

## **Dinâmica da Cocriação de Valor na indústria esportiva: Estudo de caso**

**VANESSA CARVALHO MIRANDA TAVARES**  
UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
vancmt@yahoo.com.br

## **Dinâmica da Cocriação de Valor na indústria esportiva: Estudo de caso**

### **Resumo**

A diversidade de produtos e serviços disponíveis no mercado dos mais variados setores tem feito com que as organizações busquem e desenvolvam novas estratégias para seus negócios, para tanto, esta pesquisa consiste no estudo de caso em uma academia de ginástica como parte da indústria esportiva com o intuito de verificar como a dinâmica da cocriação de valor se faz presente e pode contribuir para a gestão como estratégia de negócio.

**Palavras-chave:** Cocriação de valor, organizações esportivas, relacionamento.

### **Abstract**

The diversity of products and services available in the various market sectors has caused organizations to seek and develop new strategies for their businesses, therefore, this research is the case study of a gym as part of the sports industry in order to verify how the value cocreation can contribute to their business as business strategy.

#### **• Introdução**

A indústria esportiva enfrenta alguns no decorrer dos anos alguns desafios devido ao aumento da procura por práticas esportivas (Hums & Goldsbury, 1998), e com a demanda, crescem as exigências quanto à qualidade dos serviços prestados (Ross & Yang, 1998) que por sua vez tem requerido um nível mais elevado de conhecimento e multidisciplinaridade dos gestores (Hums & Goldsbury, 1998; Ross & Yang, 1998), isto posto, foi realizado por Barcelona & Ross (2004), estudos que apontaram as tendências da indústria esportivas para a década seguinte, e os resultados demonstraram que competências administrativas mais aprofundadas eram necessárias, como por exemplo, as competências legais, técnicas de marketing, tecnologia da informação, gestão de pessoas e planejamento estratégico para contemplar boas práticas de gestão e acompanhar o dinâmico processo de desenvolvimentos deste ramo de atuação.

O conceito de organização esportiva definido por Slack & Parents (2006), afirmam que essas organizações possuem objetivos claros e bem definidos vistas como uma entidade social envolvida na indústria do esporte, sendo assim, entende-se que organizações esportivas podem ser desde clubes, academias, escolas esportivas, até empresas que vendem materiais esportivos, transmitem jogos, ou prestam assessoria a atletas, oferecendo seus produtos e serviços.

A oferta de produtos e serviços tem levado as organizações dos mais variados setores a buscarem e desenvolverem novas estratégias de negócios (Nambisam, 2002), a fim de atenderem as necessidades e expectativas de seus clientes de maneira mais personalizada, buscando diversificar os seus produtos e serviços. Essa exigência do mercado tem requerido novas estratégias para os negócios (Zhang & Chen, 2008), sendo assim, a criação de um novo produto e serviço, não é o suficiente, mas é necessário ir mais além do que é esperado (Prahalad & Ramaswamy, 2004), ao ponto que o cliente se interesse, e torne-se cada vez mais participativo, informado e conectado a respeito do ofertado.

As academias de ginástica no Brasil e no mundo acompanham o desenvolvimento mundial, voltando seu olhar para as práticas de atividades físicas para melhoria e manutenção de uma vida saudável, considerando que o sedentarismo vinha

sendo um problema de saúde pública e um ponto de atenção no decorrer dos anos ressalta Bergallo (2004), sendo um marco importante para a história das academias de ginástica, que passaram a ser vistas como ambiente que proporcionam um estilo de vida saudável, além de convívio social e treinamentos específicos para atletas de todas as modalidades, além de ser uma opção para a população urbana para aderência de atividades físicas regulares e bem-estar em geral. Estudos voltados para academias de ginástica e seu crescimento como ramo de negócios têm ganhado destaque (Azevedo, 2009), devido à busca por esse serviço.

Sendo assim, o objetivo desse estudo foi verificar como ocorre a dinâmica da cocriação de valor na academia de ginástica, pois o mercado demonstra o aumento da procura por esse serviço, encontrando-se um ponto interessante para o presente estudo, que se apoiando na teoria da cocriação de valor focando no relacionamento com os clientes, verificou como essa temática pode contribuir para a estratégia de negócios neste ramo de atuação na intenção de obter vantagem competitiva (PAYNE, STORBACKA & FROW, 2008). A escolha da organização foi baseada na oferta de produtos e serviços que se mostrou diferenciado entre as demais da região a qual a organização está inserida, com a característica distinta, buscou-se verificar a dinâmica da cocriação de valor.

No processo de cocriação, o valor não é produzido e repassado apenas por parte da organização, mas construído por meio do relacionamento, pela contribuição mútua da organização e dos clientes, não somente nos momentos de compra, mas ao longo do processo, desde sua criação, desenvolvimento até o mercado. É válido incrementar que Prahalad & Ramaswamy (2004), apontam a cocriação de valor como um fator que pode gerar vantagem competitiva para as organizações, onde por meio das interações que podem gerar benefícios mútuos e experiências únicas, permitindo que os clientes construam experiências conforme o seu contexto.

Pretende-se ao final, trazer contribuições para os gestores de academias, e para o conhecimento de estudiosos das áreas de cocriação de valor e gestão de organizações esportivas. Para tanto, este estudo está organizado em sete sessões que são: Introdução, Problema de Pesquisa e Objetivo, Revisão bibliográfica, Metodologia, Análise de resultados, Conclusão e Referências Bibliográficas.

### • **Problema de Pesquisa e Objetivo**

O tema cocriação de valor ainda é pouco explorado no âmbito acadêmico e gerencial, e a discussão desta vertente na área dos negócios se deu a partir dos estudos de Vargo & Lush (2004), que incitaram maior discussão sobre a cocriação de valor focando as organizações e clientes, fomentando que os clientes já não buscam mais por produtos e serviços separadamente, mas procuram pelo conjunto de produtos e serviços integrados que supram suas necessidades e expectativas, corroboram também Prahalad & Ramaswamy (2004), Ballantyne e Varey (2006) e Payne et al. (2008), com a mudança no comportamento dos clientes. No contexto nacional, a temática é discutida no âmbito organizacional (Troccoli, 2009, Brasil, Santo & Dietrich, 2010; Dietrich, Brasil & Frio, 2013), mas ainda é recente.

Em busca de se colocar no mercado de maneira mais competitiva, as academias de ginástica oferecem diversas atividades aos seus clientes e a cada dia a introdução de novos produtos e serviços. Esses produtos e serviços podem ser a incorporação de novas atividades físicas, e em alguns casos, a venda de produtos que podem ser de ordem alimentícia ou de vestuário, que compreendem suplementos e roupas específicas para a prática de atividades físicas.

Na medida em que os novos serviços são lançados no mercado, às academias tentam se adequar as novidades a fim de se equipararem as demais e mostrar um diferencial para manter o relacionamento com os clientes buscando a preferência dos mesmos, que como *stakeholders* salientes (Sachs & Ruhli, 2011), afetam e são afetados com as decisões das organizações (FREMANN, 1984). Isto posto, identifica-se que as academias voltam seu olhar para a diversidade de produtos em conjunto com a qualidade dos serviços prestados para proporcionar um ambiente agradável aos seus clientes, sem perderem a flexibilidade de adaptação para estar em destaque em um mercado dinâmico seguido de tantas novidades.

Para tanto, foi observado a cocriação de valor em uma academia de ginástica por meio de um estudo de caso (Yin, 2010), que por sua natureza oferece um diferencial, no caso um espaço equipado e preparado para atender o público feminino. Contudo, torna-se interessante neste contexto que curiosamente tem sua gestão feita por um homem, enquanto os clientes são somente mulheres.

Nesta dinâmica, as alunas são *stakeholders* importantes a serem observados dentro da perspectiva da lógica dominante em serviço (Vargo & Lush, 2004) para a cocriação de valor, uma vez que ambas as partes buscam por benefícios. Os clientes por bom preço e produtos e serviços de qualidade, e a organização por estratégias de negócio, aumentos nas receitas e vantagem competitiva.

Com o objetivo de trazer as contribuições supracitadas, buscou-se na gestão da academia de ginástica estudada responder a seguinte questão: **Como a dinâmica da cocriação de valor pode trazer contribuições para a indústria esportiva?** Para tanto, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa por meio de um estudo de caso (Yin, 2010), utilizando a análise documental de dados secundários, observação participativa, e entrevista semi-estruturada com o gestor.

Para analisar a forma de gestão e o *stakeholder* “cliente”, baseou-se no modelo proposto por Woratscheck, Horber & Poop, (2014) para verificar a dinâmica da cocriação de valor na indústria esportiva, com o intuito de trazer contribuição para a gestão.

Este estudo se torna interessante uma vez que o modelo ainda não foi aplicado em organizações esportivas como academias de ginástica, que nos últimos anos têm crescido no Brasil e no mundo afirma a IHRSA (*International Health, Racquet & Sportsclub Association*).

## Referencial Teórico

- **Cocriação de Valor**

Sobre Cocriação de valor, dentre os autores que pesquisam esse tema estão em evidência Prahalad & Ramaswamy (2000, 2002, e 2004), que através de suas pesquisas, vem tentando demonstrar como o cliente é envolvido nesse processo pontuando a sua importância nessa dinâmica e evidenciando as mudanças percebidas no perfil dos clientes nos 15 últimos anos.

A cada dia percebe-se o alto nível de competitividade nos mercados, exigindo um posicionamento diferenciado marcado por mudanças na relação das organizações com os seus clientes (Pralhad & Ramaswamy, 2004), a fim de obter destaque entre os demais concorrentes.

Por meio do desenvolvimento das tecnologias e acessibilidade a informações as organizações são desafiadas a aderirem uma nova postura diante do mercado (Yunis, Koong, Liu, Kwan, & Tsang, 2012), que podem ser visto como uma oportunidade. As

percepções da oportunidade estão nos esforços contínuos em encontrar soluções para os clientes por meio de uma visão criativa e da observação dos principais líderes de mercado afirma Day (2001), que em seus estudos ainda reforça que a organização que observam os movimentos do mercado, tem maiores chances de atrair e reter clientes. Complementa ainda Yunis et al. (2012), que o cenário atual, aponta que o âmbito dos negócios de diversas áreas devem manter o foco em personalizar suas ofertas para seus clientes em potencial.

Para Freeman (1984), as organizações que alavancam a vantagem competitiva, são as que reconhecem seus grupos de interesse, ou seja, os seus *stakeholders*, que são aqueles que influenciam ou podem ser influenciados no contexto organizacional. O reconhecimento desses grupos de interesses e a percepção de quem são os mais salientes (Mitchell, Agle & Wood, 1997; Sachs & Ruhli, 2011), levam a organização a se planejar e administrar os conflitos que possam ocorrer, mas para que isso ocorra é necessário ter relacionamento com os *stakeholders*. Para tanto, Os *stakeholders* podem ser vistos como fontes de informações, sejam essas positivas ou indesejáveis (Shafiq, Klassen & Johnson, 2014), apontando para a organização como deve ser seu comportamento diante do mercado.

A influência que o relacionamento com os *stakeholders* pode exercer é fundamental afirma Lyra, Gomes e Jacovine (2009), para auxiliar na compreensão do processo de planejamento da organização em suas rotinas diárias, que diante do mercado, e complementa Sauerbronn & Rammelt Sauerbronn (2011), que o relacionamento entre as partes traz o reconhecimento do nível de influência de cada grupo de interesse, ampliando a visão estratégica. Ainda ressalta Ramaswamy & Goulliart (2010), que o fortalecimento dos laços relacionais é firmado por meio do valor de uso, sendo possível o vínculo duradouro entre a organização e o cliente, gerando benefícios mútuos (VARGO & LUSCH, 2004).

Neste olhar, há necessidade de que as organizações se interessem de forma mais profunda em compreender aqueles que irão consumir os produtos e serviços por elas oferecidos, bem como seus valores, seu ritmo de vida, suas preferências, e como sua vida social está estruturada (HEINONEN, STRANDVIK & VOIMA, 2013).

Corroborando com a afirmação acima com intuito de compreender mais amplamente os consumidores dos produtos e serviços, estudos empíricos realizados por Sachs & Ruhli (2011 p. 36), desenvolveram um *ranking* dos *stakeholders* mais salientes exposto na figura 1, que foi baseado nos números de menções durante entrevistas semi-estruturadas realizadas em empresas de telecomunicação e financeira na Suíça.

<i>Stakeholder</i>	<i>Ranking</i>
Clientes	1
Empregados	2
Shareholders, investidores e proprietários	3
Sociedade	4
Reguladores	5
Parceiros de negócios	6
Governo	7
Fornecedores	8
Política	9
União	10

Figura 1: *Ranking* dos *stakeholders* importantes. Tradução: Autora. Fonte: Sachs & Ruhli (2011).

A figura 1 explana a percepção dos gestores sobre a relevância dos *stakeholders*. Os cinco primeiros do ranking estão diretamente ligados ao mercado em que a organização está inserida e nas questões de negócios, os últimos cinco envolvem mais a esfera social. Foi percebido, que os *stakeholders* que tem relevância social e política são importantes para a criação de valor, afirmam Sachs & Ruhli (2011), porém, os clientes, empregados e proprietários são *stakeholders* de importância primária, pois nenhuma organização pode existir sem eles (SACHS & RUHLI, 2011, p.36). Para tanto, nota-se a aparição dos clientes como o primeiro lugar no *ranking*, que corrobora com essa pesquisa que ressalta o cliente como *stakeholder* saliente para a ocorrência da cocriação de valor.

A cocriação de valor é um assunto ainda recente entre os estudos acadêmicos (Zhang & Chen, 2008) e no âmbito dos negócios (Becker & Nagel, 2013) está em fase inicial em suas aplicações. Embora seja recente, estudos nesta temática vêm ganhando destaque e adquirindo maior espaço, como por exemplo, na saúde ( McColl-Kennedy, Vargo, Dagger Sweeney & Van Kasteren, 2012), no marketing (Ranjan & Read, 2014), no esporte, com a proposta da cocriação de valor em clubes e times (Zagnolli & Radicchi 2010), com jogadores e torcedores (Uhrich, 2014, Hedlund, 2014) e em proposta, o *framework* especificamente para a mensuração da cocriação de valor neste campo na indústria esportiva (Woratschek et al., 2014), que esta pesquisa está apoiada.

Sendo assim, a cocriação de valor pode ser vista como uma estratégia de negócios para organizações em diversas áreas de atuação, podendo ser organizações esportivas, inclusive para as academias de ginástica, com o ponto focal nos clientes a fim de compreender como se encontram no ecossistema dos seus negócios, e podem refletir com suas respostas ao produto e serviço oferecido pela organização esportiva, que neste caso, a academia de ginástica.

- **Academias de Ginástica**

A palavra *Academia* origina-se do latim *Akademia*, que era o nome de um jardim na Grécia antiga, lugar em que Platão e outros filósofos se reuniam para discussões, que nos dias de hoje se assemelha a escolas. No idioma inglês, é chamado de *Gym*, o local que indica a prática de atividades físicas esportivas que provém de *Gymnasium* em latim, que significa lugar público onde se realizam exercícios diversos.

De acordo com Lollo (2004, p.1), academias de ginástica “[...] são instalações que têm programas que pretendem promover e manter um estado de bem-estar físico para ótimo desempenho e saúde [...]”. As academias tornaram-se uma opção para a população urbana, que adere ao exercício físico, com o objetivo de obter melhorias em seu bem-estar geral.

Considerando o avanço das tecnologias (Yunes et al., 2012), e o aprimoramento dos meios de comunicação, apontam para a diminuição do espaço de tempo na introdução e adoção de novos padrões de comportamentos dos indivíduos (Heinonen et al., 2013) tanto em aspectos sociais, como de consumo, direcionando as pessoas a optarem para um estilo de vida mais saudável.

Visto que não existe um estudo histórico e cronológico sobre o surgimento e evolução de academias de ginástica, a publicação da IHRSA (*International Health, Racquet & Sportsclub Association*), que é uma entidade dominante no ramo de academias de ginástica, promovendo estudos, pesquisas, publicações, levantamentos, encontros e congressos internacionais destinados a abordagens e desenvolvimentos dos mais diversos assuntos, entre eles os relacionados à administração e gestão de academias de ginástica e seus ambientes de mercado, foi utilizado para corroborar com

este estudo, e partindo deste ponto de vista, torna-se um trabalho único e muito útil para esta pesquisa, permitindo a obtenção de dados confiáveis e a inserção de alguns históricos.

Conforme informações coletadas na IHRS, o mercado mundial de academias de ginástica é dominado pelos Estados Unidos, onde cerca de 13% da população – cerca de 33 milhões de pessoas – frequentavam estes estabelecimentos em 2000. Em dados de 2003, esta participação correspondia a vinte e três mil academias de ginástica, que somavam um faturamento de 12,2 bilhões de dólares/ano (COSTA, 2005). O segundo lugar em faturamento do mercado é da Inglaterra, girando em torno de cerca de 2,4 bilhões de dólares/ano, porte similar ao mercado alemão, ocupante da terceira posição, e o Brasil encontra-se em quarto lugar em relação ao faturamento do setor, atingindo cifras de 1,2 bilhões de dólares/ano (COSTA, 2005).

Contudo, nos últimos anos os conceitos em torno das atividades físicas estão se adequando ao mundo moderno, pois além de sua representatividade e crescimento em termos de receitas, explica Guimarães (2003), que a terminologia *fitness* vem trazendo uma identidade nova a atividade física. Para o autor, *fitness* é uma expressão que significa aptidão física, não se restringindo à capacidade física, mas também ao equilíbrio corporal e espiritual.

Observando o crescimento deste setor, alguns autores têm voltado seus estudos para estratégia competitiva dentro das academias de ginástica especificamente no estado de São Paulo, e feito uma análise da gestão (Correa & Ferreira, 2009), voltando seus olhares para obter vantagem competitiva é importante atentar-se para alguns fatores: o tempo de existência da academia deve ser levado em conta, a qualidade do atendimento, planos e metas estabelecidos, e a imagem projetada para seus clientes em potencial, buscando ser um diferencial em relação às demais academias do mercado (CORREA & FERREIRA, 2009). Partiu-se do deste princípio de ser um diferencial em relação às demais da região, a escolha da academia de ginástica estudada.

As academias de ginástica devem buscar pontos de diferenciação mediante as demais concorrentes, buscando consolidar o relacionamento com seus clientes (Azevedo, 2009), sendo assim a cocriação de valor um tema que pode sugerir uma estratégia de negócios para as academias de ginástica consolidar o relacionamento com seus clientes.

- **Metodologia**

A pesquisa de natureza exploratória, que segundo Lee (1999), estuda fenômenos pouco conhecidos, e de acordo com um problema ou questionamento, necessita de estudos prévios. Para reforçar, Payne et al.(2008), comentam que a cocriação de valor ainda é pouco estudada no âmbito acadêmico. Sendo assim, foi definida a seguinte questão de pesquisa: **Como a dinâmica da cocriação de valor pode trazer contribuições para a indústria esportiva?** Para isso seguiu-se analisando o conteúdo da literatura a respeito da cocriação de valor e, por conseguinte um breve histórico sobre academia de ginástica como organização esportiva que faz parte da indústria esportiva, escolhida a fim de realizar um estudo de caso, que de acordo com Yin ( 2010), é o estudo aprofundado de um fenômeno.

O método de análise qualitativa mostrou-se o mais adequado para a natureza da pesquisa, e foi adotado o estudo de caso sugerido por Yin (2010), que procede por meio de observação empírica para compreensão, interpretação e descrição de fatos e fenômenos para responder ao problema de pesquisa. A pesquisa qualitativa é a forma pela qual o pesquisador coleta e interpreta dados no ambiente escolhido, se envolvendo

o máximo possível com o ambiente de pesquisa e com os participantes, sendo flexível, porém sem perder o rigor que a pesquisa qualitativa exige (CORBIN & STRAUSS, 2014).

A pesquisa se caracteriza também como descritiva, pois pretende descrever o comportamento do fenômeno e obter informações sobre as características do problema de pesquisa (COLLINS & HUSSEY, 2005). Nesta linha a pesquisa busca analisar a cocriação de valor na academia de ginástica a partir do modelo proposto por Woratschek et al. (2014), mostrado na figura 2, que foi aplicado especificamente na indústria esportiva em eventos e clubes para a identificação e mensuração da cocriação de valor, tornando-se um fator interessante a sua aplicação em uma academia de ginástica que afirma Slack & Parents (2006), é uma organização esportiva, sendo compreendida como parte da indústria do esporte.

FP 1	Atividades esportivas como núcleos para gestão do esporte.	<b>NATUREZA DA TROCA</b>
FP 2	Serviço é a base fundamental para a troca no esporte.	
FP 3	Artigos esportivos (produtos e serviços) são veículos de provisão de serviços.	
FP 4	Organizações e clientes podem apenas oferecer proposição de valor.	<b>NÍVEL INTRA</b>
FP 5	Organizações esportivas criam proposição de valor principalmente na configuração de <i>network</i> .	<b>NÍVEL MICRO</b>
FP 6	Clientes esportivos cocriam valor primário por integração de recursos por meio de seus grupos sociais.	
FP 7	Valor é sempre cocriado pela organização, clientes e outros <i>stakeholders</i> .	
FP 8	Valor cocriado é sempre por meio do valor de uso	
FP 9	Valor cocriado é sempre no valor em contexto	<b>NÍVEL MESO</b>
FP 10	O papel da organização, cliente e <i>stakeholders</i> é integrar os recursos de <i>network</i> específicos para cocriação de valor	

Figura 2 – *Sport Value Framework*. Fonte: Woratschek et al. (2014). Tradução: autora

O SVF (*Sport Value Framework*) é sugerido para analisar três diferentes níveis de envolvimento buscando compreender o nível de relacionamento do adepto a determinada modalidade esportiva ou evento esportivo. No caso deste estudo, o SVF foi aplicado em uma academia de ginástica, com a finalidade de verificar o envolvimento das alunas na tentativa de compreender a dinâmica da cocriação de valor e o nível de relacionamento que as fazem adeptas a determinada academia de ginástica.

Para tanto, foi aplicado um roteiro de entrevista semi-estruturado desenvolvido pelo pesquisador baseando-se nos dez tópicos do modelo exposto na figura 2, para o gestor proprietário com o intuito de observar e verificar a influência do constructo da cocriação de valor e suas ações no relacionamento com as alunas como *stakeholders* observados, identificando os pontos fortes da presença da cocriação de valor conforme o modelo escolhido e suas contribuir para o negócio.

O objeto de estudo foi uma academia em São Paulo, localizada na Zona Oeste, que foi escolhida por acessibilidade, e por ter uma característica única entre as demais academias de ginástica da região, pois se trata de um espaço somente para mulheres, que destaca Azevedo (2009), que as academias devem buscar pontos de diferenciação das demais concorrentes no mercado. A razão social da academia não foi divulgada neste estudo por pedido do gestor proprietário pelo motivo de não querer expor-se perante as demais concorrentes do mercado.

O estudo de caso como estratégia de pesquisa para analisar de maneira profunda o fenômeno estudado (Yin, 2010), utilizou-se de três fontes de evidências, concentrando-se na compreensão de um cenário específico (Eisenhardt, 1989), que podem envolver casos únicos, casos múltiplos e numerosos números de análises. Para este caso foi um caso único, com triangulação de três fontes de evidências (Yin, 2010). Essa pesquisa foi realizada em fases:

A primeira fase da pesquisa foi para esclarecimento da abordagem de cocriação de valor, onde houve a explicação do pesquisador ao gestor entrevistado sobre conceitos e aplicações do tema da cocriação de valor.

A segunda fase foi composta pela análise de documentos secundários coletados no *website* da academia e panfletos informativos durante as visitas feitas no local.

A terceira fase realizou-se a observação participante, com a finalidade de compreender o ambiente estudado detalhadamente (Yin, 2010), que contou com a participação ativa do pesquisador no local como participante assíduo da rotina e das atividades oferecidas com intuito esclarecer pessoalmente esse processo da cocriação de valor com os *stakeholders*.

A quarta fase ocorreu após sete dias, que foi a aplicação da entrevista semi-estruturada com o gestor. Foi estabelecido esse espaço de tempo a pedido do entrevistado a fim de ter tempo hábil para observar a ocorrência da cocriação de valor na academia, com intenção de responder a entrevista semi-estruturada com maior desenvoltura e esclarecimento ao pesquisador. O gestor demonstrou interesse, pois não possuía conhecimento prévio da temática em questão, e considerou a pesquisa interessante para seus negócios.

A seguir as questões que balizaram a entrevista semi-estruturada baseadas no modelo de Woratschek et al. (2014):

Natureza de troca FP1, FP2 e FP3	Como você enxerga as clientes diante dos (produtos e serviços) oferecidos? Você acredita que há mudanças em seu perfil?  Além das atividades triviais de uma academia de ginástica, quais são os produtos e serviços adicionais ou que você considera um diferencial oferecido para as clientes?
Nível Intra FP4	Em sua opinião o que faz as clientes adeptas dos produtos e serviços oferecidos? Dê exemplos.
Nível Micro FP5, FP6 e FP7	Quais são os pontos de interação que você julga importante para o contato da academia de ginástica com as alunas?  Como você avalia o relacionamento da organização com suas clientes?
Nível Meso FP8, FP9 e FP10	Existe um canal direto para que as alunas expressem suas opiniões e sugestões? Como ocorre esse processo?  O que é proposto para a manutenção do relacionamento com as clientes?

Figura 3: Questões que balizaram a entrevista semi-estruturada com o gestor. Fonte: baseadas no modelo de Woratschek et al. (2014), elaborado pela autora.

A quinta fase foi às análises e discussões dos resultados que se basearam na literatura e na triangulação dos dados coletados (Yin, 2010), meio pelo qual se chegou aos resultados e contribuições da pesquisa.

Como explicado previamente, o *Sport Value framework* desenvolvido por Woratschek et al. (2014), foi idealizado especificamente para avaliar a dinâmica da cocriação de valor na indústria esportiva, e foi utilizado para balizar essa pesquisa.

- **Análise dos Resultados**

A Análise da entrevista semi estruturada e dos documentos acessados durante o trabalho, possibilitou estabelecer uma relação consistente entre a literatura pesquisada e o contexto da academia de ginástica escolhida para o estudo de caso. Para tanto, verificou-se que a cocriação de valor não se atenta apenas a ser uma prática feita pelo gestor, mais além do que isso, como afirma Ramaswamy (2009), a organização como um todo deve aprender como instruir e praticar a cocriação de valor, viabilizando sua dinâmica.

É importante ressaltar que a cocriação de valor é considerada uma dinâmica ainda recente na área gerencial (Becker & Nagel, 2013), para tanto, deve ser enxergada de forma contextual, e foi percebida que sua prática é constante na academia de ginástica, embora não houvesse nenhum esclarecimento teórico ou conhecimento prévio sobre a cocriação de valor.

Um fato interessante observado no decorrer da pesquisa foi que os *stakeholders* envolvidos, aparte das alunas, como por exemplo: todos os funcionários, os fornecedores, os prestadores de serviços são do sexo feminino, e foi um ponto também curioso abordado no momento da entrevista semi-estruturada. E a explicação dada pelo gestor foi que por se tratar de uma academia de ginástica para mulheres, o proprietário gestor toma este cuidado, para que durante o treinamento, suas clientes não sejam surpreendidas ou constrangidas e se sintam mais a vontade em seu período de atividades físicas.

A Academia apresenta diversas modalidades em suas atividades, bem como musculação em forma de circuito, aulas de ginástica, alongamento, pilates, aparelhos cardiovasculares se atentando para que seu público alvo atinja seus objetivos de forma rápida e prática. O espaço conta com um centro estético que oferece os mais modernos tratamentos de beleza além de diversos tipos de massagens corporais com intenção de complementar a idéia de proporcionar o bem estar e a estética.

Para a realização deste estudo na academia de ginástica foi observado durante uma semana quanto à inserção de novas alunas na academia, desde o momento em que tiveram o primeiro contato com na recepção da academia até o final do treinamento da nova adepta a academia. Essa permanência, permitiu também a observação das que já eram adeptas e como se relacionavam com os outros *stakeholders*.

A análise e discussão dos resultados baseados no SVF foram às seguintes:

### **Natureza da troca**

FP 1	Atividades esportivas como núcleos para gestão do esporte.
FP 2	Serviço é a base fundamental para a troca no esporte.
FP 3	Artigos esportivos (produtos e serviços) são veículos de provisão de serviços.

Figura 4 – *Sport Value Framework*. Fonte :Adaptado de Woratschek et al. (2014). Tradução: autora

O processo de natureza da troca foi observado quando as clientes entravam nas instalações da academia de ginástica, e foram acolhidas pela atenção prestada pela

funcionária. A identificação da FP1 foi percebida quando a funcionária da academia mostrou as atividades fora do contexto cotidiano das instalações da academia, que foram torneios, corrida e caminhadas, passeios ciclísticos e ecológicos, festas temáticas que foram consideradas atividades como núcleo de gestão. Para a natureza de troca para identificação do FP2, naturalmente ocorreu a troca por se tratar de um local que além de proporcionar um estilo de vida saudável e melhora da estética, também induz a sociabilização entre os *stakeholders*, principalmente alunas com professoras, com demais funcionárias, e entre as própria alunas, que perceptivelmente, gera a troca de experiências e aumento do laço relacional para o aumento e aderência dos serviços.

O FP3 não foi perceptível em termos de natureza de troca, pois não há comercialização de artigos esportivos e nem alimentícios na academia, se tornando um *gap* a ser repensado pelo gestor, podendo ser um ponto de interação para o envolvimento das clientes como consumidoras dos produtos oferecidos pela academia sendo um ponto de aumento para a manutenção do relacionamento, além de gerar receitas para a academia de ginástica.

### Nível Intra

FP 4	Organizações e clientes podem apenas oferecer proposição de valor.	<b>NÍVEL INTRA</b>
------	--	--------------------

Figura 5 – *Sport Value Framework*. Fonte: Adaptado de Woratschek et al. (2014). Tradução: autora

Foi constatado que separadamente a academia de ginástica e os clientes podem oferecer somente proposição de valor conforme o FP4, por exporem seus objetivos e desejos, mutuamente por meio da natureza de troca podem cocriar valor e gerar satisfação para ambas as partes, pois a academia de ginástica sem a presença do cliente não subsiste, impossibilitando a natureza de troca, não existindo o nível intra.

Um aprendizado ocorreu para ambas às partes quando por meio de um ambiente agradável as alunas recebem as informações dos serviços e produtos que foram procurar, ocorrendo a partir deste momento um envolvimento entre as partes gerando valor e sinergia.

Foi percebido também no momento da montagem de treinamento do departamento de musculação, que as profissionais não somente prescreveram um treinamento personalizado, mas ouviam as preferências das alunas, podendo assim, encontrar os aparelhos e exercícios que mais se adequassem com suas necessidades e expectativas, sem desprezar suas preferências, fortalecendo assim a idéia que organização e clientes separadamente não podem oferecer valor separadamente.

### Nível Micro

FP 5	Organizações esportivas criam proposição de valor principalmente na configuração de <i>network</i> .	<b>NÍVEL MICRO</b>
FP 6	Clientes esportivos cocriam valor primário por integração de recursos por meio de seus grupos sociais.	
FP 7	Valor é sempre cocriado pela organização, clientes e outros <i>stakeholders</i> .	
FP 8	Valor cocriado é sempre por meio do valor de uso	

Figura 6 – *Sport Value Framework*. Fonte: Woratschek et al. (2014). Tradução: autora

No nível macro, se tratando de *network* FP5, ocorreu por meio das informações disponibilizadas via *website*, com conteúdos sobre as grades horárias de aulas, dicas de alimentação, descanso e treinamento, além de grupos especiais de debate disponibilizados no *website* como canais de sugestões e direcionamentos a *blogs* com

assuntos alinhados a realidade das academias de ginástica, possibilitando uma identificação criando proposição de valor. Remetendo para FP6, comprovando que os grupos que tem o mesmo interesse, se integram entre si refletindo na escolha e preferência em horários de treinamentos e alimentação, e atividades ligadas á organização esportiva em que elas estão ligadas, gerando relacionamento entre as clientes fora do ambiente da academia de ginástica por meio de seus grupos sociais.

O FP7 no ambiente de academia de ginástica foi detectado que o valor é criado pelos *stakeholders* e entre *stakeholders*, separadamente não é possível cocriar, uma vez que por exemplo, para um treinamento especializado, é preciso interação entre alunas e professoras a respeito de expectativas e necessidades para chegarem a um bem comum. O fator FP8, por parte da academia de ginástica, é oferecido através de aulas experimentais a fim de gerar valor por meio do uso, mas foi percebido neste caso, que por parte das alunas, não necessariamente precisam utilizar para terem uma boa impressão e despertar o desejo de utilização dos serviços oferecidos pela organização.

### Nível Meso

FP 9	Valor cocriado é sempre no valor em contexto	<b>NÍVEL MESO</b>
FP 10	O papel da organização, cliente e <i>stakeholders</i> é integrar os recursos de <i>network</i> específicos para cocriação de valor	

Figura 7– *Sport Value Framework*. Fonte: Woratschek et al. (2014). Tradução: autora

Para o nível meso, o valor em contexto é um potencial para a ocorrência da cocriação de valor, e foi percebido principalmente quando uma cliente chegou na academia a procura de benefícios estéticos, que foram a maioria durante a observação participante. O fato da academia de ginástica oferecer aulas experimentais, não aguçava o desejo de fazer parte daquele contexto, porém quando a academia oferecia os tratamentos estéticos como promoções ou brindes foram perceptíveis as aderências aos produtos e demais serviços da academia, firmando que o valor em contexto é principalmente o que está intrínseco no cliente, faz com que o valor seja criado e cocriado neste caso, detectando a presença de FP9.

Prahalad & Ramaswamy (2004), que os clientes em função da evolução das redes sociais e facilidades tecnológicas, estão cada vez mais agrupados em comunidades que influenciam em suas decisões. Neste olhar, faz com que um grupo de clientes tenha suas opiniões e desejos similares, que na academia por meio de discussões e blogs, percebeu-se a integração dos recursos dos clientes com fornecedores, e dos clientes com a academia de ginástica, sustentando a sugestão de FP10 como a integração dos *stakeholders* para ocorrência da cocriação de valor.

### Conclusão

O presente estudo objetivou verificar a dinâmica da cocriação de valor na academia de ginástica e para a realização do estudo baseou-se no modelo proposto por Woratschek et al. (2014) que é o (SVF) *Sport Value Framework*. Como foi apresentado na revisão teórica, os estudos de cocriação de valor são ainda recentes, e por consequência embrionários em suas práticas, sendo o método qualitativo por meio do estudo de caso contribui para o aprofundamento referentes ao tema, e o estudo desta dinâmica que visam o relacionamento das organizações com os clientes está em

ascendência internacionalmente, e em fase inicial no Brasil, principalmente na indústria esportiva.

A cocriação de valor implica no relacionamento da organização com o cliente para que haja uma interação eficiente, que no caso estudado ocorreu no nível da natureza de troca parcialmente e nos níveis intra e micro integralmente.

Neste contexto da academia de ginástica, por meio do estudo de caso e triangulação dos dados (Yin, 2010), foi detectada a presença total da natureza de troca em (FP1 e FP2), que são atividades esportivas como núcleo de gestão e serviços sendo base de troca no esporte, porém o (FP3) que são considerados artigos esportivos como veículos de provisão de serviços, não apareceu no contexto estudado. O não aparecimento do FP3 se deu pela limitação do espaço físico da academia de ginástica escolhida para estudo, pois não possuem um local adequado para venda de artigos esportivos, sendo uma limitação local podendo aparecer em outros objetos de estudo que sejam possíveis a mensuração de FP3 como ponto de interação para ocorrência do relacionamento fortalecendo a ocorrência da cocriação de valor.

Os resultados são condizentes com o modelo SVF (*Sport Value Framework*) proposto para o estudo, que apresentou o interesse de envolvimento de ambas as partes. Por parte da academia, mesmo de maneira inconsciente até a presente pesquisa, disponibiliza e cria situações para ocorrência da cocriação de valor, e por parte das alunas, um interesse em contribuir e colocar sugestões para a melhoria dos serviços e produtos já existentes.

Concluiu-se que na natureza de troca sugerida pelo modelo de Woratschek et al. (2014), apareceu de maneira prática em quase sua totalidade, mesmo sem conhecimento prévio da teoria por parte da organização. O único fator que não foi detectado, como já mencionado anteriormente foi o FP3.

Sendo assim, houve limitações devido à escolha da amostra, e a ausência de FP3, indica que foi puramente por limitação de espaço físico da academia de ginástica, talvez, se a averiguação da dinâmica da cocriação de valor e a aplicação por meio do SVF (*Sport Value Framework*) seja verificado em outra academia de ginástica como contexto estudado, auxiliará na compreensão da temática em sua totalidade em relação à SVF.

Como contribuição da aplicação do SVF na academia de ginástica estudada, afirma-se que a cocriação de valor é uma potencial estratégia de negócios quando se trata de benefícios mútuos, pois se percebeu que as clientes estavam satisfeitas, sendo um fator que fortalece o laço relacional e vínculo duradouro, gerando para organização estabilidade e aumento das receitas

A sugestão para futuros estudos é a aplicação do SVF por meio de métodos quantitativos ou estudos de casos múltiplos e comparativos em outras academias de ginástica e em outras organizações que fazem parte da indústria esportiva a fim de verificar a dinâmica da cocriação de valor, mensurar seus benefícios, propondo a cocriação de valor como ponto para maior interatividade, manutenção e aumento relacional e estratégia de negócios para obtenção de vantagem competitiva.

## Referencial

Azevedo, P. H. (2009). O Esporte como Negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. *Estudos*, 36(5), 929-939.

Ballantyne, D., Varey, R. (2006). Creating Value-In-Use Through Marketing Interaction: the exchange logic of relating communicating and knowing. *Marketing Theory*, v. 6, n. 3, p. 335-448.

Barcelona, B., Ross, C. (2004). An Analysis of the Perceived Competencies of Recreational Sport Administrators. *Journal of Park and Recreation Administration*, Volume 22, Number 4, pp. 25-42.

Becker, L., Nagel, M. B. (2013). A relação entre os elementos da cocriação (DART) e confiança no contexto de serviços. *Revista de Administração IMED*, v. 3, n. 1.

Bergallo, C. H. (2004) *Uma breve panorâmica sobre a Indústria do Fitness*. Rio de Janeiro. Disponível em : [http://WWW.acadbrasil.com.br/artigos/artigos\\_mercado\\_01.htm](http://WWW.acadbrasil.com.br/artigos/artigos_mercado_01.htm)>. Acesso em 21 Abril de 2014.

Brasil, V., Santos, C. & Dietrich, J. (2010). Cocriação de Valor: proposição de uma estrutura de análise dos elementos influenciadores da criação compartilhada de valor nas empresas. In: *Anais do EMA – IV Encontro de Marketing da ANPAD*, Florianópolis,.

Collins, J., Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração*. 2. ed. Porto Alegre: Brookman.

Corbin, J., Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.

Corrêa, S., A., M.; FERREIRA, A., A. (2009). Estratégia competitiva das academias de ginástica da cidade de São Paulo. *Face Pesquisa*, v. 12, n. 1, p. 63-76.

Costa, L. (2005). *Atlas do esporte no Brasil*, Rio de Janeiro: Shape.

Day, G. S. (2001). *A Empresa Orientada para o Mercado*. Porto Alegre: Bookman.

Dietrich, J. F., Brasil, V. S., Frio, R. S. (2013). O Processo de Cocriação de Valor entre Empresas e Consumidores: uma análise comparativa de dois casos da indústria de bens de consumo. *Revista de Administração IMED*, 3(3), 221-238.

Eisenhardt, K., M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, v. 14, n.4, p.532-550, 1989

Fremann, E. R. (1984). *Strategic management: a Stakeholders approach*. Boston: Pitman.

Guimarães, E. (2003). Wellness & Fitness. *Fitness.esp.br: o portal do fitness do Brasil*.

Hedlund, D., P. (2014). Creating value through membership and participation in sport fan consumption communities. *European sport management Quarterly*, v. 14, n.1, pp. 50-71. <http://dx.doi.org/10.1080/16184742.2013.865775>

Heinonen, K., Strandvik, T., Voima, P. (2013). Customer dominant value formation in service. *European business review*, 25(2), 104-123.

Hums, M. A., Goldsbury, V. R. (1998). Strategies for career success. In L. R. Masteralexis, C. A. Barr, & M. A. Hums (Eds.), *Principles and practice of sport management*. Gaithersburg, MD: Aspen Publishers.

*International Health, Racquet & Sportsclub Association*. Sites: <http://www.ihrsa.org/research-reports> - Acesso em 01/10/2014

Lee, T. (1999). Using qualitative methods in organizational research. Sage Publications, London.

Lollo, P. (2004). Perfil dos alunos das academias de ginástica de Campinas, SP. *Revista Digital – Buenos Aires*. Disponível em: <[www.efdeportes.com/efd76/acad.htm](http://www.efdeportes.com/efd76/acad.htm)> Acesso em: 09 de out. de 2014.

Lyra, M., G., Gomes, R. C. Jacovine, L., A., G. (2009). O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 13, n. spe, p. 39-52.

McColl-Kennedy, J. R., Vargo, S. L., Dagger, T. S., Sweeney, J. C., & van Kasteren, Y. (2012). Health care customer value cocreation practice styles. *Journal of Service Research*, 1094670512442806.

Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, v. 22, n. 4, p. 853-886.

Nambisam, S. (2002). Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 3, p. 392-413.

Payne, A.; F.; Stobarcka, Kaj; Frow (2008). Managing the Co-Creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.36, p.83-96.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard business review*, 78(1), 79-90.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2002). The co-creation connection. *Strategy and Business*, 50-61.

Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3).

Ramaswamy, V. (2009). Leading the transformation to co-creation of value. *Strategy & Leadership*, 37(2), 32-37.

Ramaswamy, V. & Guillard, F. (2010). A empresa cocriativa: por que envolver stakeholders no processo de criação de valor gera mais benefícios para todos. Rio de Janeiro: Elsevier, São Paulo: Symnetics.

- Ranjan, K., READ, S. (2014). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, p. 1-26.
- Romero, D., Molina, A. (2009). Value co-creation and co-innovation: linking networked organizations and customer communities, leveraging knowledge for innovation. In: Collaborative Networks, *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, (307) 401-412.
- Ross, C. M., Young, S. J. (1998). Sport management curriculums: A descriptive study of the current status. *NIRSA Journal*, 22(4), 45-54.
- Sachs, S., Ruhli, E. (2011). *Stakeholders matter: A new paradigm for strategy in society*. Cambridge University Press, 2011.
- Sauerbronn, F. F., Rammelt Sauerbronn, J. F. (2011). Estratégias de responsabilidade social e esfera. *rap—rio de Janeiro*, 45(2), 435-58.
- Shafiq, et al. (2014). Socially Responsible Practices: An Exploratory Study on Scale Development using Stakeholder Theory. *Decision Sciences*, v. 45, n. 4, p. 683-716.
- Slack T., & Parent, M. (2006). *Understanding sport organizations: the application of organization theory*. Champaign: Human Kinetics.
- Troccoli, I. (2009). Cocriação de Valor e Fidelização de Clientes: uma visão integrada. *Inter Science Place*, v. 2, n. 4, p. 1-23.
- Uhrich, S. Exploring customer-to-customer value co-creation platforms and practice in sport teams. *European Sport management quarterly*, v.14, n.1, pp. 25-49, 2014. <http://dx.doi.org/10.1080.16184742.2013.865775>
- Woratschek, H., Horbel, C., Popp, B. (2014). The sport value framework—A new fundamental logic for analyses in sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 6-24.
- Yin, R., K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman. 4ª ed. p.248.
- Yunis, M., Koong, K. S., Liu, L. C., Kwan, R., Tsang, P. (2012). ICT maturity as a driver to global competitiveness: a national level analysis. *International Journal of Accounting and Information Management*, v. 20, n. 3, p. 255-28.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Zagnoli, P., Radicchi, E. (2010). The football-fan community as a determinant stakeholder in value co-creation. *Sport in Society*, v. 13, n. 10, p. 1532-1551.
- Zhang, X.; Chen, R. (2008). Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *International Journal of Production Economics*, 116, 242-250.

