

ECONOMÍA COLABORATIVA EN TURISMO

Estudio comparativo de modelos de negocio entre empresas tradicionales y de turismo colaborativo

Cibele Lopes Souto Maior-Cabanne*
 Maria Conceição Melo Silva Luft**
 Aline França de Abreu***
 Universidad Federal de Sergipe
 São Cristóvão, Brasil

Resumen: Una de las grandes tendencias del siglo XXI, el Turismo Colaborativo, utiliza la tecnología para compartir bienes y servicios entre personas comunes y turistas por medio de plataformas con o sin fines de lucro, garantizando un uso más eficiente de los recursos y un mayor intercambio cultural entre los participantes. En Brasil se revela especialmente atractivo gracias a la recesión económica. En este escenario, el objetivo del presente estudio es analizar comparativamente los modelos de negocio de empresas monetizadas de Turismo Colaborativo y de Turismo Tradicional del mismo rubro y con actuaciones en el país, en base a los componentes del Business Model Canvas. Para esto se adoptó el estudio de casos múltiples como estrategia de investigación, incluyendo la realización de entrevistas semiestructuradas a los gestores de cada una de las dos categorías de empresas. Los resultados muestran que las empresas de Turismo Colaborativo buscan atender a clientes con demandas distintas de las del turismo tradicional, lo que se refleja en todo el modelo de negocios y consecuentemente, promueve una diversificación aún mayor del sector de turismo.

PALABRAS CLAVE: economía colaborativa, turismo colaborativo, modelo de negocios, economía compartida, consumo colaborativo.

Abstract: Collaborative Economy in Tourism. A Comparative Study between Business Models of Traditional and Collaborative Tourism Companies. One of the great trends of the 21st century, Collaborative Tourism uses technology to enable the sharing of goods and services between ordinary people and tourists through profit and non-profit platforms, ensuring a more efficient use of resources and a greater cultural exchange. It is especially attractive in Brazil because of the economic recession. In this scenario, the present study aims to comparatively analyze the business models of monetized Traditional and Collaborative Tourism companies of the same branch of activity and operating in this country, based on the Business Model Canvas' components. In order to meet this objective, the multiple case study was adopted as research strategy, involving semi-structured interviews with managers of

* Maestra en Administración por la Universidad Federal de Sergipe, São Cristóvão, Brasil. Graduada en Análisis y Desarrollo de Sistemas por el Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco, Recife, Brasil. Dirección Postal: Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos - Av. Marechal Rondon, s/n, Jd. Rosa Elze, São Cristóvão, Sergipe, Brasil. E-mail: cibelesmc@gmail.com

** Doctora en Administración por la Universidad Federal de Pernambuco, Recife, Brasil. Maestra en Administración por la Universidad Federal de Alagoas, Maceió, Brasil. Graduada en Administración por la Universidad Federal de Sergipe, São Cristóvão, Brasil. Se desempeña como Profesora Asociada del Departamento de Administración de la Universidad Federal de Sergipe. Dirección Postal: Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos - Programa de Mestrado em Administração (PROPADM) - Av. Marechal Rondon, s/n, Jd. Rosa Elze, São Cristóvão, Sergipe, Brasil. E-mail: ceica@infonet.com.br

*** Doctora en Information Technology por la Universidad de Waterloo, Waterloo, Canadá. Maestra en Ingeniería de la Producción por la Universidad Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil. Graduada en Economía por la Universidad Federal de Santa Catarina. Se desempeña como Profesora Visitante Senior de la Universidad Federal de Sergipe, São Cristóvão, Brasil. Dirección Postal: Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos - Programa de Mestrado em Administração (PROPADM) - Av. Marechal Rondon, s/n, Jd. Rosa Elze, São Cristóvão, Sergipe, Brasil. E-mail: afdeabreu@gmail.com

each of the two categories of companies. The results show that the Collaborative Tourism companies seek to serve customers with different demands from those of traditional tourism, which is reflected throughout their business model and thus promotes an even greater diversification of the tourism sector.

KEY WORDS: collaborative economy, collaborative tourism, business model, sharing economy, collaborative consumption.

INTRODUCCIÓN

Durante el siglo XX, las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) se convirtieron en la espina dorsal de muchas innovaciones (Buhalis & Law, 2008), causando impactos directos en diversos sectores (Porter, 2001). Dichas innovaciones generaron nuevos negocios, que alteraron el modo en que las personas viven, trabajan e interactúan unas con otras. Las TICs no sólo hicieron realidad las ideas que antes eran imposibles, sino que también trajeron costumbres antiguas a la práctica cotidiana, como el compartir, algo tan antiguo como la humanidad (Belk, 2014).

Estas transformaciones, asociadas a una gran cantidad de bienes subutilizados, la creciente concientización ambiental y la recesión económica, culminaron en el siglo XXI, en la Economía Colaborativa (EC) (Stokes *et al.*, 2014). Como un nuevo modelo económico, la EC permite compartir bienes, servicios, transporte, inmuebles y hasta dinero. O sea, es un movimiento económico que por medio de internet conecta grupos distribuidos de personas para lograr un mejor uso de los bienes, habilidades y otras cosas útiles (Stokes *et al.*, 2014).

Siendo aún un fenómeno reciente (Cohen & Muñoz, 2015), cada vez más personas adhieren a las prácticas de la Economía Colaborativa (Möhlmann, 2015; Ahsan, 2018), causando una acelerada expansión global y transformándola en el mayor cambio en el escenario de los negocios desde internet (Stokes *et al.*, 2014). El turismo, principalmente en las áreas de transporte y alojamiento, es el mayor testimonio de la fuerza de esa nueva economía (Möhlmann, 2015; Ranchordás, 2015; Ert, Fleischer & Magen, 2016; Leung; Xue & Wen, 2019), llamando la atención por el rápido crecimiento y la alta aceptación (Dredge & Gyimóthy, 2015). En este sector las empresas de Turismo Colaborativo (TC), expresión de la EC en el mismo, hicieron más accesibles una serie de servicios y aumentaron la competitividad del mercado (Ranchordás, 2015). Actualmente el TC es considerado una amenaza para las empresas tradicionales (Cusumano, 2014; Parente, Geleilate & Rong, 2018), vistas por algunos como disruptivas (Guttentag, 2013; Ahsan, 2018).

En Brasil, que tiene un crecimiento de su Producto Interno Bruto muy lento después de una retracción del 8,2% en dos años (Estadão Conteúdo, 2019), además de altas tasas de desempleo y un record de personas que han desistido de buscar trabajo (Correio Braziliense, 2019), el Turismo Colaborativo se presenta especialmente atractivo. Por medio del mismo las personas tienen una fuente alternativa de ingresos al alquilar sus activos ociosos a los turistas (Gansky, 2011; Zervas, Proserpio & Byers, 2013). Por otro lado, el dólar alto (Exame, 2019) tiende a generar un aumento en los viajes

nacionales (Silo, 2019). Así, el viajero también es beneficiado por el TC mediante una reducción del costo al optar por el acceso temporario a esos activos (Gansky, 2011; Zervas, Proserpio & Byers, 2013). De esta manera, la Economía Colaborativa se revela como una importante área de investigación, principalmente en el campo del turismo, sector destacado de este nuevo modelo (Berne, Garcia-Gonzalez & Mugica, 2012; Leung, Xue & Wen, 2019). No obstante, son pocos los estudios dedicados a la dinámica de este fenómeno (Cohen & Muñoz, 2015; Heo, 2016; Mair & Reischauer, 2017). Pero dado el gran impacto causado por el Turismo Colaborativo en su sector (Cheng & Edwards, 2017 citado por Leung, Xue & Wen, 2019), incluyendo su potencial de disrupción, tanto la academia como el mercado necesitan una mejor comprensión de su funcionamiento (Leung, Xue & Wen, 2019). Así, algunos autores (Cohen & Muñoz, 2015; Puschmann & Alt, 2016) indican la necesidad de investigar los modelos de negocio del Turismo Colaborativo, especialmente las diferencias entre esos modelos y los modelos de negocio de las empresas de turismo tradicional o de masa (Maior-Cabanne, Luft & Abreu, 2018), ya que aún no están claras (Puschmann & Alt, 2016).

Teniendo en cuenta que los modelos de negocio innovadores son una fuente de ventajas competitivas (Zott, Amit & Massa, 2011), el futuro de esta nueva modalidad económica será determinado por los modelos de negocio adoptados, sean monetizados (con fines de lucro) o no, y por la naturaleza del servicio que prestan (Schor & Fitzmaurice, 2015). No obstante, cuando la transacción involucra un retorno monetario, los proveedores de los servicios de Economía Colaborativa, así como de Turismo Colaborativo, se acercan al rol de las empresas tradicionales del sector (Belk, 2014). Esta investigación tiene como objetivo elucidar las diferencias entre esos roles al comparar los modelos de negocio practicados por las plataformas monetizadas de Turismo Colaborativo y las empresas de turismo tradicional del mismo rubro, en base al framework Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011).

ECONOMÍA COLABORATIVA

El modelo de mercado tradicional, basado en la propiedad (Puschmann & Alt, 2016), reúne empresas que se concentran en el desarrollo y la comercialización de productos para satisfacer las preferencias de un mercado específico. Sin embargo, los clientes están demandando soluciones cada vez más complejas, sustentables e integradas, dejando de lado los productos y servicios estandarizados y homogéneos (Parente, Geleilate & Rong, 2018). En este contexto, la Economía Colaborativa se opone a tal modelo por fundamentarse en el uso compartido de productos y servicios por medio de la tecnología (Puschmann & Alt, 2016), buscando beneficios monetarios o no (Belk, 2014). En la Economía Colaborativa los negocios tradicionales dan lugar a las plataformas que funcionan como grandes mercados virtuales que conectan proveedores con clientes (Puschmann & Alt, 2016) y posibilitan transacciones. Los individuos que poseen recursos ociosos como bienes o habilidades, los comparten con otros, aumentando la eficiencia de los activos, disminuyendo el impacto ambiental del consumo y posibilitando la generación de ingresos (Leismann *et al.*, 2013; Teubner *et al.*, 2014). Así, los consumidores tienen acceso a bienes que se encuadran exactamente en la necesidad actual y

ahorran al pagar por el acceso temporario a ellos, en vez de comprarlos para usar pocas veces (Puschmann & Alt, 2016). O sea que en la EC se enfatiza la creación de valor compartiendo activos (Ganapati & Reddick, 2018). Así, la EC redefinió el concepto de propiedad (Ferrell, Ferrell & Huggins, 2017) y este cambio es tan importante como la Revolución Industrial (Botsman & Rogers, 2011).

Las plataformas de la EC también permiten establecer confianza entre extraños. La misma es creada a través de una variedad de mecanismos posibilitados por la tecnología (Richardson, 2015), como los sistemas de evaluación mutua por medio de los cuales se analiza la calidad del servicio o producto. Asimismo, algunas plataformas verifican la identidad de los usuarios a través de la confirmación de documentos oficiales de identificación o números de teléfono, y ofrecen seguros contra robo o daños (Teubner *et al.*, 2014). Esto aumenta la transparencia de las transacciones y permite que los consumidores informen a otros influyendo en sus futuras decisiones. Estas operaciones digitales permiten el rastreo y la grabación, recursos útiles para resguardar a los participantes (Dredge & Gyimóthy, 2015).

TURISMO COLABORATIVO

El turismo es uno de los mayores sectores económicos del mundo y la Economía Colaborativa está unida a él (Cheng, 2016). La aplicación de la EC en este sector comprende al Turismo Colaborativo (Forno & Garibaldi, 2015), que ofrece servicios alternativos a las actividades de turismo tradicional (Oecd, 2016), permitiendo compartir residencias, vehículos, comidas y la experiencia de los residentes (Queensland, 2014). El origen del Turismo Colaborativo reside en las exigencias de un nuevo perfil de turista y en las deficiencias del turismo tradicional o de masa (Dredge & Gyimóthy, 2015; Forno & Garibaldi, 2015).

Para Dredge & Gyimóthy (2015), una de las deficiencias del turismo tradicional es que no aprovecha la pericia local y genera activos ociosos. Así, la EC se apodera de esas características para monetizar dicha expertise y conocimiento. Por medio de ella un individuo natural de la región a visitar, puede alquilar el acceso a su sofá, cuarto, apartamento, auto o bicicleta a través de una plataforma de Turismo Colaborativo. Asimismo, puede ofrecer una comida regional a los turistas o paseos guiados, haciendo uso de su conocimiento. Como esos servicios no son estandarizados, el turista cuenta con una mayor variedad de opciones para elegir y disfrutar una experiencia con una mayor inmersión en la cultura y las costumbres locales. Los proveedores regionales, antes excluidos del mercado de turismo, tienen la oportunidad de generar beneficios económicos y personales.

Otro problema relacionado con el turismo tradicional es la falta de transparencia y los altos costos. A título de ejemplo, un turista podría tener temor de hospedarse en un hotel caro del cual nunca oyó hablar. El Turismo Colaborativo, por sus sistemas de feedback bilateral entre proveedores y consumidores, permite que los involucrados conozcan la reputación del otro mediante las experiencias de terceros, a veces desconocidos, logrando mejores elecciones, confianza mutua y mayor proximidad

en la relación huésped-anfitrión, facilitando un acogimiento auténtico y no sólo profesional, como sucede en el sistema tradicional. En esta perspectiva, como consecuencia de la conexión directa entre los agentes, se permite reducir los costos (Dredge & Gyimóthy, 2015).

Dredge & Gyimóthy (2015) destacan una tercera dificultad del turismo de masa, ignorada por el Turismo Colaborativo: la forma en que es regulado el sector, que restringe la innovación, posibilita que los proveedores saquen provecho propio y dificulta el ingreso de nuevas ideas y emprendedores (Koopman, Mitchell & Thierer, 2015). Las alternativas de TC permiten una mayor flexibilidad de acción y facilitan la entrada en el mercado.

El mercado tradicional tampoco atiende las necesidades del turista posmoderno. Dredge & Gyimóthy (2015) coinciden con Forno & Garibaldi (2015) al afirmar que el turista actual tiende a estar descontento con las experiencias, servicios y productos impersonales provistos por el turismo de masa. Para los autores, los viajes están íntimamente ligados a la construcción de identidad mediante la vivencia de nuevas culturas y el intercambio de experiencias. El turista procura experiencias nuevas, no sólo visualiza paisajes que ya vio en la computadora y repite experiencias vividas por sus colegas. Busca algo diferente a los paquetes del turismo tradicional. Las plataformas del Turismo Colaborativo ofrecen experiencias diversas y auténticas, como Airbnb, líder en el rubro (Meola, 2016; Volgger, Taplin & Pforr, 2019), que posee en su lista de hospedajes opciones atípicas como iglús, castillos y casas en los árboles (Van Rijmenam, 2016).

Por último, se destaca que las empresas tradicionales de turismo pueden tener dificultad para conseguir inversiones para construir nuevos hoteles, por ejemplo. En tanto que las plataformas de TC no precisan construir su propio inventario, sino proveer el acceso a activos ya existentes (Dredge & Gyimóthy, 2015). Gracias a esto, Airbnb posee más cuartos que la mayor cadena de hoteles del mundo (Meola, 2016). Esto favorece la expansión del Turismo Colaborativo.

METODOLOGÍA

Este estudio se caracteriza como exploratorio y descriptivo, pues se destina a explorar un tema sobre el cual el conocimiento aún es limitado (Neuman, 1997) y procura describir los modelos de negocio practicados por las dos categorías de empresas analizadas, de forma de compararlos. El nivel de análisis empleado es el organizacional y la unidad de análisis corresponde a gestores de la organización con amplio conocimiento.

Debido a la necesidad de entender un fenómeno poco conocido, se optó por el desarrollo de una investigación cualitativa, que permite una mejor captura de detalles (Strauss & Corbin, 1998). La estrategia de investigación aplicada fue el estudio de caso, por ser indicada para capturar y entender la dinámica organizacional, sus actividades y acciones formales o informales (Godoi, Mello & Silva, 2006). Se optó por el estudio de casos múltiples siguiendo a Yin (2001) y Eisenhardt (1989), por la

necesidad de determinar si los resultados de un caso se replican en otros (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016), comparación que da base a este estudio.

La selección de los casos involucró la búsqueda de empresas de Turismo Colaborativo activas de origen brasileño o con actuación en Brasil. Sus rubros de actuación sirvieron de base para la búsqueda de empresas tradicionales activas, brasileñas o con actuación en Brasil. Dos de ellas, una plataforma y una empresa de turismo tradicional optaron por ocultar su identidad, siendo denominadas “Plataforma B” y “Empresa Y”. El Cuadro 1 muestra las cuatro empresas seleccionadas.

La recolección de datos se realizó por medio del análisis detallado de los sitios web de las empresas seleccionadas. Como resultado se capturaron e importaron al software de apoyo (Atlas.ti) 10 pantallas de interés para la investigación. Como principal fuente de evidencias se realizaron entrevistas semiestructuradas, presenciales o por Skype, a los gestores de cada empresa. Dichas entrevistas fueron de tipo focal, donde los entrevistados tienen una conversación espontánea, informal, de una hora aproximadamente, siguiendo el protocolo del estudio de caso (Yin, 2001). Los datos de los entrevistados se encuentran en el Cuadro 1.

Cuadro 1: Casos seleccionados

Empresa	Rubro	Origen	Entrevistado Edad	Cargo
Plataformas de Turismo Colaborativo				
Dinneer	Alimentación	Brasil	Gestor A – 35 años	Fundador y CEO
“Plataforma B”	Alquiler de autos	Brasil	Gestor B – 26 años	Cofundador
Empresas de Turismo Tradicional				
Restaurante y Pizzería Atlántico	Alimentación	Brasil	Gestor X – 35 años	Director Comercial
“Empresa Y”	Alquiler de carros	EUA – actúa en Brasil	Gestora Y – 34 años	Gerente

Fuente: Elaboración propia

Las grabaciones y transcripciones de las entrevistas fueron almacenadas en el archivo del proyecto creado por medio del software Atlas.ti. Posteriormente, el contenido de las transcripciones fue organizado de forma de permitir la separación en fragmentos que presentan evidencias concernientes al objetivo de investigación. Dichos fragmentos fueron clasificados a través de categorías de análisis específicas y predefinidas, basadas en la literatura (Eisenhardt, 1989; Yin, 2001; Bardin, 2002). De esa forma, para definir las categorías analíticas se utilizó la taxonomía de Osterwalder & Pigneur (2011), conocida como *Business Model Canvas*. Dicho framework es una herramienta que posee 9 bloques, que juntos muestran la forma de creación, entrega y captura de valor por parte de la organización (Cuadro 2). Esta elección se debió a la amplitud del mismo, que detalla el modelo de negocio de la empresa en base a 9 componentes interrelacionados, además de su aplicabilidad a empresas tradicionales y de internet.

Se realizó un análisis intracaso (*withincase*) y en profundidad caso por caso, y un análisis comparativo (*cross-case analysis*), con el objetivo de contrastar los casos seleccionados (Eisenhardt, 1989). Para analizar los datos se utilizó el análisis de contenido (Bardin, 2002).

Cuadro 2: Categorías analíticas - componentes del BMC

Categoría Analítica	Descripción
Segmentos de clientes	Define los diferentes grupos de personas u organizaciones que una empresa busca alcanzar y servir.
Propuestas de valor	Describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un Segmento de Clientes específico.
Canales	Describe cómo una empresa se comunica y alcanza sus Segmentos de Clientes para entregar una Propuesta de Valor.
Relación con el cliente	Describe los tipos de relaciones que una empresa establece con Segmentos de Clientes específicos.
Fuentes de ingreso	Representa el dinero que una empresa genera a partir de cada Segmento de Clientes
Recursos principales o clave	Describe los recursos más importantes exigidos para hacer que funcione un Modelo de Negocios.
Actividades clave	Describe las acciones más importantes que una empresa debe realizar para hacer funcionar su Modelo de Negocios.
Sociedades principales o clave	Describe la red de proveedores y socios que ponen en funcionamiento el Modelo de Negocios.
Estructura de costos	Describe todos los costos involucrados en la operación de un Modelo de Negocios.

Fuente: Elaboración propia en base al Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011)

ANÁLISIS DE LOS CASOS

Para dar claridad al análisis comparativo se optó por presentar los resultados encontrados en los cuatro casos estudiados de forma agrupada, de acuerdo con las categorías analíticas citadas.

Segmentos de clientes

En el rubro de alimentación, el Restaurante y Pizzería Atlántico, que posee 13 unidades distribuidas en dos estados de Brasil, clasifica sus clientes en dos grupos: personas físicas y jurídicas. Atiende un mercado segmentado en subgrupos compuestos por secciones distintas, cada cual con sus necesidades, comportamientos y atributos comunes (Osterwalder & Pigneur, 2011). Dinneer funciona como una plataforma digital que actúa en todo Brasil y en 33 países más, conectando anfitriones dispuestos a ofrecer comidas y experiencias exclusivas con personas que aman las nuevas experiencias gastronómicas. El Gestor A considera que el anfitrión es el producto de su modelo de negocio, atendiendo a tres segmentos de clientes bastante específicos: residentes locales, turistas que viajan por Brasil y migrantes brasileños. Así, Dinneer busca servir a nichos de mercado (Osterwalder & Pigneur, 2011).

En el rubro del alquiler de vehículos, la Empresa Y es una de las principales locadoras del mundo, con sede en Estados Unidos y unidades en los principales aeropuertos de Brasil. Posee como clientes a los turistas, quienes viajan por trabajo y no viajeros con necesidades esporádicas y específicas. Así, sus clientes conforman un mercado segmentado en fracciones con necesidades sutilmente diferentes, visto que todos son viajeros (Osterwalder & Pigneur, 2011). En cambio, la Plataforma B funciona como un *marketplace* que conecta propietarios de automóviles que no precisan sus vehículos todos los días con personas que necesitan autos para moverse. Dichos grupos son distintos, pero interdependientes, considerando que ambos son necesarios para que el modelo de negocio funcione, lo que caracteriza

las Plataformas Multilaterales. Esa interdependencia implica un efecto de red en el cual el valor creado por las empresas es directamente proporcional al número de usuarios (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Propuestas de valor

Las propuestas de valor de Dinneer para sus tres clientes no buscan mejores precios que los de los restaurantes. La empresa procura satisfacer por intermedio de las comidas ofrecidas en la plataforma, necesidades antes ignoradas por las empresas tradicionales, e incluso ignoradas por los propios clientes. Dichas necesidades se centran en nuevas experiencias gastronómicas; la nostalgia causada por la falta de contacto con personas, costumbres y características de la tierra natal; una mayor inmersión cultural durante los viajes; y nuevas amistades. Tanto la inmersión como la oportunidad de hacer nuevos amigos son motivaciones indicadas por la literatura de Turismo Colaborativo (Botsman & Rogers, 2011; Dredge & Gyimóthy, 2015). Así, los principales elementos que contribuyen con la propuesta de valor de la plataforma son la novedad y la personalización de las experiencias de acuerdo con la necesidad del cliente (Osterwalder & Pigneur, 2011).

El Restaurante y Pizzería Atlântico, por su parte, busca proporcionar comidas y momentos de ocio a las personas por medio del formato *delivery*, fast-food y a la carta; además de buffet y espacio para eventos; taller de pizza; y parque infantil. El restaurante se empeña en ofrecer calidad y conveniencia (Osterwalder & Pigneur, 2011).

En relación al rubro de alquiler de vehículos, la plataforma prioriza la personalización en sus propuestas de valor, considerando que los autos pueden ser elegidos de acuerdo con todas sus características, conveniencia, menores precios, reducción de riesgos por medio del seguro y un ingreso extra o la disminución de los costos de mantenimiento del propietario. Dichos elementos constitutivos de la propuesta de valor reflejan aspectos conocidos de la Economía Colaborativa: flexibilidad, conveniencia (Puschmann & Alt, 2016) y disponibilidad de una nueva fuente de ingresos a través del aumento de la eficiencia de los activos (Leismann *et al.*, 2013; Teubner *et al.*, 2014). Por otro lado, la empresa tradicional ofrece una personalización más limitada en relación a las características de los vehículos, pero presenta la conveniencia de poseer autos adecuados a diferentes necesidades disponibles en todo momento, sin espera, con la garantía de ser vehículos nuevos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

De esa forma, todas las empresas analizadas permiten que sus clientes personalicen sus servicios, pero en diferentes niveles. Mientras que las plataformas, por la naturaleza de la Economía Colaborativa, conceden mayor flexibilidad (Puschmann & Alt, 2016) en ambos rubros.

Canales

Los canales tienen un papel importante en la experiencia del cliente con el servicio prestado pues representan la interface de contacto de la empresa con él (Osterwalder & Pigneur, 2011). En cuanto a aquellos utilizados para entregar los servicios y en la comunicación con los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011), todas las empresas mantienen un sitio web, páginas en redes sociales, teléfono y e-mail. Teniendo en cuenta su dependencia de la web (Carroll & Romano, 2011 citado por Belk, 2014), las plataformas buscan contacto con el cliente por otros canales particulares online como blog, WhatsApp y chat, a diferencia de las empresas tradicionales. En relación a las aplicaciones para smartphones, una de las plataformas posee una aplicación propia y el restaurante posee una aplicación (canal contratado) que amplía el contacto con sus clientes. Así, no hay preferencia de canal por rubro o tipo de empresa.

En relación a los canales utilizados para conocer y evaluar la propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2011), las empresas del rubro de alimentación de Turismo Colaborativo y de masa hacen uso tanto de medios online como offline. Ambos recurren a redes sociales, blogs y TV. Se percibe también que utilizan más de una red social y los estudios revelan que las redes sociales pueden cambiar la actitud de los turistas con los destinos e influenciar sus compras (Abou-shouk & Hewedi, 2016). Asimismo, las redes proporcionan un canal de alcance global con menores costos (Hays, Page & Buhalis, 2013). En el rubro de alquiler de autos, la Plataforma B recurre sólo a canales online, mientras la Empresa Y agrega los canales offline.

Dichos datos comprueban que, debido a la popularidad de internet, la mayoría de las organizaciones de turismo la utilizan como parte de sus estrategias de marketing y comunicación (Buhalis & Law, 2008). Al hacer uso de internet como una herramienta de marketing, estas organizaciones reducen costos y aumentan sus ingresos, además de visualizar mejoras en las investigaciones de marketing, en el desarrollo de sus bancos de datos y en la retención de clientes (Morrison *et al.*, 1999 citado por Buhalis & Law, 2008). En adición, aumenta la gama de actividades promocionales del rubro de turismo buscando complementar las actividades offline. Así, internet es considerada tanto una herramienta promocional múltiple como un canal de distribución (O'Connor & Frew, 2004 citado por Buhalis & Law, 2008).

Relación con los clientes

Por medio de sus diversos canales, ambas plataformas analizadas mantienen relaciones con sus clientes basados en servicios automatizados, la asistencia personal y la cocreación de valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). Los servicios automatizados son ofrecidos a través del perfil del usuario, con opciones como gerenciar preferencias de pago, reservas, anuncios de comidas o alquileres, además de la sección de “Preguntas Frecuentes” de la Central de Ayuda presente en Dinneer. No obstante, el cliente también puede entrar en contacto o ser contactado por medio de teléfono o e-mail,

y en el caso de la plataforma del rubro de alimentación, chat directo con uno de los empleados de la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2011). La relación de cocreación se da cuando las plataformas invitan al cliente a evaluar al proveedor del servicio. De esa forma, la relación se aleja de la tradicional cliente-vendedor pues el consumidor pasa a cocrear valor para otros clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011) al dar confianza y seguridad para las próximas transacciones a partir del sistema de evaluación característico de la Economía Colaborativa (Owyang, Samuel & Grenville, 2014; Richardson, 2015; Puschmann & Alt, 2016). Por otro lado, las empresas tradicionales basan sus relaciones en la asistencia personal. De forma complementaria, el Restaurante y Pizzería Atlántico y la Empresa Y poseen tiendas virtuales con algunos servicios automatizados que permiten compras y reservas.

En los dos rubros analizados se destaca que las plataformas buscan mantener la interacción a un nivel más informal, apropiado con el ambiente en el que son hospedadas, la web (Carroll & Romano, 2011 citado por Belk, 2014), y las empresas tradicionales procuran adecuarse al lenguaje del cliente.

Fuentes de ingresos

Todos los modelos de fuentes de ingresos resultan de un pago único. En cuanto a los modos de generar ingresos utilizados, las plataformas conectan a los consumidores con los proveedores de servicio, intermediando la transacción económica y tomando un porcentual o tasa de corretaje del valor de la misma (Osterwalder & Pigneur, 2011), en conformidad con el framework de Puschmann & Alt (2016). Este comportamiento coincide con la naturaleza de las operaciones económicas de la Economía Colaborativa descritas en la literatura (Richardson, 2015; Hamari, Sjöklint & Ukkonen, 2016; Puschmann & Alt, 2016). En contrapartida, el restaurante lucra por la venta de recursos (comidas) y por medio del alquiler de sus espacios para fiestas. La empresa de alquiler de vehículos lucra a través del préstamo de sus autos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

En relación a los mecanismos de fijación de precios, las empresas de TC no poseen variables estáticas (Osterwalder & Pigneur, 2011) para definir los valores, pues cada propietario o anfitrión es libre para definir los precios de sus comidas o alquileres. Al observar los anuncios disponibles en las plataformas se nota que varían conforme las características del servicio a ser prestado o del vehículo alquilado: el ambiente en el que se sirve la comida y las experiencias agregadas a la misma; y la marca, el modelo, los opcionales y el tiempo de alquiler del vehículo. No obstante, a pesar de que son servicios semejantes pueden presentar diferencias considerables de precio, según la perspectiva de cada proveedor. Así, al momento de recolectar los datos, los valores cobrados eran en promedio R\$388,00 (u\$s 89.91) en Dinneer y R\$190,00 (u\$s 44.03) en la Plataforma B, según lo expuesto por los entrevistados.

Las empresas de turismo de masa analizadas trabajan con precios fijos basados en variables estáticas (Osterwalder & Pigneur, 2011). De esa forma, el Restaurante y Pizzería Atlántico posee menús con comida y bebidas de valores fijos y la Empresa Y posee en su catálogo vehículos cuyos

precios son especificados de acuerdo con determinadas características segmentadas en categorías. Analizando los menores valores disponibles en el rubro de alimentación la plataforma Dinneer posee los precios más baratos, R\$6 (u\$s 1.39) por persona. En el rubro de alquiler de autos, la Empresa Y tiene un costo de entrada menor que la plataforma de TC. Así, se confirma que a pesar de que las empresas de Turismo Colaborativo eliminan los costos de la estructura física, los cargos y las funciones innecesarias para el contacto directo entre proveedor y consumidor (Gansky, 2011; Zervas, Proserpio & Byers, 2013; Dredge & Gyimóthy, 2015), la economía no es la única motivación de este fenómeno.

Recursos principales

Según Osterwalder & Pigneur (2011), toda empresa necesita recursos humanos, pero para algunos modelos de negocio los mismos son particularmente importantes. Coincidente con esto, los entrevistados de todas las empresas analizadas destacaron los recursos humanos como cruciales para sus negocios.

Debido a la dependencia de la web (Carroll & Romano, 2011 citado por Belk, 2014), ninguna de las empresas de Turismo Colaborativo podría operar sin una plataforma. No obstante, los entrevistados de ambas empresas de TC no la mencionaron como un recurso esencial y eso se explica por la facilidad de replicación de la tecnología en sí. Las plataformas pueden ser copiadas, así no constituyen una ventaja competitiva sustentable (Afuah & Tucci, 2003).

En el rubro del alquiler de autos, la Plataforma B destacó sus empleados y la sociedad con la aseguradora, no obstante, esta última relación no fue evidenciada por la empresa tradicional. Esta diferencia refleja las prioridades de dos categorías de empresa y muestra la distinción entre sus servicios/propuestas de valor. Como la Empresa Y trabaja con el alquiler de vehículos de su propiedad, un seguro para el auto en sí no agrega tanto valor para su cliente como una buena atención. Para la plataforma del mismo rubro, esta sociedad es esencial para ambos clientes: usuarios y propietarios, y si bien es difícil de desarrollar, suma valor al negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Actividades clave

Las actividades clave, que hacen uso de los recursos principales para mantener el modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011), se encuentran en conformidad con los hallazgos de la categoría analítica anterior. En las empresas del rubro de alimentación, los empleados de la plataforma son esenciales para una buena asistencia personal a los clientes y anfitriones. De la misma forma, los principales recursos de la empresa tradicional (empleados) se alinean con todas las actividades relacionadas con el funcionamiento del restaurante. En el rubro de alquiler de vehículos se mantiene dicha alineación. El entrevistado de la Plataforma B informó que todas las actividades ligadas a las tres grandes áreas funcionales de la empresa (Marketing, Desarrollo y Mantenimiento de la Plataforma y Relación con el Cliente) son importantes. La entrevistada de la Empresa Y, garantizó que las

actividades clave son las relacionadas con la locación en sí: compra, mantenimiento, limpieza y abastecimiento de los vehículos y negociación con el cliente.

En cuanto a la cantidad de empleados, las plataformas poseen un menor número, 7 en Dinneer y 5 en la Plataforma B, mientras que las empresas tradicionales afirmaron tener 11 en la unidad entrevistada de la Empresa Y y 680 empleados para atender todas las unidades del Restaurante y Pizzería Atlântico. Gracias a internet y al contacto directo de la Economía Colaborativa entre proveedores de servicio y consumidores para compartir recursos (Richardson, 2015; Hamari, Sjöklint & Ukkonen, 2016; Puschmann & Alt, 2016), un menor número de empleados no significa un menor alcance de las plataformas, teniendo en cuenta que Dinneer atiende 34 países y el Restaurante y Pizzería Atlântico sólo dos estados.

Si bien por un lado la estructura de las plataformas de Turismo Colaborativo disminuye los costos de las organizaciones, por otro lado emplea menos trabajadores formales en el sector. No obstante, esto aún permite generar ingresos por medio de los bienes/servicios privados disponibles en la plataforma (Cusumano, 2014). Dicha característica también favorece la micro tercerización (Malhotra & Van Alstyne, 2014).

Principales socios

Las cuatro empresas forman alianzas estratégicas entre los no competidores y las relaciones comprador-proveedor buscando reducir riesgos y adquirir recursos o ejecutar actividades (Osterwalder & Pigneur, 2011). En el rubro de alimentación, mientras los principales proveedores de la plataforma son los servidores de e-mail y del hospedaje del sitio web, el restaurante considera como esenciales a los proveedores de alimentos y bebidas. Esto se justifica por la diferencia en la propuesta de valor de esas empresas, siendo la primera un *marketplace* que conecta dos usuarios, y la segunda una proveedora de servicios de alimentación y ocio. Este comportamiento se repite en el otro rubro analizado: la plataforma de alquiler de autos considera como proveedores a la aseguradora, los medios de pago y los servidores, mientras que la locadora destaca a los proveedores de servicios para vehículos.

Las demás asociaciones contemplan alianzas que buscan descuentos para los clientes y cooperaciones de turismo u ocio para complementar los servicios ofrecidos. El Restaurante y Pizzería Atlântico está asociado con otras compañías para que sus colaboradores disfruten de descuentos.

Estructura de costos

En cuanto a los costos más importantes para los modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011), las plataformas destacan la nómina de sueldos de sus empleados, considerando que esas empresas no necesitan invertir en estructura física (Dredge & Gyimóthy, 2015). Las empresas

tradicionales del sector consideran fundamentales los costos directamente relacionados con la provisión de sus propuestas de valor: la compra de materias primas o la compra y mantenimiento de los vehículos; y en el caso del Restaurante y Pizzería Atlântico, la mano de obra de sus empleados.

Por presentar propuestas de valor de alto nivel de personalización, las plataformas se caracterizan como modelos de negocio dirigidos por el valor, o sea que se enfocan en la creación de valor para el cliente (Osterwalder & Pigneur, 2011). En cuanto a las empresas tradicionales, se encuentran a mitad de camino de los extremos (dirección hacia el valor y dirección hacia el costo) (Osterwalder & Pigneur, 2011).

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En relación a los modelos de negocio analizados es interesante destacar las similitudes encontradas en cada una de las categorías de empresa (Cuadros 3 y 4). Los cuadros representan modelos de negocio que describen, de forma genérica, las cuatro empresas entrevistadas. Las diferencias entre los cuadros resumen la resolución del problema de investigación.

Cuadro 3: Similitudes entre los modelos de negocio de las empresas tradicionales de turismo

Segmentos de Clientes	Mercado Segmentado
Propuesta de Valor	Principales características: <ul style="list-style-type: none"> • Calidad; • Conveniencia; • Alguna personalización.
Canales	Particulares y de sociedad, on-line y off-line.
Relación con los Clientes	Principalmente, asistencia personal.
Fuentes de Ingreso	Venta o alquiler. Mecanismo de fijación de precio: fijación de precios basada en variables estáticas.
Recursos Principales	Colaboradores.
Actividades clave	Principalmente, producción, pudiendo involucrar otras.
Socios Principales	Adquisición de insumos y mantenimiento de los bienes a ser alquilados. Sociedades que buscan la venta o alquiler de sus productos/servicios.
Estructura de Costos	Principalmente, insumos y bienes a ser alquilados.

Fuente: Elaboración propia

Por medio del Cuadro 3 se constata que todas las empresas tradicionales de turismo evaluadas atienden mercados segmentados ofreciendo tres principales beneficios: un servicio de calidad garantizada, conveniente y con una personalización limitada. Para esto, se comunican con sus clientes por medio de los más variados canales particulares y con asociados, tanto online como offline, adoptando una relación de asistencia personal. Sus fuentes de ingreso provienen de la venta o alquiler, cuyos valores son fijos y se basan en variables estáticas, como grupo de vehículos o menú del restaurante. Las actividades clave, por lo tanto, se relacionan con la producción, desarrollo y entrega de los productos o servicios contratados. Consecuentemente, los principales socios de esas instituciones son aquellos que proveen materias primas, mantienen los bienes a ser alquilados o revenden sus productos o servicios. De forma análoga, los principales costos aluden a la provisión de

las propuestas de valor: materias primas o compra/mantenimiento de vehículos. Los recursos principales, para las dos empresas evaluadas, corresponden a sus empleados.

Cuadro 4: Similitudes entre los modelos de negocio de las empresas de Turismo Colaborativo

Segmentos de Clientes	Plataformas multilaterales o nichos de mercado.
Propuesta de Valor	Principal característica: personalización.
Canales	Los canales particulares online son siempre utilizados.
Relación con los Clientes	Servicios automatizados, asistencia personal y cocreación de valor.
Fuentes de Ingresos	Tasa de Corretaje. Mecanismo de fijación de precios: precios definidos según criterios del anfitrión/propietario.
Recursos Principales	Recursos humanos.
Actividades clave	Resolución de problemas.
Socios Principales	Proveedores tecnológicos.
Estructura de Costos	Salarios de los colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

En lo que concierne a las plataformas de Turismo Colaborativo, como puede observarse en el Cuadro 4, buscan alcanzar segmentos de pares interdependientes o nichos de mercado. Se reitera que la plataforma Dinneer no está clasificada como Plataforma Multilateral por considerar al proveedor de servicio como producto y no como cliente. El foco en la personalización de la propuesta de valor denota que el propósito del Turismo Colaborativo es ofrecer al turista del siglo XXI experiencias originales, significativas y auténticas, transformándolo en autor de las mismas, lo que confirma la descripción de Forno & Garibaldi (2015). En cuanto a los clientes, se accede a ellos por medio de canales particulares online. Dicha convergencia en los canales de internet se justifica por la propia naturaleza tecnológica de las plataformas (Carroll & Romano, 2011 citado por Belk, 2014). La relación con los clientes se da por medio de servicios automatizados aprovechando la tecnología de las plataformas, la asistencia personal enfatizando la originalidad (Forno & Garibaldi, 2015) y la cocreación de valor (Osterwalder & Pigneur, 2011) solidificando la personalización de los servicios. Considerando dicha individualización, todas las plataformas tienen como fuente de ingresos la tasa de corretaje por una fijación de precios definida según los criterios del proveedor de servicios en coincidencia con ese mismo principio. Los recursos y los costos más importantes son las personas que forman parte de la institución y sus salarios.

Como atienden a clientes específicos, la actividad clave de esas plataformas es la resolución de problemas o las respuestas a las solicitudes de cada uno. Así como, teniendo en cuenta su dependencia tecnológica, sus principales proveedores son aquellos relacionados con el mantenimiento de los servicios de las plataformas en sí.

CONSIDERACIONES FINALES

Este estudio comparó los modelos de negocio practicados por las plataformas monetizadas de Turismo Colaborativo y las empresas de turismo tradicional del mismo rubro, en base al framework Business Model Canvas. Por los resultados presentados se averiguó que, a pesar de comprender modelos de negocio distintos, los efectos del Turismo Colaborativo no pasan desapercibidos para las empresas de turismo de masa, inclusive en Brasil, donde este fenómeno es más reciente. Aquellas

empresas están alcanzando necesidades del turista hasta entonces no notadas por el turismo tradicional. El perfil del nuevo turista indicado por la literatura (Buhalis & Law, 2008; Dredge & Gyimóthy, 2015; Forno & Garibaldi, 2015) será cada vez más común, conforme las nuevas generaciones, más informadas y conectadas, maduren y busquen sus propias experiencias. Así, el TC disipa parte de la demanda de los servicios de las empresas tradicionales y representa una amenaza para ellas (Richard & Cleveland, 2016).

Sin embargo, las empresas tradicionales pueden reaccionar aprovechándose de los puntos fuertes indicados por esta investigación: la garantía de calidad y seguridad. Aunque esta opción se enfrenta a estudios que demuestran que la mejor solución no es competir directamente con la economía colaborativa (Owyang, Tran & Silva, 2013). Principalmente, las empresas de turismo de masa deben aliarse al Turismo Colaborativo no sólo por medio de asociaciones, sino incorporándolo a su modelo de negocio (Owyang, Tran & Silva, 2013). Dicha hibridación constituye una opción atractiva para los turistas que buscan nuevas experiencias, pero temen posibles incertidumbres de la economía colaborativa (Richard & Cleveland, 2016).

Las plataformas de Turismo Colaborativo pueden mitigar sus riesgos y desventajas al seguir las recomendaciones de Malhotra & Van Alstyne (2014): asegurar a sus clientes contra riesgos, conocerlos e invertir en ellos, mantener un sistema de autorregulación no tendencioso y negociar una regulación gubernamental justa. Este estudio demostró que las dos empresas analizadas de esa categoría no están reguladas. Se sugiere que las plataformas nacionales se unan para negociar una regulación gubernamental que promueva mayor seguridad a sus negocios y evite la micro tercerización.

El Turismo Colaborativo diversifica aún más los modelos de negocio del sector de turismo. Su emergencia puso en evidencia fallas de las empresas tradicionales del sector y necesidades de los turistas que aún son poco exploradas. Al llenar dichos vacíos, portándose simplemente como un *marketplace* de servicios, fuerza a esas empresas a evolucionar y transformarse para evitar la disrupción. Así, en el futuro se puede revelar una transformación tan importante para el turismo como el *e-commerce* lo fue para el comercio, coexistiendo, complementando y modificando las empresas tradicionales del sector.

En esta perspectiva y considerando la carencia de estudios sobre Economía Colaborativa (Cohen & Muñoz, 2015), se espera que este trabajo ayude a difundir los conceptos de EC y TC, despertando el interés académico de esos fenómenos. Se entiende también que la investigación y contraposición de los modelos de negocio de plataformas monetizadas de Turismo Colaborativo y empresas tradicionales se enfrentan a un vacío en la literatura (Puschmann & Alt, 2016; Maior-Cabanne, Luft & Abreu, 2018). De esa forma, este estudio provee una mayor comprensión académica de la lógica de negocio de las empresas de TC, incluyendo el esclarecimiento de las diferencias de aquellas utilizadas por las empresas tradicionales del sector. Además, los resultados presentados dirigen a futuras

hibridaciones con la eminencia del capitalismo de plataforma, resultando en nuevos modelos de negocios.

No obstante, teniendo en cuenta que esta investigación abarca un estudio de caso de dos empresas de turismo de masa y dos plataformas de Turismo Colaborativo, sus conclusiones no pueden ser generalizadas a todas las empresas de las dos categorías. Así, se limita por la validación externa (Yin, 2001), tornando interesante la replicación en otros rubros del Turismo Colaborativo y la realización de estudios cuantitativos complementarios que contemplen la verificación de la adherencia de las conclusiones a un mayor número de plataformas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abou-Shouk, M. A. & Hewedi, M. M.** (2016) "Antecedents and consequences of social media adoption in travel and tourism: evidence from customers and industry." *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering* 10(2): 652-659
- Afuah, A. & Tucci, C. L.** (2003) "Internet business models and strategies: text and cases". McGraw-Hill, New York
- Ahsan, M.** (2018) "Entrepreneurship and ethics in the sharing economy: a critical perspective." *Journal of Business Ethics* (xxx): 1-15
- Bardin, L.** (2002) "Análise de conteúdo". Edições 70, Lisboa
- Belk, R.** (2014) "You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online." *Journal of Business Research* 67(8): 1595-1600
- Berne, C.; Garcia-Gonzalez, M. & Mugica, J.** (2012) "How ICT shifts the power balance of tourism distribution channels". *Tourism Management* 33 (1): 205-214
- Botsman, R. & Rogers, R.** (2011) "O que é meu é seu: como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo". Bookman, Porto Alegre
- Buhalis, D. & Law, R.** (2008) "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research." *Tourism Management* 29(4): 609–623
- Cheng, M.** (2016) "Sharing economy: a review and agenda for future research." *International Journal of Hospitality Management* 57: 60-70
- Cohen, B. & Muñoz, P.** (2015) "Sharing cities and sustainable consumption and production: towards an integrated framework." *Journal of Cleaner Production* (xxx): 1-11
- Correio Braziliense** (2019) "Desemprego no Brasil recua, mas ainda atinge 12,8 milhões, diz IBGE". Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/07/31/internas_economia,774750/desemprego-no-brasil-recua-mas-ainda-atinge-12-8-milhoes-diz-ibge.shtml. Acesso em: 29/08/2019
- Cusumano, M. A.** (2014) "How traditional firms must compete in the sharing economy." *Communications of the ACM* 58(1): 32-34

- Dredge, D. & Gyimóthy, S.** (2015) "The collaborative economy and tourism: critical perspectives, questionable claims and silenced voices." *Tourism Recreation Research* 40(3): 286-302
- Eisenhardt, K. M.** (1989) "Building theories from case study research." *Academy of Management Review* 14(4): 532-550
- Ert, E.; Fleischer, A. & Magen, N.** (2016) "Trust and reputation in the sharing economy: the role of personal photos in Airbnb." *Tourism Management* 55: 62-73
- Estadão Conteúdo** (2019) "PIB do Brasil só recuperou 30% do que foi perdido na crise econômica". Disponível em: <https://exame.abril.com.br/economia/pib-do-brasil-so-recuperou-30-do-que-foi-perdido-na-crise-economica/>. Acesso em: 29/08/2019
- Exame** (2019) "Dólar termina agosto com a maior alta mensal em quase 4 anos". Disponível em: <https://exame.abril.com.br/mercados/dolar-termina-agosto-com-a-maior-alta-mensal-em-quase-4-anos/>. Acesso em: 31/08/2019
- Ferrell, O. C.; Ferrell, L. & Huggins, K.** (2017) "Seismic shifts in the sharing economy: shaking up marketing channels and supply chains." *Journal of Marketing Channels* 24(1-2): 3-12
- Forno, F. & Garibaldi, R.** (2015) "Sharing economy in travel and tourism: the case of home-swapping in Italy." *Journal Of Quality Assurance In Hospitality & Tourism* 16(2): 202-220
- Ganapati, S. & Reddick, C. G.** (2018) "Prospects and challenges of sharing economy for the public sector." *Government Information Quarterly* 35(1): 77-87
- Gansky, L.** (2011) "Mesh: por que o futuro dos negócios é compartilhar". Alta Books, Rio de Janeiro
- Godoi, C. K.; Mello, R. B. & Silva, A. B.** (2006) "Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos". Editora Saraiva, São Paulo
- Guttentag, D.** (2013) "Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector." *Current Issues in Tourism* 18(12): 1192-1217
- Hamari, J.; Sjöklint, M. & Ukkonen, A.** (2016) "The sharing economy: why people participate in collaborative consumption." *Journal of the Association for Information Science and Technology* 67(9): 2047-2059
- Hays, S.; Page, S. J. & Buhalis, D.** (2013) "Social media as a destination marketing tool: its use by national tourism organizations." *Current Issues in Tourism* 16(3): 211-239
- Heo, C. Y.** (2016) "Sharing economy and prospects in tourism research." *Annals of Tourism Research* 58:156-170
- Koopman, C.; Mitchell, M. & Thierer, A.** (2015) "The sharing economy and consumer protection regulation: the case for policy change." *The Journal of Business, Entrepreneurship & the Law* 8(2): 530-545
- Leismann, K.; Schmitt, M.; Rohn, H. & Baedeker, C.** (2013) "Collaborative consumption: towards a resource-saving consumption culture." *Resources* 2(3): 184-203
- Leung, X. Y.; Xue, L. & Wen, H.** (2019) "Framing the sharing economy: toward a sustainable ecosystem." *Tourism Management* 71: 44-53
- Maior-Cabanne, C. L. S.; Luft, M. C. M. S. & Abreu, A. F.** (2018) "Turismo colaborativo: Un nuevo modelo de negocios en el rubro de la alimentación brasileña." *Estudios y Perspectivas en Turismo* 27(1): 84-101

- Mair, J. & Reischauer, G.** (2017) "Capturing the dynamics of the sharing economy: institutional research on the plural forms and practices of sharing economy organizations." *Technological Forecasting & Social Change* 125: 11-20
- Malhotra, A. & Van Alstyne, M.** (2014) "The dark side of the sharing economy ... and how to lighten it". *Communications of the Acm* 57(11): 24-27
- Meola, A.** (2016) "Marriott and Starwood officially create world's largest hotel chain - but Airbnb remains a factor". *Business Insider*. Disponível em: <http://www.businessinsider.com/marriott-and-starwood-merger-complete-but-airbnb-still-competition-2016-3>. Acesso em: 14/05/2016
- Möhlmann, M.** (2015) "Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again." *Journal of Consumer Behaviour* 14(3): 193-207
- Neuman, W. L.** (1997) "Social research methods: Qualitative and quantitative approaches". Allyn & Bacon, Michigan
- OECD** (2016) "Policies for the tourism sharing economy." OECD Publishing, Paris
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y.** (2011) "Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócio: um manual para visionários, inovadores e revolucionários". Alta Books, Rio de Janeiro
- Owyang, J.; Samuel, A. & Grenville, A.** (2014) "Sharing is the new buying: how to win in the collaborative economy". *Vision Critical & Crownd Companies*. Disponível em: <http://web-strategist.com/blog/2014/03/03/report-sharing-is-the-new-buying-winning-in-the-collaborative-economy/>. Acesso em: 02/11/2019
- Owyang, J.; Tran, C. & Silva, C.** (2013) "The collaborative economy: products, services, and market relationships have changed as sharing startups impact business models. To avoid disruption, companies must adopt the Collaborative Economy Value Chain". Altimeter Group, San Mateo
- Parente, R. C.; Geleilate, J. G. & Rong, K.** (2018) "The sharing economy globalization phenomenon: a research agenda." *Journal of International Management* 24(1): 52-64
- Porter, M.** (2001) "Strategy and the Internet." *Harvard Business Review* 79(3). Disponível em: <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>. Acesso em 30/06/2019
- Puschmann, T. & Alt, R.** (2016) "Sharing economy." *Business & Information Systems Engineering* 58(1): 93-99
- Queensland Tourism Industry Council** (2014) "The sharing economy: how it will impact the tourism landscape and what business can do". Queensland Tourism Industry Council, Queensland
- Ranchordás, S.** (2015) "Does sharing mean caring? Regulating Innovation in the Sharing Economy." *Minnesota Journal of Law, Science & Technology* 16(1): 413-475
- Richard, B. & Cleveland, S.** (2016) "The future of hotel chains." *Journal of Vacation Marketing* 22(3): 239-248
- Richardson, L.** (2015) "Performing the sharing economy". *Geoforum* 67: 121-129
- Saunders, M.; Lewis, P. & Thornhill, A.** (2016) "Research methods for business students". Pearson Education, Harlow
- Schor, J. B. & Fitzmaurice, C. J.** (2015) "Collaborating and connecting: the emergence of the sharing economy". In: Reisch, L. & Thøgersen, J. (Ed.) *Handbook on research on sustainable consumption*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 410-425

- Silo, N.** (2019) “Dólar acima de R\$ 4 pode comprometer mercado do turismo”. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/08/23/internas_economia,1079304/dolar-acima-de-r-4-pode-comprometer-mercado-do-turismo.shtml. Acesso em: 31/08/2019
- Stokes, K.; Clarence, E.; Anderson, L. & Rinne, A.** (2014) “Making sense of the UK Collaborative Economy”. Collaborative Lab, Londres
- Strauss, A. & Corbin, J. M.** (1998) “Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory”. Sage Publications, Thousand Oaks
- Teubner, T.; Adam, M. T. P.; Camacho, S. & Hassanein, K.** (2014) “Understanding resource sharing in C2C platforms: the role of picture humanization”. Australasian Conference on Information Systems, Auckland
- Van Rijmenam, M.** (2016) “AirBnB matches apartments, castles and igloos with guests using Big Data.” Datafloq. Disponível em: <https://datafloq.com/read/airbnb-matches-apartments-castles-igloos-guests-bi/295>. Acesso em: 14/05/2016
- Volgger, M.; Taplin, R. & Pforr, C.** (2019) “The evolution of ‘Airbnb-tourism’: demand-side dynamics around international use of peer-to-peer accommodation in Australia.” *Annals of Tourism Research* 75: 322-337
- Yin, R. K.** (2001) “Estudo de caso: planejamento e métodos”. Bookman, Porto Alegre
- Zervas, G.; Proserpio, D. & Byers, J. W.** (2013) “The rise of the sharing economy: estimating the impact of airbnb on the hotel industry”. Boston University School of Management Research Paper Series 16, Boston
- Zott, C.; Amit, R. & Massa, L.** (2011) “The business model: recent developments and future research”. *Journal of Management* 37(4): 1019-1042

Recibido el 14 de noviembre de 2019

Reenviado el 26 de diciembre de 2019

Aceptado el 01 de enero de 2020

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués