



Estudios y Perspectivas en Turismo

ISSN: 0327-5841

ISSN: 1851-1732

regina.cieturisticos@gmail.com

Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos

Argentina

Lopes Souto Maior-Cabanne, Cibele; Melo Silva Luft, Maria Conceição; de Abreu, Aline França  
TURISMO COLABORATIVO Un nuevo modelo de negocios en el rubro de la alimentación brasileña  
Estudios y Perspectivas en Turismo, vol. 27, núm. 1, 2018, pp. 84-101  
Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos  
Argentina

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180755643005>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso  
abierto

**TURISMO COLABORATIVO****Un nuevo modelo de negocios en el rubro de la alimentación brasileña**

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

**Resumen:** Las plataformas de Turismo Colaborativo permiten que los turistas obtengan a través de los individuos comunes los bienes y servicios que necesitan. Este nuevo modelo económico ha conquistado un número cada vez mayor de personas en todo el mundo, incomodando a las empresas tradicionales del sector. En Brasil el Turismo Colaborativo se tornó aún más atractivo gracias a las condiciones desfavorables de la economía, significando una fuente alternativa de ingresos para aquellos que desean alquilar sus activos ociosos a los turistas o reducir los costos de quienes viajan. Inmersa en este contexto, esta investigación tiene como objetivo analizar el modelo de negocio de Dinneer, una plataforma brasileña de Turismo Colaborativo del ramo de la alimentación en base al framework Business Model Canvas. Dicha empresa fue elegida para esta investigación debido a su exclusividad en el mercado, ya que es la única que provee el servicio de compartir una comida (el turista participa de una comida exclusiva en la casa de un chef). Por lo tanto, se pretende contribuir con la revelación de la diversidad de negocios de la Economía Colaborativa, un fenómeno en ascenso que demanda mayor exploración académica.

**PALABRAS CLAVE:** Turismo Colaborativo, economía colaborativa, comida compartida, economía compartida, consumo colaborativo.

**Abstract:** Collaborative Tourism. The Emergence of a New Business Model in the Brazilian Food Branch. Collaborative Tourism platforms enable tourists to obtain the goods and services they require from ordinary people. This new economic model has been conquering an increasing number of people around the world and, consequently, bothering the traditional companies of the industry. In Brazil, Collaborative Tourism is even more attractive because of the unfavorable economic conditions, meaning an alternative source of income for those who offer their own idle assets for tourists or even a reduction of costs for those who travel. Immersed in this context, this research aims to analyze the business model of Dinneer, a Brazilian Collaborative Tourism platform in the food branch, based on the Business Model Canvas. Such a company was chosen for this investigation because of its exclusivity in the market: it is the only one that provides a meal sharing service wherewith the tourist participates of an exclusive meal in a chef's house. Therefore, it is intended to contribute to a

\* Maestra en Administración por la Universidad Federal de Sergipe, São Cristóvão, Brasil. Graduada en Análisis y Desarrollo de Sistemas por el Instituto Federal de Educación, Ciencia y Tecnología de Pernambuco, Recife, 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. Profesora Asociada del Departamento de Administración de la Universidad Federal de Sergipe. ceica@infonet.com.br

\*\*\* Doctora en *Information Technology* por la University of Waterloo, Waterloo, Canadá. Maestra en Ingeniería de 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 en la Universidad Federal de Sergipe, São Cristóvão, Brasil. E-mail: afdeabreu@gmail.com

*revelation of the diversity of business of the Collaborative Economy, an emerging phenomenon that demands greater academic exploration.*

*KEY WORDS: Collaborative tourism, collaborative economy, meal sharing, sharing economy, collaborative consumption.*

## **INTRODUCCIÓN**

El acto de compartir es tan antiguo como la propia humanidad (Belk, 2014). Debido a la evolución de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), que facilitaron la interacción entre las personas en diferentes lugares geográficos (Buhalis & Law, 2008), este fenómeno puede conducir a la sociedad a una “nueva era del compartir” (Belk, 2010). Específicamente en relación al turismo, internet permitió un rápido acceso a la información, facilitó la planificación y las reservas de viajes y mediante las redes sociales como Facebook, reunió personas con intereses comunes para compartir ideas, incluyendo sus experiencias de viajes (Buhalis & Law, 2008; Xiang & Gretzel, 2010; Botsman & Rogers, 2011).

A principios del siglo XXI, en respuesta a la crisis económica global y a la creciente preocupación por la disminución de los recursos naturales (Botsman & Rogers, 2011), esas tecnologías dieron origen a la Economía Colaborativa (Cusumano, 2014) buscando una mayor eficiencia. Si internet y las redes sociales permitieron compartir contenido, este nuevo fenómeno amplía el alcance del intercambio a los servicios, transportes, inmuebles y dinero (Owyang & Samuel, 2015). Así, la Economía Colaborativa (EC) genera beneficios para proveedores y consumidores. Las personas pueden ofrecer cualquier ítem ocioso, como un auto que está parado en casa la mayor parte del tiempo o un cuarto vacío, aumentando su ingreso. En tanto que para el consumidor el costo del alquiler por medio de la EC es menor que el costo mediante un proveedor tradicional (Zervas, Proserpio & Byers, 2013).

En este contexto, el turismo ha sufrido nuevas transformaciones. Las prácticas innovadoras, principalmente de hospitalidad y transporte, compiten con los modelos de negocio tradicionales. Las plataformas de Economía Colaborativa Airbnb y Uber son consideradas las mayores empresas de hospitalidad y transporte del mundo, aunque no poseen inmuebles ni automóviles (Owyang & Samuel, 2015). Así, si bien es reciente, el Turismo Colaborativo (TC) demuestra el poder de esta nueva economía (Möhlmann, 2015; Ranchordás, 2015) y se destaca gracias a su crecimiento frenético y el desempeño sorprendente de las empresas (Dredge & Gyimóthy, 2015).

El Turismo Colaborativo resulta aún más atractivo en el crítico escenario económico mundial actual. Especialmente en Brasil, donde la Organización Internacional del Trabajo estima que el desempleo aumentará en 2017 alcanzando a 13,6 millones de personas para fin de año. Dicho crecimiento representará 1/3 del número de desempleados en el mundo (Moreira, 2017). De esa

forma, el Turismo Colaborativo puede significar una alternativa de ingresos para quienes desean alquilar sus activos ociosos a los turistas o una reducción de los costos para quienes viajan (Gansky, 2011; Zervas, Proserpio & Byers, 2013). El aumento del dólar ha generado una disminución en los viajes de los brasileños al exterior y ha aumentado la demanda de destinos nacionales, principalmente en el Nordeste. Este escenario también es atractivo para los visitantes internacionales en el país (Tondo, 2015).

A pesar de que la Economía Colaborativa desafía a las empresas tradicionales del sector, involucrando a millones de usuarios y lucrando cada vez más (Botsman & Rogers, 2011; Cohen & Muñoz, 2015), los investigadores han dedicado poca atención a este fenómeno (Cohen & Muñoz, 2015; Heo, 2016). Particularmente, algunos estudios recientemente desarrollados indican la necesidad de investigar los modelos de negocio practicados (Cohen & Muñoz, 2015; Puschmann & Alt, 2016). En esta perspectiva, el sector de turismo demuestra ser una interesante área de investigación, considerando que es el más prometedor de la Economía Colaborativa (Berne, Garcia-Gonzalez & Mugica, 2012). No obstante, las investigaciones existentes en el Turismo Colaborativo, si bien son escasas se enfocan en la hospitalidad y el transporte (Bardhi & Eckhardt, 2012; Dredge & Gyimóthy, 2015; Ert, Fleischer & Magen, 2016; Guttentag, 2013; Juul, 2015; Yannopoulou, 2013; Zervas, Proserpio & Byers, 2013).

El objetivo de esta investigación es analizar el modelo de negocio practicado por una plataforma brasileña de Turismo Colaborativo del rubro de la alimentación, en base al *framework Business Model Canvas* (Osterwalder & Pigneur, 2011). Por ser la única empresa que provee el servicio de intercambio de comida, en el cual el turista participa de una comida exclusiva en la casa de un chef, se eligió la empresa Dinneer debido a su exclusividad en el mercado. Por lo tanto, el presente estudio contribuye a revelar la diversidad de fenómenos de la economía colaborativa (Dredge & Gyimóthy, 2015).

## LA ECONOMÍA COLABORATIVA

La Economía Colaborativa (*collaborative economy*), conocida por algunos autores como sinónimo de otras expresiones como Economía de Intercambio (*sharing economy*) o Consumo Colaborativo (*collaborative consumption*), presenta significados que fluctúan en una diversa gama de actividades (Naadem *et al.*, 2015). Las investigaciones de diversas áreas como economía, administración de empresas, marketing, derecho, sustentabilidad, antropología y sociología (Dredge & Gyimóthy, 2015; Puschmann & Alt, 2016) señalan terminologías relacionadas que adquieren diferentes perspectivas del fenómeno que representan (Dredge & Gyimóthy, 2015).

El término Consumo Colaborativo es uno de los más utilizados, siendo referenciado a través de la definición de Botsman & Rogers (2011), cuya obra es considerada por los propios autores como la madre de la teoría del consumo colaborativo (Botsman, 2015). Dicha expresión corresponde a una

ola socioeconómica emergente que comprende el intercambio tradicional, trueque, préstamo, comercio, alquiler y donación, redefinidos por medio de la tecnología.

Belk (2014) critica la perspectiva de Botsman & Rogers (2011) por considerar que su definición es muy amplia y mezcla intercambio, donación y compartir. Según el autor, el consumo colaborativo se da cuando las personas coordinan la adquisición y distribución de un recurso, el intercambio de una tasa u otra forma de compensación. *“El espacio que el consumo colaborativo ocupa es un término medio entre compartir e intercambiar elementos de ambos”* (Belk, 2014: 3).

El concepto de consumo colaborativo de Belk (2014) puede ser considerado un subconjunto de lo que Bardhi & Eckhardt (2012) presentan como “consumo basado en el acceso” (*access-based consumption*). Una práctica en la cual los consumidores optan por la experiencia de acceder a productos y servicios temporariamente en vez de comprarlos. Así, las definiciones de Belk (2014) y Bardhi & Eckhardt (2012) no abarcan intercambios con transferencia de propiedad. El consumo colaborativo de Belk (2014) se diferencia por considerar sólo las transacciones donde existe alguna forma de retribución. Así, la relación entre los tres conceptos presentados puede ser entendida a través de un diagrama en capas, donde el consumo colaborativo de Belk (2014) está contenido en la definición de consumo basado en el acceso, que es un subconjunto del sentido atribuido por Botsman & Rogers (2011) al consumo colaborativo.

Cuadro 1: Términos y definiciones relacionados con la Economía Colaborativa

Autor (es)	Término	Definición
Botsman & Rogers (2011)	Consumo Colaborativo	Emergente ola socioeconómica que comprende el intercambio tradicional, trueque, préstamo, comercio, arrendamiento, adopción e intercambio, redefinidos por medio de la tecnología.
Gansky (2011)	Mesh	Un sistema socioeconómico basado en compartir recursos humanos y físicos. Incluye la creación, producción, distribución, comercialización y consumo compartidos de bienes y servicios por parte de diferentes personas y organizaciones. Abarca estructuras diferentes (con fines de lucro, sin fines de lucro, intercambios y estructuras cooperativas).
Bardhi & Eckhardt (2012)	Consumo basado en acceso	Práctica en la que los consumidores optan por la experiencia de acceder a productos y servicios temporariamente, en vez de comprarlos.
Belk (2014)	Consumo Colaborativo	Personas coordinando la adquisición y distribución de un recurso, mediante el intercambio de una comisión u otra forma de compensación. No abarca transferencia de propiedad.
Cusumano (2014)	Economía basada en el hecho de compartir	Plataformas online que reúnen individuos que tienen activos subutilizados con otros a quienes les gustaría alquilar esos activos a corto plazo.
Owyang, Samuel & Grenville (2014)	Economía Colaborativa	Poderoso movimiento en el que las personas adquieren bienes y servicios entre ellas.
Stokes et al. (2014)	Economía Colaborativa	Se refiere al uso de tecnologías de internet para conectar grupos de personas distribuidos con el objetivo de hacer un mejor uso de las habilidades, bienes, etc.
Chase (2015)	Economía Colaborativa	Un nuevo sistema económico basado en la colaboración.
Möhlmann (2015)	Consumo Colaborativo	Ocurre en sistemas o redes organizadas en las cuales los participantes conducen actividades colaborativas bajo la forma de alquiler, préstamo e intercambio de bienes, servicios, soluciones de transporte, espacio o dinero. Debe haber una compensación y nunca una transferencia de propiedad.
Richardson (2015)	Economía basada en el hecho de compartir	Se refiere a las formas de intercambio facilitadas por plataformas online, que engloban actividades con y sin fines de lucro y buscan abrir acceso a recursos subutilizados a través del “hecho de compartir”.

Fuente: Elaboración propia

Si no hay consenso en la literatura en cuanto al alcance de uno de los términos utilizados, tampoco en cuanto a las definiciones de términos relacionados, como se ve en el Cuadro 1, que resume las definiciones y expresiones más comunes asociadas a la Economía Colaborativa.

La investigación genealógica de Dredge & Gyimóthy (2015) reveló 17 términos diferentes relacionados con la Economía Colaborativa. El debate sobre definiciones y conceptos ilustra que dicho fenómeno incorpora múltiples significados. Esta expresión recientemente cobró impulso en la literatura por reconocer que el nuevo movimiento económico y social va más allá del consumo (Dredge & Gyimóthy, 2015). El término Economía del Compartir no resulta apropiado, considerando la confusión semántica relacionada con la palabra “compartir” (Belk, 2014). De esa forma, se decidió adoptar el vocablo Economía Colaborativa, evitando la ambigüedad indicada por los autores y mostrando que el fenómeno puede ser mejor entendido a través de las actividades evocadas (Richardson, 2015), sus motivaciones y características.

### **Características y beneficios de la economía colaborativa**

Hay dos puntos en común en las prácticas y definiciones citadas que expresan dos características de la Economía Colaborativa: el uso de modelos de acceso temporario y de no propiedad en el consumo de bienes y servicios; y la dependencia en relación a internet, especialmente la Web 2.0 que comprende sitios que permiten que los usuarios contribuyan con contenido y se conecten unos con otros (Belk, 2014).

De esa forma, contraria al modelo de mercado tradicional que se basa en la propiedad, la Economía Colaborativa se fundamenta en el uso compartido de productos y servicios por medio de la tecnología. Este principio ya era aplicado en las relaciones empresa-empresa (B2B) mediante las maquinarias agrícolas compartidas y en menor escala en el dominio empresa-consumidor (B2C) mediante servicios de lavandería y alquiler de autos. La tecnología más allá de ampliar el alcance de esas prácticas permitió que también se difundieran las transacciones consumidor-consumidor (C2C), resultando en nuevos modelos de negocio (Puschmann & Alt, 2016). Eso indica que es una nueva etapa económica de “pos-propiedad” (Belk, 2014), que no necesariamente implica una distribución de recursos más igualitaria, sino una estructura que prioriza la calidad en detrimento de la cantidad y un mejor uso de los productos, de propiedad pública o privada, en un mundo donde los recursos son finitos (Richardson, 2015).

Al alcanzar los modelos B2B, B2C y C2C, la Economía Colaborativa crea beneficios para consumidores, proveedores e intermediarios (Hamari, Sjöklint & Ukkonen, 2016). Para Puschmann & Alt (2016) los consumidores se benefician con esta economía por el acceso temporario al producto en vez de comprarlo para usarlo pocas veces, además de la conveniencia de acceder a un bien que satisface una necesidad actual, en detrimento de la compra de un producto que deberá adaptarse a diferentes momentos. Los propietarios de recursos ociosos como apartamentos, autos o cocheras

pueden compartir sus activos con otros, generando ingresos, aumentando la eficiencia y disminuyendo el impacto ambiental del consumo (Leismann *et al.*, 2013; Teubner *et al.*, 2014). En tanto que los proveedores e intermediarios tienen que ofrecer nuevas formas de modelos de negocio y servicios, por ejemplo plataformas para que los consumidores compartan bienes y servicios o servicios con mayor valor agregado (Cusumano, 2014).

Las definiciones y características citadas muestran que la Economía Colaborativa comprende un modelo económico alternativo, híbrido, afirmado en la tecnología, arraigado en preceptos culturales, morales y ecológicos, y fundamentado en el uso compartido de productos y servicios entre empresas, empresas y consumidores o entre consumidores (Dredge & Gyimóthy, 2015; Puschmann & Alt, 2016).

## **LA ECONOMÍA COLABORATIVA EN TURISMO**

La Economía Colaborativa está cambiando todos los sectores, pero el turismo es el más afectado (Heo, 2016; Juul, 2015; Trivett, 2013), pues es donde más ha crecido (Ert, Fleischer & Magen, 2016). En esta área, compuesta tradicionalmente por hoteles, posadas, taxis y operadores de viaje, los individuos están compartiendo con los turistas lo que poseen (casas, autos, etc.) o lo que hacen (comidas, excursiones) (Juul, 2015), mediante plataformas con o sin fines de lucro, perturbando a las empresas tradicionales del sector (Zervas, Proserpio & Byers, 2013). Para Trivett (2013), la gran adherencia del turismo a la Economía Colaborativa se debe a la facilidad de esa economía en permitir el acceso a bienes de alto costo y bajo uso, haciendo de sus rubros (hospedaje y transporte) candidatos perfectos para este nuevo modelo.

En este contexto, las prácticas de la Economía Colaborativa en el turismo conforman el Turismo Colaborativo (Forno & Garibaldi, 2015), que incluye servicios que ofrecen alternativas a las actividades de turismo tradicional (OECD, 2016) presentes en las cuatro áreas clave del sector: transporte, hospedaje, hospitalidad y guías turísticos (Queensland Tourism Industry Council, 2014). Su origen está unido al surgimiento de un nuevo perfil de turista, contrario a las dificultades y problemas existentes en el turismo tradicional o de masas (Dredge & Gyimóthy, 2015; Forno & Garibaldi, 2015). Así, entender quién es el turista, qué busca y su evolución es esencial para comprender la Economía Colaborativa en este sector.

Durante décadas, lo que motivó a las personas a planear un viaje fue el deseo de visitar nuevos lugares, relajarse y huir del trabajo y la rutina diaria. Dichas necesidades eran satisfechas plenamente por el turismo de masas que ofrece la oportunidad de disfrutar nuevas experiencias como espectadores (Forno & Garibaldi, 2015).

La evolución de las Tecnologías de la Información y Comunicación dio a los viajeros el poder de acceder a información confiable y precisa, buscar, comparar y realizar reservas fácilmente, y obtener herramientas lingüísticas. A partir de esta nueva experiencia surgió un turista más sofisticado y

exigente, que viaja más y busca opciones coherentes con su poder adquisitivo. Un viajero con mayores habilidades lingüísticas y tecnológicas para viajar por países en donde se hablan otras lenguas diferentes a la suya (Buhalis & Law, 2008).

Este nuevo turista es más experimentado, procura mayor valor agregado, está menos interesado en seguir multitudes o paquetes turísticos, y más dispuesto a respetar sus preferencias y horarios (Buhalis & Law, 2008). Busca experiencias nuevas, significativas y memorables, pasando de consumidor y espectador a actor activo y creativo (Forno & Garibaldi, 2015). Tiene mayor interés en la conservación del medioambiente y la sustentabilidad (Dredge & Gyimóthy, 2015), en la preservación del patrimonio cultural local valorando lo que es auténtico y original, en detrimento de lo artificial (Forno & Garibaldi, 2015).

De esa forma, la clave del éxito en el sector es la rápida identificación de las necesidades de los consumidores y el alcance de los potenciales clientes a través de servicios y productos personalizados y actuales, satisfaciendo los deseos de un público exigente y heterogéneo en sus demandas (Buhalis & Law, 2008). Este movimiento, en términos económicos, se basa en la idea de bienes relacionales, aquellos que no pueden ser apreciados de forma aislada (Forno & Garibaldi, 2015).

El Turismo Colaborativo surge como una respuesta a esa demanda, fundamentado en los principios de reciprocidad y colaboración mutua. A través de la flexibilidad de la Economía Colaborativa el Turismo Colaborativo ofrece a los viajeros redescubrir la belleza y singularidad del patrimonio histórico, el arte, el folclore, los alimentos y bebidas locales y la humanidad en general (Forno & Garibaldi, 2015).

En cuanto a los beneficios de esta nueva modalidad, Yannopoulou (2013) los resume en mejores precios, posibilidad de comparar entre diversos proveedores, transparencia, enfoque en el usuario, facilidad de uso, comunicación interactiva, mayor disponibilidad de productos especializados y alternativos y verdadero intercambio cultural. Juul (2015) agrega flexibilidad, personalización y autenticidad. Los periodistas citan como principales beneficios del Turismo Colaborativo la economía y una mejor respuesta ante los picos de demanda (Juul, 2015) como en el caso de las Olimpíadas de Rio de Janeiro en 2016, donde Airbnb complementó la oferta deficiente de hoteles en la ciudad ante un evento de gran porte (Estadão, 2015).

## **METODOLOGÍA**

El presente estudio es exploratorio y descriptivo, pues explora un tema sobre el cual el conocimiento aún es limitado (Neuman, 1997) e intenta describir el modelo de negocio practicado por la empresa abordada. El nivel de análisis adoptado es el organizacional. La unidad de análisis

corresponde al gestor de grado más alto de la institución que posee un amplio conocimiento organizacional.

Se optó por el desarrollo de una investigación cualitativa que busca entender los fenómenos sobre los cuales aún se sabe poco al permitir obtener detalles sobre los mismos (Strauss & Corbin, 1998). La estrategia de investigación aplicada fue el estudio de caso, que es particularmente indicada para entender la dinámica organizacional, sus actividades y sus acciones formalmente establecidas o informales (Godoi, Mello & Silva, 2006).

La elección de Dinneer para el estudio de caso se justifica por ser la única plataforma brasileña de intercambio de comidas que conecta anfitriones que cocinan en casa con personas interesadas en experimentar sus platos. Es exclusiva en el mercado y pertenece a un rubro poco explorado en las investigaciones de Turismo Colaborativo. De ese modo, se realizó una entrevista semiestructurada vía Skype con el emprendedor y actual CEO de la empresa, designado como “Gestor U” para preservar su identidad. Dicha entrevista duró cerca de una hora y se basó en un cuestionario previamente definido, elaborado de acuerdo con las preguntas sugeridas por Osterwalder & Pigneur (2011). También se analizó detalladamente la plataforma buscando información útil para el estudio. Las capturas de pantalla obtenidas sirvieron como fuente de evidencias complementarias para confrontar los datos obtenidos por medio de la entrevista.

Para procesar los datos se utilizó el análisis de contenido que según Bardin (2002) comprende un conjunto de técnicas de análisis comunicacional que recurre a procedimientos sistemáticos y objetivos para describir el contenido de los mensajes (entrevista y documentos). Así, se siguieron los pasos descritos por la autora: inventario, donde se aíslan los elementos del texto que se aplican a la investigación; y clasificación, donde esos elementos se organizan en categorías.

Cuadro 2: Categorías analíticas - los componentes del BMC

Constructo	Categoría Analítica	Descripción
Modelo de Negocios (Osterwalder & Pigneur, 2011)	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.
	Relacionamientos con el cliente	Describe los tipos de relación que una empresa establece con los 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 funcionar un Modelo de Negocios.
	Actividades clave	Describe las acciones más importantes que una empresa debe realizar para hacer funcionar su Modelo de Negocios.
	Socios principales o clave	Describe la red de proveedores y los socios que ponen el Modelo de Negocios para funcionar.
	Estructura de costo	Describe todos los costos involucrados en la operación de un Modelo de Negocios.

Fuente: Elaboración propia

Las categorías de análisis fueron definidas en base a la literatura y de acuerdo con el objetivo del estudio. Se optó por utilizar la taxonomía de Osterwalder & Pigneur (2011) para el examen de los

modelos de negocio, conocida como Business Model Canvas - BMC. Una herramienta que posee 9 bloques, que juntos muestran la forma de creación, entrega y obtención de valor por parte de la organización. Esta elección se debió a que dicho framework permite descomponer el modelo de negocio de la organización en 9 componentes interrelacionados. Las categorías analíticas aparecen en el Cuadro 2.

Al explorar sólo un caso, este estudio limita la validación externa (Yin, 2001) y sus conclusiones no pueden ser generalizadas a todas las empresas de Turismo Colaborativo.

## LA PLATAFORMA DINNEER Y SU MODELO DE NEGOCIOS

Dinneer es una plataforma online que ofrece “*un nuevo concepto para comer afuera*” al conectar a las “*personas que aman las nuevas experiencias gastronómicas con anfitriones que ofrecen comidas exclusivas en sus casas en 42 países*” (Dinneer, 2017). Dinneer fue creada en agosto de 2015 por el “Gestor U” y su socio. CEO de la empresa, el Gestor U lleva más de 60 negocios fundados. Su vasta experiencia con emprendimientos offline y online fue esencial para crear la empresa. Al utilizar la red social Instagram, el entrevistado percibió que muchas personas que sabían cocinar y les daba placer hacerlo publicaban fotos de los platos preparados. Al mismo tiempo, otras personas manifestaban su deseo de probarlos. Así, surgió la empresa, conectando a los dos grupos. Por medio de la plataforma las personas comunes pueden publicar un menú definido con anterioridad que será servido en sus propias casas.

Sus clientes se dividen en tres segmentos con necesidades distintas: residentes locales, turistas que viajan por Brasil e inmigrantes brasileños en otros países. Los residentes locales son personas que desean comer fuera de casa en la ciudad donde viven, pero buscan experiencias gastronómicas diferentes de las ofrecidas en los restaurantes tradicionales. Los turistas son viajeros que quieren vivir una experiencia más íntima con la cultura del lugar visitado, conociendo a la gente que vive en el lugar, como explica un emprendedor:

*Por ejemplo, el gaúcho que va a Rio de Janeiro y quiere sumergirse en la cultura local, [...] en vez de ir a un restaurante a comer una comida típica carioca, va a la casa de un carioca a comer la comida carioca, hecha por un carioca. Es una inmersión en la cultura mucho más rica, que va más allá de la comida.*

En 2016 Dinneer comenzó a atender al tercer segmento conectando fuera de Brasil a los inmigrantes que hacen comida brasileña con otros brasileños que buscan compartir comida y cultura. Según el entrevistado muchos inmigrantes sienten la falta de las comidas típicas de su país de origen. A diferencia de los otros dos grupos tienen la necesidad de saborear las comidas de su tierra natal, atribuyéndoles un alto valor sentimental, además de conocer, conversar y hacer amistades con compatriotas expatriados. Un brasileño que reside en Lisboa encontró en la plataforma a otros

brasileños que ofrecen desde la tradicional feijoada hasta platos típicos nordestinos o mineiros y platos tradicionales de otras naciones, con el valor agregado de la interacción con los anfitriones brasileños. El entrevistado dijo que la plataforma pretende ampliar la propuesta a otras nacionalidades.

El emprendedor considera que el producto de Dinneer es el anfitrión, el que recibe a los clientes y cocina para ellos. El anfitrión es alguien que sabe y le gusta cocinar. En la plataforma busca conocer nuevas personas, hacer amistad, tener un ingreso adicional y aplacar la nostalgia por su cultura junto a los compatriotas que visitan su casa. El anfitrión es el responsable por el servicio, Dinneer sólo intermedia el pago y el contacto entre quien vende y quien compra el servicio.

Los clientes también llegan a la plataforma por medio de notas en portales, diarios, sitios web y blogs (Dinneer, 2016). Además, la empresa posee páginas en las redes sociales Facebook, Twitter e Instagram, un canal activo en YouTube y un blog, en donde buscan atraer clientes a la plataforma, mantener contacto con los mismos, informarlos sobre las novedades de Dinneer, instruir a los anfitriones sobre cómo recibir y servir a un visitante, enseñar a los clientes cómo usar mejor la plataforma, y publicar contenidos turísticos y culinarios despertando el interés por nuevas experiencias. Los usuarios y no usuarios pueden contactar a la empresa vía e-mail, chat, teléfono y WhatsApp, o acceder a la Central de Ayuda online automatizada. De ese modo, Dinneer tiene contacto con el cliente antes, durante y después de la prestación del servicio.

Para que sea posible esta interacción todos los colaboradores son responsables de la relación con el cliente. La misma intenta ser informal, para obtener mayor acercamiento al usuario. Además, Dinneer lucra intermediando el pago de las comidas. Actualmente, los precios varían entre R\$12,00 y más de R\$400,00 (entre u\$s 4 y u\$s 125) abarcando varias clases sociales. Los anfitriones definen los valores cobrados por la comida y por la experiencia.

*No es sólo la comida, es el lugar, la experiencia. Tenemos un anuncio en Maceió de una degustación en una casa de playa a la orilla del mar en una playa exclusiva. Comes en una playa reservada sólo para ti. Esto no lo compras en cualquier lugar... es difícil acceder. Igual que Airbnb, que no ofrece sólo un cuarto en un apartamento, sino que puedes alquilar un castillo o una casa en un árbol, Dinneer también ofrece experiencias diferentes.*

Para contratar el servicio el usuario sigue los mismos pasos de una transacción electrónica: selecciona la experiencia-comida, elige la forma de pago, el número de comensales y paga la reserva online. Dinneer retiene un porcentaje de ese valor.

*Dinneer retiene el 10% del valor de la comida. Si el anfitrión cobra R\$100, recibe R\$90 (90%). El visitante también paga un 10% de tasa por el servicio al momento de hacer la reserva. Si cuesta*

R\$100, debe pagar R\$110. Así, Dinneer cobra un 20%, igual que Airbnb. Asimismo, tenemos una tasa bancaria de prácticamente 6%, por lo tanto el valor de la intermediación es de un 14%.

Gracias a la experiencia del emprendedor, Dinneer no necesitó inversiones externas sino que se creó con los recursos del propio fundador. Así, el principal recurso exigido para el funcionamiento de la plataforma es el humano. Sus colaboradores son elegidos por la habilidad que tienen para aprender y adaptarse a las diferentes funciones que deben ejercer conforme la empresa se va desarrollando, y no por habilidades técnicas específicas.

Las actividades más importantes en la empresa son las relaciones entre visitantes y anfitriones; y debido al número reducido de empleados son ejercidas por todos los colaboradores. En lo que concierne a las asociaciones principales, debido a la naturaleza del negocio fue difícil para el entrevistado identificar quiénes son los proveedores de Dinneer: *“Este es un modelo nuevo. [...] A diferencia de una panadería donde todo el mundo sabe quién es el proveedor, los modelos como Dinneer no tienen ‘nombres’ para las cosas que suceden”*. Así, considera como proveedores a las empresas que ofrecen servicios de e-mail y hospedaje de la plataforma. Otras asociaciones incluyen a los amigos que ayudan en alguna actividad específica, Clubes de Beneficios que brindan descuentos y grupos de Facebook que difunden la plataforma. El principal costo de Dinneer es el pago de los salarios, ya que la empresa no gasta en estructura física ni mantenimiento de la plataforma (ejecutada por los empleados).

## **ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIOS DE LA PLATAFORMA DINNEER**

Las evidencias recolectadas por medio de la entrevista fueron trianguladas con los datos de la exploración de la plataforma. Como resultado se elaboró el Modelo de Negocio de la empresa (Cuadro 3), donde se destacan las propuestas de valor para cada segmento de cliente.

En cuanto a la primera categoría analítica, segmentos de clientes, se percibe que Dinneer al considerar al anfitrión como un producto de su modelo de negocio, atiende a tres segmentos bastante característicos: residentes, emigrantes y turistas (considerados nichos de mercado) (Osterwalder & Pigneur, 2011). Así, a través de sus propuestas de valor, busca satisfacer las necesidades específicas de sus clientes y no sólo proveer alimentos. Además, las propuestas no buscan mejores precios que los de los restaurantes. La empresa procura satisfacer las necesidades ignoradas por las empresas tradicionales e incluso no percibidas por los mismos clientes: nuevas experiencias gastronómicas, la nostalgia causada por la falta de contacto con la cultura y la gente de la tierra natal, experiencias culturales y nuevas amistades.

Cuadro 3: Modelo de Negocio de Dinneer

Segmentos de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emigrantes brasileños.</li> <li>• Turistas.</li> <li>• Residentes locales.</li> </ul>
Propuesta de Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Conecta personas que aman las nuevas experiencias gastronómicas con anfitriones que ofrecen comidas exclusivas" – Intermediación de contacto y pago.</li> <li>• Acceso a comidas brasileñas y a expatriados de Brasil.</li> <li>• Mayor inmersión cultural: acceso a los nativos, sus casas, modo de vida y culinaria local.</li> <li>• Acceso a experiencias gastronómicas diferentes y a nuevas amistades.</li> </ul>
Canales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitio web.</li> <li>• Acceso mediante dispositivos al sitio web.</li> <li>• Páginas de YouTube, Facebook, Twitter e Instagram; blog, chat y Central de Ayuda propios; e-mail; teléfono y WhatsApp.</li> <li>• TV, diarios, sitios web, blogs de terceros y Facebook Ads.</li> </ul>
Relacionamiento con los Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamento continuo, informal y próximo.</li> <li>• Dispone diversos canales de contacto.</li> <li>• Marketing on-line y off-line.</li> <li>• Crea contenido para fidelizar e invitar al cliente a nuevas experiencias, además de instruir a los anfitriones.</li> </ul>
Fuentes de Ingreso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisión por transacciones realizadas a través de la plataforma: 14% del valor de la experiencia (10% del cliente + 10% del anfitrión - 6% de tasa bancaria).</li> <li>• Las empresas de pagos online intermedian las transacciones económicas y garantizan la seguridad.</li> <li>• El cliente puede elegir la forma de pago y el número de cuotas.</li> <li>• Las comidas para dos personas varían de R\$12,00 a más de R\$400,00 (entre u\$s 4 y u\$s 125).</li> </ul>
Recursos Principales	Profesionales de fácil aprendizaje y flexibles, que entienden del negocio y de internet.
Actividades clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura: 7 colaboradores de tiempo completo y 1 de medio tiempo. No hay una división sólida de las tareas.</li> <li>• Actividad: relacionamiento con clientes e anfitriones.</li> </ul>
Socios Principales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de servicios de e-mail y hospedaje de la plataforma.</li> <li>• Empresas, por medio de Clubes de Beneficios.</li> <li>• Grupos de Facebook asociados en la difusión.</li> <li>• Amigos, que ayudan en actividades eventuales.</li> </ul>
Estructura de Costo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tanto las experiencias culturales como la oportunidad de hacer nuevos amigos son motivaciones del Turismo Colaborativo (Botsman & Rogers, 2011; Dredge & Gyimóthy, 2015). De esa forma, 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).

Los canales, que tienen un papel importante en la experiencia del cliente con el servicio prestado, representan la interface de contacto de la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2011). Dinneer llega a sus clientes por medio de canales particulares y de asociación online y offline (Osterwalder & Pigneur, 2011). De esa forma, se espera que una mayor variedad de personas acceda a los servicios ofrecidos por la empresa. Analizando sólo los canales utilizados para entregar servicios y comunicarse con los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011), se percibe que Dinneer posee un sitio web propio, acceso móvil, páginas en redes sociales, chat, blog, central de ayuda, WhatsApp, e-mail y teléfono. Esta priorización de los canales particulares online puede ser explicada considerando que el funcionamiento del Turismo Colaborativo depende de la web (Carroll & Romano, 2011 citado por Belk, 2014).

En relación a los canales utilizados para conocer y evaluar la propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2011), la empresa utiliza medios online y offline. Se destaca la participación en redes sociales diversificadas, coincidiendo con los estudios que revelan que ellas pueden cambiar la actitud de los turistas en cuanto a los destinos o atracciones e influenciar en sus compras (Abou-shouk & Hewedi, 2016). Además, proporcionan un canal de alcance global de menor costo (Hays, Page & Buhalis, 2013).

Mediante sus diversos canales la plataforma se relaciona con sus clientes a través de servicios automatizados para la asistencia personal y la co-creación de valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). Los servicios automatizados son ofrecidos a través del perfil del usuario con opciones como gestionar preferencias de pago, reservas, anuncios y comidas, además de la sección de “Preguntas Frecuentes” de la Central de Ayuda. No obstante, el cliente también puede ponerse en contacto o ser contactado por medio de teléfono, e-mail y chat directamente con los colaboradores de la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2011). La relación de co-creación se da cuando la empresa invita al cliente a evaluar al proveedor del servicio. Así, se aparta de la tradicional relación cliente-vendedor, pues el consumidor co-crea valor para otros clientes (Osterwalder & Pigneur, 2011) al proveer confianza y seguridad para las próximas transacciones a partir del sistema de evaluación característico de la Economía Colaborativa (Owyang, Samuel & Grenville, 2014; Puschmann & Alt, 2016; Richardson, 2015). Se destaca que Dinneer busca mantener las interacciones en un nivel más informal, coincidente con el ámbito en donde es hospedado, internet (Carroll & Romano, 2011 citado por Belk, 2014).

Gracias a las transacciones online realizadas a través de la plataforma, Dinneer se beneficia de una gran base de datos. De esa forma, los gestores pueden controlar las actividades de los usuarios y las promociones y difusiones de marketing pueden ser más puntuales, dirigidas sólo a aquellos clientes que más reservas realizan, a quienes hace tiempo que no reservan o a quienes están viajando (información obtenida mediante las redes sociales). Así, internet promueve la personalización de productos turísticos al ayudar a las empresas a alcanzar nichos de mercado de una dimensión significativa en diferentes localizaciones geográficas (Buhalis & Law, 2008).

El modelo de ingresos de la plataforma resulta de un único pago efectuado mediante una transacción. Dinneer conecta consumidores con proveedores de servicios de acuerdo con el modelo de Puschmann & Alt (2016), intermediando la transacción económica y tomando un porcentaje del valor (Osterwalder & Pigneur, 2011). Esto coincide con la naturaleza de las operaciones económicas de la Economía Colaborativa descritas en la literatura (Hamari, Sjöklint & Ukkonen, 2016; Puschmann & Alt, 2016; Richardson, 2015).

En relación a los mecanismos de fijación de precios, Dinneer no posee variables estáticas (Osterwalder & Pigneur, 2011) para definir los valores, pues cada anfitrión es libre de establecer el precio que quiere. Al observar los anuncios disponibles en la plataforma se nota que varían conforme

a las características del servicio a ser prestado: ambiente donde se servirá la comida y experiencias agregadas a la misma. Servicios semejantes pueden presentar una diferencia considerable de precio según las características personales de cada anfitrión.

Debido a la dependencia de internet (Carroll & Romano, 2011 citado por Belk, 2014), ninguna empresa de Turismo Colaborativo puede operar sin una plataforma. No obstante, el CEO de Dinneer destacó sólo los recursos humanos como elemento principal. Esto se explica por la facilidad para replicar la tecnología, pues las plataformas pueden ser copiadas y así no constituyen una ventaja competitiva sustentable (Afuah & Tucci, 2003).

Las actividades clave que hacen uso de los recursos principales para mantener el modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011), coinciden con los resultados de la categoría analítica anterior. De esa forma, los colaboradores de la plataforma son esenciales para una buena relación de Asistencia Personal a clientes y anfitriones. En cuanto a la cantidad de los mismos, el reducido número de colaboradores no significa un menor alcance o visibilidad de las plataformas, gracias a internet y a la conexión directa en la Economía Colaborativa entre proveedores y consumidores con el objetivo de compartir recursos (Hamari, Sjöklint & Ukkonen, 2016; Puschmann & Alt, 2016; Richardson, 2015). Así, en Dinneer sólo 7 colaboradores son responsables del funcionamiento de la plataforma que atiende a 42 países.

En lo que respecta a los principales socios de Dinneer, son proveedores tecnológicos, de servicios de descuentos, de difusión de la plataforma y de ejecución de actividades. En cuanto a los costos más importantes del modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011), Dinneer resalta los sueldos de sus empleados considerando que las empresas de Turismo Colaborativo no necesitan invertir en estructura física para funcionar (Dredge & Gyimóthy, 2015).

## **CONSIDERACIONES FINALES**

El objetivo de esta investigación fue analizar el modelo de negocio de Dinneer, una plataforma brasileña de Turismo Colaborativo del rubro de la alimentación, en base al Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011). Se percibió que la empresa busca atender a clientes con demandas bastante específicas a diferencia de un restaurante común. Así, se enfoca en la personalización, caracterizando un modelo de negocio dirigido por el valor (Osterwalder & Pigneur, 2011), pues su fin es la creación de valor para el cliente. Esto confirma que el propósito del Turismo Colaborativo es ofrecer al turista del siglo XXI experiencias originales, significativas y auténticas, transformándolo en autor de las mismas (Forno & Garibaldi, 2015).

Se observó que el emprendedor de Dinneer fue capaz de detectar que determinados grupos de turistas no tenían sus necesidades plenamente satisfechas por parte de las empresas tradicionales del rubro de la alimentación. Como dichas demandas eran distintas y específicas, sería difícil atender

a todas por medio de una empresa tradicional (restaurante). No obstante, Dinneer fue creado para utilizar internet con el fin de alcanzar eficientemente dichas necesidades conectando a los turistas con otras personas que puedan proveer los servicios que necesitan.

Según Buhalis & Law (2008) la rápida identificación de las necesidades de los consumidores y la agilidad en el alcance de los potenciales clientes por medio de productos y servicios personalizados y actuales son características clave en el sector de Turismo. De esa forma, la identificación de demandas antes no percibidas por el mercado tradicional de turismo y el intento de satisfacerlas de forma innovadora y personalizada constituye una ventaja competitiva de Dinneer.

Dinneer favoreció el acceso a una serie de servicios, atendiendo las necesidades que las empresas tradicionales del rubro habían dejado de lado. De esa forma, representa la apertura a un nuevo mercado en el país y la creación de un nuevo modelo de negocios en la alimentación. Así, crea una ruptura con el *status quo* de un sector que, anteriormente, concentraba la innovación en las dimensiones humana, económica y organizacional (Camisón & Monfort-Mir, 2012).

Por otro lado, si bien el modelo y la estructura viabilizan el negocio y disminuyen los costos, también emplean menos trabajadores formales que un restaurante común. Dinneer permite generar ingresos mediante servicios privados (Cusumano, 2014), pero esta característica favorece la micro tercerización (Malhotra & Van Alstyne, 2014), pues se paga sólo por el servicio brindado sin ofrecer garantías laborales a los proveedores del mismo. El modelo Dinneer no debe substituir a los restaurantes, sino coexistir con ellos, ampliando las opciones disponibles para los turistas.

Este estudio permitió entender una temática reciente y poco explorada (Cohen & Muñoz, 2015; Heo, 2016) corroborada por una nueva e importante unidad de análisis organizacional (Zott, Amit & Massa, 2011), contribuyendo a una mejor comprensión académica de la lógica de negocio de las empresas de Turismo Colaborativo. Como este estudio se basa en la experiencia de una sola empresa, se sugiere complementarlo con futuros análisis de los modelos de negocio de otras plataformas, para poder trazar el perfil de esos negocios. También se pueden realizar investigaciones comparativas de estos nuevos negocios con las empresas tradicionales del mismo rubro, con la intención de enriquecer el análisis.

**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/irwin, New York
- Bardhi, F. & Eckhardt, G.** (2012) "Access based consumption: the case of car sharing." *Journal of Consumer Research* 39: 881–898
- Bardin, L.** (2002) "Análise de conteúdo". Edições 70, Lisboa
- Belk, R.** (2010) "Sharing." *Journal of Consumer Research* 36(5): 715-734
- 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.** (2015) "About Rachel". Disponível em: <http://rachelbotsman.com/about-rachel-botsman>. Acesso em: 04/05/2016
- 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
- Camisón, C. & Monfort-Mir, V. M.** (2012) "Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives." *Tourism Management* 33: 776-789
- Chase, R.** (2015) "Peers Inc: how people and platforms are inventing the collaborative economy and reinventing capitalism". Publicaffairs, London
- Cohen, B. & Muñoz, P.** (2015) "Sharing cities and sustainable consumption and production: towards an integrated framework." *Journal of Cleaner Production* 134: 87-97
- Cusumano, M. A.** (2014) "How traditional firms must compete in the sharing economy." *Communications of the ACM* 58(1): 32-34
- Dinneer** (2016) "Dinneer na mídia: falando de nós". Disponível em: <http://www.dinneer.com/pages/dinneer-na-midia>. Acesso em: 29/10/2016
- Dinneer** (2017) "Dinneer – um novo conceito em comer fora". Disponível em: <http://www.dinneer.com/>. Acesso em: 14/03/2017
- Dredge, D. & Gyimóthy, S.** (2015) "The collaborative economy and tourism: critical perspectives, questionable claims and silenced voices." *Tourism Recreation Research* 40(3): 286-302
- 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** (2015) "Airbnb vai complementar oferta de quartos nas Olimpíadas 2016". Disponível em: <http://link.estadao.com.br/noticias/empresas,airbnb-vai-complementar-oferta-de-quartos-nas-olimpiadas-2016,10000029563>. Acesso em: 14/05/2016
- 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
- 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(May): 156-170 <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.02.002>
- Juul, M.** (2015) "The sharing economy and tourism: tourist accommodation". European Parliamentary Research Service. Disponível em: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568345/EPRS\\_BRI\(2015\)568345\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/568345/EPRS_BRI(2015)568345_EN.pdf). Acesso em: 26/05/2016
- Leismann, K.; Schmitt, M.; Rohn, H. & Baedeker, C.** (2013) "Collaborative consumption: Towards a resource-saving consumption culture." *Resources* 2(3): 184-203
- 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
- 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
- Moreira, A.** (2017) "Brasil terá 1,2 milhão de desempregados a mais em 2017, prevê OIT". Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/4834848/brasil-tera-12-milhao-de-desempregados-mais-em-2017-preve-oit>. Acesso em: 13/03/2017
- Naadem, S.; Schor, J. B.; Walker, E. T.; Lee, C. W.; Parigi, P. & Cook, K.** (2015) "On the sharing economy." *Contexts* 14: 12-19
- 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.** (2015) "The new rules of collaborative economy". Vision Critical, Vancouver

- Owyang, J.; Samuel, A. & Grenville, A.** (2014) "Sharing is the new buying: how to win in the collaborative economy". Vision Critical, Vancouver
- 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
- Richardson, L.** (2015) "Performing the sharing economy". Geoforum 67: 121-129
- 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
- Tondo, S.** (2015) "Turismo no Brasil lucra com dólar alto: momento gera oportunidade de crescimento do setor no país". Disponível em: <http://odia.ig.com.br/noticia/economia/2015-03-06/turismo-no-brasil-lucra-com-dolar-alto.html>. Acesso em: 26/05/2016
- Trivett, V.** (2013) "What the Sharing Economy means to the future of travel". Disponível em: <http://skift.com/wp-content/uploads/2014/07/skift-what-the-sharing-economy-means-to-the-future-of-travel.pdf>. Acesso em: 13/05/2016
- Xiang, Z. & Gretzel, U.** (2010) "Role of social media in online travel information search." Tourism Management 31(2): 179-188
- Yannopoulou, N.** (2013) "User-Generated Brands and Social Media: Couchsurfing and Airbnb." Contemporary Management Research 9(1): 85-90
- 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 21 de marzo de 2017

Reenviado el 04 de abril de 2017

Aceptado el 08 de abril de 2017

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués