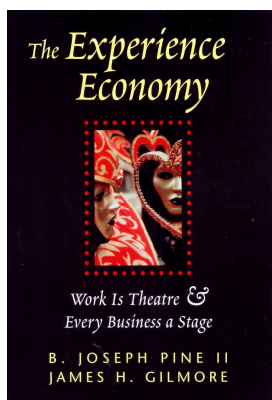


Resenha A Economia da Experiência

André Coelho¹
Leticia Ribeiro²



PINE, B. Joseph. e GILMORE, James H. *The experience economy: work is theatre & every business a stage*. Boston: Harvard Business School, 1999.

A “economia da experiência” é um tema relativamente novo para as ciências de gestão e ainda encontra certa resistência para suas inferências acerca de um quarto setor da economia. Para o estudo do turismo, o tópico se aplica muito bem se considerarmos a necessidade de constante evolução dos serviços como condição *sine qua non* para o crescimento da indústria no Brasil e no mundo. Portanto este texto crítico se justifica pela sinergia dos capítulos do livro de B. Joseph Pine e James H. Gilmore com os negócios que buscam adição de valor para suas atividades turísticas.

James H. Gilmore e B. Joseph Pine são co-fundadores do Aurora, um centro de estudos para Horizontes Estratégicos em Ohio (EUA) especializado em redesenho de oferta e formas de adição de valor para empresas que reconhecem a natureza de seus negócios relacionada com a “economia da experiência”.

Para os dois autores, experiências representam uma já existente, porém não articulada, forma de resultado econômico. Ao se distinguirem experiências de atividades de serviço, abre-se uma série de possibilidades de reconhecimento de um modelo econômico que vai de encontro ao pessimismo pós-industrial de encolhimento dos empregos ante o desenvolvimento tec-

¹ Mestrando em Administração Pública pela EBAPE-FGV. Pesquisador do Núcleo de Turismo da FGV. Tutor do OIT/FGV. *E-mail*: andre.coelho@fgv.br. Endereço: Praia de Botafogo, 190, sala 424.1 - Rio de Janeiro – RJ - CEP: 22.250-900.

² Mestranda em Gestão Empresarial pela EBAPE-FGV. Pesquisadora do Núcleo de Turismo da FGV. *E-mail*: leticia.ribeiro@fgv.br. Endereço: Praia de Botafogo, 190, sala 424.1 - Rio de Janeiro – RJ - CEP: 22.250-090.

nológico, a um mercado que se torna mais competitivo e comoditizado e a uma demanda cada vez mais exigente e menos fiel.

O livro utiliza metáforas que se relacionam com momentos de uma peça teatral e se divide em três grandes partes — *preview* (a pré-estréia), *intermission* (o intervalo) e *encore* (o bis) — as quais, em conjunto com o título, transmitem a idéia de que os negócios em serviços se transformariam em um grande palco sobre o qual os trabalhadores executariam o seu show. Em dez capítulos, constrói-se o conceito de “economia da experiência” gradativamente, iniciando-se com um momento de separação serviço X produto de sua forma tradicional, até chegar à proposta de customização da própria experiência. Trata-se, pois, de uma interessante maneira de se acompanhar o processo evolutivo dos setores de produção e dos serviços que pode interessar objetivamente muitos empresários de turismo.

A primeira etapa do livro — *Preview* — trata da aversão que empresários têm à comoditização dos produtos ou serviços de uma empresa e utiliza essa premissa para introduzir o leitor em uma nova fonte de valor — a “experiência” — que é traduzida como um quarto setor da economia, distinta de serviços, assim como estes diferem da produção industrial.

A proposta é que quando se paga por um serviço, compra-se uma série de atividades que serão realizadas em seu nome. No caso da experiência, adquire-se uma série de eventos memoráveis que o (a) afetam de uma maneira particular. Na economia da experiência, uma empresa deixa de oferecer produtos ou serviços simplesmente e passa a lidar com sensações, heranças culturais ou opções pessoais. O valor econômico dessa relação não está só na conquista ou fidelização do cliente, mas na valorização de um mesmo produto por conta de sua condição especial para aquele determinado cliente, assim como em sua capacidade de se eternizar.

Por se tratar de um tema muito próximo de atividades de entretenimento, é muito comum confundi-lo com serviços que lidam exclusivamente com o lazer, embora a experiência possa acontecer em outras áreas e com produtos que, inicialmente, seriam *commodities*. A proposição de experiências não é simplesmente o ato de entreter clientes, mas o de engajá-los no processo.

Com o objetivo de explicar melhor os estágios de estruturação de uma experiência, os autores propõem dois grandes eixos de análise. O primeiro (horizontal) corresponde ao nível de participação dos clientes, que se subdivide em participação passiva e participação ativa. O segundo (vertical) descreve o tipo de relação ambiental que une clientes e *performances*; de um lado desse espectro está o item absorção, e do outro, imersão. O cruzamento desses eixos cria quatro campos de análises possíveis (entretenimento, educação, estética e fuga), em uma figura que os autores chamam de “Campos de experiências”.

De forma mais prática, Pine e Gilmore propõem princípios ou passos básicos para ultrapassar o modelo tradicional da “experiência”: o tema deve mexer com o senso de realidade do cliente, trabalhando com noções de forma, múltiplos espaços e tempo, de forma integrada e alinhados com a operação do negócio.

Com base no gráfico de progressão de valor econômico, os autores explicam a customização em massa e as várias formas de permitir que clientes se sintam especiais por meio de produtos que são teoricamente direcionados para cada comprador e apresentam a matriz de produto X representação, que resulta em quatro tipos de customização — transparente, adaptativa,

colaborativa e cosmética — que variam de acordo com o nível de mudança aplicado a cada situação.

Nesse contexto, superar as expectativas dos clientes não significa somente criar novos produtos ou vislumbrar a inovação constante, mas também surpreendê-los com produtos que já existem no portfólio da empresa e que precisaram de uma pequena adaptação para serem consumidos por um nicho diferente.

A segunda parte do livro — *Intermission* — trata do conceito teatral propriamente dito. São, assim, tecidas considerações sobre o papel de cada funcionário na promoção de uma nova experiência, apontando a necessidade de se exercerem personalidades diferentes de acordo com o tipo de cliente com que estiverem se relacionando no momento (interno ou externo). São apresentadas, também, as formas de teatro, em uma matriz de *performance X script* que delimita as áreas de atuação (literalmente) dos vários tipos de empresas e produtos. Quatro quadrantes performáticos se destacam como resultante de cruzamentos: a rua, a plataforma, a improvisação e a combinação.

A aplicabilidade dos quadrantes performáticos, no dia-a-dia das empresas, deverá contemplar a trama correta (estratégia), o elenco apropriado (pessoal) e o *script* de ação (processos). Todos os demais departamentos oriundos de uma metáfora de uma peça teatral devem “participar” da produção da experiência, revelando o teatro que existe em cada negócio e deixando com que cada um estabeleça o seu palco de atuação.

Destacam os autores o cliente como um produto, pois os seres humanos aproveitam experiências para evoluir, crescer culturalmente, improvisar e reformar-se, dando tal valor às experiências que se justifica cobrar um preço premium. É o que os autores chamam de momento de revisão da progressão de valor econômico.

No mercado de trabalho, apontam a experiência como setor econômico, por seu potencial valor agregado, destacando sua capacidade de comportar e gerar riqueza e absorver um contingente populacional hoje ameaçado pela tecnologia.

Nas considerações finais da terceira parte do livro — o “bis” —, a experiência se compara ao palco, enquanto o consumidor fica com a atuação. O poder acolhedor do teatro, reconhecido desde Aristóteles, posiciona os negócios envolvidos com experiências e transformações para se legitimarem pelo seu valor. “Você é o que você cobra”.

Assim, como em qualquer outra proposta acadêmica, o conceito de experiência e, consequentemente, de transformações poderá ser criticado ou apoiado, mas de nenhuma forma será comoditizado, pois considerando que o comércio como um todo depende de escolhas, os negócios oriundos de serviços transformam-se em palcos de glorificação dessas opções customizadas, que já são realidades de mercado. A “economia da experiência” continuará com seus desdobramentos e, naturalmente, evoluirá para as transformações. Para aqueles que já interagem com o mundo dos negócios, as oportunidades são vastas, cabe escolher qual o papel a ser executado.