

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo

Thiago Kotaki May

**PROGRAMAS DE FIDELIDADE DE TURISMO:**  
**AS CONTRIBUIÇÕES DA GAMIFICAÇÃO PARA FIDELIZAR OS TURISTAS**  
**MILLENNIALS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Departamento de  
Relações Públicas, Propaganda e  
Turismo da ECA/USP para obtenção do  
título de Bacharel em Turismo sob a  
orientação da Prof.<sup>a</sup> Dra. Karina Solha.

São Paulo  
2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo  
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

---

Kotaki May, Thiago  
PROGRAMAS DE FIDELIDADE DE TURISMO: AS CONTRIBUIÇÕES  
DA GAMIFICAÇÃO PARA FIDELIZAR OS TURISTAS MILLENNIALS /  
Thiago Kotaki May; orientadora, Karina Solha. - São  
Paulo, 2021.  
1 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Departamento de Comunicações e Artes / Escola de  
Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.  
Bibliografia

1. turismo. 2. programa de fidelidade. 3. gamificação.  
4. millennials. 5. motivação intrínseca. I. Solha, Karina  
. II. Título.

CDD 21.ed. - 910

---

Elaborado por Alessandra Vieira Canholi Maldonado - CRB-8/6194

**Folha da Banca**

**PROGRAMAS DE FIDELIDADE DE TURISMO:  
AS CONTRIBUIÇÕES DA GAMIFICAÇÃO PARA FIDELIZAR OS TURISTAS  
MILLENNIALS**

Thiago Kotaki May

Banca Examinadora

---

Presidente

---

1º Titular

---

2º Titular

Data da defesa: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## RESUMO

O programa de fidelidade é uma estratégia de marketing utilizada pelas empresas para ajudar a fidelizar os consumidores à marca, oferecendo a eles recompensas em troca de compras repetidas, no entanto, essa estrutura vem comprometendo a sua efetividade. O objetivo geral da pesquisa é compreender como a estratégia de gamificação pode contribuir para aprimorar a fidelização dos turistas Millennials, geração que compõe atualmente a maior parte da demanda turística. Para ajudar a atingir esse objetivo, realizou-se uma pesquisa documental sobre as temáticas programas de fidelidade, gamificação e perfil da demanda turística. Com base na relação desses três assuntos, o trabalho propõe que um programa de fidelidade gamificado pode incrementar a fidelização dos turistas Millennials, ao atender suas necessidades e estimular suas motivações intrínsecas. Os apontamentos do estudo sugerem o uso de elementos de jogos para evoluir a estrutura e experiência dos programas de fidelidade.

**Palavras-chave:** turismo, programa de fidelidade, gamificação, millennials, motivação intrínseca

## ABSTRACT

Loyalty programs are a marketing strategy used by companies to help make costumers loyal to the brand, offering them rewards in exchange of repeated purchases, however, this structure has been compromising their effectiveness. The objective of this research is to understand how gamification can help to improve the loyalty of Millennials tourists, currently the largest group for travel industry. To help achieve this goal, a research was conducted on the topics of loyalty programs, gamification and tourists profile. Based on the relation of these three topics, this study suggests that a gamified loyalty program can help to increase the loyalty of Millennials, by meeting their needs and stimulating their intrinsic motivations. This research proposes the use of game elements to evolve the structure and experience of loyalty programs.

**Keywords:** tourism, loyalty program, gamification, millennials, intrinsic motivation

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Estrutura de três programas de fidelidade no segmento de hospitalidade (Hoteis.com Rewards, Genius, ALL) .....	13
QUADRO 2 – Estrutura de três programas de fidelidade no segmento de transporte aéreo (TudoAzul, AAdvantage, Smiles) .....	14
QUADRO 3 – Os quatro elementos essenciais para criar um ambiente realmente gamificado .....	19
QUADRO 4 – Riscos relacionados à gamificação e possíveis soluções.....	21
QUADRO 5 – Gerações por período.....	23
QUADRO 6 – Gerações mais expressivas em termos de volume de viagens e gastos turísticos em 2017-2018 .....	25
QUADRO 7 – Gerações mais expressivas quanto à relevância dos programas de fidelidade na decisão de compra.....	26
QUADRO 8 – Comportamento e necessidades dos Millennials.....	28
QUADRO 9 – Relação e afinidade entre a motivação intrínseca, gamificação e Millennials.....	31

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1	Metodologia .....	10
<b>2</b>	<b>PROGRAMAS DE FIDELIDADE EM TURISMO .....</b>	<b>11</b>
2.1	O conceito e a história dos programas de fidelidade.....	11
2.2	O problema de fidelização dos programas de fidelidade: motivações extrínsecas e intrínsecas.....	15
<b>3</b>	<b>A ESTRATÉGIA DE GAMIFICAÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>A DEMANDA TURÍSTICA E PERFIL DOS MILLENNIALS.....</b>	<b>23</b>
4.1	A demanda turística em 2017 e 2018.....	23
4.2	O perfil dos Millennials .....	27
<b>5</b>	<b>AS CONTRIBUIÇÕES DA GAMIFICAÇÃO PARA FIDELIZAR OS TURISTAS MILLENNIALS .....</b>	<b>30</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>34</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>36</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O programa de fidelidade é uma estratégia de marketing criada para ajudar a fidelizar os consumidores à uma marca, oferecendo a eles recompensas exclusivas em troca de compras repetidas (Sharp, Sharp, 1997).

No entanto, a efetividade dos programas em fidelizar os consumidores tem sido questionada por algumas pesquisas acadêmicas e iniciativas privadas (Dowling, Uncles, 1997; Shugan, 2005; Heney, 2010; Palmer, Lunceford, Patton, 2012; Palmieri, 2015; Nichols, 2019), já que os usuários acabam alternando entre as empresas e programas que oferecem os melhores preços e recompensas.

Alguns estudos (Shugan, 2005; Palmer, Lunceford, Patton, 2012; Palmieri, 2015) sugerem que a estrutura de recompensas com estímulo à motivação extrínseca possa ser uma das causas da ineficácia dos programas. De forma a concordar, outras pesquisas (Kim, Ahn, 2017; Ryan, 2012; Hwang, Choi, 2020) apontam que estratégias que incentivem à motivação intrínseca podem resultar em uma mudança de comportamento mais duradoura e compatível com os objetivos dos programas de fidelidade. A estratégia de gamificação que aplica o design de jogos em contextos não relacionados a eles (Deterding, 2012) é apontada como uma.

Nesse cenário, esse estudo se propõe a responder à pergunta de quais são as contribuições da gamificação para os programas de fidelidade de turismo.

A proposta mostra-se relevante para as empresas do setor, pois os programas podem gerar clientes frequentes em suas compras e trazer diversos benefícios, como margem de lucro maior e recomendação voluntária da marca (Duffy, 2003; McCall, Voorhees, 2010). De forma complementar, há décadas os programas de fidelidade vêm usando a mesma estrutura de compras repetidas e recompensas, mas agora com o marketing voltado às novas gerações (Patterson, Pegg, 2009; Cooper et al., 2012), enxerga-se a oportunidade de uma atualização desse modelo para que ele corresponda as necessidades dos consumidores.

O estudo delimita-se a identificar o comportamento e as necessidades dos turistas Millennials, geração mais expressiva para o setor turístico (EG, 2017; BHTP 2018). Outras gerações que também compõe a demanda turística não



foram investigadas. Questões relacionadas a viabilidade financeira da gamificação também não foram abordadas nesse estudo.

Assim sendo, o objetivo geral da pesquisa foi compreender como a gamificação pode contribuir para aprimorar a fidelização dos turistas Millennials. Para atingir esse objetivo geral, foi de fundamental importância (1) compreender a dinâmica e os desafios dos programas de fidelidade no setor turístico; (2) identificar as potencialidades da estratégia de gamificação; e (3) identificar o comportamento e as necessidades dos turistas Millennials.

Para tanto, o estudo teve três momentos de levantamento bibliográfico. No primeiro, foi realizada uma coleta de artigos em plataformas agregadoras digitais como Google Scholar, Research Gate e Science Direct. As pesquisas consideraram as temáticas programas de fidelidade, gamificação e perfil dos Millennials. Alguns dos principais periódicos utilizados no estudo foram Journal of Tourism and Recreation, Journal of Personality and Social Psychology e Journal of Marketing Research. Em um segundo momento, para verificar a estrutura atual dos programas de fidelidade, foi feita uma análise de alguns programas de hospedagem e transporte aéreo, selecionados de acordo com a facilidade de acesso às informações. Por fim, também foram consultados relatórios sobre a demanda turística, com o objetivo de identificar as gerações mais expressivas para o setor em termos de número de viagens e gastos turísticos. Os relatórios encontrados e utilizados foram em grande parte produzidos por iniciativas privadas, como Expedia Group e Trip Advisor.

Quanto ao conteúdo presente no trabalho, o primeiro capítulo aborda os programas de fidelidade do setor turístico, passando por seu conceito, estrutura e desafios, e serve de palco para a discussão inicial sobre a fidelização dos usuários. No segundo, a estratégia de gamificação é apresentada em seu conceito, potencialidades e riscos, assim como sua relação com os programas de fidelidade enquanto estratégia de fidelização dos usuários. O terceiro capítulo traz dados da demanda turística que apontam a geração Millennials como a mais expressiva para o setor, o capítulo ainda identifica o comportamento e as necessidades desse grupo. Por fim, o quarto capítulo traz a discussão de como a gamificação pode contribuir para aprimorar a fidelização dos turistas Millennials.

## 1.1 Metodologia

Para realizar a revisão bibliográfica relacionada aos objetivos específicos, foram consultados artigos e relatórios disponíveis nas plataformas Google Scholar, Research Gate, Science Direct, assim como periódicos científicos nacionais e internacionais disponibilizados na base de dados da Universidade de São Paulo.

Durante esse processo, verificou-se que são escassos os estudos científicos nacionais que tratam da realidade atual sobre a temática gamificação, contudo, na literatura internacional disponibilizada em inglês foram encontradas produções em maior quantidade. Essas publicações obtidas citavam outras fontes em inglês, e por isso, o estudo foi realizado quase que inteiramente a partir de artigos científicos nesse idioma.

Para compreender o conceito dos programas de fidelidade, a pesquisa apoiou-se na literatura mais referenciada, sendo Sharp e Sharp (1997) os mais citados por pesquisas relacionadas ao tema (Dorotic, Bijmolt, Verhoef, 2012; Wu, Mattila, Hanks, 2015; Kim, Ahn, 2017). Em seguida, foi feita a compreensão da dinâmica e dos desafios atuais dos programas (Heney, 2010; Kim, Ahn, 2017, Nichols, 2019). A fim de verificar a atual estrutura de programas de fidelidade turísticos, foi feita uma análise de alguns programas de hospedagem e transporte aéreo. Os programas foram escolhidos conforme facilidade de acesso às informações.

A compreensão do conceito da gamificação foi alcançada a partir da união de diversos artigos publicados sobre o tema (Deterding, 2012; Palmer, Lunceford, Patton, 2012; Harwood, Garry, 2015), sendo eles complementares uns aos outros. Para identificar as potencialidades da gamificação, os mesmos artigos foram consultados, já que eles também listavam as vantagens e os riscos de uso dessa estratégia.

A identificação da demanda turística realizou-se a partir de relatórios e pesquisas publicadas por diferentes empresas (NIELSEN, 2017; EG, 2017; BHTP, 2018; TRAVELPORT, 2018), e deu-se preferência pelas que apresentavam dados anuais e segmentados por gerações. O período definido para a compreensão da demanda foi 2017-2018, ditado pela disponibilidade de estudos encontrados. Já para identificar o comportamento e necessidades dos

Millennials, considerou-se diferentes pesquisas (Ordun, 2015; Şchiopu et al., 2016; Resonance, 2018) a fim de notar as observações mais frequentes feitas a esse grupo.

## **2 PROGRAMAS DE FIDELIDADE EM TURISMO**

### **2.1 O conceito e a história dos programas de fidelidade**

Os programas de fidelidade são um produto de marketing usado para construir, manter e aumentar a fidelidade do consumidor a uma certa marca, oferecendo em troca recompensas baseadas no seu histórico de compra (Sharp, Sharp, 1997). Em grande parte, essas recompensas são monetárias e aparecem como descontos ou gratuidades no produto ou serviço adquirido (Berry, 2015).

Como o nome implica, uma das principais propostas do programa de fidelidade é formar consumidores fiéis à marca. Oliver (1999, p. 34, tradução nossa) descreve a fidelidade do consumidor como:

(...) um compromisso de recomprar ou voltar a patrocinar um produto e/ou serviço preferido de forma consistente no futuro, causando assim compras repetidas com a mesma marca, apesar da influências e esforços de marketing com potencial para causar a mudança desse comportamento.

Esses consumidores fidelizados trazem muitas vantagens para as empresas, pois eles são frequentes em suas compras, têm margem de lucro maior, e recomendam o produto ou serviço adquirido voluntariamente para consumidores de outras marcas (Duffy, 2003; McCall, Voorhees, 2010).

Um dos primeiros programas de fidelidade no setor turístico a buscar essas vantagens foi o AAdvantage, lançado em 1981, da empresa de transporte aéreo American Airlines (Petersen, Winship, 2005). Esse programa e outros da época compartilhavam o mesmo conceito e estrutura: recompensar os consumidores frequentes com passagens gratuitas depois que eles atingissem um determinado número de milhas viajadas (Boer, Gudmundsson, 2012).

Um outro aspecto predominante entre os programas era a segmentação dos usuários por frequência de compras, e em 1982, o AAdvantage foi o primeiro

do setor de transporte aéreo a criar um grupo de usuários chamado “Gold”, que dava benefícios extras aos integrantes, a fim de tornar as ofertas rivais menos atraentes e desmotivar a mudança para outras empresas concorrentes (Boer, Gudmundsson, 2012).

A criação desses grupos foi também uma forma das empresas estimularem o consumidor a realizar compras repetidas, para que eventualmente chegasse nos níveis mais altos e com mais recompensas (Tanford, 2013). Uma outra vantagem da segmentação em grupos observada pelas companhias, é que ela facilitava a elaboração de estratégias de marketing e comunicação relevantes à cada grupo e perfil de usuário (Nichols, 2019).

Os grupos também eram bem vistos pelos consumidores, que ao responderem à uma pesquisa (Dréze, Nunes, 2009) apontaram uma percepção positiva em relação à sensação de identidade e exclusividade provocada pela segmentação. Em complemento, um outro estudo (Tanford, 2013) investigou o impacto dos grupos sobre o comportamento dos usuários, e o resultado obtido foi de que quanto maior o nível do usuário, maior será o seu custo de mudança, já que em um novo programa ele começaria em um grupo básico, sem as recompensas extras ligadas aos grupos mais avançados.

Toda essa estrutura de troca de pontos por recompensas e segmentação por grupos persiste até hoje nos programas de fidelidade (Kim, Shi, Srinivasan, 2001), e desde seu surgimento, esse modelo para fidelizar consumidores tem sido replicado em vários setores, como o de alimentos, vestuário, entretenimento e transporte (Berry, 2015).

A fim de verificar se esse modelo clássico ainda é usado pelos programas de fidelidade do setor turístico, foi feita uma análise de três programas no segmento de hospitalidade (QUADRO 1) e três no de transporte aéreo (QUADRO 2). Para a hospitalidade, os selecionados foram: Hoteis.com Rewards (Hoteis), Genius (Booking) e ALL (Accor). Para o transporte aéreo: TudoAzul (Azul), AAdvantage (American Airlines) e Smiles (Gol). Os programas foram escolhidos conforme facilidade de acesso às informações.

QUADRO 1 – Estrutura de três programas de fidelidade no segmento de hospitalidade (Hoteis.com Rewards, Genius, ALL)

Programa de fidelidade	Formas de adquirir pontos			Serviços e produtos oferecidos por pontos		Grupos de usuários
	<i>Reservar hospedagem</i>	<i>Mover pontos entre programas parceiros</i>	<i>Comprar serviços extras (spa, etc)</i>	<i>Trocar por hospedagem (gratuita ou com desconto)</i>	<i>Trocar por serviços e produtos extras</i>	
Hoteis.com Rewards <sup>1</sup> (Hoteis)	✓			✓		✓
Genius <sup>2</sup> (Booking)	✓			✓		✓
ALL <sup>3</sup> (Accor)	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

No QUADRO 1 é possível notar que os programas verificados mantiveram a estrutura clássica apresentada anteriormente: o ganho de pontos através de compras, a troca desses pontos por recompensas e a classificação hierárquica dos usuários.

No caso da Accor, o programa ALL mostrou-se menos estático e com mais liberdade para os usuários em relação ao ganho e resgate de pontos. No ALL, os turistas podem adquirir pontos de formas alternativas, como por exemplo, na mobilidade de pontos entre programas parceiros ou na compra de serviços extras relacionados à hospedagem (spa, restaurante, bar). Um outro diferencial do ALL em relação ao Hoteis.com Rewards e Genius é que nele os pontos podem ser resgatados também em uma loja virtual da Accor, que oferece produtos alimentícios, eletrônicos, etc. Embora essa loja permita mais liberdade na escolha de resgate dos pontos, McCall e Voorhees (2010) apontam que isso pode não ser algo necessariamente positivo, pois os usuários preferem resgatar recompensas que se encaixem no contexto da compra original, ou seja, consumidores de hospedagem provavelmente vão escolher recompensas

<sup>1</sup> Hoteis.com Rewards. 2020. **Hoteis.com**. Disponível em: <<https://www.hoteis.com/hotel-rewards-pillar/hotelscomrewards.html>>. Acesso em: 06 jun. 2020.

<sup>2</sup> Genius. 2020. **Booking.com**. Disponível em: <<https://www.booking.com/genius.pt-br.html>>. Acesso em: 06 jun. 2020.

<sup>3</sup> ALL. 2020. **Accor.com**. Disponível em: <<https://all.accor.com/brasil/index.pt-br.shtml>>. Acesso em: 06 jun. 2020.

relacionadas à viagem. Com isso dito, o ALL demonstrou um exemplo de como os programas podem se estender para flexibilizar o modelo clássico de compra e resgate de pontos.

QUADRO 2 – Estrutura de três programas de fidelidade no segmento de transporte aéreo (TudoAzul, AAdvantage, Smiles)

Programa de fidelidade	Formas de adquirir pontos					Serviços e produtos oferecidos por pontos		Grupos de usuários
	<i>Resevar passagem aérea</i>	<i>Mover pontos entre programas parceiros</i>	<i>Comprar pontos</i>	<i>Comprar em lojas parceiras</i>	<i>Comprar com cartão de crédito da marca</i>	<i>Trocar por passagem aérea (gratuita ou com desconto)</i>	<i>Trocar por serviços e produtos extras</i>	
TudoAzul <sup>4</sup> (Azul)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
AAdvantage <sup>5</sup> (American Airlines)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Smiles <sup>6</sup> (Gol)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Semelhantemente, no segmento de transporte aéreo, o QUADRO 2 mostra que os três programas de fidelidade verificados também seguem a estrutura clássica, mas percebe-se a ampliação dos serviços em termos de funcionalidades, se comparados aos do segmento de hospitalidade.

Um dos motivos que levou a esse incremento de funcionalidades observado nos programas de fidelidade aéreo foi o fato de que usuários comuns podem demorar anos para resgatar uma passagem aérea gratuita, ou sequer chegar a esse ponto (Barsky, 2011). Por isso, os três programas de fidelidade

<sup>4</sup> Azul, TudoAzul <https://tudoazul.voeazul.com.br/web/azul/conheca-o-programa>

<sup>5</sup> American Airlines, AAdvantage <https://www.aa.com.br/i18n/aadvantage-program/aadvantage-program.jsp>

<sup>6</sup> Gol, Smiles <https://www.smiles.com.br/programa-smiles>

investigados desse segmento permitem a aceleração de aquisição de pontos através da compra de milhas (por pacotes ou assinaturas pagas), compras em lojas parceiras (o valor do produto adquirido é convertido em pontos), e compras com cartão de crédito especial (de marca conjunta).

Essas oportunidades extras de adquirir pontos demonstram a ampliação do modelo clássico, mas não são novidade entre os programas de fidelidade. De fato, o primeiro cartão de crédito conjunto do setor foi introduzido em 1987, novamente pela American Airlines (Boer, Gudmundsson, 2012), e desde então tem se tornado um negócio justificado, também, por gerar bilhões para as empresas e bancos participantes (Sorensen, 2008).

Essa ampliação da estrutura clássica para modelos mais dinâmicos tem ajudado as empresas a manter a lucratividade dos programas (Boer, Gudmundsson, 2012), mas a efetividade deles em fidelizar consumidores tem sido tópico de investigação para pesquisas acadêmicas e iniciativas privadas (Dowling, Uncles, 1997; Shugan, 2005; Heney, 2010; Palmer, Lunceford, Patton, 2012; Palmieri, 2015; Nichols, 2019).

## **2.2 O problema de fidelização dos programas de fidelidade: motivações extrínsecas e intrínsecas**

Muitos viajantes frequentes participam de diversos programas de fidelidade, e acabam alternando entre os que oferecem os melhores benefícios, recompensas e descontos, demonstrando a ineficácia dos programas em gerar clientes realmente fiéis à marca (Dowling, Uncles, 1997; Shugan, 2005; Heney, 2010; Palmer, Lunceford, Patton, 2012; Palmieri, 2015; Nichols, 2019).

Por uma série de motivos como custos e limitações promocionais, muitos programas de fidelidade têm oferecido uma estrutura de recompensas extrínsecas, no entanto esse modelo nem sempre gera fidelidade à marca (Kim, Ahn, 2017) e ainda pode provocar a diminuição da motivação intrínseca do indivíduo em participar do programa (Deci, 1971; Deci, Koestner, Ryan, 1999; Kim, Ahn, 2017).

Para explicar o que são as motivações intrínsecas e extrínsecas existe a teoria da autodeterminação (TDA), que acredita que o comportamento humano

é influenciado por duas fontes, a intrínseca e a extrínseca (Ryan, Deci, 2000a). A teoria assume que o processo cognitivo do ser humano nem sempre é influenciado pelo contexto social, pois certas decisões também podem ser tomadas autonomamente, sem a influência ou interferência externa (Deci, Ryan, 1991).

A motivação intrínseca aparece justamente quando o indivíduo se envolve em uma atividade “por suas satisfações inerentes, e não por consequências separáveis” (Ryan, Deci, 2000b, p. 56, tradução nossa). Um exemplo seria praticar esportes por diversão, ou participar de um programa de fidelidade por considerá-lo divertido. A motivação intrínseca é quando o prazer de realizar a atividade em si se sobressai à recompensa que provem dela.

Por outro lado, a motivação extrínseca aparece nas atividades realizadas para “obter resultados separáveis” (Ryan, Deci, 2000b, p. 60, tradução nossa), como por exemplo, praticar esportes apenas para alcançar um padrão estético, ou participar de programas de fidelidade simplesmente para obter recompensas. São atividades realizadas para receber algo em troca, e não por prazer.

Alguns estudos (Kim, Ahn, 2017; Ryan, 2012; Hwang, Choi, 2020) se propuseram a investigar o impacto das recompensas intrínsecas e extrínsecas na participação dos usuários em programas de fidelidade. Os resultados apontaram uma correlação positiva entre a motivação intrínseca e a fidelidade, afirmando que usuários motivados intrinsecamente têm mais interesse de usar o programa de fidelidade no longo prazo do que os motivados extrinsecamente, e consequentemente são consumidores com mais chances de serem fidelizados.

Para estimular a motivação intrínseca, Ryan e Deci (2000a) escalaram três necessidades básicas psicológicas capazes de gerar uma mudança comportamental duradoura, sendo elas a autonomia (oferecer liberdade de escolha), a competência (incentivar o uso da habilidade para completar desafios e objetivos) e a conexão (criar oportunidades de relação com outras pessoas, possivelmente com os mesmos propósitos e interesses). Ainda de acordo com a teoria TDA, motivações intrínsecas e extrínsecas podem ser combinadas para criar uma atividade verdadeiramente agradável para o indivíduo (Ryan, Deci, 2000b).

Quando o objetivo é estimular a motivação intrínseca através de uma necessidade básica de competência, alguns incentivos extrínsecos podem ser



usados, como é o caso das recompensas, medalhas e placares para a necessidade de competência (Ryan, Deci, 1985). É importante notar que as motivações são um espectro, onde pode haver as duas motivações ao mesmo tempo, com a diferença que em certas atividades, uma pode prevalecer sobre a outra (Ryan, Deci, 2000a). Por isso, oferecer recompensas extrínsecas com motivações intrínsecas é aceitável e possível. Como por exemplo, oferecer recompensas monetárias, mas de maneira que instigue as necessidades básicas do consumidor.

Essas três necessidades básicas psicológicas apresentadas se assemelham aos elementos presentes no design de jogos eletrônicos, como descreve McGonigal (2011) ao citar as quatro características comuns entre os games, sendo elas a participação voluntária (liberdade de escolha torna a busca pelo objetivo algo agradável), as regras (limitações que incentivam a criatividade e a competência para alcançar o objetivo), o objetivo (resultado que os jogadores querem alcançar juntos ou individualmente), e o feedback (motiva o jogador e mostra o quão perto ele está de alcançar o objetivo). Portanto, é possível que as três necessidades sejam abordadas através dos elementos presentes nos jogos.

A partir desse cenário apresentado sobre os programas de fidelidade e as motivações, nota-se que um problema atual dos programas é o estímulo às motivações extrínsecas, quando na verdade, o objetivo deveria ser o aumento da motivação intrínseca dos consumidores, a fim de incrementar as chances de fidelização. Com essa consideração, torna-se importante encontrar e compreender uma estratégia que possa aumentar a motivação intrínseca dos usuários através do estímulo às suas necessidades básicas psicológicas.

### **3 A ESTRATÉGIA DE GAMIFICAÇÃO**

#### **3.1 O conceito da gamificação, seus elementos essenciais, potencialidades e riscos**

Embora não exista uma definição universal para a gamificação, uma das mais aceitas e referenciadas é a de Deterding (2012), onde ele a descreve como uma estratégia que aplica o design de jogos em contextos não relacionados a eles, com o objetivo de motivar comportamentos desejados.

Palmer, Lunceford e Patton (2012) adicionam que a gamificação “usa a essência dos games, como diversão, transparência, design e desafio, e aplica ela em objetivos do mundo real” (p. 54-55, tradução nossa), e que a vantagem principal da gamificação é a sua eficácia em conectar o consumidor com a marca, de maneira que eles se sintam recompensados e respeitados por seu apoio, gerando assim bons resultados como compras repetidas e fidelidade.

Por conta desses benefícios, essa estratégia tem sido utilizada em diversos serviços de setores como educação, saúde e marketing (Deterding, 2012), todos com o objetivo de incentivar certas respostas comportamentais e emocionais (Harwood, Garry, 2015).

Nessa esfera de motivação e fidelidade, a gamificação já aparece como uma estratégia relevante para os programas que buscam maneiras de estimular seus usuários intrinsecamente através das necessidades básicas psicológicas, tendo sempre em mente o objetivo de incrementar as chances de fidelização.

O uso da gamificação em programas de fidelidade foi tema de uma pesquisa mundial (BOND, 2019) com usuários de programas de diversos setores. A pesquisa apontou que os membros que se envolvem com a gamificação tendem a gostar de usar o programa quase duas vezes mais, se comparado ao uso de programas não gamificados. Além disso, a mesma pesquisa revelou que 8 em cada 10 membros se envolvem com atividades gamificadas quando elas estão presentes, mas apenas metade dos programas investigados ofereciam esse tipo de experiência aos seus usuários, demonstrando assim uma baixa adesão à estratégia, embora os resultados apontem para uma experiência positiva.

No passado, a World Travel Market (2011) identificou a gamificação como uma das tendências no futuro do setor turístico, apontando seu apelo à todas as idades, mas principalmente aos mais jovens. Por certo, no mesmo ano a rede hoteleira InterContinental Hotels Group (IHG) lançou a primeira plataforma de fidelidade gamificada de hospedagem (IHG, 2011), onde membros podiam ganhar pontos no programa Priority Club Rewards ao competir uns contra os outros. A plataforma foi lançada com um prazo de duração de aproximadamente três meses, e serviu como uma extensão do programa de fidelidade Priority Club Rewards, ou seja, o programa em si não havia sido gamificado, e a plataforma que hospedava o jogo teve um curto período de existência. Esse exemplo

demonstra que a gamificação nem sempre é bem sucedida, e pode falhar em engajar os consumidores por não ser divertida ou atraente o suficiente (Xu et al., 2013).

De fato, pode-se dizer que muitos programas usam os elementos mais básicos e execuções mais simplórias da gamificação, como acontece nos formatos onde o consumidor coleta pontos para trocá-los por recompensas. Porém, esses programas não fazem o uso avançado dos dados dos usuários para criar, por exemplo, placares de pontuação e redes de interatividade, entre outras funcionalidades que transformariam o programa em um serviço realmente gamificado (Deterding, 2012). O desafio das empresas que planejam gamificar seus produtos e serviços é justamente usar seu conteúdo já existente e desenvolver mecânicas de jogos que se integrem perfeitamente com a estrutura e as principais funcionalidades da marca (Harwood, Garry, 2015).

Diante desse desafio, Palmer, Lunceford e Patton (2012) propõem um conjunto de quatro elementos (QUADRO 3) que podem ajudar a criar um ambiente realmente gamificado, sendo eles: plano de progresso, feedback e recompensa, rede social e interface, e experiência do usuário. De forma a concordar, Deterding (2012) indica que a paleta da gamificação deve conter elementos como: objetivos, transparência e competência (plano de progresso), feedback em tempo real (feedback e recompensa), e competição e times (rede social).

QUADRO 3 – Os quatro elementos essenciais para criar um ambiente realmente gamificado

Elemento	Descrição
Plano de progresso	Guias explicativos e desafios que mudam com o progresso e competência do usuário.
Feedback e recompensa	Indicações rápidas de sucesso e recompensas com liberdade de escolha.
Rede social	Estruturas de suporte e de competição que permitam grandes vitórias.

Interface e experiência do usuário	Design e plataforma que aumentam a diversão e facilidade de uso.
------------------------------------	--

Fonte: Palmer, Lunceford e Patton (2012) (adaptado pelo autor)

Esses elementos considerados essenciais para a gamificação são fortemente relacionados às necessidades básicas psicológicas que estimulam a motivação intrínseca.

O entendimento é de que para criar um ambiente gamificado, é necessário ter um plano de progresso que estabeleça desafios bem definidos e organizados para que os usuários saibam exatamente quais são os seus próximos objetivos, e que esses mudem de acordo com o progresso e competência do indivíduo. A clareza ao propor esses objetivos foi um dos problemas identificados na plataforma Samsung Nation, um site gamificado da Samsung que promovia a interação dos usuários em troca de pontos de fidelidade e recompensas (Harwood, Garry, 2015). Não explicar de forma clara os objetivos de cada desafio proposto gerou frustrações e chamados ao atendimento ao cliente da empresa. Objetivos que são claros e desafiantes têm mais chances de motivar um indivíduo do que objetivos muito fáceis ou confusos (Jain, Dutta, 2019), justamente por estimularem a competência do usuário.

Em relação ao elemento de feedback e recompensas, compreende-se que o feedback deve acontecer em tempo real, não deixando que o esforço do usuário passe despercebido. Quando esse feedback demonstra o estado atual de progresso, ele pode ajudar a acelerar o processo de decisão de compra do consumidor, pois quanto mais próximo ele perceber que está de conquistar uma recompensa ou objetivo, maior será as chances dele efetuar uma compra ou continuar com a atividade (Kivetz, Urminsky, Zheng, 2006). Alguns usuários gostam de recompensas tradicionais e monetárias, como já acontece em forma de descontos e gratuidades, enquanto outros preferem o sentimento de responsabilidade e liderança, visto por exemplo em placares de pontuação e grupos de usuários mais elevados. O sentimento de pertencimento, grupo e exclusividade apela à necessidade básica psicológica de conexão.

A criação de uma rede de suporte e de competição pode permitir que os usuários do programa interajam entre si, seja em união ou disputa, mas todos

por um objetivo e recompensa maior, aumentando assim o uso e engajamento deles com o programa. Esse sentimento de comunidade pode ser gerado quando o programa dá oportunidades para os usuários interagirem e aproveitarem benefícios e privilégios juntos (McCall, Voorhees, 2010). Novamente, esse elemento da gamificação tem o poder de estimular a necessidade de conexão.

Por fim, o último elemento citado é o desenvolvimento de uma plataforma eficiente, pois os consumidores estão acostumados com sistemas bem desenhados e fáceis de usar (Hamed, 2017). Embora esse elemento não esteja diretamente associado à nenhuma necessidade básica psicológica, ele é considerado essencial para qualquer tipo de programa e independente de motivações, pois trata das funcionalidades e estabilidade do serviço.

Palmer, Lunceford e Patton (2012) acreditam que o ideal é fazer com que esses quatro elementos trabalhem em conjunto, pois usar apenas um deles pode gerar efeitos negativos e reversos ao esperado. Implementar um sistema de pontos, medalhas e placares de maneira simplória pode levar a um engajamento superficial, e ser prejudicial ao relacionamento com a marca (Harwood, Garry, 2015).

Esses riscos associados às técnicas de gamificação também foram investigados por Palmer, Lunceford e Patton (2012), e algumas possíveis soluções foram apontadas (QUADRO 4).

QUADRO 4 – Riscos relacionados à gamificação e possíveis soluções

Risco	Solução
Gamificação é apenas para os que gostam de jogos eletrônicos	Um problema a ser resolvido dentro da organização, deve haver o entendimento de que novas formas de oferecer desafios e recompensas podem aumentar o engajamento dos usuários e os resultados da empresa.
Recompensas extrínsecas	Quando o usuário completa desafios apenas para ganhar recompensas. Este modelo funciona por um curto período de tempo, mas geralmente não é sustentável, e deve ser debatido durante o processo de criação do serviço gamificado. A alternativa é

	oferecer desafios e recompensas mais significativas, além de dar liberdade aos usuários para que eles sejam criativos.
Trapaça	Jogos geralmente estão suscetíveis a trapaças, por isso é importante estabelecer regras claras e realizar testes com a mentalidade de um jogador que faria de tudo para vencer. Sem essa postura, o serviço pode ter efeitos negativos na experiência do usuário, deixando-o insatisfeito.
Usar apenas um elemento dos jogos	Gamificação envolve diversos elementos, teorias e planejamento. Um serviço gamificado simples pode deixar a desejar.
Fatiga	O número de serviços gamificados tem aumentado, e por isso existe o risco de fadiga por parte dos usuários. Para combater esse problema, é preciso criar algo bem planejado e inovador.

Fonte: Palmer, Lunceford e Patton, 2012 (adaptado pelo autor)

Como constatado, assim como qualquer outra estratégia, a gamificação pode ou não ser executada com sucesso, “as empresas que descobrirem como usar a gamificação para aumentar a motivação intrínseca de seus fãs e consumidores terão uma vantagem competitiva duradoura no mercado” (Deterding, 2012, p. 17, tradução nossa). Assim dizendo, além de se atentar aos elementos essenciais e riscos da gamificação, é importante que a empresa tenha também uma boa compreensão do perfil da sua demanda, a quem será proposto o programa gamificado.

Como determinado, a gamificação é uma estratégia que envolve tecnologia e elementos de jogos, por conseguinte, é essencial que a base de usuários demonstre boa familiaridade com esses princípios. Se espera que a gamificação seja mais efetiva com as últimas gerações e consumidores que tenham experiência com jogos, e que consumidores não familiarizados com jogos podem não ser afetados pelos elementos da gamificação, por não entenderem a dinâmica e a proposta da estratégia.

Diante do objetivo de motivar os usuários intrinsecamente através da gamificação, torna-se necessário identificar o perfil da demanda turística, assim como seus comportamentos e necessidades, a fim de verificar sua compatibilidade com os elementos da estratégia de gamificação.

## 4 A DEMANDA TURÍSTICA E PERFIL DOS MILLENNIALS

### 4.1 A demanda turística em 2017 e 2018

A demanda turística pode ser definida como “a quantidade de produtos turísticos (bens e serviços) que os potenciais consumidores estão dispostos a adquirir por um dado preço e em um determinado momento” (Brasil, 2021). Em outras palavras, é o consumo de serviços turísticos por pessoas que viajam ou pretende viajar.

Um programa de fidelidade de turismo que pretende ser gamificado precisa identificar quem são esses reais e potenciais consumidores, e verificar se a estratégia de gamificação é compatível com o perfil deles. Por isso, torna-se necessário identificar os grupos mais importantes da demanda a partir de determinadas variáveis.

Uma das maneiras de segmentar a demanda é a divisão geracional, que agrupa os consumidores de características, comportamentos e atitudes semelhantes (Ordun, 2015). Essa forma de segmentar a demanda é bastante popular e amplamente aceita em estudos (Ketter, 2019). A divisão geracional é feita a partir do ano de nascimento dos indivíduos, e embora não haja um consenso sobre o período de cada geração, o QUADRO 5 apresenta os anos mais frequentemente usados para cada uma delas (Cooper et al., 2012).

QUADRO 5 – Gerações por período

Geração	Período de nascimento
Boomers	1946-1964
X	1965-1979
Millennials / Y	1980-1999
Zoomers / Z	2000-

Fonte: Cooper, R. et al., 2012.

O estudo escalou algumas variáveis da demanda turística como mais relevantes na tarefa de identificar as gerações mais expressivas de turistas, sendo elas o volume de viagens e o gasto turístico, enquanto outras foram consideradas irrelevantes, tais como motivação da viagem, preferência de acomodação e demais referentes as características da viagem.

O período definido para a compreensão da demanda foi ditado pela disponibilidade de estudos encontrados. Se deu preferência por relatórios anuais e com resultados segmentados por geração. O volume de publicações demonstrou-se maior entre 2017-2018.

No QUADRO 6 é possível verificar as gerações mais expressivas da demanda turística em termos de volume de viagens e gastos turísticos em 2017-2018.



QUADRO 6 – Gerações mais expressivas em termos de volume de viagens e gastos turísticos em 2017-2018

Variável	Ano	Região dos entrevistados	Geração mais expressiva				Fonte
			Boomers	X	Millennials/Y	Zoomers/Z	
Maior número de viagens	2017	Global			○		NIELSEN, 2017
	2017	Estados Unidos			○		EG, 2017
	2017	China			○		EG, 2017
	2017	Japão		○			EG, 2017
	2017	Europa			○		EG, 2017
	2018	América Latina			○		EG, 2018
	2018	Estados Unidos			○		BHTP, 2018
	2018	Estados Unidos			○		AARP, 2018
	2018	Estados Unidos			○		TRAVELPORT, 2018
Maior gasto turístico	2017	Global	○				TRIPADVISOR, 2017
	2018	Estados Unidos			○		BHTP, 2018
	2018	Estados Unidos	○				AARP, 2018
	2018	Estados Unidos			○		TRAVELPORT, 2018

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Em relação ao maior número de viagens, percebe-se que os Millennials foram os que mais viajaram nos anos verificados. De maneira geral, as pesquisas (EG, 2017; AARP, 2018) apontam que isso deve-se ao maior número de viagens de negócios, assim como o uso das férias para viagens de lazer.

Quanto ao maior gasto turístico, houve um empate entre as gerações Boomers e Millennials. O motivo dos Boomers aparecerem com o maior gasto turístico em duas pesquisas (TRIPADVISOR, 2017; AARP, 2018) é explicado pela estabilidade financeira dessa geração. De maneira oposta, as gerações mais jovens expressaram a necessidade de serem mais cautelosas com seus orçamentos (TRIPADVISOR, 2017; AARP, 2018). No entanto, a expectativa é de

que os Millennials gastem mais com turismo no futuro, à medida que suas posições financeiras evoluam e se tornem mais estáveis (NIELSEN, 2017).

Tendo identificado os Millennials como a geração com maior número de viagens e sua perspectiva de maior gasto com turismo no futuro, fica demonstrado a importância econômica desse grupo para o setor turístico.

Uma outra variável considerada como relevante para o estudo foi a relevância dos programas de fidelidade na decisão de compra para cada geração (QUADRO 7).

QUADRO 7 – Gerações mais expressivas quanto à relevância dos programas de fidelidade na decisão de compra

Variável	Ano	Região dos entrevistados	Geração mais expressiva				Fonte
			Boomers	X	Millennials/Y	Zoomers/Z	
Relevância dos programas de fidelidade na decisão de compra	2017	Estados Unidos			○		EG, 2017a
	2017	China			○		EG, 2017b
	2017	Japão			○		EG, 2017c
	2017	Europa			○		EG, 2017d
	2018	Estados Unidos			○		AARP, 2018

Fonte: elaborado pelo autor, 2021

Em todas as pesquisas, os Millennials aparecem como os que mais consideram os programas de fidelidade na decisão de compra, e isso pode ser explicado pelo fato deles serem a geração com o maior número de viagens, sendo assim, conseguem acumular pontos mais rapidamente nos programas e resgatá-los em recompensas. Da mesma forma, as recompensas e os benefícios oferecidos pelos programas podem aliviar os gastos turísticos dessa geração, já que no geral eles demonstram possuir mais cautela com seus gastos. Essa informação sobre a relevância dos programas de fidelidade para os Millennials acrescenta à importância dessa geração para as empresas turísticas, em especial às que possuem programas de fidelidade. Os Millennials são usuários de programas de fidelidade desde que se tornaram consumidores, e são

altamente influenciados por eles, embora também estejam insatisfeitos com a experiência do serviço oferecido (BOND, 2019).

A compreensão do perfil da demanda turística a partir dos dados apresentados permite a conclusão de que os Millennials são atualmente a geração mais importante para o turismo, e aponta ainda o destaque dos programas de fidelidade na decisão de compra desses viajantes.

Sabendo da importância dos Millennials e o valor dos programas para eles, vê-se necessário a compreensão das características dessa geração, a fim de verificar sua afinidade com programas de fidelidade gamificados. De forma a concordar, por décadas, as empresas de turismo focaram suas ações de marketing na geração Baby Boomers (Patterson, Pegg, 2009; Cooper et al., 2012), mas agora elas passam a olhar para as características e necessidades dos Millennials, com o objetivo de entregar um serviço turístico atraente a eles.

#### **4.2 O perfil dos Millennials**

Os Millennials, nascidos entre 1980-1999 (Cooper et al., 2012), são popularmente conhecidos por terem a tecnologia e os jogos eletrônicos como partes essenciais de suas vidas (Hershatter, Epstein, 2010; DiLullo, McGee, Kriebel, 2011; Mohd et al., 2019). Existem muitos estudos sobre essa geração e a observação mais frequente entre os pesquisadores é de que eles são “tecnologicamente experientes, quase como se tivessem um sexto sentido digital” (Cooper et al., 2012, p. 3, tradução nossa). De maneira geral, são pessoas que nasceram e cresceram na era digital, e dependem da tecnologia para trabalhar, socializar, viajar ou realizar qualquer outro tipo de atividade.

Dada a importância dos Millennials para o setor turístico e o valor dos programas de fidelidade a eles, fez-se importante a compreensão do seu perfil. No QUADRO 8, encontra-se um resumo do comportamento e das necessidades encontradas e consideradas relevantes para o estudo.

### QUADRO 8 – Comportamento e necessidades dos Millennials

Comportamento e necessidades dos Millennials	Fonte
Experientes (e dependentes) da tecnologia	Hershatte, Epstein, 2010
Esperam um plano de progresso claro e objetivo	Mohd et al., 2019
Preferem resposta (feedback, recompensa) instantânea	Jain, Dutta, 2019
Conectados à rede social	Ordun, 2015
Atraídos por serviços responsivos e dinâmicos	Hamed, 2017
Familiarizados com jogos eletrônicos	Mazzo, 2015

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

A tarefa de identificar o comportamento e as necessidades dos Millennials foi feita para averiguar a afinidade dessa geração com a estratégia de gamificação e seus elementos (plano de progresso, feedback e recompensa, rede social, interface e experiência do usuário).

Em relação ao plano de progresso, os Millennials demonstraram compatibilidade com a ideia de um caminho que os ajude a identificar seus próximos objetivos e que não subestime sua competência. Essa observação vem a partir de diversas pesquisas sobre o perfil dos trabalhadores Millennials (PWC, 2011; Robert Walters, 2015), onde eles são frequentemente descritos como profissionais que esperam receber um plano de progresso claro para o desenvolvimento da sua carreira. De maneira complementar, um estudo sobre o comportamento dos Millennials em ambientes corporativos (Eddy, Linda, Sean, 2010) revelou que trabalhos de pouco desafio e não estimulantes podem resultar em baixa motivação e performance. Essa característica dos Millennials reforçam a ideia de um plano de progresso para os programas de fidelidade que possa incentivar e desafiar o usuário de maneira clara e objetiva.

No que se refere à feedback e recompensas, essa geração afirma ser favorável a feedback frequentes e ao reconhecimento instantâneo (PWC, 2011; Robert Walters, 2015), de maneira geral eles esperam que seus esforços sejam reconhecidos para que se mantenham engajados em uma atividade, e demonstram pouca tolerância para atrasos (Jain, Dutta, 2019). Essa imediatividade pode ser justificada pelo fato dos Millennials terem crescido com a era digital, onde a internet tornou possível o acesso rápido à informação e comunicação. Vale notar que o feedback não se resume ao reconhecimento de uma tarefa bem concluída, mas pode atuar também como um espaço para

sugerir o que deve ser feito a seguir, e quais os caminhos possíveis para alcançar a recompensa final. De certa forma, o feedback pode ser uma extensão e constante atualização do plano de progresso. Para os programas de fidelidade o feedback é uma maneira de comunicar os usuários sobre seus avanços em direção à recompensa.

Com respeito ao elemento de rede social, os Millennials aparecem como usuários dedicados dessas plataformas que permitem a relação social entre pessoas e marcas. Em uma pesquisa com Millennials (Resonance, 2018), quase 90% dos entrevistados disseram ter ao menos um perfil na rede social. De forma complementar, outra pesquisa (Deloitte, 2015) apontou que 71% dos Millennials participantes usam a rede social para se conectar à família e amigos. Para Fromm et al (2016, tradução nossa), essa grande adesão dos Millennials às redes sociais vem da necessidade de “querer que suas atividades e experiências sejam validadas através de uma mistura de likes, compartilhamentos e comentários.” Essa geração compartilha suas experiências de viagens nas redes sociais, e essas postagens inspiram seus contatos a viajarem (Şchiopu et al., 2016), e por isso essas publicações acabam agindo como divulgação orgânica de produtos e serviços turísticos. Um programa de fidelidade que permita esse tipo de funcionalidade pode acabar se tornando mais atrativo ao turistas Millennials, e permitiria novas maneiras de interação com a marca e outros consumidores.

Sobre o último elemento da gamificação, o de interface e experiência do usuário, é possível mencionar que os Millennials se envolvem com a tecnologia ativamente, e por isso eles têm um nível de exigência tecnológica bastante alta, sendo difícil satisfazê-los com plataformas básicas, e com menos interatividade e dinamismo (Cooper et al., 2012). De maneira a acrescentar, Hamed (2017, tradução nossa) aponta que “os viajantes Millennials são atraídos por sites responsivos e de última geração.” Essa geração apresenta-se como proficiente e entusiasmada com o uso da tecnologia em todos os aspectos da sua vida, e por isso, programas de fidelidade e serviços simplórios acabam sendo menos atraente a eles. A oportunidade é de que os programas evoluam a partir da sua estrutura clássica, e passem a oferecer uma experiência que apele aos Millennials.

Em relação a afinidade dos Millennials com os próprios jogos, Shore (2011) e Mazzo (2015) apontam que essa geração cresceu com os jogos eletrônicos e estima-se que eles possam dedicar até 10 mil horas de seu tempo aos games. De forma a concordar, uma pesquisa com correspondentes Millennials (Westcott et al., 2021) revelou que os games é a segunda atividade de entretenimento favorita entre essa geração (16%), atrás apenas de assistir à programas de TV e filmes em casa (18%). O mesmo estudo descobriu que a maioria (83%) dos entrevistados jogam pelo menos uma vez por semana, seja para passar o tempo ou se conectar com amigos. Mesmo os que não jogam, conhecem pelo menos uma pessoa que joga por lazer (Kneer et al., 2012). Fica evidente que a familiaridade dessa geração com os jogos eletrônicos é bastante alta, sugerindo também uma afinidade positiva com a estratégia de gamificação.

A tarefa de identificar o perfil da demanda turística apontou para os Millennials como a geração mais importante para o setor, e o estudo sobre suas características e necessidades indicou que eles são experientes com tecnologia, esperam um bom plano de progresso com objetivos claros, preferem feedback e recompensas instantâneas, são conectados à rede social, gostam de plataformas dinâmicas e são familiarizados com jogos eletrônicos. Com essas informações somadas à discussão de programas de fidelidade e gamificação, torna-se finalmente possível compreender como essa estratégia pode contribuir para aprimorar a fidelização dos turistas Millennials.

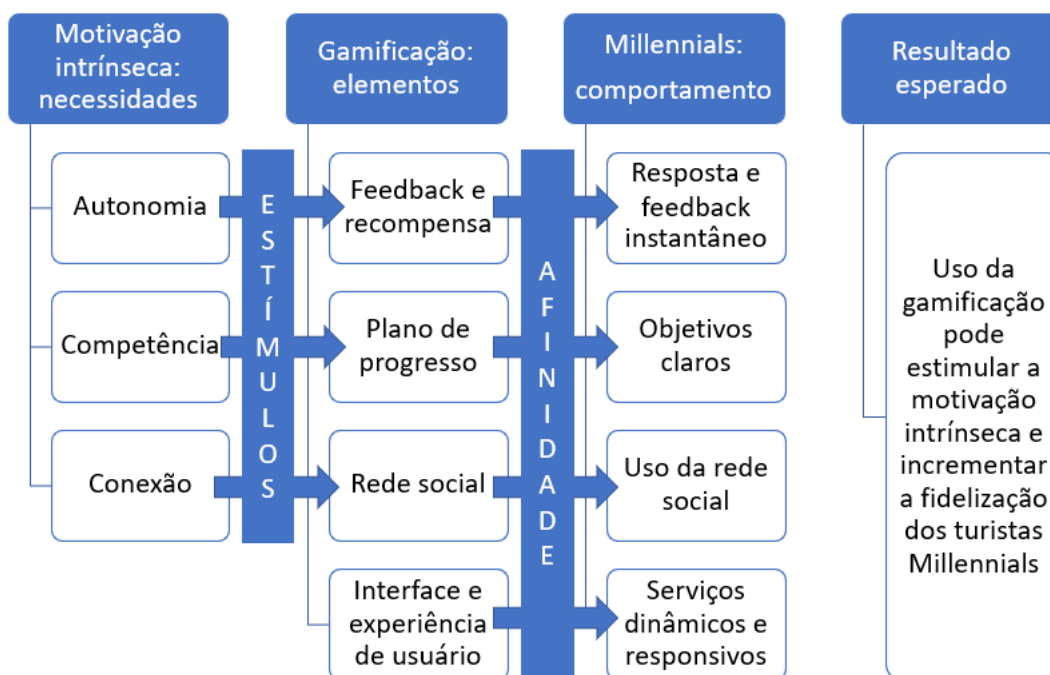
Essas foram as características e necessidades investigadas para verificar a afinidade dos Millennials com a estratégia de gamificação e seus elementos. As informações apresentadas sugerem que os turistas Millennials sejam receptivos à um programa de fidelidade gamificado, dado o alinhamento das necessidades dessa geração com os elementos da estratégia.

## **5 AS CONTRIBUIÇÕES DA GAMIFICAÇÃO PARA FIDELIZAR OS TURISTAS MILLENNIALS**

Com as informações apresentadas e discutidas sobre os programas de fidelidade, gamificação e perfil da demanda turística, é possível compreender como a gamificação pode contribuir para aprimorar a fidelização dos turistas Millennials.

Para concluir esse objetivo, o QUADRO 9 resume as necessidades da motivação intrínseca, os elementos da gamificação, o comportamento dos Millennials e como essas informações se relacionam para incrementar a fidelização.

QUADRO 9 – Relação e afinidade entre a motivação intrínseca, gamificação e Millennials



Fonte: elaborado pelo autor (2021)

As relações vistas no QUADRO 9 resume a discussão de como a motivação intrínseca dos usuários pode ser estimulada pelos elementos da gamificação, e como eles por sua vez têm afinidade com o comportamento dos Millennials, sugerindo que essa geração teria uma boa recepção com programas de fidelidade gamificados.

Para que os programas mantenham os usuários engajados é preciso estimular as suas motivações intrínsecas, e a sugestão desse estudo é usar a estratégia de gamificação para isso, utilizando seus elementos como catalisadores. O resultado esperado na prática é o incremento à fidelização dos turistas Millennials e uma possível solução para o problema dos programas que não são efetivos nesse aspecto.

Um programa de fidelidade gamificado também aparece como uma forma de se alinhar aos comportamentos e expectativas dos turistas Millennials tão familiarizados com tecnologia e jogos, oferecendo a eles experiências e recompensas com mais liberdade, clareza e conectividade, também influenciando positivamente a sua fidelidade à marca.

O uso da gamificação em si não garante um incremento à fidelização dos usuários, a maneira como essa estratégia será aplicada pode definir seu sucesso. Se feito de maneira simplória, acredita-se que o efeito possa ser negativo, e percebido como uma plataforma chata e entediante pelos consumidores. Sem devida atenção aos elementos, a gamificação pode prejudicar a experiência do consumidor. Por isso, considera-se importante que o programa de fidelidade gamificado ofereça um ambiente divertido e com certa dose de desafio, através de atividades que façam o tempo passar rápido e que exijam um certo grau de dedicação.

O programa de fidelidade gamificado pode estimular a autonomia do usuário através de um sistema de recompensa flexível e que permita a liberdade de escolha sobre o que receber, e principalmente quando receber, sem limitações de tempo, como prazos de expiração de pontos ou similares. Para os Millennials, as recompensas ainda devem acontecer com certa imediatividade, portanto, é importante que esse sistema de recompensa permita o uso de quantidades variáveis de pontos para resgatar diferentes tipos de recompensas, sem exigir que uma determinada quantidade seja alcançada. É conhecido que vários usuários abandonam os programas de fidelidade antes mesmo de chegar a resgatar alguma recompensa. Essa questão de uso variável de pontos reforça a importância da liberdade de escolha, o programa que passar ao seu usuário a sensação de controle sobre os pontos poderá aumentar seu nível de autonomia, e conseqüentemente, sua motivação intrínseca para continuar usando o programa, e possivelmente ser fidelizado pela marca.

Já o plano de progresso do programa gamificado surge para dar clareza aos objetivos e estimular a competência do usuário à níveis que correspondam ao seu perfil. Objetivos que são bem definidos são mais fáceis de serem compreendidos e completados, com pouco espaço para dúvidas e experiências ruins. Esses objetivos podem ser pequenos para os usuários base, correspondendo à sua competência e perfil de viagem, por exemplo, reservar um



número determinado baixo de noites para receber algo em troca. Já para os viajantes frequentes e com maior número de compras, os objetivos podem ser mais desafiantes, como realizar um determinado número de viagens em um espaço de tempo. Esses são apenas alguns exemplos de objetivos do plano de progresso, e vários objetivos diferentes podem estar presentes ao mesmo tempo, mas é importante que haja algo para cada tipo de usuário, para que todos eles tenham sua competência estimulada, e sua motivação intrínseca elevada.

No que se refere à rede social de um programa de fidelidade gamificado, existe o potencial de estimular a necessidade de conexão dos usuários ao permitir o contato entre eles e com pessoas de fora. Muitos programas de fidelidade coletam informações dos consumidores, mas pouco as utilizam para criar produtos personalizados e relevantes a eles. Esses dados coletados poderiam ser usados, por exemplo, para criar uma retrospectiva anuais da experiência do consumidor com a marca, mostrando a ele os destinos que ele visitou ou passou tempo pesquisando sobre. Essas informações poderiam ser repassadas em um formato divertido e compatível com as redes sociais, incentivando o compartilhamento e estimulando sua necessidade por conexão. Para os Millennials em especial, existe essa demanda por compartilhar momentos na rede, com familiares, amigos e até mesmo desconhecidos. Internamente, no próprio espaço do programa de fidelidade gamificado, o estímulo à conexão também pode acontecer através de objetivos que proponham algo para toda a comunidade de usuários, para que eles trabalhem juntos, ou em competição, em busca de uma recompensa maior.

É importante que as empresas desenhem um programa de fidelidade gamificado com interface intuitiva e de fácil navegação, para ajudar os consumidores a completar missões e conquistar novas recompensas, gerando assim uma boa opinião e satisfação sobre a utilidade da plataforma. A exposição dos Millennials à tecnologia e jogos faz deles mais proficientes com a gamificação do que as outras gerações, portanto, é recomendado que exista um sistema de suporte e apoio para os consumidores menos familiarizados para ajudá-los a superar certas dificuldades durante o uso do programa.

O programa de fidelidade gamificado pode contribuir para o estímulo das motivações intrínsecas dos usuários e provocar uma mudança de comportamento mais duradoura e, conseqüentemente, aumentar as chances de

fidelização, ao contrário dos programas tradicionais que focam a recompensa extrínseca com resultados apenas no curto prazo e baixa aderência. Além disso, a gamificação força o surgimento de novas ideias dentro de um espaço que pouco tem evoluído, e que muito pode ganhar com o uso da tecnologia. Com as gerações recentes ganhando espaço na demanda turística, é preciso que os programas de fidelidade do setor comecem a acompanhar as novas necessidades, se modernizando para oferecer a eles uma boa experiência de uso.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os programas de fidelidade são uma ferramenta importante para as empresas que buscam fidelizar seus consumidores, mas mudanças são necessárias. A estrutura dos programas atuais não tem acompanhando a evolução da tecnologia, as novas gerações e as expectativas por parte dos usuários. Para que os programas ajudem as empresas a fidelizar seus consumidores, é preciso melhorar a experiência do usuário e aumentar seu engajamento. Atualmente um dos principais problemas dos programas é justamente o foco na motivação extrínseca dos usuários, sem muito estímulo às suas motivações intrínsecas, que de fato poderiam gerar uma mudança de comportamento duradoura e positiva, alinhada aos objetivos dos programas de fidelidade.

O primeiro objetivo concluído da pesquisa foi compreender a dinâmica e os desafios dos programas de fidelidade no setor turístico, e a partir da sua conclusão apresentou-se um cenário com poucas mudanças significativas ao longo dos anos. Os programas atuais continuam com a mesma estrutura inicial e segue a mesma essência de oferecer recompensas extrínsecas por compras repetidas, mas essa estratégia não se mostra tão efetiva para a fidelização dos consumidores.

Um outro objetivo estabelecido foi identificar as potencialidades da estratégia de gamificação, a fim de compreender como ela poderia ajudar os programas a solucionarem seus problemas de motivação e fidelização. A gamificação revelou-se como uma potencial estratégia para crescer o engajamento dos usuários com os programas e, possivelmente, aumentar sua fidelidade à marca. A estratégia em si exige alguns elementos essenciais e seu

planejamento deve atender a todos eles, para que não seja feita uma implementação simplória, falha e com resultados ruins.

A gamificação traz com ela muita tecnologia e elementos de jogos, portanto, foi importante identificar o comportamento e as necessidades dos turistas Millennials. Essa geração apareceu como a mais expressiva para o setor turístico, e por isso a importância das empresas começarem a desenvolver estratégias que capturem e fidelizem essa demanda. O comportamento e as necessidades dos Millennials mostraram grande afinidade com os elementos da gamificação, sugerindo que eles seriam bastante receptivos à um programa de fidelidade gamificado.

A consideração final aponta que os elementos da gamificação em um programa de fidelidade pode estimular as necessidades básicas psicológicas dos usuários, e a partir desse estímulo, espera-se um aumento da motivação intrínseca dos mesmos em relação ao engajamento com o programa, contribuindo para aprimorar a fidelização dos turistas Millennials.

Esse estudo não abordou ou se aprofundou em algumas questões importantes para a temática, e como sugestão para pesquisas futuras recomenda-se alguns pontos. No processo de considerar o uso da gamificação, vale analisar a viabilidade financeira da sua implementação e manutenção. A recepção e afinidade de outras gerações à estratégia de gamificação também surge como um possível tema de pesquisa, considerando que os Millennials compõem apenas uma parte da demanda turística. Investigar como as influências externas (experiências passadas, recomendações e propagandas) afeta a fidelidade do cliente, e o resultado disso no processo de decisão de compra. Por fim, o estudo carece também de outras propostas que possam solucionar o problema de fidelização, acreditando que a gamificação é apenas uma de várias possíveis respostas ao problema.

De maneira geral, o conhecimento adquirido a partir dessa pesquisa pode ser utilizado por empresas do setor turístico que buscam melhorar a efetividade de seus programas de fidelidade através da gamificação. Os apontamentos desse estudo oferecem indícios sobre o uso de tecnologia nos programas de fidelidade, e as oportunidades abertas por ela.

## REFERÊNCIAS

- TRIPADVISOR. 2017. Trip Barometer. Disponível em: <<https://www.slideshare.net/Pirsonal/tripbarometer-20172018-for-hotel-marketing-strategies>>
- Deci, E. L. et al. 1994. Facilitating internalization: the self-determination theory perspective. **Journal of Personality**, v.62, n.1, p. 119-142. Disponível em: <[http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1994\\_DeciEghrariPatLeone.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1994_DeciEghrariPatLeone.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2020.
- Mohd, N. S. et al. 2019. Millennial tourist emotional experience in technological engagement at destination. **International Journal of Built Environment & Sustainability**, v.6, n.1-2, p.129-135. Disponível em: <>. Acesso: 25 set. 2020.
- Kneer, J. et al. 2012. Are Digital Games Perceived as Fun or Danger? Supporting and Suppressing Different Game-Related Concepts. **Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking**, v. 15, p. 604-609. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/257823423\\_Are\\_Digital\\_Games\\_Perceived\\_as\\_Fun\\_or\\_Danger\\_Supporting\\_and\\_Suppressing\\_Different\\_Game-Related\\_Concepts](https://www.researchgate.net/publication/257823423_Are_Digital_Games_Perceived_as_Fun_or_Danger_Supporting_and_Suppressing_Different_Game-Related_Concepts)>. Acesso em: 29 set. 2020.
- BOND. 2019. The Loyalty Report 2019. **BOND**. Disponível em: <[https://cdn2.hubspot.net/hubfs/352767/TLR%202019/Bond\\_US%20TLR19%20Exec%20Summary%20Launch%20Edition.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/352767/TLR%202019/Bond_US%20TLR19%20Exec%20Summary%20Launch%20Edition.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2021
- DELOITTE, 2015. Mind the gaps: The 2015 Deloitte Millennial survey. **Deloitte**. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/about-deloitte/in-about-2015-millennial-innovation-survey.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2021.
- EG. 2017d. Research EUR. Disponível em: <<https://info.advertising.expedia.com/european-traveller-multi-generational-travel-trends>>
- EG. 2018. Research LATAM. Disponível em: <<https://info.advertising.expedia.com/latin-american-multi-gen-travel-tourism-trends>>
- Mazzo, J. F. 2015. Gamifying Education for Millennials: It's More Than Just a Video Game. **University of Colorado Boulder**. Disponível em: <[https://scholar.colorado.edu/concern/graduate\\_thesis\\_or\\_dissertations/z029p506j](https://scholar.colorado.edu/concern/graduate_thesis_or_dissertations/z029p506j)>. Acesso em: 29 set. 2020.
- Westcott, K. et al. 2021. Digital media trends, 15th edition. **Deloitte**. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habits-survey/summary.html>>. Acesso em: 10 jul. 2021.
- Jain, A., Dutta, D. 2019. Millennials and Gamification: Guerilla Tactics for Making Learning Fun. **South Asian Journal of Human Resources Management**, v.6, n.1, p.29-44. Disponível em: <>. Acesso: 29 set. 2020.
- McGonigal, J. 2011. Reality is Broken, **The Penguin Press**. Disponível em: <>. Acesso em: 13 jun. 2021.
- World Travel Market. 2011. Global Trends Report 2011, **WMT London**. Disponível em: <[http://www.toposophy.com/files/1/files/onsite\\_global\\_trends\\_v3\\_lo.pdf](http://www.toposophy.com/files/1/files/onsite_global_trends_v3_lo.pdf)>. Acesso em: 13 jun. 2021.
- BHTP. 2018. Research USA. Disponível em: <<https://www.bhttp.com/blog/millennial-travel>>

- AARP. 2018. Research USA. Disponível em: <[https://www.aarp.org/content/dam/aarp/research/surveys\\_statistics/life-leisure/2017/2018-travel-trends.doi.10.26419-2Fres.00179.001.pdf](https://www.aarp.org/content/dam/aarp/research/surveys_statistics/life-leisure/2017/2018-travel-trends.doi.10.26419-2Fres.00179.001.pdf)>
- TRAVELPORT. 2018. Research USA. Disponível em: <[https://reports.tolunastart.com/sharedLink.do?shlp=B05irQhTsMqLINbQRo4C5AS3ZlqoJfkrirIpKkXdz9Z053gdaob3BcLOlq%2Bz0FipowHv3F1n%2B3ui2sKB45mrnDFxczyJUoFLCJT2IDEHBSZ%2F6bcsvLim5x6CiBG%2FBXty&erid=TQS\\_PROD\\_1462932&cid=3&shlid=194846](https://reports.tolunastart.com/sharedLink.do?shlp=B05irQhTsMqLINbQRo4C5AS3ZlqoJfkrirIpKkXdz9Z053gdaob3BcLOlq%2Bz0FipowHv3F1n%2B3ui2sKB45mrnDFxczyJUoFLCJT2IDEHBSZ%2F6bcsvLim5x6CiBG%2FBXty&erid=TQS_PROD_1462932&cid=3&shlid=194846)>
- Xu, F. et al. 2013. Marketing Tourism via Electronic Games: Understanding the Motivation of Tourist Players, **5th International Conference on Games and Virtual Worlds for Serious Applications**. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/261076307\\_Marketing\\_Tourism\\_via\\_Electronic\\_Games\\_Understanding\\_the\\_Motivation\\_of\\_Tourist\\_Players](https://www.researchgate.net/publication/261076307_Marketing_Tourism_via_Electronic_Games_Understanding_the_Motivation_of_Tourist_Players)>. Acesso em: 28 jun. 2021.
- IHG. 2011. Think Fast, Win Big; Priority Club Rewards Launches Hotel Industry's First Online Gaming Platform, **InterContinental Hotels Group**. Disponível em: <<https://www.ihgplc.com/news-and-media/news-releases/2011/think-fast-win-big-priority-club-rewards-launches-hotel-industrys-first-online-gaming-platform>>. Acesso em: 28 jun. 2021.
- Boer, E. R., Gudmundsson, S. V. 2012. 30 years of frequent flyer programs. **Journal of Air Transport Management**, v. 24, p. 18-24. Disponível em: <>. Acesso em: 28 set. 2020.
- Dorotic, M., Bijmolt, T. H. A., Verhoef, P. C. 2012. Loyalty Programmes: Current Knowledge and Research Directions. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, p. 217-237. Disponível em: <>. Acesso em: 28 set. 2020.
- DiLullo, C., McGee, P., Kriebel, R. M. 2011. Demystifying the Millennial student: A reassessment in measures of character and engagement in professional education. **Anatomical Sciences Education**, v.4, n.4, p. 214-226. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/51473439\\_Demystifying\\_the\\_Millennial\\_student\\_A\\_reassessment\\_in\\_measures\\_of\\_character\\_and\\_engagement\\_in\\_professional\\_education](https://www.researchgate.net/publication/51473439_Demystifying_the_Millennial_student_A_reassessment_in_measures_of_character_and_engagement_in_professional_education)>. Acesso em: 28 set. 2020.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. 1987. The support of autonomy and the control of behavior. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 53, n. 6, p. 1024-1037. Disponível em: <>. Acesso em : 11 out. 2020.
- Eddy, Linda, Sean. 2010. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-010-9159-4>>
- NIELSEN. 2017. Disponível em: <<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/nielsen-millennial-traveler-study-jan-2017.pdf>>
- EG. 2017a. Research NA. Disponível em: <<https://info.advertising.expedia.com/travel-and-tourism-trends-for-american-travelers>>
- Deci, E. L., Ryan, R. M. 1991. A motivational approach to self: integration in personality. **Nebraska Symposium on Motivation**, v. 38, p. 237-288. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/21026291\\_A\\_Motivational\\_Approach\\_to\\_Self\\_Integration\\_in\\_Personality](https://www.researchgate.net/publication/21026291_A_Motivational_Approach_to_Self_Integration_in_Personality)>. Acesso em: 11 out. 2020.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. 2000a. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 68-78. Disponível em: <>. Acesso em : 11 out. 2020.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. 2000b. Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. **Contemporary Educational Psychology**, v. 25, n. 1, p. 54-67. Disponível em: <>. Acesso em: <>.

- Dowling, G. R., Uncles, M. 1997. Do Customer Loyalty Programs Really Work? **Sloan Management Review**, v. 38, n. 4, p. 71-82. Disponível em: <>. Acesso em: 19 set. 2020.
- Sorensen, J., 2008. Frequent Flier Credit Cards Generate More than \$4 Billion for Major U.S. Airlines. **IdeaWorks**. Disponível em: <>. Acesso em: 11 out. 2020.
- Hershat, A., Epstein, M. 2010. Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective. **Journal of Business and Psychology**, v.25, p. 211-223. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-010-9160-y>>. Acesso em: 10 out. 2020.
- Shugan, S. M. 2005. Brand loyalty programs: are they shams. **Marketing Science**, v. 24, n. 2, p. 185-193. Disponível em: <<https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mksc.1050.0124>>. Acesso em: 03 out. 2020.
- Ordun, G. 2015. Millennial (Gen Y) Consumer Behavior, Their Shopping Preferences and Perceptual Maps Associated With Brand Loyalty. **Canadian Social Science**, v. 11, n. 4, p. 40-55. Disponível em: <>. Acesso em: 12 nov 2020.
- Lettink, A. 2019. No, Millennials will NOT be 75% of the Workforce in 2025 (or ever). **LinkedIn**. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/millennials-75-workforce-2025-ever-anita-lettink>>. Acesso em: 12 nov. 2020.
- Oliver, R. 1999. Whence Consumer Loyalty? **The Journal of Marketing**, v. 63, p. 33-44. Disponível em: <<https://doi.org/10.2307/1252099>>. Acesso em: 11 jun. 2021.
- Hwang, J., Choi, L. 2020. Having fun while receiving rewards?: Exploration of gamification in loyalty programs for consumer loyalty. **Journal of Business Research**, v. 106, p. 365-376. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296319300311>>. Acesso em: 29 maio 2021.
- PWC 2011. Research Millennials. Disponível em: <<https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>>
- Robert Walters. 2015. Disponível em: <<https://www.robertwaltersgroup.com/content/dam/robertwalters/corporate/news-and-pr/files/whitepapers/attracting-and-retaining-millennials-UK.pdf>>
- EG. 2017b. Research China. Disponível em: <<https://info.advertising.expedia.com/travel-and-tourism-trends-for-chinese-travellers>>
- McPherson, S. 2013. How Millennials Are Changing The Face Of Retail Shopping. **Business 2 Community**. Disponível em: <<https://www.business2community.com/consumer-marketing/how-millennials-are-changing-the-face-of-retail-shopping-0528428>>. Acesso em: 15 nov. 2020.
- Genius. 2020. **Booking.com**. Disponível em: <<https://www.booking.com/genius.pt-br.html>>. Acesso em: 06 jun. 2020.
- ALL. 2020. **Accor.com**. Disponível em: <<https://all.accor.com/brasil/index.pt-br.shtml>>. Acesso em: 06 jun. 2020.
- Genter, K. 2020. Ranking the best online travel agency rewards programs. **The Points Guy**. Disponível em: <<https://thepointsguy.com/guide/best-online-travel-agency-rewards-programs/>>. Acesso em: 12 out. 2020. “melhor retorno na reserva de hotéis”
- Mackenzie, S. 2019. Comparing Online Travel Agency Rewards Programs. **Travel Codex**. Disponível em: <<https://www.travelcodex.com/comparing-online-travel-agency-rewards-programs/>>. Acesso em: 12 out. 2020. “tem um programa de recompensas muito simples que oferece o maior desconto.”

Hack, T. 2016. Which are the best online travel agency reward programs. **Headed Abroad**. Disponível em: <<http://headedabroad.com/which-are-the-best-online-travel-agency-reward-programs/>>. Acesso em: 12 out. 2020.

Ott, G. 2020. Review: Is the Hotels.com Rewards Program Any Good. **God Save The Points**. Disponível em: <<https://www.godsavethepoints.com/hotels-com-rewards-program/>>. Acesso em: 12 out. 2020.

Hamed, H. M. 2017. Marketing destinations to millennials: examining the compatibility between the destination marketing organization website and the millennial tourist prospects. **Journal of Tourism and Recreation**, v. 3, n. 1, p. 1-20. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.12735/jotr.v3n1p01>>. Acesso em: 04 out. 2020.

Palmer, D., Lunceford, S., Patton, A. J. 2012. The engagement economy: how gamification is reshaping businesses. **Deloitte**, n. 11, p. 51-69. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-11/the-engagement-economy-how-gamification-is-reshaping-businesses.html>>. Acesso em: 05 maio 2020.

Harwood, T., Garry, T. 2015. An investigation into gamification as a customer engagement experience environment. **Journal of Services Marketing**, v. 29, n. 6/7, p. 533-546. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSM-01-2015-0045/full/html>>. Acesso em: 05 maio 2020.

Kim, K., Ahn, S. J. 2017. Rewards that undermine customer loyalty? A motivational approach to loyalty programs. **Psychology and Marketing**, n. 34, p. 842-852. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/316985148\\_Rewards\\_That\\_Undermine\\_Customer\\_Loyalty\\_A\\_Motivational\\_Approach\\_to\\_Loyalty\\_Programs](https://www.researchgate.net/publication/316985148_Rewards_That_Undermine_Customer_Loyalty_A_Motivational_Approach_to_Loyalty_Programs)>. Acesso em: 05 maio 2020.

McCall, M., Voorhees, C. 2010. The drivers of loyalty program success: An organizing framework and research agenda. **Cornell Hospitality Quarterly**, v. 51, n. 1, p. 35-52. Disponível em: <<http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/165/>>. Acesso em: 05 maio 2020.

Tanford, S. 2013. The impact of tier level on attitudinal and behavioral loyalty of hotel reward program members. **International Journal of Hospitality Management**, v. 34, p. 285-294. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431913000534>>. Acesso em: 05 maio 2020.

Kivetz, R., Urminsky, O., Zheng, Y. 2006. The goal-gradient hypothesis resurrected: purchase acceleration, illusory goal progress, and customer retention. **Journal of Marketing Research**, v. 43, p. 39-58. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/239776073\\_The\\_Goal-Gradient\\_Hypothesis\\_Resurrected\\_Purchase\\_Acceleration\\_Illusory\\_Goal\\_Progress\\_and\\_Customer\\_Retention](https://www.researchgate.net/publication/239776073_The_Goal-Gradient_Hypothesis_Resurrected_Purchase_Acceleration_Illusory_Goal_Progress_and_Customer_Retention)>. Acesso em: 06 maio 2020.

Palmieri, C. 2015. When Loyalty Isn't Its Own Reward. **strategy+business**. Disponível em: <<https://www.strategy-business.com/blog/How-to-Fix-Rewards-Programs>>. Acesso em: 05 maio 2020.

ManpowerGroup. 2016. **Millennial Careers: 2020 Vision**. Disponível em: <[https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1\\_2020Vision\\_lo.pdf](https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf)>. Acesso em: 25 set. 2020.

Deloitte. 2015. Disponível em: <<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/risk/Deloitte-Millennials-Innovation-Survey-2015.pdf>>

EG. 2017c. Research JPN. Disponível em: <<https://info.advertising.expedia.com/travel-and-tourism-trends-for-japanese-travellers>>

Hoteis.com Rewards: acumule 10 noites e ganhe 1 diária grátis em nosso programa de fidelidade. 2020. **Hoteis.com**. Disponível em: <<https://www.hoteis.com/hotel-rewards-pillar/hotelscomrewards.html>>. Acesso em: 06 jun. 2020.

BRASIL. 2021. Anuário Estatístico de Turismo 2020. **Ministério do Turismo**. Disponível em: <[http://www.dadosfatos.turismo.gov.br/2016-02-04-11-53-05/item/download/1269\\_7b49b8e69d439ff9d0b4946abda86ab1.html](http://www.dadosfatos.turismo.gov.br/2016-02-04-11-53-05/item/download/1269_7b49b8e69d439ff9d0b4946abda86ab1.html)>. Acesso em: 01 jun. 2021.,

Garrido, R. 2011. Hilton HHonors ranked highest loyalty program effectiveness. **Loyalty Traveler**. Disponível em: <<https://loyaltytraveler.boardingarea.com/2011/10/20/hilton-hhonors-ranked-highest-loyalty-program-effectiveness/>>. Acesso em: 23 jun. 2021.

Termos e condições. 2020. **Hoteis.com**. Disponível em: <[https://www.hoteis.com/customer\\_care/terms\\_conditions.html?pos=HCOM\\_BR&locale=pt\\_BR](https://www.hoteis.com/customer_care/terms_conditions.html?pos=HCOM_BR&locale=pt_BR)>. Acesso em: 06 jun. 2020.

Global Network of Brands. 2013. **Expedia Group**. Disponível em: <<https://www.expediagroup.com/expedia-brands/>>. Acesso em: 20 set. 2020.

Garrido, R. Hotels.com Welcome Rewards Loyalty Program. **Loyalty Traveler**. Disponível em: <<https://loyaltytraveler.boardingarea.com/2008/07/25/hotelscom-welcomerewards-loyalty-program/>>. Acesso em: 06 jun. 2020.

Deterding, S. 2012. Gamification: Designing for Motivation. **Interactions**. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/244486331\\_Gamification\\_Designing\\_for\\_motivation](https://www.researchgate.net/publication/244486331_Gamification_Designing_for_motivation)>. Acesso em: 02 out. 2020.

Ben-Hur, S., Kinley, N. 2016. Intrinsic motivation: the missing piece in changing employee behavior. **IMD Perspective for Managers**, n. 192, p. 1-4. Disponível em: <<https://www.imd.org/research-knowledge/articles/intrinsic-motivation-the-missing-piece-in-changing-employee-behavior/>>. Acesso em: 02 out. 2020.

Sharp, B., Sharp, A. 1997. Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns. **International Journal of Research in Marketing**, v. 14, n. 5, p. 473-486. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/222484984\\_Loyalty\\_Programs\\_and\\_Their\\_Impact\\_on\\_Repeat\\_Purchase\\_Loyalty\\_Patterns](https://www.researchgate.net/publication/222484984_Loyalty_Programs_and_Their_Impact_on_Repeat_Purchase_Loyalty_Patterns)>. Acesso em: 08 jun. 2020.

Petersen, R., Winship, T. 2005. Mileage pro: the insider's guide to frequent flyer programs. **Downers Grove, IL: OAG Worldwide**. Disponível em: <[https://archive.org/details/mileageproinside00rand\\_0](https://archive.org/details/mileageproinside00rand_0)>. Acesso em: 01 jun. 2020.

Berry, J. 2015. The 2015 Colloquy loyalty census: big numbers, big hurdles. **Colloquy Loyalty Talks**. Disponível em: <<https://www.colloquy.com/resources/pdf/reports/2015-loyalty-census.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2020.

Kim, B., Shi, M., Srinivasan, K. 2001. Reward programs and tacit collusion. **Marketing Science**, v. 20, n. 2, p. 99-120. Disponível: <<https://www.jstor.org/stable/3181632?seq=1>>. Acesso em: 02 jun. 2020.

Shore, N. 2011. Millennials Are Playing With You. **Harvard Business Review**. Disponível em: <<https://hbr.org/2011/12/millennials-are-playing-with-y>>. Acesso em: 03 out. 2020.

Barsky, J. 2011. Hotel loyalty programs offered by chains and independents are growing in popularity. **Hospitality Net**. Disponível em: <<https://www.hospitalitynet.org/opinion/4053421.html>>. Acesso em: 06 maio 2020.



Heney, P. J. 2010. What frequent travelers really think about your programs. **Loyalty 360**. Disponível em: <<https://loyalty360.org/content-gallery/daily-news/what-frequent-travelers-really-think-about-your-programs>>. Acesso em: 25 maio 2020.

Drèze, X., Nunes, J. C. 2009. Feeling superior: the impact of loyalty program structures on consumers' perception of status. **Journal of Consumer Research**, v. 35, n. 6, p. 890-905. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/227631582\\_Feeling\\_Superior\\_The\\_Impact\\_of\\_Loyalty\\_Program\\_Structure\\_on\\_Consumers'\\_Perceptions\\_of\\_Status](https://www.researchgate.net/publication/227631582_Feeling_Superior_The_Impact_of_Loyalty_Program_Structure_on_Consumers'_Perceptions_of_Status)>. Acesso em: 25 maio 2020.

Expedia Media Solutions. 2017. **Multi-Generational Travel Trends**. Disponível em: <<http://bit.ly/eu-multigen-trends>>. Acesso em: 21 out. 2020.

Fromm, J. et al. 2016. **The Millennial Brief on Travel & Lodging**. Disponível em: <<https://www.millennialmarketing.com/research-paper/the-millennial-brief-on-travel-and-lodging/>>. Acesso em: 21 out. 2020.

Cooper, R. et al. 2012. The Millennial Generation: Research Review. **The National Chamber Foundation**. Disponível em: <<https://www.uschamberfoundation.org/sites/default/files/article/foundation/MillennialGeneration.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2020.

Deci, E. L. 1971. Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 18, n. 1, p. 105-115. Disponível em: <[http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1971\\_Deci.pdf](http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1971_Deci.pdf)>. Acesso em: 05 out. 2020.

Wu, L., Mattila, A. S., Hanks, L. 2015. Investigating the impact of surprise rewards on consumer responses. **International Journal of Hospitality Management**, v. 50, p. 27-35. Disponível em: <>. Acesso em: 05 out. 2020.

Deci, E. L., Koestner, R., Ryan, R. M. 1999. A meta-analytic review of experiments: examining the effect of extrinsic rewards on intrinsic motivation. **Psychological Bulletin**, v. 125, n. 6, p. 627-668. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/12712628\\_A\\_Meta-Analytic\\_Review\\_of\\_Experiments\\_Examining\\_the\\_Effect\\_of\\_Extrinsic\\_Rewards\\_on\\_Intrinsic\\_Motivation](https://www.researchgate.net/publication/12712628_A_Meta-Analytic_Review_of_Experiments_Examining_the_Effect_of_Extrinsic_Rewards_on_Intrinsic_Motivation)>. Acesso em: 05 out. 2020.

Ryan, R. M., Deci, E. L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 68-78. Disponível em: <<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.55.1.68>>. Acesso em: 29 maio 2021.

Patterson, I., Pegg, S. 2009. Marketing the leisure experience to baby boomers and older tourists. **Journal of Hospitality Marketing and Management**, v. 8, n. 2-3, p. 254-272. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1080/19368620802594136>>. Acesso em: 05 out. 2020.

Ketter, E. 2019. Millennial travel: tourism micro-trends of European Generation Y. **Journal of Tourism Futures**, p. 1-5. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/338381324\\_Millennial\\_travel\\_tourism\\_micro-trends\\_of\\_European\\_Generation\\_Y](https://www.researchgate.net/publication/338381324_Millennial_travel_tourism_micro-trends_of_European_Generation_Y)>. Acesso em : 01 nov. 2020.

Visit Scotland. 2017. Millennial travelers. **Insight Department**. Disponível em: <<https://www.visitscotland.org/binaries/content/assets/dot-org/pdf/research-papers/millennial-travellers-topic-paper-jan-2017.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2020.

Resonance. 2018. **The Future of US Millennial Travel: a survey of America's fastest growing tourism demographic**. Disponível em: <<https://resonanceco.com/reports/2018-future-of-millennial-travel-report/>>. Acesso em: 15 nov. 2020.

Ghosh, R. 2016. Millennials Travelers. Mintel. Disponível em: <<https://reports.mintel.com/display/748294/>>. Acesso em: 15 nov. 2020.

Șchiopu, A. F. et al. 2016. The influence of new technologies on tourism consumption behavior of the millennials. **Amfiteatru Economic Journal**, v. 18, n. 10, p. 829-846. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/286448023\\_THE\\_INFLUENCE\\_OF\\_NEW\\_TECHNOLOGIES\\_ON\\_TOURISM\\_CONSUMPTION\\_BEHAVIOR\\_OF\\_THE\\_MILLENNIALS](https://www.researchgate.net/publication/286448023_THE_INFLUENCE_OF_NEW_TECHNOLOGIES_ON_TOURISM_CONSUMPTION_BEHAVIOR_OF_THE_MILLENNIALS)>. Acesso em: 15 nov. 2016.

Yin, R. K. 2001. Estudo de caso: planejamento e métodos. **Bookman**. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre.