importância, porque veio a perder lugar para a produção em massa. Naquela época, os produtores tornaram-se mais padronizados, com um único objetivo, para que as empresas pudessem atingir maiores vantagens de custo (Harwood e Garry 2010, *apud* Alegre, 2021).

Com o passar do tempo, com o surgimento da era pós-industrial, começou a ser visto uma mudança nas instalações de produção, tornando-se mais rápidas e flexíveis e com uma tecnologia de informação mais avançada e em constante evolução (Füller *et al.* 2009, *apud* Alegre, 2021). Com esta transformação radical, as marcas não estavam a conseguir controlar os padrões de consumo, e tiveram como resultado a limitação da produção em massa, não conseguindo suprir todas as necessidades e desejos dos seus consumidores (Indet *et al.*, 2017, *apud* *Idem*, 2021).

No entanto, com as pesquisas feitas pelos autores Prahalad e Ramaswamy, conseguiram analisar que, a partir do século XXI a diversidade de produtos e serviços disponíveis aos consumidores começaram a aumentar de forma exponencial, surgindo sempre novos modelos de um mesmo produto que se encontrava disponível no mercado, entretanto, com um preço mais acessível e com serviços que prometiam novas experiências aos seus consumidores. Apesar disso, os consumidores passaram

a se sentir confusos por causa de muitas ofertas que deparavam e não sabiam de facto qual era o melhor produto ou serviço para suprir as suas necessidades. E, tudo isso não proporcionou as melhores experiências de consumo para os consumidores (Prahalad e Ramaswamy, 2004, *apud* Garcia, 2015).

Porém, com o advento da internet isso veio a mudar, na medida em que, os consumidores até então passivos ao que os mercados lhes proporcionavam, começaram a se reunir em redes sociais e começaram a compartilhar as suas experiências com outros consumidores de um mesmo produto/serviço. Deste modo, verifica-se que o consumidor mudou radicalmente a sua forma de pensar e agir perante o que o mercado lhe oferecia. Atualmente, o consumidor está cada vez mais a se conectar com outros consumidores, conhecendo os benefícios e diferenciais de um certo produto, além de se tornar ativo no processo de criação de valor daquilo que é oferecido. Preocupa-se também com temáticas como o histórico, as responsabilidades ambientais e sociais da empresa. Por outras palavras, o consumidor está armado com novas ferramentas e insatisfeito com o que o mercado lhe oferece. Sendo assim, fazem questão de relacionar com as empresas e assim co-criar valor (Prahalad e Ramaswamy, 2004, *apud* Garcia, 2015).

2.1. A co-criação de valor do cliente

Vários são os pesquisadores que têm vindo a dar uma maior atenção ao estudo sobre a “co-criação de valor”, como Prahalad e Ramaswamy (2004) e Vargo e Lusch (2004), em diferentes contextos. Este conceito surgiu há aproximadamente 20 anos, pelos autores Prahalad e Ramaswamy (2004), e tem vindo a ganhar espaço no campo do marketing, quando se pensa em novas estratégias, inovação e vendas (Garcia, 2015).

Todavia, entende-se como co-criação de valor um processo ativo, social e criativo que é baseado na cooperação entre as organizações e os *stakeholders*, ao qual, a partir desta colaboração cria-se benefícios para ambos os lados, gerando valor para os próprios stakeholders (Indet *al.*, 2013 *apud* Ribeiro, 2022). Na mesma linha, Alegre (2021) sublinha que não é somente a organização/empresa que co-cria valor com o cliente, mas sim a empresa em união com todos os outros atores envolvidos, pode ser tanto com outras empresas ou mesmo com organizações públicas.

A propósito, Frowet *al* (2011), acrescenta ainda, que, a co-criação é a interação entre dois atores que estão constantemente em colaboração. Através dessa colaboração mútua, cria-se valor para ambas as partes, como resultado direto da atividade realizada (*apud* Alegre, 2021).

Em relação ao valor, verifica-se que, à medida que este tem se centrado nas experiências, o mercado tem vindo a modificar, tornando-se num fórum de conversas e informações entre os consumidores, os demais *stakeholders* e as empresas (Prahalad e Ramaswamy, 2004, *apud* Ribeiro, 2022).

A origem desta palavra “valor” tem vindo a ser estudada e discutida desde os antigos filósofos gregos (como por exemplo, Aristoteles) até o presente. Segundo os autores Vargo e Lusch (2008), existem duas definições amplas de valor, que são: “valor de troca” e “valor de uso” (*apud* Ribeiro, 2022). Todavia, a visão tradicional é chamada de Good-DominantLogic (G-D Logic) e é fundamentada no conceito de valor de troca, na medida em que o valor é produzido pela empresa e oferecido no mercado. Normalmente, este processo é feito por meio da troca de bens por dinheiro (Vargo e Lusch, 2004, *apud Idem*, 2022). Nessa percepção, os consumidores e as empresas possuem funções distintas e, a criação de valor é vista como um conjunto de atividades que são realizadas pelas empresas (Vargo e Lusch, 2008, *apud Idem*, 2022).

O valor é estabelecido pelo cliente com fundamento no uso e não na utilidade, ou seja, o valor compreendido pelo cliente tanto no produto como no serviço depende da maneira como vai usar o produto/serviço a partir do seu próprio conhecimento (Vargo e Lusch, 2004 *apud* Carvalho, 2020). Todo este argumento permite chegar a conclusão que o cliente é um participante ativo na criação de valor, podendo ser visto como um co-criador de valor (Vargo e Lusch, 2006, *apud Idem*, 2020).

Entende-se que com toda esta evolução, nos últimos 20 anos, a co-criação de valor obteve um foco cada vez mais crescente, articulado na Service-Dominant-Logic (SDL), (Grönroos e Voima, 2013; Vargo e Lusch, 2004, 2016). Ou seja, a co-criação de valor está na origem da Service-Dominant-Logic, ao qual este dá prioridade ao serviço em vez da transação (Vargo e Lusch, 2004). Esta expressão foi mencionada pela primeira vez por Kambilet *al* (1996), que percebeu como os consumidores têm uma enorme importância na área do marketing e, mais tarde a “co-criação de valor” já estava popularizada (*apud* Alegre, 2021).

Na perspectiva de SDL, um consumidor já não é visto como um alvo que se alcança por meio de estratégias de posicionamento, mas sim como um recurso ativo que deve

estar envolvido no processo de criação de valor (Alegre, 2021). Em suma, Grönroos (2012), enfatiza que a co-criação de valor é caracterizada pelas atividades conjuntas e em colaboração entre todas as partes envolvidas nas interações diretas, com o intuito de colaborar para a criação de valor que pode surgir para uma ou ambas as partes (*apud Idem*, 2021).

Por seu turno, Silveira (2021) acrescenta ainda que, a teoria de co-criação de valor é o ponto chave na Service-Dominant-Logic. Essa teoria acima mencionada está tendo cada vez mais notoriedade, ao qual, tem aparecido mais estudiosos a debruçar sobre a mesma, a reexaminar a filosofia comercial e os procedimentos de criação de valor e têm chegado a conclusão que os clientes não são somente usuários de produtos, tornaram-se uma grande força de inovação e uma fonte de vantagem competitiva nas próprias empresas/organizações (Fan e Luo, 2020, *apud* Silveira, 2021).

Monteiro (2020) salienta que, a co-criação de valor é um processo organizacional, que engloba tanto os gestores, como colaboradores e clientes. Contudo, é de realçar que quem tem o papel principal nesse enredo é o próprio cliente. Já os gestores são os responsáveis por estruturar todo o processo que possa possibilitar os clientes a assumirem um papel ativo, para que as organizações executem sempre e de melhor forma os ajustes necessários para suprirem as necessidades dos clientes.

Os autores Prahalad e Ramaswamy (2004) evidenciam que “a cocriação não se encontra na transferência, muito menos na terceirização de atividades para os clientes, também não se trata de uma customização de produtos e serviços” (p. 17, *apud* Borrelli, 2018). Os mesmos procuram distinguir o que é e o que não é co-criação de valor na tabela abaixo indicada:

O que é co-criação	O que não é co-criação
Criar valor juntamente com o cliente	Foco no cliente
Permitir que o cliente co-construa sua experiência de serviço adequando ao seu contexto	Cliente sempre tem razão
Definição do problema comum e resolução de problemas	Customização em massa

Criar um ambiente de experiências que permita o cliente a ter um diálogo ativo e construir experiências personalizadas	Transferência das atividades para o cliente
Variedade de experiências	Um segmento
Experiência de um	Grande variedade de produtos
Diálogo contínuo	Pesquisa de mercado detalhada
Inovar em ambientes para novas experiências de co-criação	Consulta de clientes para novos produtos e serviços

Tabela 1- Classificação de co-criação e não co-criação

Em suma, Monteiro (2020) diz que a participação dos consumidores na co-criação de valor é um fator fundamental para que possam valorizar cada vez mais as empresas que mostram ser importantes e autênticas. E, nota-se também que esta participação assume um papel fulcral no que se refere às emoções, experiências do serviço, assim como, na lealdade e na orientação para o consumidor/cliente.

2.2. A co-criação de valor do cliente no turismo e na hotelaria

Como já se tem verificado até agora, quando se debruça sobre a co-criação de valor, normalmente, pensa-se na relação que existe entre a empresa e o cliente, focando na produção de novos e melhores produtos/serviços que colmatem as necessidades do consumidor. Com isso, espera-se uma experiência positiva e que o resultado traga uma sensação de confiança se não de fidelidade para ambas as partes (Garcia, 2015).

Na indústria do turismo, é fundamental uma atividade experiencial. Desta forma, é muito importante realçar aqui a importância da co-criação de valor para este setor. A propósito, Cabiddu *et al.* (2013); e Freire e Veríssimo (2020), salientam que, a co-criação de valor do cliente se encaixa perfeitamente no *modus operandi* da indústria do turismo, cujo comportamento interativo é o foco principal da criação de valor (*apud* Ribeiro, 2022). Ainda, de acordo com Ribeiro (2022), o setor turístico é uma maior

valia para o estudo da co-criação de valor, porque o turismo em si é visto como uma grande rede de experiências que está em constante interação entre os turistas, prestadores de serviços e outros *stakeholders*.

Pine e Gilmore (1998), vão na mesma linha de pensamento, ao qual consideram que o setor do turismo é uma indústria que é fundamentada à base de experiências, ou seja, o cliente/consumidor não compra um serviço ou produto, mas sim um leque de experiências que acontecem à medida que vai vivenciando as etapas do processo turístico (*apud* Alegre, 2021). Por seu turno, Binkhorst (2005, *apud* Alegre, 2021), diz que a indústria turística é uma das pioneiras no *design* e criação de experiências, e é considerada como um dos maiores fluxos de experiências. As experiências são cruciais quando se fala de turismo, porque é graças às experiências vivenciadas pelos turistas, com ajuda dos prestadores de serviço, que surge a co-criação de valor, juntamente com experiências memoráveis.

Por sua vez, Monteiro (2020) evidencia que, para suprir todas as necessidades, anseios e desejos dos clientes de forma adequada e com experiências únicas, inesquecíveis e atingir a meta de satisfação elevada, as empresas começaram a adotar o processo de co-criação com os clientes.

A criação de valor pode surgir através da co-criação. No setor do Turismo, a aplicação deste conceito, através de uma interação entre o prestador e o cliente, pode desencadear experiências únicas ou personalizadas, o que levará a maiores níveis de satisfação. Este é precisamente um dos principais objetivos que os prestadores de serviços pretendem atingir, pois fatores como a reputação e rentabilidade estão diretamente ligados (González-Mansilla, Berenguer-Contrí, & Serra-Cantallops, 2019). Quando existe um processo de co-criação com o cliente, é expectável que se atenda às suas necessidades, e que se proporcione experiências memoráveis, levando a que os clientes façam recomendações positivas a outras pessoas e que a sua intenção de revisita aumente (*apud* Monteiro, 2020, p. 11).

Parafraseando Garcia (2015), o turismo é uma atividade que acontece num determinado espaço e tempo, logo, é crucial pensar na co-criação de valor na vista de todos que estão envolvidos, tanto para os turistas - pelo grau de importância que têm nesse processo, conhecendo assim, os seus desejos, expectativas e necessidades para com aquele destino, para que se possa ter recursos necessários e disponibilizar melhores serviços, - como para os vários outros *stakeholders* que estão interligados, desde o setor público, privado e a própria comunidade local.

Os indivíduos têm procurado cada vez mais vivenciar novas experiências, desde viagens, fazer turismo e acabaram por notar que os tempos mudaram. Antigamente,

as experiências vivenciadas eram consideradas individuais e superficiais. Hoje, relacionam experiências com factos e vivências muitas vezes singelas, mas imersas num ambiente que trazem como resultado a reflexão de quem elas são (Richard e Wilson, 2006 *apud* Garcia, 2015).

Contudo, Garcia (2015) evidencia que, não se deve focar apenas no turista, o indivíduo que viaja de um lugar para outro por um tempo determinado, desejando atingir um objetivo. Antes demais, é importante frisar que cada elemento envolvido nesta cadeia, a forma como eles se relacionam entre si e como podem conjuntamente definir o posicionamento que aquele determinado destino adotará. Deste modo, para que o turista consiga alcançar todos os seus objetivos frente às várias opções de lazer e atividades de entretenimento, é importante que todos os *stakeholders* desse destino compartilhem um objetivo comum e não individual (Binkhorst, 2006 *apud* Garcia 2015). Estudos feitos sobre a co-criação de valor e turismo, permeiam noções de desenvolvimento, criatividade, experiência e inovação sobre diferentes óticas por causa da abrangência e diversidade da área (Garcia, 2015).

No seu artigo “Um modelo conceptual para a co-criação de valor do turista: Uma abordagem exploratória”, Carvalho (2020) traz autores como Park e Vargo (2012) e Horbel (2013) que afirmam que, nesse processo de co-criação de valor, os turistas criam laços com vários atores, desde empregados de mesa, funcionários do alojamento, residentes, atrações locais, transportes, entre outros. E, neste relacionamento combinam uma variedade de recursos, com o propósito de co-criar a sua experiência. Por essa razão que as empresas devem encontrar formas ou estratégias para atender às propostas de valor de todos os atores que estão envolvidos.

Todavia, os turistas também têm um papel importante neste enredo, porque proporcionam valor para a empresa, ajudam no aumento da reputação e cooperando para a conquista de novos clientes, através do “passa-palavra”. Assim sendo, os turistas passam a ser integrantes do desenvolvimento de novos produtos e serviços. Como por exemplo, dando sugestões ou até mesmo produzindo conceitos para a marca em comunidades de clientes (Vargo *et al*, 2011; Woratschek e Horbel, 2005 *apud* Carvalho, 2020).

No que se refere ao S-D Logic no marketing turístico, a sua abordagem não está restringida à compreensão das carências e desejos dos clientes, inclui também a cooperação, o envolvimento e a aprendizagem através do turista. Portanto, a organização turística tem a função de ser uma das numerosas fontes de recursos que o turista tende a recorrer para poder alcançar o valor que tanto almejou nas

experiências, assumindo assim, um papel direto e indireto ou de capacitação (Park e Vargo, 2012 *apud* Carvalho, 2020).

Por outro lado, Park e Vargo (2012) frisam que os turistas não podem ser mais considerados como recipientes de valor ou alvos, mas sim como co-criadores de valor, que têm a capacidade de participar, influenciar e cooperar com as empresas no relacionamento, utilizando as suas próprias ferramentas. Graças aos diversos atores (ex.: empregados, turistas, outros hóspedes, tecnologias) que fazem parte de redes dinâmicas é que a co-criação de valor é interativa. Além disso, tem de se levar em conta que, o turista é quem constrói o valor e é por ele definido (experenciadores), no âmbito dos seus próprios contextos (ex.: estilo de vida, valores pessoais e cultura). Ou seja, o turista não vivenciará a mesma experiência, mesmo quando encontra uma oferta semelhante (*apud* Carvalho, 2020).

Em síntese, Binkhorst (2006) defende que o futuro da inovação é a própria economia da experiência, fundamentada na co-criação de valor, e que o setor turístico já faz parte de uma atividade que por natureza proporciona novas e únicas experiências a quem o realiza. O autor sublinha ainda, que, é de extrema relevância esta conceitualização e, principalmente, quando irá se planejar o desenvolvimento e destinos, com o intuito de possibilitar maiores impactos positivos, tanto para o visitante como para os residentes daquele local turístico (*apud* Garcia, 2015).

Um dos serviços que requer uma maior envolvimento é o setor hoteleiro, na medida em que, um dos pilares mais forte deste serviço é a experiência vivenciada pelo próprio consumidor. Com isso, as empresas já sabem o que devem fazer para que isso possa acontecer para permitir que o cliente tenha experiências positivas. Para tal, a co-criação terá um impacto forte, pois, permitir aos clientes partilhar as suas necessidades e anseios será crucial para a oferta de um serviço apropriado às suas necessidades e anseios (Grissemann e Stokburger Sauer, 2012; Hsiao, Lee *et al*, 2015, *apud* Monteiro, 2020).

Para González-Mansilla *et al* (2019), o conceito de co-criação também é bastante relevante para o mundo académico, estando sobretudo ligado a negócios de turismo e hotelaria. Verifica-se, segundo os autores, que o campo hoteleiro é caracterizado por ser um ambiente competitivo. Sendo assim, criar estratégias bem definidas para criar valor para os clientes e diferenciar das demais concorrências torna-se obrigatório. Deste modo, os hotéis têm que deixar de ser meros locais de alojamento para passarem a ser prestadores de serviços de hospedagem (*apud* Monteiro, 2020).

A área da hotelaria é conhecida pelo seu alto nível competitivo, logo, o fator preço já não está numa posição fulcral e muitas das vezes é colocado no segundo plano, porque a competitividade passa por fatores, como a co-criação com o cliente/consumidor, a proposta de valor, a experiência, entre outros fatores (González-Mansilla *et al*, 2019; Bailey e Ball, 2006 *apud* Monteiro (2020). González-Mansilla *et al* (2019) vão mais afundo, quando afirmam que os hotéis têm de deixar de ser vistos como apenas locais para dormidas e passarem a ser fornecedores de experiências de acomodação diferenciados. Todavia, para conseguirem ter esses resultados, precisam da ajuda do cliente, ou seja, com a participação do mesmo, é possível disponibilizar experiências incríveis e adequadas às expectativas e necessidades dos próprios clientes (*apud* Monteiro, 2020).

Ainda, conforme avança González-Mansilla *et al* (2019), mantendo relações a longo prazo com os clientes pode originar a lealdade, sendo uma ferramenta imprescindível para a sobrevivência e competição no campo hoteleiro. Este conceito também pode ser trabalhado por via da co-criação, porque fomenta a lealdade dos clientes para com o setor hoteleiro, ao qual serve para aumentar a percepção do valor dos serviços (*apud* Monteiro, 2020).

2.3 Formas de co-criação de valor do cliente

Cada vez mais os clientes estão envolvidos no processo de co-criação de valor, em que estes estão ativos nas atividades que os envolve em busca de um objetivo individual. Este envolvimento é fundamentado na experiência que o cliente vivência com o produto ou serviço da empresa e, em relação aos fatores emocionais, cognitivos e comportamentais, como essa experiência será influenciada (Payne *et al*, 2008 *apud* Borrelli, 2018).

Os autores Moraes e Costa (2013), afirmam que, com a evolução da tecnologia e com o aumento da competição entre empresas, a participação do cliente no seu próprio processo de co-criação de valor, é uma estratégia crucial para as empresas que queiram suprir as demandas personalizadas, com a finalidade de conseguirem vantagens competitivas. Ou seja, os consumidores já não são como antigamente, recetores passivos dos produtos e serviços das empresas. Atualmente, estão cada vez mais conectados, bem informados e em rede (Pralalade Ramaswamy, 2004 *apud* Moraes e Costa, 2013).

Na mesma linha, Garcia (2015) no seu artigo “Co-criação de valor em destinos turísticos em construção”, complementa que, o advento da internet mudou por completo os consumidores, ao qual, antigamente eram seres passivos ao que o mercado lhes oferecia. Atualmente, estão cada vez mais em redes sociais, dentro de comunidades virtuais, e conseguem compartilhar as experiências de um mesmo produto ou serviço com outros consumidores.

Neste sentido, Prahalad e Ramaswamy (2004), realçam que, o consumidor mudou de comportamento por causa do sistema industrial, a partir do século XXI, de forma que este deixou de ser desenformado, isolado e passivo e agora conecta com outros consumidores. Também está a se informar das regalias e dos diferenciais de um certo produto, os autores sublinham ainda, que, além de tornar um ser ativo na criação de valor daquilo que é oferecido, os consumidores passaram a dar mais importância a temáticas como o histórico, responsabilidade ambiental e social da empresa. Desse modo, tendo os consumidores um leque de informações e “armados” com novas ferramentas e insatisfeitos com as opções disponíveis, estes acabam por interagir com as empresas e assim co-criar valor (*apud* Garcia, 2015).

Contudo, pode-se verificar que a estratégia de criação de valor tradicional está a perder espaço na economia emergente, na medida em que, as empresas estão a mudar a visão de negócio. Já não estão focados em aumentar a eficiência interna (velocidade, eficiência e custos), mas sim a focar no desenvolvimento dos recursos externos, principalmente, na competência do cliente, com o objetivo de ter novas vantagens competitivas na nova era económica (Zhang e Chen, 2008; Prahalad e Ramaswamy, 2004 *apud* Moraes e Costa, 2013). Por conseguinte, as empresas têm que focar na inovação, no conceito e no modo de agir, induzindo o cliente a participar no processo de criação do produto ou mesmo do serviço (Moraes e Costa, 2013). “O consumidor e a empresa estão envolvidos intimamente na criação conjunta de valor singular para cada consumidor, que também seja sustentável para a empresa” (Prahalad e Ramaswamy, 2004, *apud* Moraes e Costa, 2013, p. 3).

No entanto, para ter este envolvimento acima explicado pelos autores, Gouillart (2011), frisa que, as empresas necessitam ter em tempo real uma participação ativa por parte dos funcionários em conjunto com os clientes, para que possam

criar novas interações entre si, e que possibilita aparecer a imersão de novas experiências para o cliente/consumidor. Porém, nota-se que o processo de co-criação é demorado, e cada cliente produz o *design* da experiência que vivenciou e a interação que teve com a empresa de uma forma única. O autor acrescenta ainda, que, por mais que as empresas tentem construir o *design* das experiências dos consumidores nas pesquisas de mercado, o produto final não iria agradar os consumidores, porque o *design* individual da experiência tem que ser feito por eles (*apud* Borrelli, 2018).

Tendo em vista a este novo consumidor, as empresas devem manter mais competitivas no mercado, independentemente do setor de atuação. Elas devem adotar novas estratégias que possibilitam suprir aquilo que o mercado quer e, principalmente, devem aceitar o novo perfil ativo do consumidor. Ou seja, criar um elo entre ambas as partes e criar em conjunto (com o consumidor) o valor de seus novos produtos e serviços. Entretanto, sabe-se que não é uma tarefa fácil tendo em conta que esse novo mundo de criação de valor está mais competitivo e focado nas experiências personalizadas de co-criação de valor, que são feitas através de interações propositadas entre o consumidor e uma rede de empresas e comunidades de consumidores e que “o valor se situa na co-criação de experiências de um paciente específico, em determinado ponto do tempo, em dada localidade, no contexto de um certo evento” (Prahalad e Ramaswamy, 2004 *apud* Garcia, 2015, p. 5).

Garcia (2015) conclui a sua ideia, evidenciando que, esse novo elo de ligação entre a empresa e o consumidor deve ter como base o diálogo, a transparência e a constante avaliação do risco de se tomar alguma atitude baseada nas percepções do seu cliente. Ademais, essas medidas que foram aplicadas para construir esse elo, sejam elas por meio de pesquisas de satisfação, *workshops*, canais de comunicação, entre outros, têm a responsabilidade de conhecer a necessidade comum dos consumidores num espaço a tanta heterogeneidade e assim conseguir adaptar a sua oferta.

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), existem blocos de interação para possibilitar a co-criação entre os consumidores e a empresa, construindo assim, um sistema de co-criação de valor. O sistema utilizado pelos autores é:

o diálogo, acesso, benefício-risco e transparência e, em inglês é o *DART* (*Dialogue, Access, RiskAssessment, Transparency*) (apud *Idem*, 2018).

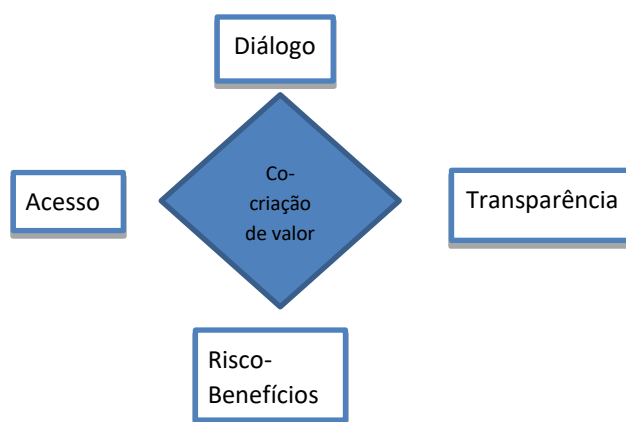


Ilustração 1- Modelo DART de criação de valor

- **Diálogo**

Nesta fase, exige tanto a participação do produtor quanto do consumidor. É aqui que entra a interatividade, engajamento e iniciativa para actuar. O diálogo tem um papel importante, porque este não serve apenas para ouvir as queixas dos consumidores, mas sim, compartilhar conhecimento, possibilitando experiências incríveis para o cliente e permitindo a empresa disponibilizar soluções e alternativas quando estes precisarem.

- **Acesso**

A empresa pode oferecer acesso não obrigatoriamente ligado a propriedade do produto ou serviço, entretanto, permite que a proporção do valor seja admirada pelo usuário, como por exemplo, a facilitação de acesso a informações sobre processo de manufatura e desenvolvimento dos produtos e serviços, processo de qualidade, *design*, entre outros. O que permite uma maior participação dos que estão envolvidos.

- **Redução do risco**

A partilha de riscos entre os consumidores e produtores é revista constantemente no campo da co-criação, todavia, aquele que consome se predispõe a contrair uma percentagem maior de risco no desenvolvimento do produto, uma vez que a própria empresa responsabiliza na disponibilização de

informações relativos aos riscos ligados no desenvolvimento dos produtos e serviços co-criados.

- **Transparência**

Quando os produtores divulgam os seus negócios de forma transparente, o consumidor obtém meios para co-criar valor em relação aos bens e serviços, fazendo com que a empresa deixa de lado o exclusivo do processo de co-criação para os clientes através da sua transparência.

Os autores supracitados fazem também a combinação entre o modelo *DART*, ou seja, cruzam os blocos de interação, com o intuito de terem melhores resultados, elaborando capacidades fundamentais como visto na sequência (*apud Idem*, 2018):

- **Acesso e Transparência**

Juntando esses dois, a empresa consegue fazer com que o consumidor tenha a possibilidade de tomar decisões de uma forma clara e informada. A partir disso, o consumidor fica bem informado sobre os prós e contras sem ter que fazer esforço para obter tais informações.

- **Diálogo e Redução do risco**

Combinando esses dois tópicos, a capacidade de debate e co-desenvolvimento de políticas é melhorada, tanto na esfera pública como na privada, pois, possibilitará analisar de melhor forma os riscos ligados ao produto/serviço, para discutir de melhor forma e encaminhar o seu desenvolvimento em todas as premissas, podendo ser do campo do marketing ou da sua produção.

- **Acesso e Diálogo**

As combinações desses dois fatores fomentam a capacidade de desenvolver e manter comunidades temáticas do interesse da empresa e do cliente. Como por exemplo, o filme “Senhor dos Anéis, ao qual foram utilizados mais de 400 sites não oficiais de fãs para poderem ter *feedback* sobre todos os pormenores do filme, e isso aconteceu porque os produtores facultaram acesso ao *time* de produção do filme, com isso tendo acesso a informações estratégicas para seu desenvolvimento.

- **Transparência e Redução do risco**

Esses dois blocos se juntam para potencializar a capacidade de co-desenvolver confiança entre ambas as partes (empresa e consumidor), ao qual a empresa assume as suas fraquezas e riscos acoplados em seus produtos e

serviços de forma transparente, eliminando suspeitas dos clientes e gerando confiança entre as partes envolvidas no processo.

2.4 Dimensões, Antecedentes e Consequentes da co-criação de valor

No artigo “*Customer value co-creation in the hospitality and tourism industry: a systematic literature review*”, dos autores Carvalho e Alves (2022), evidenciam e explicam a importância das dimensões, dos antecedentes e consequentes da co-criação de valor.

❖ Dimensões

De acordo com Carvalho e Alves (2022), as dimensões fazem parte dos estudos que debruçam sobre a co-criação de valor para o cliente. A revisão literária desse tema identifica duas dimensões que resumem a co-criação de valor, a de comportamentos e os fatores que moldam a co-criação. Essas duas dimensões são apresentadas na tabela abaixo:

Comportamentos do cliente	Fatores que moldam a co-criação
Participação do cliente	Ligação emocional
Cidadania do cliente	Colaboração
Co-produção	Personalização
Integração de recursos	Coletividade
Redes	Interatividade
Confiança	Aprendizagem
Diálogo aberto	
Capacidade de resposta	

Tabela 2- Dimensões

- **Comportamento do cliente:** na indústria hoteleira e turística, estudos revelam que a co-criação de valor para o cliente depende de comportamentos, tais como: **participação do cliente** (os pesquisadores afirmam que os turistas devem participar nos processos de co-criação, porque só assim ficam mais satisfeitos do que de uma outra forma; **cidadania do cliente** (a co-criação do cliente também pode ser revelada pela dimensão da cidadania do cliente composto por quatro subdimensões: *feedback*, defesa, ajuda e tolerância. Vários artigos mostram que os clientes contribuem para a transferência de conhecimento, dando comentários, sugestões e recomendações, compartilhando suas experiências com anfitriões e outros convidados; **co-produção** (a co-produção reflete “criatividade compartilhada, *co-design* ou produção compartilhada, ex: co-inovação do cliente no desenvolvimento de novos serviços; **integração de recursos** (os principais recursos necessários para a criação de valor social no turismo são: naturais, financeiros, capital, político e institucional e humano. Esses recursos possibilitam a geração de valor social em três níveis com processos de criação de valor interligados: no nível das partes interessadas individuais; no nível meso e no nível macro; **redes** (os dados empíricos também enfatizam que a qualidade da rede de atores é um aspecto crucial no processo de co-criação de valor, não só numa rede de turismo formalizada, mas também numa rede virtual ou social; **confiança, reciprocidade e diálogo aberto** (são fatores centrais de co-criação de valor nas empresas de hotelaria e turismo. Fomentam a orientação social empresarial, que conjuga responsabilidade social empresarial e sustentabilidade, e representam o contributo para o enriquecimento das perspectivas teóricas e práticas neste campo multidimensional; **capacidade de resposta** (é uma dimensão fundamental no processo de co-criação de valor, considerando este como um engajamento de marca iniciado pela empresa, com foco no valor que as empresas criam para uma marca no processo de compra do consumidor durante o processo de co-criação de valor.

As dimensões da co-criação de valor para o cliente não devem ser percebidas apenas por meio do comportamento da participação do cliente e do

comportamento de cidadania. Nas investigações feitas pelos autores Carvalho e Alves (2022), afirmam que, através de uma revisão sistemática de pesquisas qualitativas e conceituais, possibilitou o entendimento sobre a importância de outras dimensões na conceitualização de co-criação de valor. Também compreende a agregação das ferramentas do próprio cliente, como habilidades e conhecimento, e a contínua presença ativa do mesmo na co-produção de proposta de valor da empresa. Sem esquecer que muitas das vezes a co-criação de valor para o cliente depende das redes sociais, abrangendo vários atores, com o intuito de criar valores sociais como a confiança, responsabilidade, reciprocidade e o diálogo entre os atores.

Entretanto, o uso de abordagens metodológicas não quantitativas mostram que existe ainda outros fatores que envolvem a co-criação do cliente e, que por vezes são subestimados em modelos de co-criação de valor para o cliente. Um dos fatores é a conexão afetiva que é estabelecida entre o cliente e o fornecedor. Esse fator é muito importante porque eles estabelecem entre si um forte elo de ligação na base de um relacionamento positivo. Através desse elo e partilha de competências e conhecimentos, não só com o prestador de serviço, mas também envolvendo outros clientes ou moradores da comunidade, o cliente está comprometido com um aprendizado mútuo.

- **Fatores que moldam a co-criação:** estudos científicos que foram feitos no ramo da hotelaria e turismo sobre a co-criação de valor, sublinham que além dos comportamentos dos clientes, existem outros fatores que moldam a co-criação de valor para o cliente, designadamente: ligação emocional; colaboração; personalização; coletividade; interatividade e aprendizagem; **ligação emocional** (laços emocionais entre cliente e funcionário, tem como resultado a construção de afetos dos clientes (ex: tolerância, sorriso, paciência e gentileza) e tem sido uma das dimensões da co-criação de valor apresentado pela comunidade científica; **colaboração** (uma forma de inovação colaborativa iniciada por uma empresa, envolvendo colaboradores externos individuais ou co-criadores – não apenas usuários e clientes, mas também especialistas em campo, estudantes ou entusiastas amadores da inovação – que podem fornecer informações valiosas para os projetos de inovação da empresa; **personalização** (a co-criação de valor com o cliente engloba, também, o envolvimento da criação de experiências personalizadas únicas, não só na indústria hoteleira através de interações pessoais entre o cliente e o funcionário, mas também em serviços que são baseados em dispositivos

móveis nesta indústria; **interatividade** (a interatividade é um fator importante no processo de co-criação de valor. Por exemplo, robôs aprimoram relacionamentos entre pais e filhos, transformando a estadia em um hotel numa experiência interativa, onde os pais também brincam com os filhos. As descobertas também sugerem que usuários e robôs podem co-criar novas experiências, com alguns convidados até mesmo buscando de uma forma produtiva novas oportunidades de interagir e de se comunicar com robôs para desenvolver um certo nível de “relacionamento” com eles; **coletividade** (o ambiente natural também apoia a interação social, a experiência coletiva dá um sentimento de co-experiência em grupo, elucidando que o papel do provedor é secundário nas experiências dos clientes. Os resultados indicaram que o valor do consumidor final criado em um serviço de turismo baseado na natureza incluiu cinco categorias de valor final. Essas categorias estavam relacionadas a emoções e sentimentos, prazer, diversão e até memórias de uma vida. Eles indicaram características de valor de longo prazo, valor criado individualmente, experiência coletiva e valor compartilhado. Implicações práticas: as descobertas aumentaram a compreensão da criação de valor do consumidor final como um processo; **aprendizagem** (algumas pesquisas ainda comprovam que o aprendizado dos clientes com os prestadores de serviços é fundamental no processo de co-criação de valor, permitindo uma experiência de turismo cultural aprimorada. Em relação aos turistas com necessidades especiais, por exemplo, podem se beneficiar da criação de momentos aprimorados. Ao mesmo tempo, *sites* de turismo e hotelaria poderiam enriquecer seu processo de *design* de experiência aprendendo com esse público-alvo, possibilitando a conexão com qualquer outro público-alvo.

Em suma, verifica-se que a co-criação de valor para o cliente, por vezes, deve ser vista como sendo uma experiência coletiva que implica o envolvimento da interação social. O cliente por sua vez estabelece um elo de ligação com os colaboradores e os restantes clientes, constituindo assim uma experiência única e personalizada.

❖ **Os antecedentes**

A revisão literária feita por Carvalho e Alves (2022), possibilitou identificar os fatores que antecedem a co-criação de valor para o cliente no ramo do turismo

e da hospitalidade e estruturá-los em quatro categorias: fatores relacionados ao cliente; fatores do ambiental social; fatores organizacionais e recursos tecnológicos facilitadores.

Fatores relacionados ao cliente	Fatores do ambiental social	Fatores organizacionais	Recursos tecnológicos facilitadores
Inovação do cliente	Atividades sociais	Postura do funcionário	Facilidade de uso das tecnologias
Humor do cliente	Pressão social	Incentivos aos funcionários	Adoção de tecnologia
Experiência do cliente		Capital psicológico do funcionário	Sistemas de informação semelhantes
Hábitos do consumidor		Inovação de serviços	Orientação tecnológica
Vontade de participar		Responsabilidade social empresarial	Experiência tecnológica
Experiência de escapismo		<i>Service scape</i>	
Fixação da marca			

Tabela 3- Antecedentes

- **Fatores relacionados ao cliente:** é evidenciado a forma como o cliente é conduzido para o processo de inovação, através de novas experiências e, claro que o mesmo tem que mostrar vontade em querer inovar e ter vontade de participar nas atividades. Deste modo, um dos fatores cruciais para este relacionamento é a **inovação do cliente** que afeta de forma clara o envolvimento do cliente. Sendo que, esta é a forma utilizada para inovar e interagir com a própria equipa de serviço. Quando um cliente quer co-criar valor, acaba por ser um mediador parcial entre a sua capacidade de inovar e a intenção de adotar novos serviços desenvolvidos de forma co-criativa.

Um outro fator crucial relacionado ao cliente e que tem um grande impacto é o **escapismo** ao qual o cliente pode participar de várias atividades e ao mesmo tempo consegue compartilhar as suas experiências nas redes sociais. Entretanto, existe também outros fatores que são bastante relevantes para a co-criação de valor, como por exemplo, os **hábitos do consumidor** que conduzem os consumidores a se envolverem em comportamentos de co-criação quando uma parte do cenário de consumo é familiar; em relação ao **humor do cliente**, constatou-se que a clareza do humor tem uma relação direta com o valor relacional do cliente, ao qual o monitoramento do humor relaciona-se diretamente com a participação do cliente, bem como direta e indiretamente com o próprio valor económico e relacional do cliente; de acordo com a lógica do serviço dominante, o **apego à marca** é um fator que influencia a disposição dos clientes em fazer parte de um concurso de publicidade efetuado pelo consumidor. O que constata que a vontade em querer participar é significativamente afetada pelo apego à marca; no que se refere às **experiências do cliente**, este consegue ter boas experiências através da convivência com outros clientes e também com os próprios funcionários, através do compartilhamento de conhecimento e do relacionamento entre todos os *stakeholders*.

- **Fatores do ambiente social:** há várias interações entre o turista e o próprio residente e, ambos têm a possibilidade de serem criadores e beneficiários de valor. Ou seja, em relação ao turista, pode conhecer e vivenciar uma verdadeira história de romance. Já para os moradores, eles têm a oportunidade de conseguir alguns benefícios económicos e revelar o seu orgulho cultural. Há vários estudos que foram feitos que evidenciam que o comportamento do consumidor é frequentemente determinado por aquilo que os outros julgam ou apoiam. Mesmo no campo turístico, existe uma **pressão social** que pode ser percebida como uma variável antecedente para o cliente na co-criação de valor. Mostrando assim que a pressão social percebida pode afetar ou não um comportamento, ao qual pode afetar significativamente a intenção dos clientes em co-criar valor.
- **Fatores organizacionais:** é de extrema relevância destacar que a função da **postura dos funcionários** exerce no fornecimento eficaz de serviços aos clientes. O comportamento dos funcionários tem um enorme peso, na medida em que, dependendo da atitude do serviço da equipa de um hotel (por exemplo), com certeza os hóspedes elogiarão o serviço e a competência da

equipa. Porque notaram que os funcionários se esforçaram para resolver os seus problemas com rapidez e eficiência e que estavam preparados para todos os possíveis incidentes e acidentes. Logo, verifica-se que os **incentivos aos funcionários** é uma peça chave, ajudando, assim, no uso das boas práticas do Marketing Interno (MI). As empresas que estão mais ligadas às práticas de marketing interno, estão mais preparadas a co-desenvolver novos serviços com os seus clientes e funcionários de primeira linha. O resultado disso é notado no melhoramento do desempenho relacionado ao cliente e o desempenho geral da empresa. Em suma, compreender os fatores organizacionais e pessoais e motivar os funcionários a compartilhar conhecimento é muito importante para o incentivo dos mesmos; **capital psicológico dos funcionários** é um fator crucial para a co-criação de valor para o cliente. Logo, os líderes organizacionais devem aprimorar ainda mais este fator, incentivando os funcionários a exercer um comportamento de cidadania organizacional orientado para o serviço extra-funcional. Outras variáveis organizacionais que são de extrema importância e que acabam por afetar também a co-criação de valor para o cliente é a **responsabilidade social empresarial**, em que este é definido como sendo um compromisso que engloba toda a empresa para melhorar as condições sociais e ambientais das quais o negócio depende para se sustentar, motivado não por lucro financeiro ou obrigações legais, mas como um fim em si mesmo; **serviço de inovação** é mais um fator que é de extrema importância para o impulsionamento da co-criação, satisfação, defesa e intenção de lealdade comportamental do cliente. A inovação é crucial para impulsionar os resultados de interação intra (dentro) e extra ou trans (através) dos clientes, impactando assim na experiência do cliente e evidenciando o enorme papel que a inovação de serviço tem para com o setor do turismo; uma outra variável fundamental é o **service scape**, sendo esse um fator determinante da co-criação de valor em diferentes aspetos. Por exemplo, no setor do turismo de cruzeiros, a qualidade das salas e espaços públicos tendem a melhorar as interações e a socialização entre os hóspedes. Tendo como resultado, hóspedes mais satisfeitos e as reclamações do pessoal de serviço tende a ser menos. Além disso, os hóspedes passam a recomendar aos familiares ou amigos para experimentar o serviço.

- **Recursos tecnológicos:** vários são os estudos que destacam a importância dos recursos tecnológicos da empresa para a co-criação de valor para o cliente. Desde a importância da **adoção, facilidade de uso, similaridade,**

orientação e **experiências**. Entretanto, as tecnologias de informação interativas devem ser fáceis de usar e facilitadores nas tarefas, como a personalização de uma estadia (ex.: compra de bebida, comida, *check-in*) e a simplificação de sub-decisões (ex.: procura de informações).

Os recursos tecnológicos têm um grande impacto na co-criação dinâmica do cliente, como por exemplo, o uso de sites e das redes sociais. Os sites e as redes sociais atuam como um meio para alavancar ainda mais o relacionamento com os clientes através da co-criação de valor, conduzindo o gerenciamento do relacionamento com o cliente para um campo social. A competência em tecnologia de informação e a orientação para os órgãos de comunicação social atuam como antecedentes críticos para esses processos, que têm um impacto positivo tanto nos aspetos financeiros e não financeiros do desempenho da empresa. Logo, verifica-se que a tecnologia de uma forma geral é crucial para facilitar no processo de co-criação de valor no que se refere às experiências no turismo. As plataformas *online*, principalmente, possibilitam os consumidores a desenvolverem expectativas realistas e que assim co-criem suas próprias experiências.

❖ Consequentes

Carvalho e Alves (2022), apresentam também os consequentes da co-criação de valor para o cliente, aos quais, estão organizados em três categorias: resultados do cliente; valor percebido e desempenho organizacional e resultados de mercado.

Resultados do cliente	Valor percebido	Desempenho organizacional e resultados de mercado
Capacidade do cliente	Valor económico	Inovação em serviços
Comportamento de cidadania do cliente	Valor da experiência	Resultados do mercado de serviços (quota de mercado, vendas e lucros)
Despesas do cliente	Valor de criação	Qualidade do serviço
Fidelização de clientes	Valor emocional	Desenvolvimento de serviços

Satisfação do cliente	Valor do conhecimento	Custos de coordenação
Intenção de adoção	Valor de novidade	Satisfação dos funcionários
Futura intenção de co-criação	Valor de qualidade	
Bem-estar	Valor relacional	
	Valor social	
	Valor de personalização	

Tabela 4- Consequentes

- Resultados do cliente:** é importante realçar que os resultados do cliente apresentam um conjunto de benefícios que possibilitam não só melhorar o desempenho do negócio da empresa, mas também ajuda o cliente a maximizar ainda mais o seu próprio “valor em uso”. A **capacidade do cliente** pode ser compreendida como o conhecimento e as aptidões do cliente que os prepare para atuar de modo eficiente na inovação co-criativa. O querer se envolver no **comportamento de cidadania do cliente** também é um resultado positivo para a co-criação de valor para o cliente. As empresas de turismo e hotelaria estão cada vez a oferecer mais oportunidades de co-produção e valor em uso, com o objetivo de aumentar as intenções de revisita e recompra, todavia, com a finalidade de se beneficiarem de manifestações de comportamento de cidadania do cliente, tais como: o *feedback* do cliente, assistência ao cliente, a defesa e a tolerância em serviços futuros; diversos estudos mostram que a co-criação de valor para o cliente tem um impacto positivo na **despesa do cliente** ou gastos com serviços. Um teste feito sobre o efeito moderador da satisfação dos clientes com o seu próprio desempenho de co-criação na satisfação com a empresa de serviços e nos gastos com serviços sugere que os clientes que estão satisfeitos com suas atividades de co-criação gastem mais em seus planos de viagem; a **fidelidade do turista** também tem um enorme impacto na co-criação de valor para o cliente, ao qual a participação dos clientes no processo de co-criação de valor afeta de uma forma positiva a confiança, satisfação e lealdade; a influência da co-criação de valor para o cliente na

satisfação do cliente é considerada algo positivo em estudos que foram feitos sobre o serviço hoteleiro, as agências de viagem, artes culturais e *workshops* criativos; pesquisas revelam que a **intenção de adoção** no setor hoteleiro tanto na inovação dos hóspedes quanto na necessidade de interação com a equipa de serviço possuem um enorme peso no seu envolvimento. A disposição de um hóspede em querer co-criar atua como um mediador parcial entre a sua capacidade de inovação e a intenção de adotar novos serviços desenvolvidos de maneira co-criativa; o grau de co-criação dos consumidores ou a sua vontade de co-criar interfere na sua **futura intenção de co-criação**. Com o crescimento competitivo no setor de serviços devido à natureza dinâmica dos gostos e preferências dos clientes, os líderes empresariais acabaram por entender qual é o grau de importância em co-criar com os clientes em diferentes etapas de desenvolvimento de novos serviços; o setor turístico é uma área que é altamente orientada para a experiência. Essa indústria engloba diversos estágios de serviço, envolve múltiplos pontos de contato e setores de serviços e compreende produtos tangíveis e intangíveis. Por conseguinte, ao ter ótimas experiências de viagens, os turistas ficam mais satisfeitos e isso influencia de uma forma positiva o **bem-estar** geral da sua viagem.

- **Valor percebido:** o valor percebido da co-criação é visto como outro resultado e deve ser entendido como o “valor em uso”, ou seja, esse termo é interpretado pelos consumidores em seus próprios termos. Todavia, o comportamento do cliente na co-criação de valor também influencia os diferentes tipos de valor percebido e aumenta o valor da qualidade; novidade; económico; emocional e do conhecimento. O domínio e a co-criação psicológica dos turistas são fundamentais para a percepção de valor. Tendo em conta que a percepção de valor permeia a relação entre a participação e satisfação. Ou seja, a participação dos turistas aumenta a satisfação ao criar valor na experiência; nota-se que a clareza do humor está relacionada de uma forma direta com o **valor relacional** do cliente. O monitoramento do humor relaciona-se diretamente com a participação do cliente, bem como direta e indiretamente com o valor económico e relacional do cliente; a co-criação compreende a participação física e psicológica, e o domínio traduz o conhecimento e as habilidades auto-percebidas dos consumidores em participar de atividades experienciais. Logo, a participação dos turistas nas atividades aumenta a

satisfação ao criar **valor na experiência**. É de frisar que é importante incluir as dimensões de domínio e a co-criação no reconhecimento dos turistas como integradores de recursos para a criação de valor nas experiências e também que a participação no consumo turístico aumenta por causa da participação dos turistas na criação de valor da experiência; em relação ao **valor da personalização**, empresas de turismo têm procurado estratégias para envolver os clientes no processo de criação de valor com o intuito de oferecer experiências personalizadas. Tais práticas foram facilitadas pela rápida evolução das novas tecnologias de comunicação e de informação.

- **Desempenho organizacional e os resultados de mercado:** esses são outros resultados que dependem da própria co-criação de valor para o cliente. Nesta fase, a qualidade de serviço pode ser influenciada de forma positiva ou negativa pela co-criação do cliente, bem como uma relação direta e positiva entre a co-criação do cliente e os resultados do mercado de serviços (participação de mercados, vendas e lucros) e inovação de serviços. **Inovação em serviços** é um fator importante para o setor turístico, mais precisamente, na indústria de agências de viagens, existe uma forte concorrência devido às necessidades diversificadas dos turistas. No entanto, estudos afirmam que deve-se sempre continuar a inovar, porque só assim as empresas conseguem se destacar no mercado do turismo e diferenciar dos demais concorrentes; a co-criação do cliente tem um impacto direto nos **resultados de mercado** de novos serviços e na velocidade de **desenvolvimento de novos serviços**, o que por sua vez, proporciona a qualidade de novos serviços. A **qualidade de novos serviços** é vista como sendo os melhores resultados relacionados ao cliente de novos serviços, bem como em os resultados aprimorados do mercado de novos serviços. Um dos pontos fortes que aumenta o efeito da co-criação do cliente na velocidade do desenvolvimento de novos serviços é o suporte da alta administração; **satisfação dos funcionários** (os funcionários têm um papel crucial dentro das empresas, principalmente, na implementação de estratégias que envolvem a co-criação de valor para os clientes com as empresas e também os mesmos estão entre os *stakeholders* mais ativos das empresas; o envolvimento do cliente causa maior **custo de coordenação**, no entanto, também não expõe nenhum efeito positivo direto na percepção da qualidade do relacionamento.

2.5 Comunicação Integrada de Marketing como estratégia para a criação de valor

Quando se pensa em quais as estratégias que devem ser utilizadas na comunicação integrada de marketing, é fundamental identificar, logo, qual é o público-alvo. Desde o seu perfil social, os seus hábitos, costumes e desejos. Isto é importante para o processo do posicionamento da comunicação integrada de marketing. Todavia, é preciso realçar que este estudo deve ser minucioso, tendo como ponto de partida o respeito e a privacidade, ao qual permitirá de melhor forma uma boa comunicação com os clientes. Este método é científico, sendo que há toda uma estrutura em volta, desde a utilização de hipóteses, as quais são confirmadas por meio de pesquisas de mercado qualitativas e quantitativas, que são cruciais quando da personalização da mensagem e escolha do melhor meio de comunicação a ser usado (Santiago, 2012).

A escolha dos meios e processos de comunicação é uma fase importante que se deve estabelecer, ao qual, deve ser traçado um estudo mercadológico junto ao público-alvo a ser atingido e não de acordo com as preferências do comunicador, dos seus sucessos anteriores ou das agências.

Em relação ao turismo, os objetivos traçados no que se concerne às estratégias de comunicação em marketing também são pensadas e elaboradas tendo como finalidade atrair o turista na fase de decisão de qual é o destino que deve escolher, visando, por um lado, despertar o seu imaginário e, por outro, maximizar a experiência que vai viver. Pois, o produto turístico compreende ação e emoção, ao qual, todos os aspetos tangíveis e intangíveis da oferta turística se aplicam numa combinação entre o real e o imaginário. É por esta razão, que se deve enaltecer a criatividade quando se fala em estratégias de comunicação, porque quando se consegue ter uma boa capacidade de comunicação e espoletar o sentimento de envolvimento do turista, antes, durante e após as experiências vivenciadas no destino, este perceberá que a comunicação foi bem transmitida (Peres e Rita, 2016).

Echtner e Ritchie (1991) também mostram a importância das estratégias de comunicação integrada de marketing, trazendo os autores Kotler, Haider e Rein (1993), que explicam que a promoção turística deve ser feita com foco na diferenciação e no posicionamento face à concorrência, apostando assim, na simplicidade, atractividade, realidade e enfatizar sempre os atributos e atrações únicas do destino. Portanto, a imagem de um destino é um fator prioritário, tanto na identificação, avaliação, gestão, promoção e o próprio acompanhamento, tendo em

conta que, a imagem projetada é um elemento crítico no processo da sua seleção e escolha, levando sempre em consideração que a gestão da imagem é vista como um instrumento importante para o posicionamento, diferenciação e comunicação do destino turístico (*apud* Peres e Rita, 2016).

À vista disso, a identificação e a percepção da imagem que o segmento-alvo detém sobre o destino é vital, pois, possibilita verificar quais são os pontos menos positivos do mesmo e reconhecer possíveis falhas de percepção que ele possa estar a divulgar, otimizando, assim, o repensar de estratégias para o reposicionar no mercado. Como resultado, a imagem dos destinos turísticos, além de ser uma peça-chave do plano de marketing, é também um componente que possibilita uma análise do destino no que se refere à sua orientação estratégica no mercado, vocacionada para traçar o posicionamento (Peres e Rita, 2016).

Echtner e Ritchie (1991), complementam ainda, que, um dos elementos mais relevantes do marketing estratégico é o posicionamento do produto. Ao evidenciar um destino turístico e o conjunto de produtos turísticos que lhe estão relacionados, a importância de definir o seu posicionamento não representa exceção. Por outro ângulo, visto que existe uma forte e ampla concorrência entre os destinos relativamente substituíveis, a demanda da diferenciação no mercado internacional e o posicionamento alternativo dos destinos em ter um espaço próprio na mente dos mercados-alvo, tornou-se um assunto crítico para o seu sucesso (Qu, Kim e Inn, 2011, *apud* Peres e Rita, 2016).

Morrison (2019), evidencia que mesmo que a maior parte das organizações dão mais importância para a publicidade e vendas (venda pessoal), a promoção também faz parte das atividades tradicionais das organizações de gerenciamento de destinos. Contudo, é de sublinhar que, as organizações de gerenciamento de destinos, principalmente, estão cada vez mais a apostar no uso intensivo de tecnologias de informação e comunicação (TIC), em suas promoções. Muitas das vezes são designados de marketing digital, online ou interativo, ao qual, essas tecnologias englobam *sites*, *media social*, e-mail, telefone, *smartphones*, blogs, sistemas de posicionamento global (GPS) e vários outros. Antigamente, essas designações costumavam ser chamados de mix promocional ou simplesmente de propaganda, publicidade e promoção, porém, agora são conhecidos como comunicação integrante de marketing.

Em relação às empresas comerciais, estas têm por finalidade servir o consumidor, focando nas suas necessidades, desejos e gostos para que possam disponibilizar

produtos e serviços que os possam satisfazer de uma forma mais eficiente. Todavia, é de salientar que essas características não são particulares das empresas que fabricam produtos de consumo em massa. Sabe-se que a disseminação do marketing se originou através das indústrias de bens de consumo não-duráveis e alargou-se a empresas produtoras de bens duráveis e de serviços, por causa da contínua evolução das tecnologias, do crescimento da concorrência, da utilização crescente da publicidade e da propaganda, da vulnerabilidade do sistema económico e do novo papel que o consumidor adquiriu, mais crítico e mais consciente dos seus deveres e direitos (Pinho, 2001).

Ainda, de acordo com o autor acima, depois de identificar o público-alvo, deve-se determinar os objetivos. Objetivos esses que são amplos de Comunicação Integrada de Marketing e que recaem sobre cinco categorias, que estão interligados no que se concerne há função de criar ou melhorar o relacionamento com os consumidores/clientes. É fundamental não perder o foco para evitar a ampliação da estratégia da Comunicação Integrada de Marketing e fazer o orçamento para cobrir os objetivos. Sendo assim, as categorias englobam:

- **Criar o *equity* da marca:** para reforçar as relações com os distribuidores e outros parceiros, deve-se usar a Comunicação Integrada de Marketing para poder reforçar a sua identidade e o valor único, com o intuito de ampliar a sua percepção e encorajar uma forte preferência entre os consumidores e potenciais clientes.
- **Passar informação:** no que se refere ao processo de decisão de compra, deve-se ter em conta que os consumidores necessitam de muita informação para que possam escolher de melhor forma o que desejam. Deste modo, deve-se pesquisar o que os membros de um *target* têm falta para providenciar o que eles necessitam de forma mais conveniente.
- **Gerenciar a demanda e as vendas:** quando houver um problema temporário ou quando não se pode suprir à demanda, é necessário que a Comunicação Integrada de Marketing diminua o ritmo das vendas ou altere a demanda. Frequentemente, as companhias procuram estimular a procura primária ou seletiva.

- **Comunicar a diferenciação e consolidar o posicionamento:** a Comunicação Integrada de Marketing auxilia na demonstração dos pontos mais importantes da diferenciação e colabora para o posicionamento diante do mercado.
- **Influenciar atitudes e comportamentos:** a Comunicação Integrada de Marketing pode ser utilizada para gerar preferência para a companhia e seus produtos enquanto incentiva o público-alvo a fazer algumas ações, tais como: contatar os representantes, recomendar seus serviços ou listar prioritariamente os produtos numa ordem de compra.

Em síntese, ter uma boa comunicação integrada de marketing é: identificar corretamente o público-alvo; traçar os objetivos de comunicação; elaborar mensagens e eleger os melhores meios para multiplicar seus efeitos dentro do orçamento, este é o desafio (Santiago, 2012).

Capítulo III – Metodologia

De acordo com Bunge (1974), o método científico traduz-se num conjunto de procedimentos por meio dos quais são escolhidos os problemas a investigar, sendo de seguida colocados à prova as hipóteses científicas até se chegar às considerações finais (*apud* Moreira, 2017). Strauss e Corbin (1998) complementam que “o método de pesquisa é um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para se coletar e analisar os dados. São no fundo as ferramentas de pesquisa utilizadas para se alcançar os objetivos traçados” (*apud* Carvalho, 2018, p. 9).

Partindo destas ideias, considera-se que, para trabalhar o tema proposto neste estudo, é necessário adotar alguns recursos metodológicos fundamentais:

- Os procedimentos técnicos utilizados serão a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e a análise de conteúdo.
- Quanto ao método científico, escolhemos o dedutivo, sendo que o nosso trabalho sugere uma análise de problemas do geral para o particular, na medida em que vamos analisar de uma forma generalizada os assuntos relacionados com marketing de comunicação e, em seguida, focar nas estratégias utilizadas para a co-criação de valor do turista em Cabo Verde.
- Serão realizadas entrevistas a entidades responsáveis pelo setor turístico, nomeadamente, os que coordenam a parte da comunicação do setor em estudo e, também será feita uma entrevista ao ministro de turismo.

Capítulo IV - Análise dos Dados

Neste capítulo será evidenciado os resultados da análise de conteúdo (qualitativo) dos hotéis em estudo, Salinas e Meliá Llana, sobre as questões relacionadas com a co-criação de valor do turista em Cabo Verde, especificamente, na ilha do Sal. Deste modo, aplicamos 5 entrevistas diferentes a diferentes indivíduos que pertencem ao ramo do turismo e da hotelaria, tais como: Ministro do turismo; Presidente do Instituto do turismo da ilha do Sal; diretores (2) um de cada hotel; clientes (4) dois de cada hotel; colaboradores (4) também dois de cada hotel, com o

intuito de compreender como é que está a ser utilizada a comunicação em marketing como estratégia para a co-criação de valor do turista na respetiva ilha. Mas, antes de apresentar os resultados faremos um breve retrato histórico dos hotéis em estudo.

4.1 Percurso dos hotéis Meliá Alana e Salinas

4.1.1 Hotel Meliá Llana

O hotel Meliá Llana é ideal para viagens relaxantes, sem crianças, escapadinhas a dois ou mesmo para reuniões com os amigos. Os hotéis Adults Only detêm de um conjunto diversificado de serviços especializados, propostas de ócio pensadas para adultos e uma elaborada oferta gastronómica. A Meliá International acabou de abrir o Meliá Llana Beach Resort & Spa, um novo resort com tudo incluído só para adultos em Cabo Verde. Este é o quarto hotel do grupo espanhol em Cabo Verde, que fica localizado na costa sudoeste da ilha do Sal. O hotel tem mais de 300 quartos e suites, disponibiliza ainda o acesso à internet Wi-Fi, piscina, Yhi Spa, ginásio e uma vasta oferta gastronómica. Oferece também um serviço exclusivo, The Level, que inclui áreas de utilização como área de *check in*, sala *lounge* ou piscina. Há uma enorme equipa de profissionais que dirigem um amplo programa de atividades, que engloba atividades desportivas, aulas de dança ou *workshops*, além de performances musicais e espetáculos ao vivo, proporcionando, assim, boas experiências aos clientes (<https://www.melia.com/pt/hoteis/cabo-verde/ilha-do-sal/melia-llana-beach-resort-spa>).

4.1.2 Hotel Salinas

O Oásis Atlântico Salina Sea Resort abriu as portas em setembro de 2013, resultando de um investimento de 30 milhões de euros do grupo português Oásis Atlântico, ao qual é o primeiro hotel de cinco estrelas do grupo português em Cabo Verde. Tendo Oásis Atlântico Belorizonte e Salinas Sea na ilha do Sal, hotel Praiamar na ilha de Santiago e hotel Porto Grande na ilha de São Vicente – e dois no Nordeste do Brasil, no Estado de Ceará – hotel Imperial e hotel Fortaleza (<https://www.publituris.pt/2018/01/16/oasis-salinas-sea-nova-direccao>).

Dispõe de 337 quartos, entre eles, 30 suítes, ideais para quem quer viajar com a família. Aqui, as crianças são sempre bem-vindas e têm à disposição um kids club, sala de jogos e várias atividades ao longo do dia, seja à beira da piscina ou na praia. O mesmo para os adultos, que podem participar nas aulas de zumba ou aeróbica, aprender algumas palavras em crioulo ou jogar uril (jogo tradicional africano). O Salinas vem com tudo incluído, com vários restaurantes e bares. É de frisar que o profissionalismo e a simpatia de todos os colaboradores, em destaque a equipa de animação, é um dos melhores cartões de visita deste hotel, onde os clientes acabam por sentir que estão verdadeiramente em casa (<https://www.publituris.pt/2018/01/16/oasis-salinas-sea-nova-direccao>).

A ilha do Sal é muito mais do que um destino de praia onde o sol brilha todo o ano. Terra da morabeza – amabilidade – de gente humilde e hospitaleira. Aqui, o tempo corre devagar, “sem stresse”, e poucos são aqueles que têm pressa de ir embora. É assim em toda a ilha e também no Oásis Salinas Sea Resort, situado a poucos passos do areal daquela que é, sem dúvida, a melhor praia do Sal, a praia de Santa Maria, onde a areia é fina e o mar é mesmo azul turquesa (<https://www.publituris.pt/2018/01/16/oasis-salinas-sea-nova-direccao>).

4.2 Análise das entrevistas

Os indivíduos em estudo, no caso das entrevistas exploratórias, são o ministro do turismo; presidente do instituto de turismo; o diretor do hotel Meliá Lhana (não foi possível entrevistar o diretor do hotel Salinas); colaboradores e os clientes, como já foi referido, com o intuito de recolher informações e compreender as formas de co-criação de valor dos vários intervenientes turísticos.

A análise feita a cada categoria de questões é direcionada aos objetivos que foram traçados e fundamentada por meio de respostas dadas pelos entrevistados. Assim sendo, nas tabelas abaixo indicadas encontram-se mencionadas de um modo sucinto as respostas-chave de cada entrevistado.

Colaboradores

Q1: Qual é a sua relação com os clientes/hóspedes do hotel?

Entrevistados	Respostas
Carolina (Salinas)	“Tenho uma boa relação...”
Alexandre (Salinas)	“... é muito boa.”
Analy (Meliá Llana)	“... depende muito da personalidade de cada cliente... da minha parte faço o possível para manter uma boa relação com eles...”
Márcio (Meliá Llana)	“... deve ser uma mistura de profissionalismo...e boa convivência com quem se dirige ao hotel para desfrutar de momentos inesquecíveis de lazer e diversão.”

Tabela 5- Relação dos colaboradores para com os clientes. Fonte: elaboração própria

Q2: Tendo em conta que para executar de melhor forma o seu trabalho, as empresas devem incentivar cada vez mais os seus colaboradores. Sendo assim, quais são os incentivos que recebem por parte dos líderes organizacionais/ líderes dos hotéis?

Entrevistados	Respostas
Carolina (Salinas)	“... receber um bom salário e o respeito que têm pelos funcionários.”
Alexandre (Salinas)	“... posso dizer que são poucos...”
Analy (Meliá Llana)	“Nós não recebemos nenhum incentivo...”
Márcio (Meliá Llana)	“... incentivo financeiro proveniente das comissões de venda de produtos e serviços...”

Tabela 6- Incentivos que recebem dos líderes organizacionais. Fonte: elaboração própria

Q3: Há uma boa relação entre os colaboradores e os líderes organizacionais?

Entrevistados	Respostas
Carolina (Salinas)	“Há uma boa relação entre os funcionários e os líderes organizacionais.”
Alexandre (Salinas)	“... não é uma relação saudável...”
Analy (Meliá Llana)	“Temos uma boa relação é com o nosso chefe do nosso departamento.”
Márcio (Meliá Llana)	“A convivência é boa...”

Tabela 7- Relação entre os colaboradores e os líderes organizacionais. Fonte: elaboração própria

Q4: Sabendo que há vários turistas que escolhem o vosso hotel para passar férias e não só, e muitos que já ficaram mais de uma vez, acha que existe uma fidelidade por parte dos turistas?

Entrevistados	Respostas
Carolina (Salinas)	“Existe uma enorme fidelidade por parte dos turistas...”
Alexandre (Salinas)	“Há uma grande fidelidade...”
Analy (Meliá Llana)	“A uma enorme fidelidade por parte dos clientes e da nossa parte também...”
Márcio (Meliá Llana)	“Sim... pela qualidade do serviço...”

Tabela 8- Fidelidade por parte dos turistas. Fonte: elaboração própria

Q5: Na sua opinião, qual é a imagem que os clientes saem do vosso hotel?

Entrevistados	Respostas
Carolina (Salinas)	“... saem com uma boa imagem do hotel...”
Alexandre (Salinas)	“... 99% dos clientes saem satisfeitos do nosso hotel...”
Analy (Meliá Llana)	“... saem com uma excelente imagem do hotel...”
Márcio (Meliá Llana)	“... com a qualidade dos serviços que lhes são oferecidos a maioria dos clientes saem com boas referências do hotel.”

Tabela 9- Imagem que os clientes ficam do hotel. Fonte: elaboração própria

Q6: Na sua percepção, o hotel consegue sempre inovar, ou seja, traz sempre algo inovador?

Entrevistados	Respostas
Carolina (Salinas)	“O nosso hotel não inova...”
Alexandre (Salinas)	“... o hotel tem sido inovador nos últimos tempos, mas penso que poderia ser mais...”
Analy (Meliá Llana)	“... sempre inovam são nas regras que cada vez mais estão a aumentar e a ser mais exigentes.”
Márcio (Meliá Llana)	“... os hotéis vêm inovando...sempre introduzindo conceitos novos com o intuito de tornar mais atrativo o seu produto no mercado.”

Tabela 10- Inovação do hotel. Fonte: elaboração própria

Q7: Está satisfeito por trabalhar no hotel, porquê?

Entrevistados	Respostas
Carolina (Salinas)	“Estou satisfeita em trabalhar aqui porque é um bom ambiente, os responsáveis do hotel são pessoas educadas e eu gosto muito do meu trabalho.”
Alexandre (Salinas)	“Dizer que não estou satisfeito seria mentira, mas posso dizer que não é o “trabalho dos sonhos”...”
Analy (Meliá Llana)	“Não estou muito satisfeita porque o salário não é muito...”
Márcio (Meliá Llana)	“Sim. Porque me proporciona um momento único de intercâmbio linguístico, cultural e de ideias, com pessoas de diferentes raças, culturas e nacionalidades.”

Tabela 11- Satisfação dos colaboradores. Fonte: elaboração própria

Para a leitura e análise das respostas dadas pelos colaboradores, pode-se notar que todos têm uma boa relação com os clientes, sendo que, segundo um dos colaboradores, deve haver uma mistura de profissionalismo e uma boa convivência. Em relação aos incentivos que os hotéis disponibilizam se divergem, de um lado temos colaboradores que frisam que o bom salário, os incentivos financeiros provenientes das comissões de vendas de produtos e serviços e o respeito que têm pelos colaboradores ajudam. Entretanto, há colaboradores que dizem que os incentivos são poucos ou quase nulos.

No que tange ao bom relacionamento entre os colaboradores e os líderes organizacionais, a maioria diz que existe uma boa relação e, somente um acha que a relação não é saudável. Quando são questionados sobre a fidelidade que os turistas têm perante os hotéis, todos sublinham que há uma enorme fidelidade, principalmente, por causa do serviço disponibilizado.

É de salientar que, no que se concerne há imagem que os clientes ficam do hotel, todos afirmam que estes saem com uma boa imagem, mais uma vez, por causa do serviço que é disponibilizado. Quando se fala das inovações que toda a empresa tem de ter, as opiniões se divergem aqui, visto que, três colaboradores sublinham que os hotéis sempre inovam e um diz que não. E, por último, no que diz respeito à satisfação por parte dos colaboradores, a maioria diz que está satisfeito.

Cientes

Q1: Porque é que escolheu esse hotel e não outro?

Entrevistados	Respostas
Teresa Pereira (Salinas)	“Recomendação de amigos que já foram lá.”
Pedro Mota (Salinas)	“Foi através da agência de viagem. Penso que seria o que estava protocolado com a agência.”
João Mota (Meliá Llana)	“Por causa do hotel em si... tem mais do que realmente apresenta... tem boas praias, o clima lá é bom... mas foi mais pela imagem que o hotel tem.”
Alexandra Vizinho (Meliá Llana)	“... bem localizado, boas condições, uma boa cadeia.”

Tabela 12- Motivos da escolha do hotel. Fonte: elaboração própria

Q2: Qual é a sua opinião em relação ao serviço que o hotel disponibiliza?

Entrevistados	Respostas
Teresa Pereira (Salinas)	“Adorei o serviço do hotel de uma forma geral, colaboradores simpáticos, boa comida e uma excelente hospitalidade.”

Pedro Mota (Salinas)	“No geral o serviço prestado foi positivo. Todos os serviços que o hotel forneceu estavam de acordo com o critério de um resort de 5 estrelas.”
João Mota (Meliá Llana)	“O serviço é bom... a nível da relação humana é muito bom... tem um bom serviço.”
Alexandra Vizinho (Meliá Llana)	“Eu e a minha família gostamos bastante, acho que o hotel tinha todas as condições necessárias, foram todos muito simpáticos e muito eficientes... estávamos muito bem.”

Tabela 13- Opinião em relação ao serviço do hotel. Fonte: elaboração própria

Q3: Qual é a sua relação com os colaboradores e também com outros clientes do hotel?

Entrevistados	Respostas
Teresa Pereira (Salinas)	“Os colaboradores foram super atenciosos, sempre que precisa de algo eles sempre estavam prontos para me esclarecer em algo. Já com outros hóspedes foi normal.”
Pedro Mota (Salinas)	“Colaboradores simpáticos, prestativos, sempre com um sorriso no rosto.”
João Mota (Meliá Llana)	“Os colaboradores foram ótimos, excelentes e com outros clientes foi normal. E uma enorme vantagem de ir a Cabo Verde é pela questão de não existir barreiras na língua.”
Alexandra Vizinho (Meliá Llana)	“Foi boa... criámos amizades com alguns colaboradores.”

Tabela 14- Relação com os colaboradores e outros clientes. Fonte: elaboração própria

Q4: Sentia vontade em participar nos eventos que o hotel faz?

Entrevistados	Respostas
Teresa Pereira (Salinas)	“Muito. Adorei os eventos nocturnos, a forma como eles dançam e eles faziam sempre atividades típicas do país connosco.”
Pedro Mota (Salinas)	“Os eventos nocturnos mostram a cultura do país através de animações e danças.”
João Mota (Meliá Llana)	“Sim, 100%. E ficávamos sempre à vontade.”
Alexandra Vizinho (Meliá Llana)	“Sim, sentimos...nós também vamos de férias e vamos com um espírito mais aberto para participar nas atividades que o hotel proporcionava...e eles faziam a questão de entregar as pessoas nas atividades.”

Tabela 15- Participação dos eventos no hotel. Fonte: elaboração própria

Q5: Qual foi a sua maior experiência nesse hotel?

Entrevistados	Respostas
Teresa Pereira (Salinas)	“O acolhimento que eles nos dão. “
Pedro Mota (Salinas)	“Conhecer a cultura e os costumes do país.”
João Mota (Meliá Llana)	“A maior experiência no hotel não tem nem muito a ver com o hotel em si, mas sim, tem haver com as pessoas que trabalhavam lá...”
Alexandra Vizinho (Meliá Llana)	“... a experiência de poder falar com quem é de lá, o modo como vivem e as experiências que têm...eu gosto disso e conseguimos fazê-lo com algumas pessoas que estavam no hotel... essa comunicação e interação foi muito boa.”

Tabela 16- Maior experiência. Fonte: elaboração própria

Q6: Sente que o tratamento que recebeu por parte do hotel é único?

Entrevistados	Respostas
Teresa Pereira (Salinas)	“Foi muito boa a estadia e, espero ir lá mais vezes.”
Pedro Mota (Salinas)	“Sim, a estadia foi ótima, espaço acolhedor, limpo e prestável.”
João Mota (Meliá Llana)	“O tratamento que recebemos no hotel foi incrível.”
Alexandra Vizinho (Meliá Llana)	“O tratamento que recebemos no hotel foi bom e viemos com uma boa impressão.”

Tabela 17- Tratamento recebido por parte do hotel. Fonte: elaboração própria

Q7: Indicava esse hotel para a sua família e amigos?

Entrevistados	Respostas
Teresa Pereira (Salinas)	“Vou recomendar vivamente este hotel para os meus amigos e familiares que querem vivenciar o que vivenciei aqui.”
Pedro Mota (Salinas)	“Sim, recomendo vivamente o hotel, porque fica perto da praia e também fica em Santa Maria, um lugar muito turístico.”
João Mota (Meliá Llana)	“Sim, até já recomendei e até já foram amigos meus para lá, inclusive, já foram familiares também e tem uma vantagem, é perto.”

Alexandra Vizinho (Meliá Llana)	“Sim, eu indicava este hotel para mais pessoas sim.”
--	--

Tabela 18- Se indicava o hotel para familiares e amigos. Fonte: elaboração própria

Relativamente à escolha do respetivo hotel a maioria disse que foi por causa do hotel em si, pela imagem, por ser bem localizado e ter boas condições e, a minoria disse que foi através das agências. No que se refere ao serviço que o hotel disponibiliza, todos os clientes salientam que é bom e positivo, principalmente, a nível da relação humana, são pessoas simpáticas e muito eficientes. Na mesma linha, ainda acrescentam que, a relação com os colaboradores foi boa, por serem prestativos e excelentes. É de se notar que os clientes quando estavam nos hotéis, faziam questão de participar nos eventos organizados.

Quando é perguntado sobre a maior experiência vivenciadas, todos sublinham que a cultura, os costumes e as pessoas que trabalham lá são os pontos fortes que os marcaram. Feita esta análise, é de sublinhar que os clientes acharam que o tratamento foi incrível, a estadia foi ótima, espaço acolhedor e que saíram de lá com uma boa impressão dos hotéis. Em suma, os clientes recomendam vivamente ambos os hotéis para familiares e amigos por terem inúmeras vantagens, tais como: bom clima, praias lindas e boas pessoas.

Diretor do hotel Meliá Lhana

Q1: O online ou offline, qual destes canais de comunicação têm maior preponderância para a co-criação de valor do turista em Cabo Verde?

Entrevistado	Resposta

José Cuevas (Meliá Llana)	“... é o online e, os canais mais utilizados são o TripAdvisor e os grupos de Facebook, onde os possíveis turistas podem partilhar opiniões, <i>feedbacks</i> e procurar a ajuda de outros viajantes que já estiveram no hotel em questão. No que se diz respeito ao offline, acreditamos que o boca-a-boca tem um grande impacto.”
----------------------------------	---

Tabela 19- Maior preponderância para a co-criação de valor. Fonte: elaboração própria

Q2: Sabendo que os hotéis não podem ser apenas locais para dormidas, mas sim, fornecedores de experiências de acomodação diferenciados, o que diferencia o vosso hotel dos demais que estão no mercado cabo-verdiano?

Entrevistado	Resposta
José Cuevas (Meliá Llana)	“Sendo a Meliá Hotels International uma empresa mundial com hotéis localizados em mais de 350 países, os nossos valores devem ser bem claros para cada colaborador. Isto dá-nos a capacidade de ir ao encontro de ultrapassar as expectativas dos hóspedes. Somos especialistas em tornar sonhos realidade e, sempre que um hóspede tem um desejo, fazemos um esforço extra para o tornar realidade. Somos bem conhecidos e estabelecidos por sermos capazes de criar memórias especiais, para os nossos queridos hóspedes levarem para casa com eles.”

Tabela 20- Diferenciação do hotel. Fonte: elaboração própria

Q3: Visto que os clientes/hóspedes já não são seres passivos como antigamente, recetores passivos de produtos e serviços, qual é a sua opinião em relação à participação do cliente no seu próprio processo de co-criação de valor?

Entrevistado	Resposta
José Cuevas (Meliá Llana)	<p>“Durante as suas férias, os hóspedes contribuem ao desfrutarem de todos os momentos passados no <i>Resort</i>, o que lhes permite, mais tarde, deixar comentários positivos online (o que gera valor para o hotel, uma vez que a sua reputação aumenta). Além disso, o <i>feedback</i> em tempo real permite ao hotel estar continuamente informado sobre a satisfação dos hóspedes e melhorá-la ativamente.”</p>

Tabela 21- Participação do cliente no processo de co-criação de valor. Fonte: elaboração própria

Verifica-se que o canal que possui uma maior preponderância para a co-criação de valor do turista em Cabo Verde é o Online. Segundo a entrevista que foi feita ao diretor do hotel Meliá Lhana, o TripAdvisor e os grupos do Facebook, são os mais procurados pelos turistas, com a finalidade de interagir com outros turistas, partilhando opiniões sobre a estadia numa das ilhas mais turísticas do país.

Ainda, de acordo com o diretor, cada vez mais está a aumentar o engajamento por parte dos turistas, em querer estar sempre ativos nas atividades realizadas pelo hotel, dando *feedbacks* sobre o hotel. E, desta forma, permite com que o hotel possa de uma forma contínua melhorando os pontos menos positivos e melhorar sempre.

Com a análise detalhada que fizemos nas entrevistas elaboradas, podemos dizer que no que concerne à utilização da comunicação em marketing como estratégia para a co-criação de valor do turista, ambos os hotéis têm trabalhado de uma forma árdua, com uma boa convivência com os clientes, para que possam desfrutar de momentos inesquecíveis de lazer e elevando, assim, a satisfação que contribuirá para

enaltecer a reputação da marca dos hotéis no mercado hoteleiro. É de salientar, também, que segundo o diretor do Meliá Llana, José Cuevas (Entrevistado em 03/08/23), o que acaba por impulsionar cada vez mais a co-criação do turista são os momentos que desfrutam passados no resort e, conseqüentemente, com isso vem, mais tarde, os comentários positivos online e o *feedback* em tempo real, ao qual, permite ao hotel estar sempre atualizado sobre a satisfação dos hóspedes.

Presidente do Instituto de Turismo

O Presidente do Instituto do Turismo, Humberto Lélis (Entrevistado em 17/05/23), afirma que o turismo é o setor mais importante para a economia de Cabo Verde, principalmente, na ilha do Sal e da Boa Vista. O turismo acaba por cobrir 70% das importações do país. Sendo assim, o Presidente do Instituto do Turismo salienta que, é por isso que, deve-se investir cada vez mais no marketing digital, na boa estruturação das redes sociais, com a finalidade de obter um maior engajamento por parte dos turistas e, o online continuar a ter uma maior preponderância para a co-criação de valor do turista em Cabo Verde.

Visto que, por vários anos o país limitou-se em relação às redes sociais. No entanto, com o passar dos anos notou-se que Cabo Verde estava a ficar para trás nesse novo mundo tecnológico, em que, cada vez mais as pessoas estão indo à procura de informações no mundo online. Um exemplo claro, são as avaliações e os *feedbacks* que os turistas deixam quando visitam as ilhas turísticas e ficam nos hotéis. E, é a partir desta interação que é feita uma análise dos pontos fortes e menos fortes e tentar corrigir ao máximo nos pontos menos positivos.

Digamos que se sentiu a necessidade de estar dentro desta rede, de divulgar os produtos e serviços e, sendo assim, começou-se a investir nas redes sociais, trabalhando de melhor forma as páginas e os webs sites e, transmitir uma nova imagem do país. Será também lançado um concurso internacional para contratar duas ou três empresas para ajudar a fortalecer o marketing turístico.

Contudo, Humberto Lélis (Entrevistado em 17/05/23), sublinha que, que o turismo aqui em Cabo Verde não é só sol e praia, mas também natureza. Há muitas ilhas lindas que são montanhosas e verdes e, tem-se que mostrar aos turistas as diversidades que o país tem. Estão a investir também mais em escolas de hotelaria e turismo, dando formações às pessoas para quando ingressarem no trabalho para que possam estar melhor preparados.

Ministro do Turismo

O Ministro do Turismo, Carlos Santos (Entrevistado em 11/04/23), salienta que, o turismo é um dos setores que mais contribui para a captação de divisas que vai ser importante e determinante para as importações, tendo em conta que o país compra quase tudo lá fora. Visto que, ao longo de muitos anos Cabo Verde recebeu muito investimento de grupos económicos que foram traduzidos na criação e na construção de muitas unidades hoteleiras. Sendo Cabo Verde um país pobre, com algumas limitações, houve alguma dificuldade em planear e planificar o tipo de turismo que pretendia ter nas ilhas, porque planificar significa também investir na própria promoção para poder condicionar o turista que chega ao país. Mas, nesses últimos anos com a implementação da taxa turística, que é a taxa paga pelos turistas por per noite que fazem nos hotéis, o governo foi ganhando alguns recursos que tem sabido utilizar na planificação do sector no país.

Em 2013 a 2015 foi feito um plano de desenvolvimento estratégico de turismo, depois houve um vazio a partir de 2015, em 2017 foi elaborado um novo plano que foi chamado “as grandes opções do desenvolvimento estratégico para o turismo” e, muito recentemente, em 2022 foi criado um programa operacional de turismo que visa cobrir os anos 2022 a 2026 e que é neste momento, o guião orientador da atuação do governo em matéria política do turismo. Ou seja, podemos dizer neste momento que o governo tem um instrumento claro de planificação que é o POT (Programa Operacional de Turismo), que é um instrumento que tem um orçamento de 200 milhões de euros e que visa atuar em várias áreas para permitir, em primeiro lugar, a qualificação da oferta turística, ou seja, mais da metade desses valores vão para a qualificação da oferta turística. E, por essas razões pode de imediato ver a importância que o turismo tem para a economia cabo-verdiana.

Deste modo, Carlos Santos sublinha que, é por isso que, deve-se investir mais no marketing turístico que é importante para qualquer mercado de turismo, qualquer mercado que se preze, que quer cada vez mais crescer para melhor receber turistas e visitantes. Tem de ser feito uma aposta forte no marketing, porque é a melhor forma de fazer conhecer ao cliente/turista o país, o destino, a empresa ou o local em que se quer visitar, publicitar e promover Cabo Verde lá fora e, poder ter outros tipos de turista que não sejam só os turistas que vêm através dos grandes operadores e das grandes agências. Que seja o turista que possa a partir do seu computador fazer a sua reserva e visitar Cabo Verde, porque cada vez mais quer-se diversificar a oferta turística que é apresentada, ou seja, uma aposta forte na cultura, gastronomia, música

e no contacto humano, este que é uma riqueza enorme que e uma enorme aposta naquilo que são as potencialidades a nível do ambiente, das paisagens, das montanhas e das praias, tendo em conta que o turismo de sol e praia continuará a ter os próximos anos um papel extraordinário a nível do país.

Nos últimos anos foi feito uma aposta muito tradicional a nível do marketing que, basicamente, se circunscreveu nas participações nas feiras que são realizadas em Europa, designadamente, a feira de Lisboa, a feira de Espanha Futur, a feira de Madrid, Berlim e a de Londres. Também foi feita algumas ações que foram chamadas de Fantrit, ou seja, são as viagens de familiarização do destino, em que um grupo de agentes de viagens que visitam o país para puderem melhor divulgar e comercializar e convencer os turistas. E, o objetivo é continuar a trabalhar para poder levar o turista a todo o território nacional e poder fazer com que cada ilha possa potencializar as suas qualidades que têm a nível de recursos ambientais, humanos e, desta forma, fazer com que o turismo crie valor em todas as ilhas.

Cabo Verde encontra-se neste momento numa nova fase que é a de implementação do plano de marketing, ao qual, foi elaborado o plano de marketing para os próximos quatro anos que tem várias ações, não só a participação nas feiras, mas também com uma aposta forte a nível do marketing digital, ou seja, aposta nas redes sociais, na apresentação de vídeos, a preparação da nova marca Cabo Verde, que é “Cabo Verde song it else”, a ideia é fazer um *rebranding*, ou seja, refazer a marca de Cabo Verde para todos os turistas, para que todo mundo possa identificar Cabo Verde como sendo um país turístico. Todavia estão a refazer as páginas do site de turismo, tendo uma página que é “Visite Cabo Verde” que está a ser refeita, também as páginas do Instagram e do *Facebook* que também estão a ser repaginadas, de forma a ter um diálogo permanente e uma comunicação permanente com o potencial visitante. É desta forma que o país poderá cada vez mais chegar a todos os cantos do mundo e dar a conhecer além de fronteiras, mas também a nível interno.

O turista em primeiro lugar é o ator principal neste negócio, porque todo o negócio gira à volta do turista e, é só através do contato e da tolerância é que se consegue ter uma maior proximidade e, assim, o turista pode co-criar o seu próprio valor. É por isso, nesse aspeto social e cultural, a transmissão de valores tem e pode ter este papel extraordinário. E, por último tem um papel que é a de ser um elemento que traz rendimento, emprego para as populações. Se não há turista não há negócio, se não há negócio não há rendimento.

Capítulo V – Discussão de resultados e considerações finais

Como vimos no decorrer deste trabalho, a co-criação é um fenómeno que já existe desde os tempos pré-industriais, em que os clientes/consumidores apoiavam os artesões para que os mesmos pudessem chegar à produção que era tanto almejada. Visto que, nessa época os consumidores eram seres passivos ao que o mercado lhes oferecia, com o aparecimento da internet isso veio a mudar, ao qual, começaram a se ingressar mais nas redes sociais. Com esta grande evolução começaram a compartilhar as suas experiências de um certo produto/serviço com outros consumidores, mudaram radicalmente a sua forma de pensar e agir perante o que o mercado lhes oferecia e tornaram-se ativos no que se concerne à criação de valor daquilo que é oferecido.

Todavia, é de frisar que a co-criação de valor é fundamental no sector de turismo, porque o turismo em si é uma grande rede de experiências que está em constante

interação entre os turistas, prestadores de serviços e outros *stakeholders*, cujo comportamento interativo é o cerne principal da criação de valor.

Neste sentido, o principal objetivo com o desenvolvimento desta dissertação foi analisar o papel e a importância da comunicação em marketing como estratégia para a co-criação de valor do turista em Cabo Verde. Deste modo, formulamos a seguinte pergunta de partida: **“De que forma está a ser utilizada a comunicação em marketing como estratégia para a co-criação de valor do turista em Cabo Verde?”**

Pode-se verificar que as entidades responsáveis pelo sector do turismo estão a dar cada vez mais relevância às estratégias utilizadas para a co-criação de valor do turista em Cabo Verde. Como vimos no decorrer do trabalho, a co-criação de valor é um processo organizacional, que abarca tanto os gestores, colaboradores e clientes, todavia, pode-se dizer que o papel principal desse enredo é o cliente. Vimos também que ambos os hotéis co-criam valor juntamente com o turista, permitindo, assim, que o mesmo possa co-criar um ambiente de experiências.

Os resultados obtidos não trazem algo de novo, mas acabam por confirmar com as informações que estão na literatura, tais como os seguintes artigos: “O impacto da co-criação de clientes nos serviços e a intenção de revisita. Aplicação ao setor do turismo (Monteiro, 2020) e de “Co-criação de valor em destinos turísticos em construção (Garcia, 2015). Os turistas estabelecem ligações com os colaboradores dos hotéis, residentes, atrações locais, dentre outros. Com esta ligação o cliente cria um relacionamento com esses atores, combinando uma variedade de recursos, com a finalidade de co-criar a sua experiência. Um outro resultado que corrobora com a literatura (“Comunicação em marketing”, Pinho, 2001) e “Comunicação e Marketing na era digital: a internet como mídia e canal de vendas, Brandão, 2011), é o canal de comunicação mais preponderante para a co-criação de valor, o online. Este que é um meio que veio para atender a todas as novas e diferentes tendências que o mercado oferece, exercendo uma função decisiva, para além dos aspetos informativos, emocionais e de criação de imagem.

Desta feita, iremos analisar e testar os objetivos específicos propostas nesse trabalho de investigação:

- Os órgãos do governo responsáveis pelo desenvolvimento do turismo estão cada vez mais a apostar na comunicação em marketing para a co-criação de valor para o turista em Cabo Verde.

- O online tem sido um canal de comunicação com maior preponderância para a co-criação de valor do turista em Cabo Verde.
- O offline tem sido um canal de comunicação com maior preponderância para a co-criação de valor do turista em Cabo Verde.

Relativamente aos objetivos específicos levantados, o primeiro foi confirmado, na medida em que, de acordo com o Ministro do Turismo, Carlos Santos (Entrevistado em 11/04/23), sublinha que, cada vez mais estão a apostar na comunicação em marketing para a co-criação de valor do turista e, para que isso aconteça, o governo e as entidades hoteleiras têm que continuar a prestar um bom serviço e estruturar bem a oferta turística. Entretanto, sublinha que, sendo o turismo uma indústria de contacto, para que o próprio turista possa co-criar valor, tem que permitir colocar pessoas de culturas diferentes em contacto umas com as outras, ou seja, o contacto humano. É só através do contacto e da proximidade é que conseguimos cultivar a tolerância, por isso, nesse aspeto social e cultural, a transmissão de valores tem e pode ter este papel extraordinário.

Ainda, na mesma linha, o Presidente do Instituto do Turismo, Humberto Lélis (Entrevistado em 17/05/23), diz que o governo também está a apostar cada vez mais no marketing digital, na boa estruturação das redes sociais, com o intuito de obterem um maior engajamento por parte dos turistas e, com esta aposta vai ajudar muito na co-criação de valor do turista, porque este acabara por estar mais ativo e com maior interação nas redes, dando *feedbacks* e fazendo comentários no que se tange à avaliação do turismo em Cabo Verde.

O segundo objetivo levantado no dealbar deste trabalho foi confirmado, visto que, cada vez mais as pessoas estão a ingressar nesse mundo do online e, este tem sido um canal de comunicação de extrema importância. De acordo com o Ministro de Turismo, Carlos Santos (Entrevistado em 11/04/23), Cabo Verde está a apostar forte no marketing digital, nas redes sociais e nas tecnologias de informação, porque é a melhor forma de publicitar e promover o país lá fora, que não seja só os turistas que veem através das grandes operadoras e das grandes agências. Que seja o turista que possa a partir do seu computador fazer a sua reserva e visitar Cabo Verde, porque cada vez mais deseja-se diversificar a oferta turística que é apresentada, ou seja, uma aposta forte na cultura, gastronomia, música e no contacto humano.

Segundo o Presidente de Turismo de Cabo Verde, Humberto Lélis (Entrevistado em 17/05/23), sentiu-se a necessidade de estar dentro desta rede, de divulgar os produtos e serviços e, sendo assim, começou-se a investir nas redes sociais, trabalhando de

melhor forma as páginas e os *webs sites* e, transmitir uma nova imagem do país. Será lançado um concurso internacional para contratar duas ou três empresas para ajudar a fortalecer ainda mais o marketing. Deste modo, o Presidente do Turismo, afirma que o online tem uma maior preponderância para a co-criação de valor do turista em Cabo Verde, uma vez que há uma maior interação entre os cabo-verdianos e os turistas. Um exemplo disso, são as avaliações e os *feedbacks* que os turistas deixam quando veem visitar as ilhas turísticas e ficam nos hotéis. E, é a partir desta interação que se analisa os pontos fortes e menos fortes que há e tentar corrigir ao máximo os pontos menos positivos.

Para concluir, o diretor do hotel Meliá Llana, diz que, o online tem sido um canal com maior preponderância, ao qual, os canais mais utilizados são o TripAdvisor e os grupos do Facebook, onde os turistas podem partilhar opiniões, *feedbacks* e procurar a ajuda de outros viajantes que já estiveram no hotel em questão (Entrevistado em 03/08/23).

O terceiro objetivo levantado foi refutado, porque o offline não tem sido um canal de comunicação com maior preponderância para a co-criação de valor do turista em Cabo Verde. No que diz respeito ao offline, José Cuevas, afirma que, o “boca-a-boca” tem também uma enorme valia. Entretanto, não é suficiente, visto que, cada vez mais, as pessoas estão a procurar informações das avaliações na internet (Entrevistado em 03/08/23). Contudo, de acordo com o ministro do turismo, nos últimos anos apostou-se muito a nível do marketing tradicional, que basicamente se circunscreveu nas participações das feiras realizadas na Europa. Foram realizadas algumas ações, nomeadamente, viagens de familiarização do destino, em que um grupo de agentes de viagens visitaram as ilhas turísticas do arquipélago para divulgar, comercializar e convencer os turistas. Também houve viagens de personalidades, designadamente, gente ligada ao desporto, ao mundo das novelas, de televisão, que são pessoas que têm a capacidade de contactar e, devido a sua própria profissão, de levar a informação a milhares de pessoas. Ou seja, é aquilo que é chamado de uma linha tradicionalista a nível do marketing.

Percebe-se que as entidades responsáveis pelo sector do turismo estão a focar cada vez mais no marketing digital com o intuito de promover o país. E, com isso, vem também a aposta forte na co-criação de valor do próprio turista, ao qual, consegue participar e dar *feedbacks* nas suas experiências. Deste modo, podemos dizer que conseguimos alcançar, com sucesso, os objetivos da nossa pesquisa. Vimos também que a comunicação offline, principalmente, o “boca-a-boca”, é importante para a

imagem turística do país e dos hotéis em estudo. Todavia, a comunicação online é o ponto mais forte, sendo este um canal de comunicação fundamental para um público que está a crescer cada vez mais.

Deste modo, sugere-se a realização de mais estudos sobre a co-criação de valor do turista em Cabo Verde, sendo que a maior “fatia de bolo” da economia do país vem do turismo. Os hotéis em estudo precisam dar mais incentivos aos colaboradores, exemplo disso, o aumento salarial; as entidades responsáveis por este setor devem apostar cada vez mais no marketing digital, porque é a melhor forma de publicitar e promoveras dez ilhas e ter mais profissionais capacitados na área do marketing turístico.

.

Capítulo VI – Limitações e Trabalhos Futuros

Para analisarmos como está a ser utilizada a comunicação em marketing como estratégia para a co-criação de valor do turista em Cabo Verde, especificamente, na ilha do Sal, a metodologia de investigação utilizada foi qualitativa, através da realização de entrevistas exploratórias semiestruturadas a entidades responsáveis pelo turismo, colaboradores dos hotéis e a turistas. Porém, visto que, foram utilizadas entrevistas exploratórias e não inquérito por questionário, por exemplo, a maioria dos entrevistados demorou por responder. No entanto, a metodologia mais adequada eram

as entrevistas, uma vez que a intenção não foi medir os resultados, mas sim compreendê-los.

Sendo assim, deve-se continuar a estudar artigos relacionados com turismo, marketing digital e co-criação de valor, como por exemplo, investigar sobre o Marketing Digital no Turismo, com o objetivo de fazer um estudo exploratório sobre a utilização dos medias digitais como canais de comunicação; o Marketing de Comunicação do Turismo de Cabo Verde no mercado europeu e também o Marketing Turístico, ao qual, pode-se fazer um estudo sobre o uso da tecnologia de informação e comunicação nas agências de viagens e turismo de Cabo Verde.

Referências

- Alastair, M. M. (2019). *“Marketing and Managing destinations”*.
- Alegre, J. F. M. (2021). *“A co-criação de valor entre turistas através de comunidades online”*.
- Borrelli, D. B. (2018). *“Desafios da co-criação: O caso do desenho de uma plataforma online para aquisição de produtos”*.

- Brandão, V. C. (2011). *“Comunicação e marketing na era digital: a internet como mídia e canal de vendas”*.
- Carvalho, E. A. M. (2018). *“Opinião Pública, Política e os Novos Espaços Públicos”*.
- Carvalho, P. M. (2020). *“Um modelo conceptual para a cocriação de valor do turista: Uma abordagem exploratória”*.
- Carvalho, P.& Alves, H. (2021). *“Customer value co-creation in the hospitality and tourism industry: a systematic literature review”*.
- Castro, J. P. (2007). *“Comunicação de Marketing”*.
- Correa, R. B. R. (2017). *“Comunicação Integrada de Marketing”*.
- Garcia, A. G. G. (2015). *“Co-criação de valor em destinos turísticos em construção”*.
- Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen (2016). *“Marketing Management”*.
- Melo, R. T. (2021). *“Estratégias de comunicação aliadas ao employer branding: o caso da Brasil Júnior”*.
- Monteiro, C. A. S. (2020). *“O impacto da co-criação de clientes nos serviços e a intenção de revisita. Aplicação ao setor do Turismo”*.
- Moraes, M. B.& Costa, B. K. (2013). *“Co-criação de valor e perspectiva da lógica dominante: um estudo em uma empresa do setor aeronáutico”*.
- Moreira, H. (2017). *“A informação económica na imprensa cabo-verdiana: estudo de caso dos jornais A Semana, Expresso das Ilhas e A Nação”*.
- Oliveira, M. F. (2011). *“Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração”*.
- Pinheiro, D. C. S. (2005). *“O papel do plano de comunicação preventivo em momento de crise na organização”*.
- Pinho, J. B. (2001). *“Comunicação em Marketing”*.
- Raposo, V. R. R. (2013). *“Os media sociais como uma ferramenta de comunicação e marketing no turismo: uma análise das atividades online dos principais atores portugueses”*.
- Ribeiro, T. L. S. (2022). *“Cocriação de valor e seus efeitos no turismo considerando a tendência de maximização”*.
- Santiago, M. P. (2012). *“Comunicação Integrada de Marketing”*.

- Silveira, M. M. (2021). “A co-criação de valor em serviços informacionais: análise em biblioteca jurídica”.
- Sousa, J. P. (2006). “Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media”.
- Vieira, E. (2019). “13 anos da Recort TV enquanto televisão privada em Cabo Verde: As maisvalias para o Espaço Público”.
- Wichels, S. (2014). “Comunicação turística: desafios e tendências na contemporaneidade. Estudo de caso: Tenerife”.

Anexos/Apêndices

Entrevistas

Ministro de Turismo

1. Que importância atribui ao turismo no contexto do desenvolvimento de Cabo Verde?

O turismo é o principal sector de atividade económica em Cabo Verde porque representa e contribui aproximadamente com cerca de 25% do PIB do país. E, em termos de emprego, os dados que tínhamos em 2019 antes da pandemia, cerca de 20% dos empregos criados estão estritos a cadeia do turismo. Por outro lado, é também uma importância a captação de divisas para o país, porque o turismo significa exportar serviços cá dentro, porque são pessoas de outros países que vêm aqui comprar os nossos serviços e quando veem comprar veem com a moeda deles. Significa que é um sector que à parte das remessas dos emigrantes, o turismo é dos sectores que mais contribui para a captação de divisas que nos vai ser importante e determinante para as nossas importações tendo em conta que somos um país que compra quase tudo lá fora. E, por essas três razões pode de imediato ver a importância que o turismo tem para Cabo Verde na sua economia, no combate à pobreza e também no equilíbrio da balança de pagamentos.

2. Como classifica a atuação do governo de Cabo Verde em termos do planeamento e da estruturação do setor do turismo?

Ao longo de muitos anos nós fomos sendo um país que acolheu muito investimento de grupos económicos que foram traduzidos na criação e na construção de muitas unidades hoteleiras. Sendo Cabo Verde um país pobre, com algumas limitações, teve alguma dificuldade em planear e planificar o tipo de turismo que pretendia ter nas ilhas, porque planificar significa também investir na própria promoção para poder condicionar o turista que chega ao país. Mas, nesses últimos anos com a implementação da taxa turística, que é a taxa paga pelos turistas por per noite que fazem nos hotéis, o governo foi ganhando alguns recursos que tem sabido utilizar na planificação do sector no país. Nós tivemos um plano de 2013 a 2015 que era o plano de desenvolvimento estratégico de turismo, depois houve um vazio a partir de 2015, em 2017 foi elaborado um novo plano que foi chamado “as grandes opções do desenvolvimento estratégico para o turismo” e, muito recentemente, em 2022 nós fizemos aquilo que nós chama-mos de programa operacional de turismo que vai cobrir os anos 2022 a 2026 e que é neste momento, o guião orientador da atuação do governo em matéria política do turismo. Ou seja, podemos dizer neste momento que o governo tem um instrumento claro de planificação que é o POT (Programa Operacional de Turismo), que é um instrumento que tem um orçamento de 200 milhões de euros e que visa actuar em várias áreas para permitir, em primeiro lugar, a qualificação da nossa oferta turística, ou seja, mais da metade desses valores vão para a qualificação da nossa oferta turística; o segundo pilar desse programa é a promoção do país; o terceiro pilar tem haver com a capacitação dos recursos

humanos; um quarto tem haver com a sustentabilidade porque sendo um país arquipelágico, nós decidimos alinhar o nosso desenvolvimento com uma estratégia muito clara de sustentabilidade, sustentabilidade na área do ambiente, na área económica e na social e, estes digamos que são os principais pilares e, por último, temos um quinto pilar que é da governança do sector, ou seja, desenvolver um novo modelo de liderança do sector, ou seja, do posicionamento da administração pública, do governo, das câmaras municipais, da participação do sector privado, das ONGs, como é que nós podemos quobitar todos esses atores para que possamos ter um desenvolvimento sustentável para os próximos anos. Portanto, de uma forma muito resumida, é dizer que neste momento o governo de Cabo Verde tem um instrumento de planificação que está a ser aplicado desde o ano passado e que começa a dar os seus principais frutos.

3. Sabendo que a ilha do Sal é uma das ilhas mais turísticas do país, e tendo sido afetada pela covid-19, quais foram as estratégias utilizadas para o pós-covid-19?

Com a inclusão da Covid-19, nós começamos a adotar uma estratégia de preparar a reabertura dos destinos turísticos. Começamos a adotar tudo que fosse relacionado com protocolos, regras de caris sanitária, ou seja, procuramos consultoria internacional para adotar os principais atores do turismo, sejam eles hotéis, aeroportos, operadores de transfere, restaurantes, adotamos e criamos um conjunto de procedimentos dentro dos estabelecimentos, higienização, por forma que todos os sectores tivessem as normas e protocolos e regras de segurança sanitária. Uma medida que podemos destacar é o selo de segurança sanitária que é um selo que destaca uma instituição pela introdução do seu plano de segurança sanitária. E, isso teve os seus impactos positivos, porque conseguimos transmitir ao exterior uma imagem de um país em que estávamos a renovar a sério a situação da covid e que colocámos na primeira linha a segurança das pessoas e, permitiu por isso com que, com a abertura dos mercados Cabo Verde fosse escolhido como sendo o primeiro destino fora da Europa a receber turistas europeus; uma segunda medida foi a nível da vacinação dos cabo-verdianos para prevenir o contágio da covid-19. Hoje nós temos uma população completamente vacinada com a primeira, segunda e terceira dose. Isso permitiu-nos que passássemos uma mensagem e uma imagem de credibilidade e de segurança do país perante os nossos parceiros, perante os mercados de origem do turismo. Portanto, esses foram duas linhas de estratégias que nós apostamos; uma terceira linha foi de aproveitar esse período que tivemos, uma fase de pouca atividade turística, quase nula nos primeiros meses, aproveitamos para

capacitar e informar profissionais da área do turismo. Cerca de três mil pessoas foram formadas nas áreas de línguas, atendimento, liderança, que permitiu também melhorar a qualidade dos nossos profissionais. Estamos a falar desde taxistas, guias de turismo, hiacistas, policia de fronteira, de profissionais dos aeroportos, portanto, um conjunto variado de profissionais que foram capacitados perante essa altura e que permitiram também a melhorar a nossa qualidade de serviço e, hoje nós estamos tendo os resultados, que são vistos pelos números de turistas que chegaram e visitaram Cabo Verde em 2022, que é um sinal demonstrativo de que todo o investimento feito em 2021 e 2022 teve os seus frutos, os bons resultados que tivemos em 2022, que ultrapassamos o número de turistas que nós tínhamos registado em 2019.

4. Qual o papel e a importância do Marketing turístico em Cabo Verde?

O marketing turístico é importante para qualquer mercado de turismo, qualquer mercado que se preze, que quer cada vez mais crescer para melhor receber turistas e visitantes, objetivamente tem que apostar no marketing porque é a melhor forma de fazer conhecer ao cliente/turista o país, o destino, a empresa ou o local em que se quer visitar. Nos últimos anos nós acabamos por ter uma aposta muito tradicional a nível do nosso marketing que basicamente se circunscreveu as nossas participações nas feiras que são realizadas em Europa, designadamente, a feira de Lisboa, que é o BTL, a feira de Espanha Futur, a feira de Madrid, Berlim e a de Londres. Também fizemos algumas ações de viagens de familiarização do destino, em que um grupo de agentes de viagens veem visitar o país para puderem melhor divulgar e comercializar e convencer os turistas. Tivemos também viagens de personalidades, designadamente, gente ligada ao desporto, ao mundo das novelas, de televisão, que são pessoas que têm a capacidade de contactar e, devido a sua própria profissão de levar a informação a milhares de pessoas. Ou seja, é aquilo que eu chamo de uma linha tradicionalista a nível do marketing. Neste momento nós estamos a entrar para uma nova fase, que já devíamos ter entrado, que é o marketing digital, que é apostar nas redes sociais, nas tecnologias de informação para poder fazer passar a mensagem, a imagem do país e, é esse que é o próximo passo que nós estamos a querer ver. Portanto, diria que mais do que nunca no mundo globalizado, um mundo em que as tecnologias de informação tem um enorme papel, nós queremos começar uma fase que é a de apostar forte no marketing digital, porque é a melhor forma de podermos publicitar e promover Cabo Verde lá fora e, podermos ter outros tipos de turista que não seja só os turistas que veem através dos grandes operadores e das grandes agências. Que seja o turista que possa a partir do seu computador fazer a sua

reserva e vir visitar Cabo Verde porque cada vez mais nós queremos diversificar a oferta turística que nós apresentamos, ou seja, uma aposta forte na nossa cultura, gastronomia, música, no contacto humano, este que é uma riqueza enorme que nós temos e uma aposta forte naquilo que são as nossas potencialidades a nível do ambiente, das nossas paisagens, das nossas montanhas das praias, tendo em conta que o turismo de sol e praia continuará a ter os próximos anos um papel extraordinário a nível do país.

5. Considera que o turista tem um papel relevante na criação de valor no destino turístico Cabo Verde? De que forma?

O turista em primeiro lugar é o ator principal neste negócio, porque todo o negócio gira à volta do turista que ele é que é o consumidor e, por isso, todos os serviços, toda a cadeia de valor deve se organizar no sentido de prestar um bom serviço à aquele que consome, aquele que paga. Logo, ele tem um papel em qualquer destino turístico, um papel primordial que o turista normalmente é. Em Cabo Verde, nós poderíamos considerar que poderia ter um papel e que poderá ter um papel cada vez maior se nós soubermos também estruturar bem a oferta que nós apresentamos, porque o turista que vá a qualquer país, normalmente, é condicionado pela oferta que nós apresentamos, se nós queremos o turista de pouco poder aquisitivo teremos uma oferta que não o atrai muito, mas se queremos trazer o turista que pague bem e que tem um poder aquisitivo alto e que consta na classe média alta europeia, nós temos que apresentar uma oferta turística cada vez mais rico, mais diversificada, melhor preparada e, por isso é que o papel que o turista terá indiretamente depende daquele que ele oferece o produto, que é o país. Mas, também terá um papel no que diz respeito à própria sociedade, porque o turismo é considerado uma indústria do contacto, é uma indústria da tolerância, porque permite colocar pessoas de culturas diferentes em contacto com umas às outras e, a melhor forma de nós combatermos a intolerância, o racismo, é através do contacto humano em que as pessoas começam a olhar para a cultura dos outros e começam a ver que afinal não é um “bicho papão” que por vezes se “pinta” nos livros ou noutros espaços. É só através do contacto e proximidade é que nós conseguimos cultivar a tolerância, por isso, nesse aspeto social e cultural, a transmissão de valores tem e pode ter este papel extraordinário. E, por último tem um papel que é a de ser um elemento que traz rendimento, emprego para as populações. Se não há turista não há negócio, se não há negócio não há rendimento.

6. O governo de Cabo Verde recorre a inquéritos que permitem avaliar a satisfação dos turistas? As suas opiniões são tomadas em consideração? Como?

O governo faz determinados inquéritos, chamados de sondagens, normalmente, há uma instituição chamada de INE (Instituto Nacional de Estatística), que tem esta competência e atribuição para fazer esse tipo de inquéritos. O ministério de turismo vai fazendo com alguma frequência. A pretensão nossa é a de aumentar esses inquéritos para nós conseguirmos traçar o perfil do turista e, a partir daí conseguirmos ir modelando a oferta que nós vamos fazendo. Se nós conseguirmos traçar o perfil do turista que visite Santo Antão ou São Nicolau, mais fácil será o governo actuar para pudermos melhorar as infra-estruturas turísticas da localidade, desenhar produtos turísticos que os turistas vão para aquelas ilhas e potencializar assim o negócio nessas ilhas. São normalmente sondagens e entrevistas qualitativas que tem perguntas e que referenciam o comportamento que o turista normalmente tem e, que espelha as características do turista que vem visitar-nos.

7. Na sua opinião, quais os principais benefícios, para além dos económicos, que os turistas trazem a Cabo Verde?

Em primeiro lugar, são as questões económicas, balança de pagamento, o combate à pobreza, criação de emprego, as receitas que ficam no país, portanto, são esses principais que nós temos. Depois é a possibilidade de ter um contacto próximo das populações e, tem como vantagens, aumento da sua cultura, da sua capacidade de interagir com os outros, isso significa desenvolvimento humano/pessoal. Por último, identifico as questões mais de natureza social que tem haver com a criação de emprego, o aumento de rendimento das famílias e que acabam por ter um impacto a nível da coesão territorial, ou seja, a possibilidade de fixação das populações nas ilhas. Nós neste momento assistimos nesse momento uma imigração das pessoas de Santiago, Santo Antão, São Nicolau para as ilhas de Sal e Boa Vista para procurarem empregos e, para ter essa fixação temos que criar condições para que o turista possa visitar todas as ilhas. E, o nosso objetivo é continuar a trabalhar para poder levar o turista a todo território nacional e poder fazer com que cada ilha possa potenciar as suas qualidades que tem a nível de recursos ambientais, humanos e, desta forma fazer com que o turismo crie valor em todas as ilhas.

8. Que ações de comunicação online ou o offline desenvolvem, para envolver os turistas na participação de atividades promovidas pelo governo de Cabo Verde?

Nós estamos numa nova fase que é a de implementação do plano de marketing, nós acabamos de elaborar o plano de marketing para os próximos quatro anos que tem várias ações, não só a participação nas feiras, mas também na realização de frantips, mas com uma aposta forte a nível do marketing digital, ou seja, aposta nas redes sociais, na apresentação de vídeos, a preparação da nova marca Cabo Verde, que é “Cabo Verde song it else”, a ideia é fazer um *rebranding*, ou seja, refazer a marca de Cabo Verde para todos os turistas, para que todo mundo possa identificar Cabo Verde como sendo um país turístico. Mas também nós estamos a refazer as páginas de turismo, nós temos uma página que é “Visite Cabo Verde” que está a ser refeita, temos as páginas do Instagram, do *Facebook* que também está a ser repaginadas por forma a termos um diálogo permanente e uma comunicação permanente com o potencial visitante. É desta forma que nós conseguiremos cada vez mais chegar a todos os cantos do mundo e dar a conhecer Cabo Verde além de fronteiras, mas também a nível interno. Uma das nossas apostas é fazer com que haja cada vez mais uma potencia dos cabo-verdianos, e dos residentes, para visitar outras ilhas e outros recantos do país.

Presidente do Instituto do Turismo

1. Que importância atribui ao turismo no contexto do desenvolvimento de Cabo Verde?

O turismo é o sector mais importante para a economia de Cabo Verde, principalmente, o Sal e a Boavista. No entanto, estamos a implementar novos projetos nas outras ilhas para puderm também receber cada vez mais turistas. O turismo acaba por cobrir cerca de 70% das importações do país, ao qual o país importa quase tudo, alimentos, combustíveis. Ou seja, em cada 100 euros de importações que o país recebe fora, 70 euros é através dos turistas.

2. Como classifica a atuação do governo de Cabo Verde em termos do planeamento e da estruturação do setor do turismo?

Acho que nós nunca tivemos tão bem no que se refere ao enquadramento da estruturação do setor do turismo no nosso país. Recentemente, elaboramos um programa operacional de turismo que cobre os anos 2022 a 2026. Temos um instrumento de planificação que se chama Programa Operacional de Turismo (POT), que tem um orçamento de 200 milhões de euros, que tem por objetivo operar em

vários campos para poder possibilitar a qualificação da oferta turística do nosso arquipélago. Contudo, nós queremos mostrar que o turismo aqui em Cabo Verde não é só sol e praia, mas também natureza. Temos várias ilhas lindas que são montanhosas e verdes. Queremos mostrar aos turistas as nossas diversidades. Estamos a apostar também cada vez mais no marketing digital, na boa estruturação das redes sociais, com a finalidade de obter um maior engajamento por parte dos turistas; estamos a investir também mais em escolas de hotelaria e turismo, dando formações às pessoas para quando ingressarem no trabalho para que possam estar melhor preparados.

3. Qual o papel e a importância do Marketing turístico em Cabo Verde?

Por vários anos o país limitou-se em relação às redes sociais. No entanto, com o passar dos anos fomos notando que nós estávamos a ficar para trás nesse novo mundo tecnológico, em que, cada vez mais as pessoas estão indo à procura de informações no mundo online. Digamos que sentimos a necessidade de estar dentro desta rede, de divulgar os nossos produtos e serviços e, sendo assim, começamos a investir nas redes sociais, trabalhando de melhor forma as páginas e os webs sites e, transmitir uma nova imagem do país. Iremos lançar um concurso internacional para contratar duas ou três empresas para nos ajudar a fortalecer o nosso marketing.

4. O online ou o offline, qual destes canais de comunicação têm maior preponderância para a co-criação de valor do turista em Cabo Verde?

O online tem uma maior preponderância para a co-criação de valor do turista em Cabo Verde. Como já tinha referido aqui, estamos a focar mais no online, visto que há uma maior interação entre nós e os turistas. Um exemplo claro, são as avaliações e os *feedbacks* que os turistas deixam quando veem visitar as ilhas turísticas e ficam nos hotéis. E, é a partir desta interação que nós analisamos os pontos fortes e menos fortes que temos e tentar corrigir ao máximo nos pontos menos positivos. Um outro aspeto é quando o turista chega em uma ilha e ele vai fazer a sua viagem e tem o mapa digital de Cabo Verde no seu telemóvel e, através do mesmo ele tem todas as informações que precisa. Entretanto, o único problema é a internet em Cabo Verde que é um pouco fraca, mas estamos a trabalhar para poder ter uma internet mais forte para que não haja nenhuma barreira quando o turista entra no país.

Entrevista aos colaboradores

Colaboradores

1. Qual é a sua relação com os clientes/hóspedes do hotel?
2. Tendo em conta que para executar de melhor forma o seu trabalho, as empresas devem incentivar cada vez mais os seus colaboradores. Sendo assim, quais são os incentivos que recebem por parte dos líderes organizacionais/ líderes dos hotéis?
3. Há uma boa relação entre os colaboradores e os líderes organizacionais?
4. Sabendo que há vários turistas que escolhem o vosso hotel para passar férias e não só, e muitos que já ficaram mais de uma vez, acha que existe uma fidelidade por parte dos turistas?
5. Na sua opinião, qual é a imagem que os clientes saem do vosso hotel?
6. Na sua perceção, o hotel consegue sempre inovar, ou seja, traz sempre algo inovador?
7. Está satisfeito por trabalhar no hotel, porquê?

Carolina Sousa: Hotel Salinas

1. Tenho uma boa relação com os clientes.
2. Os incentivos que eu recebo são: receber um bom salário e o respeito que têm pelos funcionários.
3. Há uma boa relação entre os funcionários e os líderes organizacionais.
4. Existe uma enorme fidelidade por parte dos turistas em relação ao nosso hotel, visto que eles demonstram isso quando estão aqui e dizem sempre que adoram a forma como são recebidos aqui e que gostem da estadia.
5. Eles saem com uma boa imagem do hotel.
6. Na minha opinião o nosso hotel não inova.

7. Estou satisfeita em trabalhar aqui porque é um bom ambiente, os responsáveis do hotel são pessoas educadas e eu gosto muito do meu trabalho.

Alexandre Fonseca: Hotel Salinas

1. A minha relação com os clientes do hotel é muito boa, praticamente direta, pois, fazemos serviços às mesas, embora tenhamos pouco tempo para interagir com eles, onde o trabalho é muito bom, e temos de ser rápidos....
2. Em relação a incentivos por parte dos líderes organizacionais, posso dizer que são poucos, pois, estão constantemente a exigir para nós os trabalhadores entregarmos o máximo de nós (disponibilidade, rapidez, simpatia, amabilidade, etc.), mas contrariamente essas exigências não são muito bem retribuídas, pois, na maioria das vezes que os trabalhadores precisarem de um “favor” os mesmos criam tumultos na facilitação do mesmo.
3. A relação entre colaboradores e líderes não é uma relação “saudável”, 99% dos líderes são estrangeiros e mesmo que alguns já têm algum tempo na nossa terra, sentem-se “superiores” e na maioria das vezes evitando contacto com os demais subordinados.
4. Sim, por parte dos turistas há uma grande fidelidade, o nosso hotel em relação aos outros hotéis da ilha está sempre cheio, e temos turistas que vêm visitar o nosso hotel mais de uma vez por ano e, de entre outros que expressam que gostariam de voltar de novo por causa da hospitalidade, do clima e das belas características da ilha, que lhes proporcionam boas férias, mas segundo eles é muito caro a estadia e a viagem, então preferem ir a outros países onde se possa gastar menos dinheiro e que o conforto possa ser melhor ou igual ao nosso hotel, mas onde o custo é menos.
5. Na minha opinião 99% dos clientes saem satisfeitos do nosso hotel, pois, lhes proporcionamos um ótimo serviço com amabilidade, dedicação e entrega. Também devido às situações climáticas, aqui sempre ensinamos aos clientes o lema “No Stress”, uma marca que a maioria dos turistas levam para casa como recordação do hotel e da ilha.
6. Na minha percepção, o hotel tem sido inovador nos últimos tempos, mas penso que poderia ser mais, visto que há muito de mostrar aos turistas sobre a nossa

cultura, gastronomia, onde muitos deles vêm à procura de conhecer novos gostos e sabores, ao invés disso só encontram comidas e bebidas que já estão no seu cardápio do dia-a-dia.

7. Dizer que não estou satisfeito seria mentira, mas posso dizer que não é o “trabalho dos sonhos”, pois, enfrentamos várias dificuldades onde por vezes somos obrigados a sacrificar os nossos sonhos, nosso tempo com a nossa família ou coisas que gostamos para estar sempre disponível às necessidades do hotel... além do cansaço, o stresse, temos de ter uma auto-estima muito alta para suportar o serviço e estar sempre alegres e sorridentes.

Márcio Ramos: Hotel MeliáLlana

1. Relativamente ao relacionamento com os clientes do hotel, devo dizer que deve ser uma mistura de profissionalismo (valor numérico que um profissional de receção deve cultivar estando em serviço) e boa convivência com quem se dirige ao hotel para desfrutar de momentos inesquecíveis de lazer e diversão. Combinando profissionalismo com boa convivência (com uma barreira que separa ambos) contribuirá para elevar o nível de satisfação dos hóspedes e elevando a satisfação contribuirá para elevar a reputação da marca do hotel no mercado de ramo hoteleiro.
2. Uma das formas de incentivo são as regalias colocadas a disposição de colaboradores por parte do hotel. Para além da parte da receção ser um departamento voltado para a área de receção, acolhimento e atendimento ao público, também é voltado para a área de venda de produtos e serviços. E é aí na área de venda de produtos e serviços que entra uma das melhores regalias que dá bom incentivo ao profissional da receção dando-lhe motivação para dar o máximo de si e usufruir da parte boa dessa regalia que se traduz em incentivo financeiro proveniente das comissões de venda de produtos e serviços, onde quanto maior forem as vendas maior serão as comissões e ambas as partes saem a ganhar, hotel/colaborador. O bom salário (um dos, senão o melhor de todos, as empresas do ramo hoteleiro do país) e pelo menos uma refeição quente (não são todas as empresas do país que fazem isso com os trabalhadores) já dá um ramo extra e motivação para o cumprimento do ofício.

3. A convivência é boa, sendo uma das chaves para o bom funcionamento dos departamentos e no dia-a-dia do local de trabalho.
4. O que torna um cliente fiel é a qualidade dos produtos ou serviços que se lhe oferece e, segundo relatos de muitos clientes que retornam pela qualidade do serviço que lhes é oferecido e da forma que lhes é proporcionado este serviço. Muitos clientes contam com a simpatia e amabilidade que os colaboradores têm para com eles, motivando-os a sempre retornarem para onde foram bem tratados.
5. Vai depender da experiência que tiveram durante a estadia no hotel, sabendo que nem tudo é perfeito, por vezes alguns clientes se deparam com alguns incidentes ou constrangimentos, mas que sempre o hotel trabalha de forma a resolvê-los e ultrapassá-los da melhor forma possível, em suma, com a qualidade dos serviços que lhes são oferecidos a maioria dos clientes saem com boas referências do hotel.
6. Quando se inova, acabamos por atrair mais atenção de quem procura por um produto ou serviço. Penso que sim, os hotéis vêm inovando desde a data em que entrou em funcionamento até doravante, sempre introduzindo conceitos novos com o intuito de tornar mais atrativo o seu produto no mercado.

Sim. Porque me proporciona um momento único de intercâmbio linguístico, cultural e de ideias, com pessoas de diferentes raças, culturas e nacionalidades. E esse intercâmbio contribui e muito para o engrandecimento do meu intelecto.

Analy dos Santos: Hotel Meliá Llana

1. A relação com o cliente depende muito da personalidade de cada cliente, porque semana pós semana deparamos com clientes de diferentes personalidades. Todavia, da minha parte faço o possível para manter uma boa relação com eles e, todos os dias tento melhorar cada vez mais para que possa ter uma boa convivência com os mesmos. No entanto, há muitos clientes

que não são tão “abertos” e não dão muita abertura, e quando é assim não sabes se eles estão a gostar do serviço ou não.

2. Nós não recebemos nenhum incentivo por parte do hotel. Digo isso porque acho que quem se beneficia é apenas os responsáveis do hotel.
3. Temos uma boa relação é com o nosso chefe do nosso departamento.
4. A uma enorme fidelidade por parte dos clientes e da nossa parte também, porque nós fazemos de tudo para que eles possam desfrutar o máximo possível das férias e que possam ter e levar boas experiências vivenciadas aqui connosco.
5. Eles saem com uma excelente imagem do hotel e não só, da nossa ilha em si, porque eles dizem sempre que aqui as pessoas são super educadas e humildes e que com certeza irão regressar porque não estavam à espera que as pessoas de cá pudessem ter tamanha humildade.
6. Eu acho que o que eles sempre inovam são nas regras que cada vez mais estão a aumentar e a ser mais exigentes.
7. Não estou muito satisfeita porque o salário não é muito, mas há situações piores, como ficar sem o emprego e não ter como me auto-sustentar.

Diretores dos hotéis

1. O online ou offline, qual destes canais de comunicação têm maior preponderância para a co-criação de valor do turista em Cabo Verde?
2. Sabendo que os hotéis não podem ser apenas locais para dormidas, mas sim fornecedores de experiências de acomodação diferenciados, o que diferencia o vosso hotel dos demais que estão no mercado cabo-verdiano?
3. Visto que os clientes/hóspedes já não são seres passivos como antigamente, recetores passivos de produtos e serviços, qual é a sua opinião em relação à participação do cliente no seu próprio processo de co-criação de valor?

Hotel Meliá Llana: José Luis Cuevas

1. Online, os canais de comunicação mais utilizados são o TripAdvisor e os grupos do Facebook, onde os possíveis turistas podem partilhar opiniões, *feedbacks* e procurar a ajuda de outros viajantes que já estiveram no hotel em questão. No que respeita ao offline, acreditamos que a boca-a-boca tem um grande impacto.
2. Sendo a Meliá Hotels International uma empresa mundial com hotéis localizados em mais de 350 países, os nossos valores devem ser bem claros para cada colaborador. Isto dá-nos a capacidade de ir ao encontro e ultrapassar as expectativas dos hóspedes. Somos especialistas em tornar os sonhos realidade e, sempre que um hóspede tem um desejo, fazemos um esforço extra para o tornar realidade. Somos bem conhecidos e estabelecidos por sermos capazes de criar memórias especiais, para os nossos queridos hóspedes levarem para casa com eles.
3. Durante as suas férias, os hóspedes contribuem ao desfrutarem de momentos passados no Resort, o que lhes permite, mais tarde, deixar comentários positivos online (o que gera valor para o hotel, uma vez que a sua reputação aumenta). Além disso, o *feedback* em tempo real permite ao hotel estar continuamente informado sobre a satisfação dos hóspedes e melhorá-la ativamente.