

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**GESTÃO DO ESPORTE**

VANESSA CARVALHO MIRANDA TAVARES

**PRÁTICAS DA EXPERIÊNCIA E DO RELACIONAMENTO NAS ABORDAGENS  
DA COCRIAÇÃO DE VALOR E TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*: UM ESTUDO DE  
CASOS MÚLTIPLOS EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA EM SÃO PAULO  
CAPITAL**

**São Paulo**

**2016**

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**GESTÃO DO ESPORTE**

VANESSA CARVALHO MIRANDA TAVARES

**PRÁTICAS DA EXPERIÊNCIA E DO RELACIONAMENTO NAS ABORDAGENS  
DA COCRIAÇÃO DE VALOR E TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*: UM ESTUDO DE  
CASOS MÚLTIPLOS EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA EM SÃO PAULO  
CAPITAL**

**São Paulo**

**2016**

**VANESSA CARVALHO MIRANDA TAVARES**

**PRÁTICAS DA EXPERIÊNCIA E DO RELACIONAMENTO NAS ABORDAGENS  
DA COCRIAÇÃO DE VALOR E TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*: UM ESTUDO DE  
CASOS MÚLTIPLOS EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA EM SÃO PAULO  
CAPITAL**

Dissertação de Mestrado a ser apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para a obtenção do grau de **Mestre em Administração e Gestão do Esporte**.

Orientador: Prof. Dr. Benny Kramer Costa

**São Paulo**

**2016**

Tavares, Vanessa Carvalho Miranda.

Práticas da experiência e do relacionamento nas abordagens da cocriação de valor e teoria dos stakeholders: um estudo de casos múltiplos em academias de ginástica em São Paulo capital./ Vanessa Carvalho Miranda Tavares. 2016.

211 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2016.

Orientador (a): Prof. Dr. Benny Kramer Costa.

1. Cocriação de valor. 2. Stakeholders. 3. VIU (value in use). 4. Academia de ginástica.

I. Costa, Benny Kramer.

II. Título

CDU 658:796

**VANESSA CARVALHO MIRANDA TAVARES**

**PRÁTICAS DA EXPERIÊNCIA E DO RELACIONAMENTO NAS ABORDAGENS DA COCRIAÇÃO DE VALOR E TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*: UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA EM SÃO PAULO CAPITAL**

Projeto de pesquisa de dissertação de Mestrado a ser apresentada ao Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito para a obtenção do grau de **Mestre em Administração e Gestão do Esporte**.

---

Prof.(a) Dr.(a) Benny Kramer Costa – (UNINOVE) - Orientador

---

Prof.(a) Dr.(a) João Paulo Lara de Siqueira (UNINOVE) - Membro Interno

---

Prof.(a) Dr.(a) Marcela Barbosa De Moraes (UNITAU) - Membro Externo

---

Prof.(a) Dr.(a) Geraldo Cardoso de Oliveira Neto (UNINOVE) - Suplente/Interno

---

Prof.(a) Dr.(a) Marcelo Pereira Binder (FGV SP) - Suplente/Externo

**São Paulo**

**2016**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esse trabalho a minha mãe Sônia, meu pai Mario (*in memoriam*), minha irmã Amanda e ao meu marido Carlos.

## AGRADECIMENTOS

Imensamente grata a Deus em primeiro lugar, por abrir mais uma porta para que eu entrasse rumo a mais uma realização pessoal, e por estar comigo em todos os momentos me dando forças para prosseguir.

Ao meu marido Carlos, que no decorrer desta jornada me apoiou, me compreendeu quando precisei abrir mão do nosso tempo juntos para me dedicar a esta pesquisa. Tudo o que você fez por mim durante esse período em que dediquei a esse sonho, espero poder te retribuir da maneira que você merece.

A minha mãe Sônia, por sempre me olhar com carinho, acreditar em mim e fazer o possível e o impossível para que eu chegasse onde sempre sonhei e grata a minha irmã Amanda, pelo incentivo e palavras positivas que me fizeram acreditar que era possível conseguir dia a dia rumo à conclusão deste trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Benny Kramer Costa, pelos conhecimentos compartilhados, por sua dedicação, compreensão, paciência que com certeza são imprescindíveis e contribuíram sem dúvida para meu aprendizado, me incentivando e despertando em mim o interesse pela pesquisa, e em cada encontro para orientação acreditou no meu trabalho, assim me direcionando rumo à realização desse sonho. Obrigada Professor Benny!

Pelos professores da Uninove que transmitiram suas experiências e conhecimentos para que eu me torne uma profissional mais qualificada, cada um com a sua forma de ensinar, com sua maneira de ser: À Prof. Dra. Vânia Nassif por sua paixão e paciência em ensinar, Prof. Dr. João Manuel Malaia Casquinha Santos, por ensinar a visualizar o lado crítico acadêmico, ao Prof. Dr. João Paulo Lara de Siqueira, por sua calma em meus momentos de dificuldades e pelas palavras de incentivo e apoio, ao Prof. Dr. Ary Rocco Jr., por ser sempre companheiro nas dificuldades no decorrer desta jornada. Ao Prof. Ms. Fernando Malagrino, por compartilhar suas experiências prática do marketing esportivo. Ao Prof. Dr. Júlio Araújo Carneiro da Cunha, pelas manhãs de sábado com os ensinamentos de metodologia e pela acessibilidade durante as aulas e fora das aulas, ao Prof. Dr. Edmilson Lima, Prof. Dr. Henrique César Melo Ribeiro pelo incentivo e confiança depositada em minhas pesquisas, e ao Prof. Dr. Marcos Cardoso, pela dedicação. Professores admiro todos vocês!

Aos meus amigos, que hoje posso chamá-los assim, pois durante essa jornada encontrei em cada um de vocês companheirismo e palavras de apoio que fizeram com que essa extensa caminhada se tornasse mais leve e mais divertida. Compartilhamos nossos medos e anseios, um período inesquecível de muita aprendizagem acadêmica e pessoal.

A Universidade Nove de Julho pela bolsa de estudos.

A todos que colaboraram diretamente e indiretamente para a realização deste trabalho.  
Obrigada!

## RESUMO

A cocriação de valor propõe as organizações que tirem o seu foco do produto e serviço dando espaço ao cliente. Atualmente, nota-se uma mudança no comportamento e atitude dos clientes, que passam de uma postura passiva para uma maneira conectada e informada, exigindo uma adaptação das organizações a essa nova postura dos clientes. Organizações de diversas áreas de atuação buscam proporcionar aos clientes experiências únicas e com isso obter um relacionamento mais eficaz com os *stakeholders* resultando em benefícios mútuos. Com o posicionamento crescente da indústria esportiva e a adequação das práticas de atividades físicas ao mundo moderno, o mercado de academias de ginástica é crescente, destacando-se como um objeto de estudo interessante. O objetivo foi analisar como as práticas da experiência e do relacionamento existentes nas abordagens da cocriação de valor e na teoria dos *stakeholders* se fizeram presentes nas academias de ginástica e como impactam na gestão dessas organizações. Como metodologia aplicou-se o estudo de casos múltiplos nas academias de ginástica, para a coleta dos dados, utilizou-se fontes de evidências para a triangulação de dados como proposto por Yin (2010): Observação, análise de documentos e roteiros de entrevistas semi-estruturada. Os resultados mostraram que os professores são *stakeholders* importantes para o desenvolvimento do relacionamento e para proporcionar experiências memoráveis aos demais *stakeholders*. Conclui-se que as academias de ginástica estudada praticam a cocriação de valor parcialmente com seus interessados envolvidos e de maneira inconsciente, pois não possuem conhecimento da teoria para a prática.

**Palavras Chave:** Cocriação de Valor, *Stakeholders*, VIU (*Value in Use*), Academia de Ginástica.

## **ABSTRACT**

The value cocreation suggests organizations take their focus from product and service giving customer space. Currently, there is a change in behavior and attitude of customers who come from a passive position to a connected and informed manner, requiring an adaptation of organizations to this new attitude of customers. Organizations of several areas aim to provide unique experiences to their customers and thereby achieve a more effective relationship with stakeholders resulting in mutual benefits. With the growing positioning of the sports industry and the adequacy of physical activity practices to the modern world, the gyms market is growing, turning an interesting object of study. The aim was to analyze how the practices of existing experience and relationships in the value cocreation approaches and theory of stakeholders were present in gyms and how they impact the management of these organizations. The methodology applied was the multiple cases study in the gyms, for data collection, we used sources of evidence for the triangulation of data as proposed by Yin (2010): observation, document analysis and scripts for semi-structured interviews. The results showed that teachers are important stakeholders for the development of the relationship and providers of memorable experiences to the other stakeholders. It is concluded that the gyms practice the value cocreation partially with their stakeholders and unconsciously because they have no knowledge of theory to practice.

**Keywords:** Value cocreation, Stakeholders, VIU (Value in Use), Gym.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos de cocriação de valor.....	25
Quadro 2: Experiência valiosa com o consumidor.....	26
Quadro 3: Elementos conceituais da cocriação de valor.....	32
Quadro 4: <i>Sport Value Framework</i> (SVF).....	37
Quadro 5: Modelos e <i>Frameworks</i> da cocriação de valor .....	38
Quadro 6: Principais autores sobre experiência e relacionamento por meio do VIU.....	43
Quadro 7: Conceitos e autores sobre a teoria dos <i>stakeholders</i> .....	49
Quadro 8: Ranking dos <i>stakeholders</i> mais importantes.....	50
Quadro 9: Elementos conceituais da cocriação de valor dos <i>stakeholders</i> .....	56
Quadro 10: Histórico das academias de ginástica.....	59
Quadro 11: Fases da pesquisa.....	62
Quadro 12: Categorias.....	66
Quadro 13: Matriz de amarração 1 .....	68
Quadro 14: Características da Academia 1.....	71
Quadro 15: Características da Academia 2.....	95
Quadro 16: Características da Academia 3.....	111
Quadro 17 :Características da Academia 4.....	123
Quadro 18: Matriz de Evidenciação – Análise Intra-caso e Triangulação dos dados coletados na Academia 1.....	162
Quadro 19: Matriz de Evidenciação – Análise Intra-caso e Triangulação dos dados coletados na Academia 2.....	167
Quadro 20: Matriz de Evidenciação – Análise Intra-caso e Triangulação dos dados coletados na Academia 3.....	170
Quadro 21: Matriz de Evidenciação – Análise Intra-caso e Triangulação dos dados coletados na Academia 4.....	174
Quadro 22: Análise Inter-casos – Semelhanças e discrepâncias entre as academias de ginástica.....	176
Quadro 23: Síntese das práticas de experiências encontradas nas academias.....	181
Quadro 24: Síntese das práticas de relacionamento encontradas nas academias .....	185

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Blocos de interação para a cocriação de valor.....	34
Figura 2: Modelo conceitual de cocriação de valor.....	35
Figura 3: <i>Framework</i> dos quatro poderes da cocriação de valor.....	37
Figura 4: <i>Framework</i> do cliente cocriativo.....	36
Figura 5: Elementos da cocriação de valor.....	42
Figura 6: Tipos de <i>Stakeholders</i> .....	48
Figura 7: Relações das categorias encontradas na literatura.....	67

## LISTA DE SIGLAS

**ACAD** – Associação brasileira de Academias

**CCT** – *Customer Culture Theory*

**ENCOAD** – Encontro brasileiro de Administração

**IBGE** – Instituto brasileiro de geografia e estatística

**IHRSA** - *International Health, Racquet & Sports club Association*

**PNE** – Portadores de Necessidades Especiais

**SEBRAE** – Serviço brasileiro de apoio a micro e pequenas empresas

**SDL** – Lógica do serviço dominante

**SPELL** – *Scientific periodicals eletronic library*

**SVF** – *Sport Value Framework*

**VIU** - *Value in Use*

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	17
1.2	JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO DO TEMA.....	19
1.2.1	OBJETIVO GERAL.....	22
1.2.2	OBJETIVO ESPECÍFICO.....	22
1.2.3	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	22
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1	COCRIAÇÃO DE VALOR.....	24
2.1.1	ORIGENS E CONCEITOS.....	24
2.1.2	COMPONENTES, CARACTEÍSTICAS E APLICAÇÕES DA COCRIAÇÃO DE VALOR.....	28
2.1.3	ABORDAGENS, MODELOS E FRAMEWORKS DA COCRIAÇÃO DE VALOR.....	33
2.1.3.1	MODELO DART.....	33
2.1.3.2	MODELO DE ENCONTROS.....	35
2.1.3.3	FRAMEWORK DOS QUATRO PODERES DA COCRIAÇÃO DE VALOR.....	37
2.1.3.4	FRAMWEWORK <i>NEW PRODUCT DEVELOPMENT</i> .....	36
2.1.3.5	<i>SPORT VALUE FRAMEWORK</i> .....	38
2.1.4	EXPERIÊNCIA E RELACIONAMENTO NA COCRIAÇÃO DE VALOR.....	40
2.2	<i>STAKEHOLDERS</i> .....	44
2.2.1	ORIGENS E CONCEITOS.....	44
2.2.2	COMPONENTES E CARACTERÍSTICAS.....	45
2.2.3	ABORDAGENS, MODELOS E <i>FRAMEWORKS</i> NA TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	47
2.2.4	EXPERIÊNCIA E RELACIONAMENTO NA TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	51

2.3	COCRIAÇÃO DE VALOR E <i>STAKEHOLDERS</i> .....	53
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	58
3.1	HISTÓRICO DO CONTEXTO ESTUDADO.....	58
3.1.1	ACADEMIAS DE GINÁSTICA.....	58
3.1.2	TIPO E MÉTODO DE PESQUISA.....	61
3.1.3	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	62
3.1.4	DESENHO DE PESQUISA.....	62
3.1.5	AMBIENTE DE PESQUISA E SUJEITOS ENTREVISTADOS.....	64
3.1.6	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	65
3.1.7	TRATAMENTO DOS DADOS.....	67
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	70
4.1	ANÁLISE E DISCUSSÃO INTRA-CASOS.....	70
4.1.1	PRÁTICAS DE EXPERIÊNCIA E RELACIONAMENTO NA COCRIAÇÃO DE VALOR.....	70
4.1.1.1	CASO 1- ACADEMIA 1.....	71
4.1.1.2	CASO 2- ACADEMIA 2.....	95
4.1.1.3	CASO 3- ACADEMIA 3.....	111
4.1.1.4	CASO 4- ACADEMIA 4.....	123
4.2	PRÁTICAS DE EXPERIÊNCIA E RELACIONAMENTO NA ABORDAGEM DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	138
4.2.2.1	CASO 1- ACADEMIA 1.....	139
4.2.2.2	CASO 2- ACADEMIA 2.....	144
4.2.2.3	CASO 3- ACADEMIA 3.....	151
4.2.2.4	CASO 4- ACADEMIA 4.....	154
4.1.3.1	CONCLUSÕES GERAIS SOBRE AS PRÁTICAS DE EXPERIÊNCIA E RELACIONAMENTO ENCONTRADAS NAS ACACEMIAS ESTUDADAS.....	162
4.1.3.2	CASO 1- ACADEMIA 1.....	162
4.1.3.3	CASO 2- ACADEMIA 2.....	166
4.1.3.4	CASO 3- ACADEMIA 3.....	169

4.1.3.5 CASO 4 - ACADEMIA 4.....	173
4.2 ANÁLISE INTER-CASOS.....	177
4.2.1 PRÁTICAS DE EXPERIÊNCIA NA COCRIAÇÃO DE VALOR E NA TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	177
4.2.2 PRÁTICAS DE RELACIONAMENTO NA COCRIAÇÃO DE VALOR E NA TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	182
5 . CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	186
5.1 CONCLUSÕES GERAIS SOBRES AS PRÁTICAS DA EXPERIÊNCIA E DO RELACIONAMENTO ENCONTRADAS NAS ACADEMIAS .....	186
5.1.2 CONTRIBUIÇÕES GERAIS PARA A GESTÃO DAS ACADEMIAS DE GINÁSTICA.....	189
5.1.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	191
5.1.4 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	192
6. REFERENCIAL.....	193
APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTAS – GESTORES, COORDENADORES, PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS.....	201
APÊNDICE 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTAS – CLIENTES.....	207

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O tema cocriação de valor tem sido estudado na administração ao longo dos últimos 16 anos. No decorrer desse tempo estudiosos do assunto tem considerado a participação ativa dos clientes/consumidores (Prahalad & Ramaswamy, 2000; Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004) e dos *stakeholders* (Ramaswamy & Gouillart, 2010) no processo de criação de valor nas organizações.

Com desenvolvimento organizacional na maneira de pensar e fazer sua gestão ocorreu o afastamento em relação à forma tradicional de criação de valor, sugerindo que as empresas criem valor e repassem aos seus clientes/consumidores, realizando um esforço conjunto. Por meio do processo do relacionamento, as empresa e seus cliente/consumidor cocriam experiências personalizadas (Prahalad & Ramaswamy, 2004, p. 3). Esta concepção tem ganhado espaço diante do olhar tradicional de criação de valor das organizações, pois a postura tradicional enfatiza que o valor era centralizado e oferecido pela organização ressaltam Prahalad & Ramaswamy (2000), com seu olhar voltado para dentro da empresa, em busca de eficiência e redução de seus custos com a intenção de obter maior lucro (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004).

A linha da cocriação de valor que enfatiza a posição do cliente/consumidor teve diversos trabalhos seminais a partir de 2004. Neste encaminhamento a cocriação de valor tem como principal foco o relacionamento da organização com o cliente em qualquer fase da criação ou desenvolvimento de um produto ou serviço (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Os autores Vargo & Lush (2004), Zhang & Chen (2008) e Prahalad & Ramaswamy (2004) ressaltam uma postura participativa e um posicionamento críticos vindo dos clientes que se tornaram mais exigentes. A nova postura dos clientes exige produtos e serviços de acordo com suas expectativas comentam Vargo & Lusch (2004), sendo assim, o mercado é impulsionado a acompanhar essa tendência (Zhang & Chen, 2008) sofrendo modificações de acordo com os clientes.

Com essa dinâmica de modificações e adaptações, clientes passaram a adotar uma postura mais conectada e automaticamente tomam um posicionamento mais crítico e exigente (Vargo & Lush, 2004), apontando para que haja interações sincronizadas entre produtos,

serviços e mercado (Zhang & Chen, 2008). Neste contexto, a cocriação de valor desperta a aplicação das competências dos clientes, que após utilizar o produto ou serviço oferecido pela organização, tem a liberdade de se expor e se relacionar de forma mais comunicativa, com maior propriedade, porque houve uma experiência, e sendo assim, compartilha seus conhecimentos por meio do diálogo (Dietrich, Brasil & Frio, 2013).

A outra linha da cocriação de valor que enfatiza os *stakeholders* é mais recente e remonta ao ano de 2010. A ênfase inicial recai sobre as percepções e habilidades dos diversos *stakeholders* de maneira mútua, como fonte valiosa de informações para a organização e como resultado, todos os interessados envolvidos obtenham melhores produtos e serviços (Ramaswamy & Guillard, 2010). Afirmam Nambisam & Nambisam (2008) que as organizações que envolvem os seus *stakeholders* no processo de cocriação de valor são capazes de transformar os conhecimentos desses interessados envolvidos em vantagens competitivas.

O relacionamento com os *stakeholders* é importante afirmam Lyra, Gomes & Jacovine (2009), pois essas relações podem ampliar a compreensão e influenciar no processo gerencial da organização, direcionado seu planejamento. Por meio do relacionamento com os *stakeholders* ainda é possível conhecer os interessados nos negócios e através de suas experiências de utilização obter informações para criar novas estratégias (Brindoux & Stoelhorst, 2014).

Com intuito de oferecer experiências, e não somente produtos e serviços separadamente, a dinâmica da cocriação de valor pode influenciar na satisfação dos *stakeholders* (Ramaswamy & Guillard, 2010), além de ser um dos meios de estabelecer vínculo duradouro através do valor de uso, pode proporcionar a experiência única e incentiva a compra de seus produtos e serviços a fim de gerar benefícios mútuos (Ramaswamy & Guillard, 2010).

Outro tema abordado neste estudo é a teoria dos *stakeholders*, que tem contribuído ao longo de seus pouco mais de 50 anos de existência para o desenvolvimento e sucesso gerencial e organizacional. Para que uma organização tenha sucesso e alavanque vantagem competitiva é necessário que a mesma conheça a diversidade de seus *stakeholders*, explica Freeman (1984) que são os grupos de interesse, ou seja, aqueles que influenciam ou podem ser influenciados pelo contexto organizacional.

Os *stakeholders* são diretamente influenciados assim como as organizações quando ocorrem mudanças econômicas e sociais, pois ocorre o impacto em ambas as partes, e afirma Sachs & Ruhli (2011), que são confrontados com o aumento de expectativas e maior complexidade no contexto em que operam. O reconhecimento dos grupos de interesses e a percepção de quem são os grupos mais salientes levam a organização a se planejar e administrar os conflitos que possam ocorrer, mas para que isso se concretize é necessário ter relacionamento com os *stakeholders*, que segundo Freeman (1984) influenciam ou são influenciados.

Alinhando os temas da cocriação de valor e *stakeholders* percebe-se o surgimento de fortes contribuições para o desenvolvimento do campo da administração. Para a cocriação de valor os *stakeholders* têm um papel fundamental, pois são vistos como fontes de informações (Shafiq, Klassen & Johnson, 2014), servindo de parâmetro para medir as expectativas e experiências tanto dos interessados, como da organização, norteando o rumo que a organização deve seguir em termos de comportamento perante o mercado.

Esse processo que envolve as abordagens de cocriação de valor e *stakeholders* induz as mudanças na distribuição de papéis, evidenciando para a organização que a partir de novas configurações, os clientes e todos os outros *stakeholders* são capazes de construir experiências únicas e fortalecer os laços relacionais.

Para essa dissertação, foi feita a revisão da literatura das temáticas da cocriação de valor e as abordagens da teoria dos *stakeholders* separadamente e posteriormente a busca das temáticas em conjunto, e foi percebida a carência de estudos nas temáticas na área do esporte, despertando assim interesse para realização deste trabalho, que teve como objeto de estudo as academias de ginástica.

Os estudos de Gomes, Sarmiento & Mulatinho (2014) constataram que o número de aberturas de novas academias no Brasil vem crescendo e fica atrás apenas dos Estados Unidos, que conforme informações do SEBRAE (2014) estão no topo do *ranking* mundial em termos de números de academias no país. Corrobora Furtado (1999), com a percepção do aumento do número de abertura de novas academias de ginástica e projeta sua ascensão nas próximas décadas, e complementa ainda Furtado (1999) que as academias atraem os olhares de investidores como um negócio favorável e lucrativo, sendo assim um objeto de estudo interessante.

Diante desta situação, pode-se apresentar a seguinte questão de pesquisa: Como as práticas da experiência e do relacionamento existentes na abordagem da cocriação de valor e na teoria dos *Stakeholders* se fazem presentes nas academias de ginástica e como podem contribuir para a gestão dessas organizações?

## 1.2 JUSTIFICATIVA PARA ESTUDO DO TEMA

Internacionalmente, os estudos na temática de cocriação de valor vêm ganhando destaque e adquirindo cada vez maior espaço no meio acadêmico com a replicação de estudos já consagrados em diversos setores tais como: gestão de negócios (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lush, 2004), na saúde (MCColl- Kennedy, et al. 2012), no marketing (Ranjan & Read, 2014), em projetos de construção civil (Aapoja, Haapasalo & Sadestrom, 2013), e departamentos de polícia (Degnegaard, Degnegaard & Coughlan, 2015). Ainda internacionalmente no campo do esporte, em estudos recentes que abordam a cocriação de valor realizados por Hedlund (2014), afirmando que é possível a ocorrência da cocriação entre os interessados envolvidos que estão mais próximos, como por exemplo, entre jogadores, entre torcedores nos ambientes onde costumam se sociabilizar.

O tema *stakeholders* com seus aproximadamente 50 anos de existência apresenta estudos atrelados a diversas áreas de conhecimento e atuação, destacando-se pela relevância em analisar as relações de indivíduos e grupos de interesse que influenciam uma organização (Freeman, 1984). Em pesquisas feitas na base de dados EBSCO, em busca de estudos internacionais sobre *stakeholders* no esporte foi encontrado a pesquisa feita por Von Roenn, Zhang & Bennett (2004), que analisaram a influência do *background* e as dimensão ética relacionados ao mau comportamento do *stakeholders* praticantes de diferentes esportes, sendo as modalidades do estudo o basquetebol, basebol, futebol e *hockey* no gelo.

Para as buscas os termos em inglês utilizados foram: *Value Cocreation in Sports*, *Stakeholders in sports*, que encontrou-se o estudo de Von Roenn et al. (2004) e *Stakeholders and Value Cocreation in Sports*, deparou-se com pesquisas sobre a gestão dos interessados envolvidos em eventos esportivos, times e clubes (Zagnoli & Radicchi, 2010; Woratschek, Horbel & Popp, 2014; Uhrich, 2014; Hedlund, 2014), *Stakeholders and Value Cocreation in gyms* e em português: *Cocriação de Valor no Esporte*, *Stakeholders no Esporte*, *Stakeholders e Cocriação de Valor no Esporte*, *Stakeholders* e *Cocriação de Valor em academias de Ginástica*.

No Brasil, em levantamentos feitos na base SPELL, não foram encontrados estudos que abordam as temáticas separadamente e conjuntas sobre cocriação de valor e *stakeholders* no cenário esportivo. Nesta linha, se percebe a necessidade de estudos de cocriação de valor e *stakeholders*.

Diante dessa situação, desperta curiosidade e interesse em observar e explorar como funciona o processo de cocriação de valor em academias de ginástica, baseando-se em dois elementos contidos na vertente de *Value in Use* (VIU), mencionado nos estudo de Ranjan & Read (2014), enfatizando o *stakeholder* cliente e demais interessados envolvidos com o intuito de compreender como as práticas da experiência e do relacionamento na cocriação de valor podem contribuir para a gestão das academias de ginástica.

Como contribuição teórica, ampliar os estudos na área de cocriação de valor e *stakeholders* explorando as temáticas em conjunto, nesta linha, reforça-se a necessidade da realização de estudos envolvendo a cocriação de valor e *stakeholders*, uma vez que pesquisas nesta área estão em fase inicial (Zhang & Chen, 2008), particularmente no esporte (Woratschek et al., 2014).

Como contribuição prática, sugerir a cocriação de valor como estratégia de negócios por meio da utilização dos produtos e serviços oferecidos pelas academias de ginástica ao *stakeholder* cliente e observar a percepção dos demais *stakeholders* que compreendem gestores, coordenadores e funcionários (Sachs & Ruhli, 2011) sobre as práticas da experiência e do relacionamento (Ranjan & Read, 2014) para a cocriação de valor.

O interesse pelo objeto de estudo surgiu com a percepção de que a academia de ginástica tem galgado posições ascendentes significativas no cenário nacional e internacional em termos do aumento na abertura de novas academias de ginástica, afirma a IHRSA - *International Health, Racquet & Sports club Association* e isso ocorre devido ao aumento da procura pela prática regular de atividades físicas e a busca de um espaço adequadamente equipado e seguro.

Essa crescente das academias de ginástica no Brasil e no mundo acompanha o desenvolvimento de diversos setores, porém girando em torno das práticas de atividades físicas para melhoria e manutenção de uma vida saudável, considerando que o sedentarismo é um problema de saúde pública e um ponto de atenção no decorrer dos anos afirma Bergallo (2004), sendo um marco importante para a história das academias, 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.

Percebe-se a ascensão na abertura de novas academias de ginástica e aumento nas receitas neste âmbito de negócios, o que aponta para a importância e a curiosidade em desenvolver estudos para melhor compreender as tendências das academias de ginástica.

Portanto, este trabalho justifica-se por buscar preencher lacunas existentes entre a cocriação de valor e a teoria dos *stakeholders*, a fim de contribuir com as estruturas organizacionais esportivas e suas estratégias de negócios.

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral é analisar as práticas da experiência e do relacionamento existentes nas abordagens da cocriação de valor e na teoria dos *stakeholders* se fazem presentes nas academias de ginástica e como podem contribuir para sua gestão.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Identificar as práticas da experiência provenientes da literatura da cocriação de valor e da teoria dos *stakeholders* presentes em academias de ginástica.
- 2) Identificar as práticas do relacionamento contidas na literatura de cocriação de valor e da teoria dos *stakeholders* presentes em academias de ginástica.
- 3) Analisar as contribuições das práticas da experiência e do relacionamento observadas para a gestão das academias de ginástica.

### 1.2.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em 5 capítulos. No primeiro é apresentado a contextualização, a justificativa pelo qual se desenvolve esta pesquisa e os objetivos a serem alcançados.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica adotada para a abordagem dos temas cocriação de valor, teoria dos *stakeholders*, valor em uso e suas vertentes relacionamento e experiência, e uma breve contextualização sobre academias de ginástica.

No terceiro capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos que foram adotados, o detalhamento da pesquisa, e procedimentos para a coleta e análise dos dados, análise dos dados que foram coletados, a discussão dos resultados e a conclusão da pesquisa.

No capítulo quarto, está apresentado a análise e discussão dos resultados junto ao referencial bibliográfico utilizado e discutido no corpo do referencial teórico.

O capítulo 5 apresenta as considerações finais, bem como limitações do estudo e sugestões para futuros trabalhos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo irá apresentar a revisão da literatura para a compreensão da teoria da Cocriação de valor e as abordagens da teoria dos *Stakeholders* individualmente e em conjunto que se encontraram pertinentes para este estudo.

### 2.1 COCRIAÇÃO DE VALOR

#### 2.1.1 CONCEITOS E ORIGENS

O conceito de cocriação de valor é a participação dos clientes em qualquer fase da produção ou desenvolvimento de um produto ou serviço (Prahalad & Ramaswamy, 2004), destacando a mudança no papel do cliente/consumidor que se manifestam mais informada, conectada e ativa. Os autores afirmam ainda que a interação entre consumidores e organizações seja a oportunidade para o cliente obter experiências únicas (Prahalad & Ramaswamy, 2004 a). Posteriormente, por meio de estudos realizados com gerentes de grandes organizações que haviam iniciado a utilização de experiências cocriativas, Ramaswamy & Gouillart (2010, p. 4), definem a cocriação de valor como o desenvolvimento contínuo de novas experiências com indivíduos interessados, que são os *stakeholders*, contemplando não apenas os clientes, mas também a rede de fornecedores, parceiros e empregados, com a intenção de desenvolver novas formas de interagir para engajar os *stakeholders*.

A cocriação de valor apareceu pela primeira vez em estudos feitos por Prahalad & Ramaswamy (2000) com o sentido geral da participação do cliente na produção de produtos e serviços e posteriormente exemplificando seu sentido no livro *The future of competition* editado em 2004. A ideia de cocriação de valor com ênfase nos clientes/consumidores foi apontada por diversos autores em estudos sobre: clientes ativos e detentores do poder de escolha (Prahalad & Ramaswamy, 2004), o cliente como cocriador (Vargo & Lush, 2004), interação com os clientes para galgar vantagem competitiva (Payne, Stobarcka & Frow, 2008), clientes como fonte de informações para inovação (Ng, et al., 2010), a cocriação de valor centrada nas experiências dos consumidores (Chathoth, et al., 2013), entre outras pesquisas.

Anteriormente, os valores encontravam-se embutidos nos produtos e serviços oferecidos pelas organizações que determinavam o valor a ser oferecido, e os clientes eram apenas receptores (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Nambisam, 2002), com a nova concepção da cocriação, os olhares se voltam para os clientes, que surgem neste processo como um *stakeholder* influente para que a geração de valor ocorra, fazendo com que as organizações buscam a interatividade com intuito de proporcionarem experiências inovadoras e personalização das experiências aos clientes (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Gronroos, 2000).

O Quadro 1 resume as diferenças do que é cocriação de valor e o que não é, segundo os estudos de Prahalad & Ramaswamy (2004 a).

O que não é Cocriação de Valor	O que é Cocriação de Valor
Foco no consumidor	Criação conjunta com o consumidor
Cliente tem sempre a razão	Permitir que o cliente opine na criação do produto ou serviço
Atendimento abundante e mimos aos clientes	Definição do problema em comum e resolução
Customização em massa	Viabilizar um ambiente no qual o cliente/consumidor sejam ativos por meio do diálogo e construam experiências personalizadas.
Transferência de atividades da empresa para o cliente	Vivenciar os negócios
Clientes como gerentes de produtos ou <i>co-designers</i> de produtos e serviços	Experiências únicas
Variedade de produtos	Variedade de experiências
Pesquisa de mercado	Diálogo contínuo
Consultar clientes a fim de novos produtos e serviços	Inovar para novas experiências

Quadro 1: Conceito de Cocriação de Valor.

Fonte: Prahalad & Ramaswamy, 2004 a.

Com a mudança na participação dos clientes para uma forma ativa, eles aderem um posicionamento mais crítico e exigente, apontando para que as interações entre a organização, produtos, serviços e clientes cresçam a cada dia, e o mercado se adequa á essas tendências sofrendo modificações de acordo com essa dinâmica (Prahalad & Ramaswamy, 2002; Nambisam, 2002). Destacam Ng et al., (2010), que a participação dos clientes é reconhecida pelos ofertantes de produtos e serviços como uma fonte de informação importante para ascensão dos negócios.

A Lógica do Serviço Dominante (*SDL*) considera o cliente como um co-produtor (Vargo & Lush, 2004), e anos depois, os mesmos autores Vargo & Lusch (2008), readaptam sua afirmativa, dizendo que o cliente é um cocriador. Sendo assim ele não participa somente na criação de um novo produto ou serviço, mas se envolve e usufrui de todos os processos e

dos benefícios gerados por meio da participação mais assídua, tomando ciência e compartilhando também dos riscos. Comentam Zhang & Chen (2006) que o processo de envolver o cliente através da utilização de sua competência representa um novo ponto de partida para a criação de valor. Com esse olhar, os clientes não são meramente receptores que expressam uma resposta diante de algo que lhes é oferecido, mas são vistos pela organização como cocriadores de valor ativos, sendo capazes de interagir em qualquer fase do processo da criação (Vargo & Lusch, 2008).

Embora estudos sobre o processo de envolver os clientes em qualquer fase da criação de um produto ou serviço (Vargo & Lusch, 2008), destacam Payne, Stobarcka & Frow (2008) que ainda pouco se sabe como os clientes podem participar do processo da cocriação de valor, porém, mencionam como propósito essencial para as organizações estabelecerem a interação a fim de alcançarem vantagem competitiva. O Quadro 1, expressa a mudança de olhar da organização centrada para dentro para a visão centrada no consumidor (Prahalad & Ramaswamy, 2002).

<b>Visão Tradicional – Centrada na Empresa</b>	<b>Visão Centrada no Consumidor</b>
O consumidor está fora da cadeia de domínio de valor.	O consumidor faz parte do sistema de criação de valor.
A empresa tem o controle de onde, como e quando o valor é agregado.	Ele pode influenciar onde, como e quando o valor é atribuído.
O valor é criado por meio de atividades controladas pela empresa antes do momento da compra.	Ele não precisa respeitar barreiras setoriais para extrair o valor.
Há um ponto único de troca, onde o valor é extraído do consumidor e dominado pela empresa.	Ele pode competir com as organizações pela extração de valor.
	Existem pontos múltiplos de troca onde cliente e organização possa co criar valor.

Quadro 2 – Experiência Valiosa com o Consumidor.

Fonte: Prahalad & Ramaswamy, 2002.

Os clientes interagem e cocriam valor de múltiplas maneiras e para Gummesson & Melle (2010), estão baseados nas estruturas de significados pessoais que diretamente afetam suas práticas. Nesta linha de raciocínio de interações ainda Gummesson & Melle (2010), a combinação financeira, intelectual, técnica entre outros recursos da organização com seus *stakeholders* proporcionam uma base sólida e propícia para a cocriação de valor, podendo gerar vantagem competitiva (McColl-Kennedy et al., 2012).

Corroborando com o raciocínio de interação, os autores Nambisam & Nambisam (2008), citam exemplos de empresas bem sucedidas como Microsoft, Nokia e Nike, que conseguiram realizar inovações pela proximidade de seus consumidores utilizando-se da tecnologia da informação, por meio de fóruns virtuais voltados ao desenvolvimento de novos produtos e serviços de suporte.

As organizações que envolvem os seus clientes no processo de cocriação de valor são capazes de transformar os esforços, habilidades e conhecimentos desses consumidores em vantagens competitivas para si (Payne et al., 2008), tendo a chance de ficarem evidenciadas no mercado em prol de atingir vantagem competitiva (Nambisam & Nambisam, 2008; McColl-Kennedy et al., 2012). Sendo assim, a cocriação de valor pode trazer contribuições de aprendizagem significativas para as organizações, fazendo com que conheça mais profundamente os *stakeholders*, sobretudo os clientes.

A ênfase nos estudos sobre cocriação de valor que envolve não somente os clientes, mas os *stakeholders* iniciaram-se com Prahalad & Krishnan (2008) quando concluem que todas as empresas precisam aprender a acessar recursos oriundos de várias fontes, denotam que uma empresa que possui conhecimentos e habilidades e em conjunto com os *stakeholders* podem cocriar valor para alavancar vantagem competitiva. Reforçam ainda Vargo & Lusch (2008) que a interatividade de todos os envolvidos contribui no momento da entrega de um serviço, tornando-o visível e tangível para aquele que o recebe.

Com os avanços da literatura, o tema *stakeholders* na cocriação de valor é ampliado por Ramaswamy & Gouillart (2010), que clarificam o fato de envolver os *stakeholders* no processo de criação de valor, expressando que a experiência de cada indivíduo é essencial para inovar, tirando o foco da organização e voltando os olhares para todos os interessados envolvidos.

O mercado em todo o mundo vem se tornando mais complexo, contudo, aumentando as possibilidades de interação, permitindo que os *stakeholders* tenham informações, produtos e serviços adaptados a eles, colocando em evidência a cocriação de valor para propor aos interessados envolvidos inúmeras possibilidades para um estágio avançado de inovação e uma prática possível de ser desenvolvida em qualquer área de atuação, como citam Ramaswamy & Gouillart (2010), nas áreas de educação e desenvolvimento organizacional, recursos humanos, seguros, varejo, mídia, entre outras.

A cocriação de valor direciona as organizações a trocarem seu foco dos sistemas internos para as experiências proporcionadas aos *stakeholders*, passando a ser mais que personalizar o produto ou serviço, mas compreender o universo de cada *stakeholder* e inseri-los no processo de criação, desenvolvimento ou aprimoramento de um produto ou serviço existente de forma a beneficiar todos os envolvidos de maneira participativa.

Estudos realizados em eventos esportivos por Woratschek et al. (2014), afirmam que a cocriação de valor ocorre por meios do relacionamento entre diferentes *stakeholders*: times, organizadores do evento, seguranças, funcionários, voluntários, torcedores, etc. Dentre os

torcedores por meio da atmosfera criada por eles e entre eles, como por exemplo, pelas bandeiras que carregam ou coreografias que desenvolvem tem um importante papel para a cocriação de valor no evento entre eles, e para outros participantes (Uhrich & Benkenstein, 2010). Esse processo colaborativo entre diferentes atores é descrito como cocriação de valor (Vargo & Lusch, 2008).

Outro exemplo citado nos estudos de Woratschek et al. (2014), é a ocorrência da cocriação de valor em roteiros turísticos, e apresenta o exemplo de um roteiro para esqui, no qual os atores se integram: são clientes, hotéis, restaurantes, professores de *Sky* no gelo, praticantes da modalidade, entre outros *stakeholders*.

## 2.1.2 COMPONENTES, CARACTERÍSTICAS E APLICAÇÕES DA COCRIAÇÃO DE VALOR

A análise dos trabalhos científicos publicados em cocriação de valor mostra a presença de componentes que merecem ser elucidados, tais como: a co-produção (Ramirez, 1999; Nambisan, 2002), e o *Value in Use* (VIU) (Ranjan & Read, 2014), sendo destacados nesta dissertação os elementos contidos no componente VIU, que são o relacionamento e a experiência.

Estudos realizados por Ramirez (1999) propõem a ideia de co-produção de valor, e a partir dessa proposição inicial, aponta que o diferencial que coloca as organizações em evidência e traz a vantagem competitiva é a participação dos clientes que assumem um papel relevante em parceria com outros *stakeholders*, visando à contribuição mútua para a criação de produtos ou serviços.

Mais tarde, estudos corroborando com a co-produção foram desenvolvidos por Nambisan (2002) que compreendem que o cliente pode ser um co-produtor, mas para que isso aconteça, é importante estabelecer a interação e o relacionamento entre as partes, a fim de despertar o interesse para a participação. Ressalta ainda Nambisan (2002), que a organização pode tomar atitudes que aguçam o instinto dos clientes, e o fazem por meio de propagandas e promoções, com a intenção de envolvê-los de maneira emocional e duradoura.

Nesta linha, uma medida para chamar a atenção do cliente é a de transferir parte do trabalho que pertence à organização para o cliente (Kohler, et al. , 2011), no sentido que ele se torne um co-produtor do produto ou serviço, criando situações nas quais haja total acesso, e também conhecimentos dos benefícios e riscos que esse determinado produto ou serviço podem oferecer (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

O outro componente que se encontrou em destaque foi o *Value in Use* (VIU), que é explicado por Ranjan & Read (2014), quando o cliente não necessariamente precisa possuir um produto ou serviço para ter uma experiência memorável, e compreendem que o resultado de uma experiência única é um relacionamento duradouro entre as partes.

O interesse por parte do cliente é despertado quando a organização expõe um produto ou serviço que mostre diferencial superior aos demais disponíveis no mercado (Payne et al., 2008), e isso é percebido na utilização. Acrescentam ainda que a cocriação de valor é o envolvimento e interação entre organização e clientes em todos os aspectos, desde a criação do produto até o consumo, ou seja, no decorrer de todo o processo (Payne, Storbacka & Frow, 2008).

Anteriormente, os valores estavam embutidos nos produtos e nos serviços, como explicado por Prahalad & Ramaswamy (2004), mas agora estão predominantemente voltados para a interatividade (Gronroos & Ravald, 2011) e para as experiências proporcionadas aos clientes (Gronroos & Voima, 2013). Alguns autores contribuem com os estudos focados nos clientes, percebendo suas exigências (Lusch & Vargo, 2006), mudanças comportamentais (Zhang & Chen, 2008), a partir da interatividade e nos benefícios recíprocos que podem ser gerados neste processo (Vargo, Maglio & Akaka, 2008, Moraes & Costa, 2013).

Os estudos supracitados propõem uma lógica de pensar focando nas expectativas dos clientes, migrando de uma lógica que era baseada em produtos para uma lógica que é baseada em serviços (Lusch & Vargo, 2006; Zhang & Chen, 2008; Vargo et al., 2008; e Moraes & Costa, 2013), indicando que o mercado tornou-se o local para o envolvimento do cliente proativo, estimulando seu envolvimento no processo de cocriação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2000).

As organizações vêm sendo desafiadas e impulsionadas a buscarem novas estratégias de negócios, e com o dinamismo neste cenário, há a necessidade que se adequem as mudanças tecnológicas acrescentam Yunis, et al., (2012), facilitando a obtenção de informações, contudo, dispondo de suas informações para o mercado, por isso tem sido requerido de diversas áreas de atuação uma atenção efetiva voltada para as necessidades dos clientes (Lusch & Vargo, 2006).

Na revisão da literatura, notou-se um conjunto de características que devem ser percebidas pelas organizações tais quais se destacam: ritmo, estilo de vida e preferências (Heinonen, Strandvik & Voima, 2013), *Consumer Culture Theory* (CCT), que busca entender as necessidades de cada cliente (Helay & McDonagh, 2013), e a inovação (Prahalad & Ramaswamy, 2004), sendo discorrido ao longo dos próximos parágrafos.

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, portanto, Heinonen et al. (2013), afirmam que o ponto focal já não é mais como os clientes querem ser servidos, mas compreender como sua vida se encontra no ecossistema e pode refletir em suas respostas ao produto ou serviço oferecido pela organização.

Os autores ressaltam ainda que compreender o momento do cliente é importante, pois sua resposta é diferenciada conforme o momento de sua vida (Heinonen et al., 2013). Por exemplo, um cliente que vive uma situação estressante e de muitos compromissos, tem a resposta diferente do que têm maior tempo para escolha.

A Mudança no comportamento e no perfil do cliente é mais bem percebida e compreendida quando observamos a dinâmica da globalização atual, no qual toda e qualquer informação se encontra de forma eficiente e acessível (Yunis et al., 2012), permitindo que todos tenham uma visão mais ampla e detalhada dos produtos e serviços que estão disponíveis oferecidos no mercado, permitindo que se conheça e compare as opções para tomarem suas decisões.

Destacam Prahalad & Ramaswamy (2000, p. 67) que “o Mercado não é mais um alvo, mas deve ser reconhecido como um ecossistema”, e os clientes devem ser compreendidos e terem suas necessidades atendidas (Helay & McDonagh, 2013) dentro do ecossistema.

As mudanças comportamentais em âmbito geral, por parte das organizações, do mercado e dos clientes, em sua maior parte estão atreladas a tecnologia, que proporcionam amplas e diversificadas redes de contato permitindo que os interessados se expressem (Yunes et al., 2012), expondo suas sugestões e descontentamentos sobre o produto ou serviço experimentado.

Entende-se que o cliente quando é mais conectado e mais informado, se sente seguro em adotar uma postura questionadora por ter maior conhecimento sobre o produto ou serviço oferecido, e busca por novas experiências.

Na busca por parte das organizações em encontrarem soluções as necessidades e suprir as expectativas dos clientes que precisam ser mais bem entendidos, surge outra vertente, e este tópico é abordado por Healy & McDonagh (2013), mencionando uma abordagem chamada CCT (*Consumer Culture Theory*), que se atenta sobre o processo da inserção de maneira multidisciplinar, e leva em consideração as características culturais, postura crítica e interpretativa de forma mais detalhada.

No sentido do CCT, o produto e serviço oferecido pela organização é uma oportunidade de cocriação de valor, no entanto o cliente se engaja no processo se percebe algum interesse em seus objetivos de vida, ou seja, conforme sua estrutura social (Edvardsson, Tronvoll & Gruber, 2011; Healy & Mcdough, 2013). Compreendendo melhor os clientes no processo de criação e aprendendo com eles com o objetivo de cocriar valor, as organizações estão sustentando vantagem competitiva explica Ramaswamy, (2008).

Como aplicação a cocriação de valor é explicada por Ramaswamy (2008), descrevendo alguns exemplos como o da Nike, ressaltando que é possível que grandes líderes se adequem a realidade de ter clientes mais bem informados, interessados nos produtos e serviços providos, conectados em redes e dispostos a diálogos abertos. E comenta que no passado, adquirir um tênis, um agasalho ou um relógio era o final da experiência dos clientes da Nike, porém esse cenário veio se modificando, e agora, é a aquisição de um produto ou serviço o início de um processo interativo que produz relacionamento, que gera a cocriação de valor, e por meio das opiniões é possível uma customização dos produtos oferecidos no mercado, proporcionando o aprendizado com os clientes que consomem seus produtos permitindo com que a organização se coloque de forma impositiva no mercado e ganhe papel de destaque em relação às concorrentes.

Outro exemplo de aplicação da cocriação de valor contado por Ramaswamy & Gouillart (2010) é o da Apple com o produto *Iphone*, que em 2007 criou dispositivos móveis com câmeras e internet, mas o que diferenciou os produtos foram os serviços disponibilizados, com recursos superiores em cada aplicativo e a combinação em um só aparelho fdrde telefone, além de conectar-se facilmente com outro equipamento da mesma marca, criando experiências personalizadas e permitindo que os usuários explorem a loja de música virtual *Itunes online*, sendo em si um computador, destaca Ramaswamy & Gouillart (2010, p.54), que a empresa vem crescendo e ampliando os produtos e serviços oferecidos por meio da cocriação de valor.

Outra aplicação interessante foi como ocorreu em meados de 2006 à organização *Starbucks*, conta Prahalad & Gouillart (2010, p. 21), que a *Starbucks* percebendo a erosão de clientes que passaram a consumir bebidas de outros concorrentes por apresentarem preços inferiores, e também o movimento de outras cafeterias sofisticadas em ascensão, pensou em revitalizar a experiência dos clientes *Starbucks*, para que isso acontecesse, o gerente da organização em 2008 resolveu lançar o site *MyStarbucks.Idea*, convidando todos a ajudarem o futuro da organização, e passaram a analisar as ideias e votar naquelas de sua preferência. Muitas idéias construtivas surgiram, e rapidamente ganhou força novamente, por

considerarem as ideias dos clientes/consumidores, tendo a oportunidade de propor-las experiências únicas colocando suas próprias idéias em prática.

O Quadro 3 mostra uma visão geral da literatura pesquisada sobre a cocriação de valor.

<b>Elementos Conceituais</b>	<b>Enfase</b>	<b>Autores</b>
Troca e combinação de recursos existentes.	Organização, cliente	Nambisam (2002)
Mudança no comportamento e no perfil.	Cliente	Vargo & Lush (2004)
Interatividade e experiências propiciadas aos clientes.	Cliente	Prahalad & Ramaswamy (2004)
Envolvimento e uso da competência do cliente.	Cliente	Zhan e Chen (2006)
Envolvimento do cliente é possível gerar vantagem competitiva	Organização, cliente	Ramaswamy (2008)
Cocriar valor por meio do consumo ou em qualquer uma das fases.	Cliente	Payne et al. (2008)
O cliente ativo agrega valor trabalhando como colaborador direto ou indireto em conjunto com a organização.	Organização, cliente	Kohler (2011)
Por meio do uso do produto ou serviço, o cliente é capaz de perceber os custos e benefícios. A experiência vivida é fundamental.	Organização, cliente	Grönroos & Raval (2011)
A satisfação do cliente por meio do uso do produto ou serviço gerando experiências.	Organização, cliente	Grönroos & Voima (2013)

Quadro 3: Quadro de elementos conceituais da cocriação de valor.

Fonte: literatura pesquisada, elaborado pela autora.

Outra vertente que tem se mostrado uma força fundamental para as organizações cocriarem valor é a inovação, pois induzem as organizações a tomarem um posicionamento mais competitivo a fim de causarem impacto sobre seus clientes e para gerar aumento no significado de valor para eles. Como explicado por Prahalad & Ramaswamy (2004), os valores estão voltados para a interatividade a fim de proporcionar experiências.

O cliente deve ser considerado como único e individual pela organização prestadora de serviço, visto como um beneficiário capaz de cocriar valor (Ford, et al., 2012) e deve ser um ator fundamental que faz parte de uma rede relacionamentos. As organizações enquanto produtores demonstram seus conhecimentos e habilidades na criação de seus produtos e serviços, e os clientes da mesma forma aplicam sua criatividade, conhecimento e experiências adquiridas para fazer uso do produto, assim criando valor para ambas as partes, explica Kohler, et al. (2011), que o cliente ativo agrega valor trabalhando como colaborador direto ou indireto em conjunto com a organização em qualquer fase do processo de cocriação de valor.

Devido às mudanças percebidas no perfil dos clientes, torna-se significativo entender como as abordagens, modelos e *frameworks* de cocriação de valor tem acontecido em diversas áreas de atuação e no esporte.

### 2.1.3 ABORDAGENS, MODELOS E *FRAMEWORKS* DA COCRIAÇÃO DE VALOR

Ao se buscar a diversidade de abordagens, modelos e *frameworks* no tema cocriação de valor, deparou-se com alguns relevantes para este estudo que são destacados a seguir.

#### 2.1.3.1 MODELO DART

O modelo seminal proposto por Prahalad & Ramaswamy (2004), o DART, que é o Diálogo, Acesso, Risco e Transparência, indicando a importância da bilateralidade, já que o cliente passa a desempenhar papel ativo e determinante. Diante dessa afirmação, o diálogo aberto, se torna um canal entre clientes e organizações, desta forma, é possível a ocorrência da cocriação de valor. No entanto, os autores mencionam em seus estudos que a adoção deste processo só é possível por parte das organizações que desafiem os papéis tradicionais no chamado de “Bloco de Interação” (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Prahalad & Ramaswamy (2004), ao propor o processo de cocriação de valor, baseiam na interação entre o cliente e a organização nos chamados “blocos de interação”, que para Becker & Nagel (2013) são necessários para a cocriação de valor. A Figura 1 apresenta os blocos de interação para ocorrência da cocriação de valor.

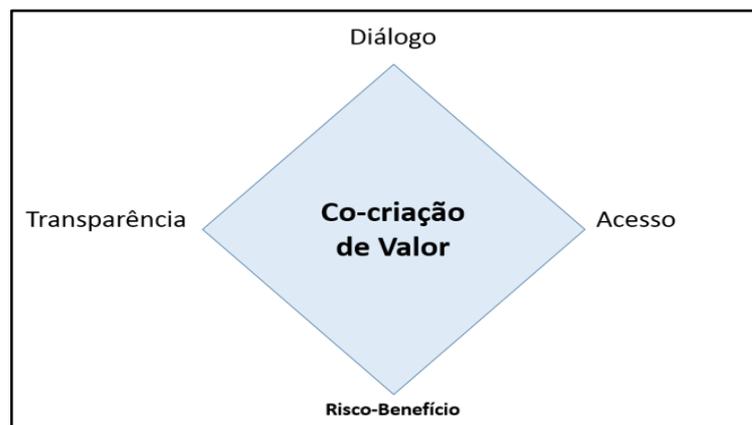


Figura 1 – Blocos de interação para cocriação de valor.

Fonte: Prahalad & Ramaswamy (2004).

O Processo de cocriação de valor proposto por Prahalad & Ramaswamy (2004), está baseado na interação dos clientes com a organização como mencionado acima, porém durante esse processo, a organização adota a postura de validar os desejos e vontades dos clientes, que para Becker & Nagel (2013); Ballantyne & Varey (2006); Romero & Molina, (2009); essa interação é importante e necessária. A seguir a explicação do modelo DART, com os elementos básicos que sustentam as ações de relacionamento para que ocorra a cocriação de valor:

### **O diálogo como bloco de interação e elemento da cocriação de valor**

O diálogo é um bloco de interação necessário para a ocorrência da cocriação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Becker & Nagel, 2013), pois proporcionam o envolvimento e a propensão de agir de ambas as partes - organização e cliente - o que implica no compartilhamento do aprendizado e da comunicação entre as partes. Neste sentido, Ballantyne & Varey, (2006); Romero & Molina, (2009); salientam que o diálogo é um fator que encoraja o compartilhamento dos possíveis problemas existentes e assuntos de interesse para ambas as partes.

### **O Acesso como bloco de interação e elemento da cocriação de valor**

Para Vargo & Lush (2004), as empresas podem reter a posse de um determinado produto e cobrar pelo seu uso, porém Prahalad & Ramaswamy (2004) explicam que o cliente não precisa ter posse de algo para ter uma experiência satisfatória, pois o acesso pode ser atribuído por meio de informações, ferramentas, estilo de vida, entre outros com o fim de criar valor. Para Romero & Molina (2009), o acesso dos clientes contribui para que suas - experiências sejam positivas.

### **O Risco como bloco de interação e elemento da cocriação de valor**

Prahalad & Ramaswamy (2004) discutem os riscos e benefícios gerados por produtos ou serviços, e consideram uma demanda crescente por parte dos clientes, pois o risco se refere a danos que podem ser causados. Adquirindo uma quantidade significativa de informações pode-se gerar um debate e por meio do debate aberto sobre os riscos e benefícios do produto e serviço, é possível que os clientes gerem a diminuição dos riscos inerentes com suas contribuições, que para Ramaswamy & Gouillart (2010), é um poder para a cocriação.

### **A Transparência como bloco de interação e elemento da cocriação de valor**

Transparência é um elemento cada vez mais buscado, pois a assimetria de informações que favorecia as organizações está desaparecendo, uma vez que as informações se tornam cada vez mais acessíveis (Yunes, et al., 2012), a exigência por maior transparência é requerida das organizações (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

### 2.1.3.2 MODELO DE ENCONTROS PARA A COCRIAÇÃO DE VALOR

O modelo conceitual de cocriação de valor proposto por Payne, Stobarcka & Frow (2008), sugere às organizações formas de como modelo de encontros pode ser desenvolvido. Neste sentido, incluem procedimentos, tarefas, mecanismos, atividades e interações que suportam a cocriação de valor (Payne et al., 2008, p. 85). Segundo o modelo desenhado pelos autores, o processo está fundamentado em três partes: O processo do cliente, o processo de encontros, o processo da empresa.



Figura 2: Modelo conceitual de cocriação de valor.

Fonte: Payne, Stobarcka & Frow (2008).

A figura 2 ilustra o processo de cocriação de valor sendo as setas apontadas para ambas às direções que aparecem no meio da figura, representam os pontos de encontro para a ocorrência da interação entre organização e cliente. As setas entre processos do cliente e o processo da empresa, indicam que eles se envolvem por meio de aprendizagem baseados nas experiências adquiridas durante o relacionamento, assim gerando o processo de cocriação de valor.

### 2.1.3.3 FRAMEWORK DOS QUATRO PODERES DA COCRIAÇÃO DE VALOR

Na dinâmica da cocriação de valor, as organizações devem desafiar o papel tradicional de hierarquização, ressaltando que o envolvimento dos *stakeholders* é imprescindível e deve acontecer. Neste sentido, os autores desenvolveram os quatro poderes da cocriação, com a idéia de ajustar as expectativas dos clientes e da organização (Prahalad & Guillard, 2010).

Os quatro poderes da cocriação são: Por parte da organização – maior capital estratégico e retornos, menores riscos e custos. Por parte do cliente – novas experiências, menores riscos e custos (Prahalad & Guillard, 2010).

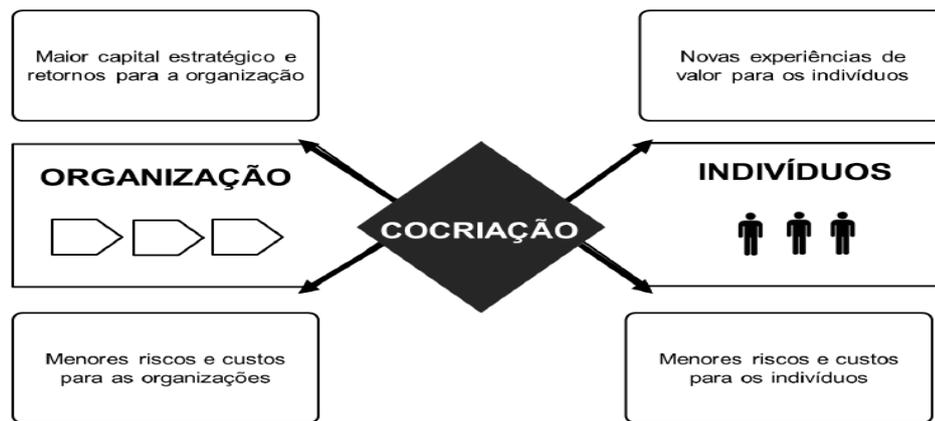


Figura 3 – Os quatro poderes da cocriação.

Fonte: Ramaswamy & Guillard (2010).

É importante para a organização a compreensão de que a cocriação de valor funciona de forma dinâmica e participativa com o envolvimento dos *stakeholders* que influenciam ou são influenciados (Freeman, 1984), buscando alinhar as visões da organização de forma que tenham acesso as informações.

### 2.1.3.4 FRAMEWORK NPD – NEW PRODUCT DEVELOPMENT

Hoyer et. al. (2010), afirmam que o valor aumenta todas as vezes que o cliente está envolvido no processo da cocriação de valor, tornando-se uma abordagem atraente para as organizações por refletir as necessidades e expectativas dos *stakeholders*, que ganham uma proporção significativa quando se trata do desenvolvimento de um novo produto (NPD- *New Product Development*).

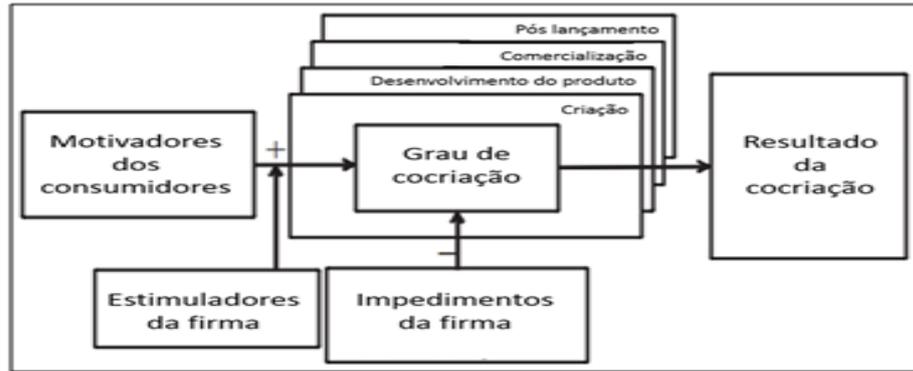


Figura 4 – Framework do cliente cocriativo.

Fonte: Hoyer et al. (2010).

Mencionam os autores do *framework* que o envolvimento do consumidor no desenvolvimento de um novo produto melhora a qualidade, reduz o risco e aumenta a aceitação do mercado.

#### 2.1.3.5 FRAMEWORK SVF - SPORT VALUE FRAMEWORK

Foi desenvolvido por Woratschek et al. (2014), especificamente para avaliar a dinâmica da cocriação de valor na indústria esportiva o SVF (*Sport Value Framework*), explicam que os modelos de gestão esportivos têm sido criticados por ser um fenômeno que não consegue suficientemente se explicar quando confrontado com outros modelos de gestão.

O SVF é sugerido para analisar três diferentes níveis de envolvimento a fim de compreender o nível de relacionamento do adepto a determinada modalidade esportiva ou evento esportivo.

FP 1	Atividades esportivas como núcleos para gestão do esporte.	<b>NATUREZA DA TROCA</b>
FP 2	Serviço como 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	<b>NÍVEL MESO</b>
FP 9	Valor cocriado é sempre no valor em contexto	
FP 10	O papel da organização, cliente e <i>stakeholders</i> é integrar os recursos de <i>network</i> específicos para cocriação de valor	

Quadro 4 – *Sport Value Framework*.

Fonte: Woratschek et al. (2014).

Para construir o *framework*, os autores se apoiaram no SDL (Lógica do Serviço Dominante) discutido por Vargo & Lush (2004), para entenderem as situações fora do ambiente organizacional convencional, uma vez que organizações esportivas possuem características únicas e específicas. Algumas dessas características se devem por envolverem situações atípicas, como por exemplo, no esporte há muitos casos de trabalho voluntário, emoção e favoritismo, além de atividades com e sem fins lucrativos, fazendo com que os consumidores e clientes de esportes sejam distintos em seus comportamentos dos demais clientes de outros ramos de atuação (Woratschek et al., 2014).

O Quadro 5 apresenta uma visão geral dos modelos e *frameworks* abordados no referencial teórico da cocriação de valor.

Principais elementos dos modelos e <i>frameworks</i>	Ênfase	Denominações	Autores
<b>Modelos</b>			
Blocos de Interação	Cliente	Blocos de Interação: DART (Diálogo, Acesso, Risco e Transparência).	Prahalad & Ramaswamy (2004)
Processo de Encontros	Organização e o cliente.	Processo de Encontros: Aprendizado do consumidor e da empresa.	Payne, Stobarcka & Frow (2008)
<b>Frameworks</b>	<b>Ênfase</b>	<b>Denominações</b>	<b>Autores</b>
Os quatro poderes da cocriação de valor	Organização e indivíduos	Novas experiências e capital estratégico.	Ramaswamy & Gouillart (2010)
NPD - <i>New Product Development</i>	Cliente	Engajamento do Cliente na criação de um novo produto.	Hoyer et. al. (2010).
SVF - <i>Sport Value Framework</i>	Interessados envolvidos	Organizações esportivas, interessados envolvidos.	Woratschek et al., (2014)

Quadro 5: Modelos e *Frameworks* de cocriação de valor.

Fonte: Literatura pesquisada, elaborado pela autora.

Ao analisar os dois Modelos abordados que são: DART (Diálogo, Acesso, Risco e Transparência) propostos por Prahalad & Ramaswamy (2004) e o de “Processo de Encontros” sugerido por Payne et al. (2008), percebeu-se que se complementam quando se observa o relacionamento da organização e cliente como cocriador.

O DART aponta para práticas que são chamadas pelos autores de “Blocos de Interação”, sugerindo que a organização desenvolva um ambiente propício para experiência dos clientes, e o modelo de “Encontros”, caminha na mesma vertente, tentando perceber o

ponto de encontro mais forte para o cliente, com o objetivo de cocriar valor. Nota-se que desde o modelo seminal que o cliente é o foco para a ocorrência da cocriação de valor.

Em relação aos *frameworks* desenvolvidos por Ramaswamy & Guillard (2010) e Hoyer et al. (2010), notou-se que os *stakeholders* clientes ganham destaque. O *framework* dos “Quatro poderes da Cocriação” por Ramaswamy & Guillard (2010), aponta para importância do envolvimento da organização com os *stakeholders* e do estreitamento relacional com os mesmos. Hoyer et al. (2010), trata do envolvimento com o *stakeholder* cliente a partir do desenvolvimento de produtos, ressaltando os benefícios desta dinâmica.

O *Sport Value Framework* (SVF) é relevante para esse trabalho por se tratar de um *framework* proposto exclusivamente para a cocriação de valor nos esportes e seus desdobramentos, como por exemplo, eventos, clubes, equipes esportivas entre outros, inclusive academias de ginástica.

Ao analisar os modelos e *frameworks*, entendeu-se que por meio de experiências proporcionadas aos clientes que ocorre o estreitamento relacional, permitindo que ambos adquiram vantagens.

Por parte da organização, ela ganha destaque no mercado podendo ganhar vantagem competitiva, influenciando seus clientes na recompra por meio da cocriação de valor, em contrapartida, o cliente ganha o seu desejo colocado em prática com produtos e serviços que atendam com mais eficácia suas necessidades (Ostrom, et al., 2010).

#### 2.1.4 EXPERIÊNCIA E RELACIONAMENTO NA COCRIAÇÃO DE VALOR

Estudos baseados na afirmativa de que o cliente ativo agrega valor trabalhando como colaborador direto ou indireto em conjunto com a organização foram realizados por Prahalad & Ramaswamy (2000) e por Payne et al.(2008), compreendendo o cliente como atuante em um ou mais estágios (Hoyer et al. 2010), seja contribuindo no processo de produção, ou por meio do consumo, ou até mesmo na utilização propriamente dita de determinado produto ou serviço (Kohler et al., 2011), apontando para que as organizações encontrem formas de melhorar e diferenciar as experiências oferecidas (Binkhorst & Den Dakker, 2009).

Essa dinâmica levou a mudança na distribuição dos papéis, evidenciando para a organização que o diálogo com seus clientes para cocriar experiências é necessária (Binkhorst & Den Dakker, 2009). Corroboram Prahalad & Ramaswamy (2004, p.14) afirmando que

"O significado pessoal derivado da experiência de cocriação é o que determina o valor para cada indivíduo".

A participação dos clientes para ocorrência da cocriação de valor influencia positivamente, principalmente na recompra do produto ou serviço (Ostrom et al., 2010), pois as organizações dispõem recursos que atendam melhor as necessidades dos clientes, levando-os a satisfação (Hoyer et al., 2010).

Ranjan & Read (2014), afirmam que o valor pode ser obtido e reconhecido pelo cliente pela interação com a organização pelo uso do produto e/ou serviço, enxergando a possibilidade da cocriação de valor em duas vertentes: a Co-produção e a de *Value in Use* (valor em uso).

Os estudos de Boselli, Cesarini & Mezzanzanica (2008), destacam que a co-produção consiste em ter o cliente como *co-worker* ou apenas mantê-lo ativo considerando seu conhecimento prévio e permitindo que divida as informações que ele possui com a organização por meio de *network* e diálogo, complementam Hu & McLoughlin (2012) e Ranjan & Read (2014), que a integração mútua dos recursos configura o valor.

O VIU (*Value in Use*), vai além da co-produção e da posse de um bem ou serviço, mas diz respeito ao aprendizado do cliente fazendo a utilização não somente informativa, mas na prática do produto ou serviço, incluindo fatores externos como localização e condições incertas, fazendo com que o processo de geração de valor e experiências sejam únicos, para que ocorra a geração do valor por meio das percepções (Gummerus & Pihlstrom, 2011).

De acordo com Gronroos & Ravald (2011), a experiência vivida é fundamental, pois ao utilizar o produto ou serviço, o cliente é capaz de perceber e avaliar os custos e benefícios associados à utilização do item adquirido. Nessa ótica, o cliente não adquire produtos e serviços, mas sim experiências, onde o valor encontra-se em sua satisfação no uso com experiências provadas, e como resultado desta experiência pessoal, aumentam suas motivações e experiências relacionais, decorrentes de suas próprias percepções (Gronroos, 2011; Gronroos & Voima, 2013).

Outro ponto relevante para o cliente é a novidade, a surpresa de resultados inesperados decorrentes do produto ou serviço consumido, estimulando a manutenção do relacionamento, e despertando o compromisso com o relacionamento, que estão atrelados as implicações da interação (Poulsen & Kale, 2004). Para o cliente, o valor é cocriado por meio do uso quando o mesmo avalia e determina o valor baseado especificamente em suas experiências de uso efetivo do produto ou serviço (Edvardsson, Tronvoll & Gruber, 2011).

Na pesquisa realizada por Ranjan & Read (2014) foram encontrados alguns dilemas, bem como a existência de ambiguidade quando se trata de custos e benefícios para os *stakeholders* envolvidos no processo e geração da cocriação de valor, no que resultou em uma discussão. Para Chan, Yim & Lam (2010), em seus estudos focados na co-produção, avaliam a cocriação de valor como exploração dos talentos dos clientes, e estresse por parte dos empregados da organização, devido aos esforços feitos para satisfazerem seus clientes. Com o mesmo olhar, observaram o VIU (*Value in Use*), Chan, et al. (2010) ressaltam o valor agregado por meio da experiência dos clientes na utilização dos produtos e serviços adquiridos, e perceberam que o relacionamento construído é uma fonte cocriativa. Ainda no VIU (*Value in Use*), destacam-se os elementos Experiência (Valor da Experiência, Empatia e Benefícios), Personalização (Único), e Relacionamento (Envolvimento, Network, Troca duradoura, compromisso, Interdependência e Colaboração (Ranjan & Read, 2014).

Para essa pesquisa, foram adotadas bases teóricas dos estudos de Ranjan & Read (2014) analisando a cocriação de valor na vertente do *Value in Use* (Valor em uso), baseando-se nos elementos da experiência e do relacionamento, a fim de observar e analisar as práticas dos elementos descritos em academias de ginástica enfatizando o cliente e atentando-se para os demais *stakeholder* (gestores, coordenadores, professores e demais funcionários), buscando compreender essas práticas e verificar suas contribuições.

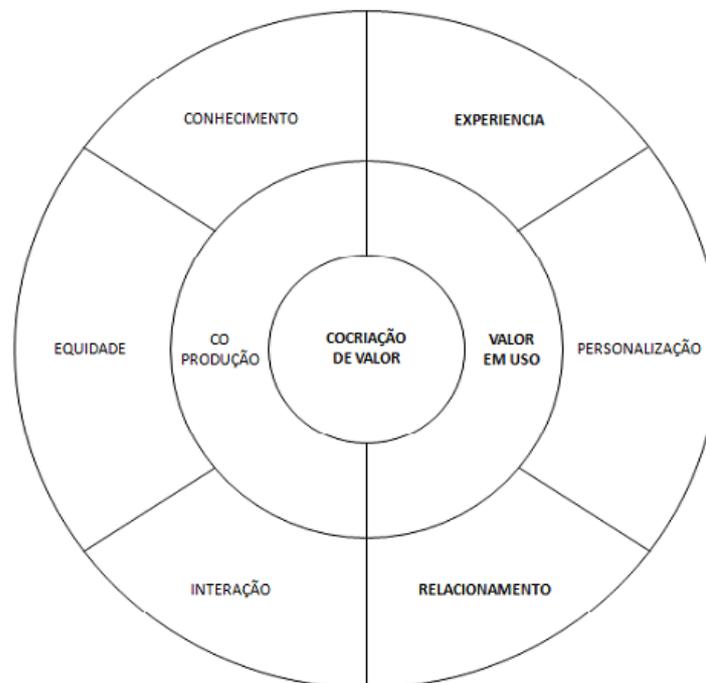


Figura 5: Elementos da cocriação de valor.

Fonte: Adaptado de Ranjan & Read (2014).

Foi adotado para esta pesquisa o conceito de cocriação de valor descrito por Prahalad & Ramaswamy (2004), na qual explicam que os valores estavam embutidos nos produtos e nos serviços, mas agora estão voltados para interatividade e experiências propiciadas aos clientes, por essa razão a maioria dos entrevistados foram alunos (clientes) das academias e em um segundo momento foi adotado os o conceito de Ramaswamy & Gouillart (2010), que afirmam que o engajamento de pessoas para benefícios mútuos gera cocriação de valor, compreendendo os *stakeholders*, para tanto, foram entrevistados gestores, professores e demais funcionários.

A cocriação de valor é o resultado da interação e experiências obtidas pelo cliente por meio da utilização dos serviços oferecidos pela organização e a percepção do valor que esse serviço tem para ele (Edvardsson, Gustafsson & Roos, 2005). Essa afirmação é corroborada por Edvardsson, Enquist & Johntson (2010) em estudo posterior, comentando que o processo de experiência de consumo se torna marcante porque o valor é atribuído pelo uso, e complementam seu raciocínio exemplificando a experiência de consumidores em teste *driver* em carros, contando que a experiência se torna valorosa, gerando parâmetros e conclusões a respeito de sua experiência, onde se faz o *link* direto da experiência com o valor de uso (Edvardsson, et al., 2010).

A experiência por meio do uso do produto ou serviço, desperta a aplicação das competências dos clientes após um tempo de utilização de determinado produto ou serviço, permitindo que o cliente se relacione de maneira comunicativa expressando seus conhecimentos, gerando um significado para ele por meio do diálogo, que faz parte dos blocos de interações mencionados por Becker & Nagel (2013), aumentando o valor e gerando novas oportunidades para ambos. Contudo, entende-se que a experiência sendo aumentada pelo uso do produto ou serviço (Ballantyne & Varey, 2006), mostra-se um ponto chave para estabelecer e estreitar o relacionamento entre a organização e o cliente (Merz, He & Vargo, 2009).

Alguns autores falam sobre a importância da interação por meio do diálogo com o consumidor e sobre orientá-lo como utilizar o produto ou serviço, demonstrando seu interesse e suas potencialidades profissionais e métodos (Strandrvik, Homlund & Edvarsson, 2012). No decorrer do processo a interação pode ocorrer mediante a oferta, à organização pode perceber e ajustar o que for necessário para envolver o cliente e fazer com que ele participe de suas expectativas, isso diz respeito à organização tentar se encaixar na criação de valor do seu

consumidor, tentando facilitar o processo de cocriação de valor (Strandvik, Homlund, & Edvardsson, 2012; Aarikka-Stenross & Jaakkola, 2012). A atenção por parte da organização acontece para ter certeza de que a qualidade da experiência adquirida e a percepção de valor pelo cliente sejam mensuradas por meio do relacionamento (Heinonen et al., 2013), para que ocorra à extensão da participação no processo de uso, para que o valor percebido seja aumentado (Macdonald, et al., 2011).

Sendo assim, na literatura pesquisada, percebeu-se que por meio do VIU (*Value in Use*), a experiência é proporcionada para o cliente e o relacionamento é firmado, assim há oportunidade de ocorrência da cocriação de valor.

O Quadro 6 apresenta os autores que discorrem em suas pesquisas sobre a experiência e o relacionamento para ocorrência da cocriação de valor por meio do VIU.

<i>Value in Use</i> (Valor em uso)	
Experiência	Relacionamento
Edvardsson et al. (2005)	Edvardsson et al. (2005)
Ballantyne e Varey (2006)	Strandvik et al. (2012)
Ballantyne e Varey (2008)	Aarikka-Stenross et al. (2012)
Heinonen et al. (2009)	Heinonen et al. (2009)
Lamke et al. (2011)	McDonald et al. (2011)
Merzet et al. (2009)	Gummerus e Pihlstrom (2011)

Quadro 6: Principais autores sobre experiência e relacionamento por meio do VIU.

Fonte: Literatura pesquisada. Elaborado pela autora.

Baseando-se no engajamento de interessados envolvidos para a ocorrência da cocriação de valor (Ramaswamy & Gouillart, 2010), posteriormente estão descritos alguns os conceitos, origens, componentes, características, aplicações e modelos sobre o tema *Stakeholders* que se encontraram interessantes para a compreensão desta pesquisa.

## 2.2 STAKEHOLDERS

### 2.2.1 CONCEITOS E ORIGENS

Freeman (1984, p.46), definiu o termo *Stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa”. O autor trouxe esclarecimento em relação ao termo, e destacou a importância dos *stakeholders* para a sobrevivência das organizações (Freeman, 1999). Sendo assim os trabalhos de Freeman (1984, 1999), propõe que todas as partes interessadas sejam consideradas nas decisões e ações a serem tomadas por uma organização.

Na literatura, o termo *Stakeholder* aparece em grande diversidade de publicações internacionais (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995; Clarkson, 1985; Mitchell, Agle & Wood, 1997; Frooman, 1999; Friedman & Miles, 2002).

Segundo Freeman (1984), a primeira vez que se utilizou o termo *stakeholder* foi à área da Administração, em um memorando interno do *Stanford Research Intitute (SRI)*, em 1963, e conforme estava escrito no memorando, os *stakeholders* eram os acionistas, clientes, fornecedores e a sociedade.

Em estudos feitos por Donaldson & Preston (1995), evidenciam que os *stakeholders* precisam ser identificados, assim como mapeados seus poderes e influências juntamente com os impactos que eles podem causar para a organização em que estão inseridos.

Freeman, Wicks & Parmar (2004), adiciona a sua definição anterior sobre *stakeholders* o termo “grupos vitais”, reafirmando a importância desses grupos para a sobrevivência da organização. Em estudos posteriores realizados por Sauerbronn & Sauerbronn (2011), o conceito *stakeholders* passou a ser utilizado como a maneira de entender os diferentes públicos aos quais as organizações se relacionam.

### 2.2.2 COMPONENTES, CARACTERÍSTICAS E APLICAÇÕES

Como mencionado anteriormente, a teoria dos *stakeholders* tem aproximadamente 50 anos de existência, sendo assim, possui estudos que abordam diferentes componentes, porém para essa pesquisa destacou-se na literatura: Estratégia por meio das relações (Freeman & Mc Vea, 2002) e relacionamento de confiança gera competitividade (Harrison, 2010).

Ao visualizar estratégias quando são definidas pelas empresas considerando a teoria dos *stakeholders*, visto que tem o poder de influenciar nas vantagens que podem ser alcançadas pela empresa, os fazedores de estratégia exploram os relacionamentos com todos os *stakeholders* em ordem a desenvolver suas estratégias de negócios. Segundo Freeman & McVea (2002) as estratégias de sucesso são as que integram os interesses de todos os *stakeholders*, mais do que maximizar a posição de um grupo dentro das limitações fornecidas por outros. O objetivo de mapear os *stakeholders* para o gerenciamento estratégico é planejar uma nova direção para a organização, buscando se destacar e adquirir vantagem em relação às demais atuantes no mesmo mercado.

O outro componente que se destacou foi à competitividade, que na teoria dos *stakeholders* é observada sob a ótica do tratamento que as firmas têm com seus *stakeholders* em relação à confiança mútua e cooperações, que para Harisson (2010), podem obter vantagem sobre as firmas que não possuem tal posicionamento. Há um consenso, Jones (1995) destaca que para alcançar alta *performance* as firmas devem adotar uma estratégia que incorpore as necessidades e demandas de múltiplos grupos de *stakeholders* e corrobora Harisson, Bosse & Phillips (2010) quando explica que as firmas que mantêm relacionamento consistente com os seus *stakeholders* porque acreditam ser economicamente vantajoso, desenvolvem um relacionamento de confiança.

Mediante as literaturas pesquisadas, percebeu-se então que a organização que tem a estratégia de gestão dos *stakeholders* consistente é mais competitiva do que uma estratégia que escolhe os *stakeholders* que querem se aproximar.

Do mesmo modo, encontraram-se algumas características que são interessantes para corroborar com esse estudo, como por exemplo: Poder, legitimidade, urgência (Michel, Agle & Wood, (1997), e conhecer os *gaps* (Almeida & Muniz, 2005).

O Modelo proposto por Michel et al. (1997), apresenta algumas características que são explicitadas posteriormente como uma força fundamental para mapear e reconhecer quem são os *stakeholders* com maior saliência, já Almeida & Muniz (2005), comentam que conhecer os *gaps* entre os membros da organização é essencial, bem como o que a empresa projeta e como os *stakeholders* externos percebem sua importância. Tal atitude fornece direções para que a empresa defina estratégias eficazes de posicionamento e relacionamento, construindo imagem consistente auxiliando para uma reputação mais forte diante do mercado competitivo.

Pesquisas realizadas por Freeman (1984) e Donaldson & Preston (1995), apontam que diferentes formas de gerenciamento dos *stakeholders* afetam diretamente o desenvolvimento da organização. O estudo que é um marco na teoria dos *stakeholders* é o de Mitchell, Agle & Wood (1997), destacado como fundamental para a compreensão da organização sobre o seu papel e responsabilidade com envolvidos no negócio e a importância do reconhecimento de quem são eles, a fim de estabelecer relacionamento. Nesta linha de pensamento, Clarkson (1995), destaca que é importante perceber quem são os *stakeholders* principais e como podem causar impacto no âmbito dos negócios.

Comentam Freedman & Miles (2002), que a forma mais comum de classificar os *stakeholder* é considerar os grupos de interesses e suas relações com a organização em que quase todos podem ser considerados, pois afeta de alguma forma a organização rumo ao alcance de seus objetivos. Corroboram Stoner & Freeman (1999) que há diferentes grupos de *stakeholders* existentes e esclarecem sobre a importância de conhecer-los e identificá-los a fim de compreender seus objetivos, pois para Frooman (1999) podem gerar influências diversificadas sobre a organização, destacando que os grupos de interesses podem ser externos ou internos.

Como aplicação, Ramaswamy & Gouillart (2010, p. 90), mencionam o caso da IBM, que a fim de criar valor para os clientes e capacidade de inovação, contam que a empresa no ano de 2001 promoveu o chamado Encontro Mundial, onde funcionários e gestores de diversos locais por meio virtual, discutiram dez questões urgentes tais como maneiras de reter os empregados, como trabalhar com rapidez sem cair a qualidade, e como resultado foram mais de 6 mil mensagens deixadas no fórum *online*. Posteriormente, encontros envolvendo diversos *stakeholders* internos e externos, como os funcionários da IBM, parceiros, clientes, família e amigos puderam participar do fórum seguinte, no que auxiliou a organização a detectar oportunidades, falhas e tendências para melhor atender seus *stakeholders*.

### 2.2.3 ABORDAGENS, MODELOS E *FRAMEWORKS* NA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

Além dos componentes e características, ao buscar na literatura sobre o tema *stakeholders*, encontrou-se diversas abordagens, modelos e *frameworks*, sendo apresentados a seguir os que são mais pertinentes da teoria dos *stakeholders* para esta pesquisa. Entre eles, destaca-se a afirmação feita por Donaldson & Preston (1995), quando ressaltam que a teoria dos *stakeholders* se divide em quatro abordagens:

- Normativa: A teoria pressupõe que os *stakeholders* possuem interesses legítimos nas atividades da organização, e todos os seus interesses têm valor intrínseco, compreendendo que todos os grupos merecem consideração por parte da organização.
- Instrumental: Abordagem que estabelece conexões entre a gestão dos *stakeholders* e o alcance das metas organizacionais.
- Descritiva: Essa abordagem descreve características das organizações, como a natureza das operações, forma de gestão, interesses dos seus membros, processos cooperativos e competitivos nelas instalados.
- Amplitude Gerencial: A teoria recomenda atitudes, estruturas e práticas que moldam a gestão dos *stakeholders*.

Outra abordagem pertinente é a de Mitchell et al.(1997), que propuseram o modelo denominado *Stakeholder Saliency*, que inclui o poder de negociação dos *stakeholders*, a legitimidade no relacionamento com a organização, e a urgência no atendimento às suas solicitações. Para os autores, o *Stakeholder Saliency* é um modelo dinâmico, baseado na identificação que permite o reconhecimento explícito da situação para facilitar aos gestores quem devem priorizar nas relações com os seus grupos de interessados, permitindo que façam previsões sobre o comportamento e o andamento de cada classe de interessado, bem como previsões sobre como migram de uma classe para outra e o que isso significa para a organização.

Neste modelo, a inserção dos *stakeholders* acontece mediante três atributos, que previamente são chamados de características: Poder, Legitimidade e urgência. Dependendo de seu envolvimento com a organização, ele é encaixado em algum dos sete níveis propostos na Figura 6.

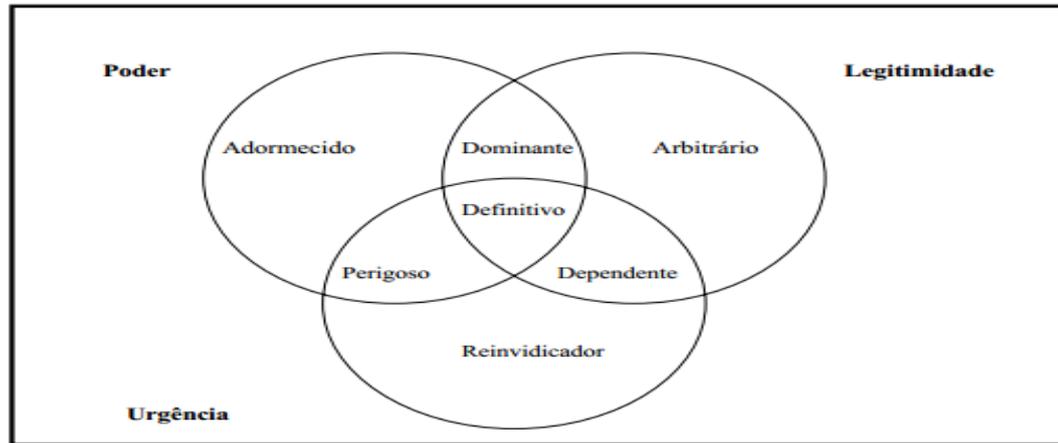


Figura 6 – Tipos de *Stakeholders*.

Fonte: Mitchell et. al. (1997, p.874).

Os autores Mitchell et al.(1997, p. 860), desenvolveram este modelo por acreditarem que “Quanto mais um *stakeholder* apresenta as dimensões de poder, legitimidade e urgência, mais ele se torna merecedor de atenção”.

O atributo do poder está relacionado à habilidade de levar alguém a fazer alguma coisa que ele não teria de fazer sem ser solicitado. O poder do *stakeholder* sobre a organização pode ser coercivo (força ou ameaça), normativo (legislação, meios de comunicação) ou utilitário (detém recursos ou informações).

A legitimidade é percepção generalizada de que as ações de uma organização são desejáveis e apropriadas e estão de acordo com o contexto socialmente construído, e pode ser individual, organizacional ou social. A urgência é a necessidade imediata de ação que determina o tempo de resposta da organização quanto às solicitações dos *stakeholders*.

Para os autores um ou dois atributos não é o suficiente para que o *stakeholder* seja considerado como definitivo, para que isso ocorra, é necessário que ele possua os três atributos (Mitchell et al., 1997). Ainda Mitchell et al., (2011), reafirmam que esses atributos são chaves para identificar os *stakeholders* e categorizá-los.

De acordo com Spitzack, Hansen & Alt, (2012 p. 33), o atual ambiente de negócios exige que as organizações e os *stakeholders* estejam mais próximos, acentuando a necessidade de interação, para que ocorra o alinhamento das visões de quem está dentro e fora da organização, comentam Oliveira & Wada (2012), que é essencial a interação para gerar colaborações e reduzir incertezas nos processos decisórios, sendo assim a preocupação com

relacionamento da organização e seus *stakeholders* é uma forma de alcançar vantagem competitiva e galgar sinais prematuros de situações adversas.

Nos estudos realizados por Oliveira & Wada (2012), aparecem nos resultados da análise dos *stakeholders* os clientes como os *stakeholders* mais importantes para o planejamento dos serviços no ramo hoteleiro, corroborando com este estudo, no sentido de destacar o cliente como principal *stakeholder*. Sobretudo, a tendência é que entre as diversas abordagens haja um consenso, onde os *stakeholders* implicam na mutualidade e reciprocidade de ação.

No Quadro 7 está apresentado os conceitos e autores utilizados sobre teoria dos *Stakeholders* para esta pesquisa.

Conceitos	Ênfase	Autores
“Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa.”	<i>Stakeholders</i>	Freeman (1984)
Ressalta a importância de reconhecer quem são os principais <i>stakeholders</i> .	<i>Stakeholders</i>	Clarkson (1995)
Diferentes níveis de envolvimento de <i>stakeholders</i> exigem uma estratégia diferenciada de gerenciamento.	<i>Stakeholders</i>	Donaldson & Preston (1995)
Analisa os relacionamentos entre organização e os <i>stakeholders</i> .	<i>Stakeholders</i>	Mitchell, Agle & Wood (1997)
Destacam os clientes como <i>stakeholders</i> importantes para o planejamento de serviços.	Cliente	Oliveira & Wada (2012)

Quadro 7 – Conceitos e autores na teoria dos *stakeholders*.

Fonte: Literatura pesquisada. Elaborado pela autora.

Na literatura pesquisada sobre a teoria dos *stakeholders* para essa dissertação, observou-se que reconhecer e verificar a saliência de cada grupo de interesse se faz importante para o sucesso da organização, uma vez que é imprescindível atender as expectativas dos que influenciam ou são influenciados nas escolhas e ofertas sobre determinado produto ou serviço. A interação da organização e dos *stakeholders* gera a cocriação de valor, sendo um potencial para a sustentabilidade e crescimento de diversas áreas de negócios, inclusive para as academias de ginástica.

Corroborando com a importância dos *stakeholders* e dando ênfase ao cliente, estudos empíricos realizados por Sachs & Ruhli (2011, p. 36), desenvolveram um *ranking* dos

*stakeholders* mais importantes, que foi baseado nos números de menções durante entrevistas 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
Uniões	10

Quadro 8: *Ranking* dos *stakeholders* mais importantes.

Fonte: Sachs & Ruhli (2011). Tradução da autora.

O Quadro 8 explica a percepção dos gerentes 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 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).

#### 2.2.4 EXPERIÊNCIA E RELACIONAMENTO NA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

O pressuposto fundamental da teoria dos *stakeholders* é o envolvimento da organização com diversas partes interessadas, centrando as relações em termos de processos que auxiliam a empresa a identificar os interessados buscando compatibilidade nas relações (Jones & Wicks, 1999; Savage, Kidin & Ford, 2004). As prioridades e necessidade são identificadas a fim de obter resultados, sendo de responsabilidade de a organização entender, e conciliar os diversos interesses dos envolvidos. (Philips, et al., 2010).

Voltando o olhar para os *stakeholders*, eles definem suas expectativas, sentem os efeitos da experiência e relacionamento com a organização, avaliando os resultados obtidos, reforçando ou não os seus laços com a empresa (Neville, Bell & Manguç, 2005).

Para o sucesso de uma organização, faz-se necessário que ela conheça os seus *stakeholders*, observando quem são eles, qual o grau de sua relevância, quais são seus objetivos e necessidades, de modo a classificá-los para que esteja ao seu alcance a capacidade conciliá-los a fim de estabelecer seus objetivos estratégicos (Mitchel, Agle & Wood, 1997). Para que isso ocorra, afirmam Sauerbronn & Sauerbronn (2011), que é necessário o relacionamento entre as partes, e por conseqüência há o reconhecimento e o gerenciamento dos diversos grupos de interesse bem como perceber o nível de suas influências, a fim de compreender os diferentes grupos com os quais a organização se relaciona.

Para Lyra, Gomes & Jacovine (2009), a discussão sobre a influência que o relacionamento com os *stakeholders* pode exercer é fundamental para a compreensão de como ocorrerá o processo gerencial para a organização, tal como sua sobrevivência, planejamentos e como podem manejar esse processo contínuo que está incorporado nos demais processos da rotina organizacional.

As partes interessadas devem servir para a organização como uma fonte de expectativas de onde podem obter informações desejáveis ou indesejáveis explica Shafiq, Klassen & Johnson (2014), e tais informações irão determinar o comportamento da organização perante o mercado, além de proporcionar parâmetros para medir o posicionamento da organização diante das expectativas dos *stakeholders*, permitindo um julgamento a respeito das experiências organizacionais e das experiências dos interessados.

Por meio do relacionamento e o conhecimento dos envolvidos em seus negócios, as organizações podem obter informações e experiências importantes para criar estratégias que tenham impactos em suas operações, produtos e serviços, e na maioria das vezes, esses impactos são benéficos, assim como exemplificado no artigo de Bridoux & Stoelhorst (2014).

No artigo de Bridoux & Stoelhorst (2014), os autores falam sobre duas companhias aéreas, a *Southwest Airlines* e *Ryanair*, que enquanto as concorrentes lutam pela sobrevivência, essas se mantêm em ascendência, e os autores ressaltam que essa vantagem competitiva se dá pela maneira aberta com que elas se relacionam com seus *stakeholders*. O relacionamento é estabelecido pelas organizações *Southwest Airlines* e *Ryanair*, sobretudo com seus clientes por meio do cumprimento do que é prometido pelo serviço prestado, transparecendo confiabilidade, respeito e simpatia, gerando uma experiência única além do incentivo de recompra, por essas razões são consideradas favoritas nomeadas por americanos e europeus.

A experiência do cliente é uma resposta pessoal e subjetiva que ocorre por meio do contato direto ou indireto dele com a organização, e essa experiência tenta evocar diversos tipos de percepções: emocional, física, sensorial, relacional, onde os clientes e a organização podem cocriar experiências significativas, a fim de atingir uma relação rentável, duradoura, afetiva, beneficiando os *stakeholders* (Nielsen, et al., 2014).

As relações existentes entre os interessados podem apoiar o conhecimento e o desenvolvimento organizacional, construindo uma identificação relacional, que com a combinação dos recursos e com as experiências geram transformações (Katsoulakos & Katsoulakos, 2007), e essa capacidade de integrar recursos, vem dos conhecimentos obtidos a partir dos *stakeholders* gerando competência organizacional, e por consequência, vantagem competitiva (Brindoux & Stoelhorst, 2014).

Estudos relacionados à importância de mapear, conhecer e se relacionar com as partes interessadas têm sido desenvolvido em diversas áreas de atuação, como por exemplo, os abordados por Crilly & Sloan (2012), que apontam as áreas químicas, alimentícias e tecnológicas que tem ganhado destaque pela forma com que os gestores se relacionam com seus diferentes *stakeholders*.

A perspectiva do relacionamento com *stakeholders* na visão econômica é abordada e caracterizada por relações com muitos grupos e indivíduos, cada qual com o poder de afetar o desempenho da firma. Sob esse enfoque, as organizações são levadas a buscar estratégias diversificadas de equilíbrio na gestão dos *stakeholders* e na manutenção desses relacionamentos (Jones, 1995).

Diferentemente da abordagem econômica mencionada por Steiner (2014) onde enfatiza que uma relação pode se tornar rentável para benefício dos *stakeholders*, Granovetter (1985) afirma que o relacionamento está embasado na sociologia, e corrobora Boaventura, et al., (2009), por acreditarem que as relações sociais são os agentes capazes de conduzir a vida econômica entre as organizações, ainda sustenta que os relacionamentos sociais hierárquicos – entre indivíduos ou entre organizações – são associações em que ambas as partes podem se beneficiar, não só por questões econômicas, mas também por poderem aprender e crescer juntas.

Buscando compreender por meio da literatura como as práticas de experiência e relacionamento ocorrem na cocriação de valor e na teoria dos *stakeholders*, buscou-se também verificar como as temáticas atuam em conjunto.

### 2.3 COCRIAÇÃO DE VALOR E *STAKEHOLDERS*

Considerando a proposição de valor oferecido da organização para o cliente, em um primeiro momento, o custo-benefício pode ser um ponto relevante para o consumidor, porém estudos adotando a experiência baseados na perspectiva do relacionamento ganharam espaço, fazendo com que as organizações se aproximem das preferências dos clientes, focando em benefícios mútuos relevantes (Lanning & Lanning, 1998).

A Cocriação de valor aponta para as organizações a mudança de foco da oferta de produtos e serviços para a experiência do consumidor (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lusch, 2004), enfatizando que é mais do que compreender os anseios dos *stakeholders*, mas é inseri-los em qualquer fase desde a criação, até o produto ou serviço final de modo a beneficiar todos os envolvidos (Zago & Wada, 2013).

A identificação dos *stakeholders* cria a possibilidade para que a organização monitore o ambiente interno e externo, proporcionando sua aplicação como estratégia organizacional, sustentabilidade e cocriação de valor, oferecendo uma base sólida para as temáticas em conjunto.

Para a ocorrência da cocriação de valor afirmam Lush & Webster (2011) que é preciso que a organização pense além de aperfeiçoarem seus recursos e lucros, sendo eficaz e eficiente em seu sistema de serviços para auxiliar os *stakeholders*.

Estudos como os de Lush, Vargo & O'Brien (2007), mencionam que as organizações por si só não podem criar valor, mas podem oferecer proposições de valor. Em contrapartida a *SDL* (Lógica do serviço dominante) sugere o valor, porém esse valor não é entregue meramente de uma parte para outra, mas o valor é cocriado por meio do uso para ambas as partes - organização e cliente a fim de suprir as expectativas por meio do valor de uso (Frow & Payne, 2011).

O princípio adotado por Ramaswamy & Guillard, (2010, p.35), comentam que “engajar pessoas para criar juntas experiências de valor e ao mesmo tempo, aperfeiçoar as redes”, ou seja, os autores afirmam que as experiências são criadas em conjunto, envolvendo diversos *stakeholders*.

Ainda a partir da afirmação feita por Ramaswamy & Guillard (2010, p. 247), que o processo de cocriação “[...] explora as percepções, os conhecimentos, as habilidades e a criatividade de todos os participantes de forma mutuamente valiosa”, compreende-se de maneira clara que a cocriação de valor ocorre por meio do envolvimento da organização com

os *stakeholders*, proporcionando em conjunto experiências que geram valor e, por conseguinte a cocriação de valor, com os objetivos de que todos os envolvidos interessados obtenham produtos e serviços melhores. Com esse olhar, o foco no produto e no serviço oferecido pela organização perde seu espaço (Vargo & Lusch, 2004) direcionando seu foco para proporcionar experiência aos clientes, fazendo com que alcance uma maneira eficaz de inserir os *stakeholders* principais de forma participativa.

Em diversas áreas de atuação, nota-se o interesse das duas temáticas abordadas nessa dissertação, como por exemplo, para projetos de construção civil, que são necessários profissionais com uma gama de conhecimentos diferenciados para complementarem as competências para colocarem um projeto em prática, e na pesquisa realizada por Aapaoja, Haapasalo & Soderstrom (2013), detectaram que devido à complexidade em projetos de construção civil, há um grande número de diferentes partes interessadas, sendo a cocriação de valor um desafio para essa área de atuação, e tem chamado a atenção nesta junção das temáticas de *stakeholders* e cocriação de valor.

No esporte, a cocriação de valor e *stakeholders* vêm ganhando espaço sendo estudadas em organização esportiva, como por exemplo, na organização Italiana *The Florence*, as pesquisas revelaram que em termos de cocriação de valor, o *stakeholder* torcedor esboçou saliência relevante na implementação de serviços esportivos no clube, além de influenciar no comportamento organizacional de clubes rivais e outros interessados envolvidos (Zagnoli & Radicchi, 2010).

Diversos *stakeholders* estão envolvidos no processo de cocriação de valor, e ainda no âmbito esportivo, as organizações são capazes de cocriar valor em eventos, por meio da coordenação de equipes, de prestadores de serviços em estádio, fãs, convidados *Vip's*, mídia, polícia, pessoal de segurança, voluntários, equipes médicas e muitas outras partes interessadas (Woratschek et al., 2014). Em academias de ginástica essa dinâmica pode ser abordada da mesma forma com professores, fornecedores, comunidade local e principalmente com os alunos, que são denominados clientes.

Estudos qualitativos sobre a cocriação de valor abordando o cliente esportivo até o momento não foram esclarecidos afirma Uhrich (2014), embora o mercado esportivo compreenda a importância dos interessados envolvidos (Freeman, 1984), ou seja, dos *stakeholders* para o sucesso das organizações esportivas (Woratschek et al., 2014).

O valor é cocriado pelos torcedores em eventos esportivos pelo valor em uso, que se refere à integração de recursos e aplicação deles em um contexto específico (Vargo, Maglio & Akaka, 2008). No contexto do esporte, o valor em uso indica que todos os envolvidos no evento esportivo (torcedores, times, jogadores, funcionários), além de fatores como (rivalidades, clima, ambiente), interagem em conjunto a fim de influenciar os torcedores a perceberem o valor gerando experiência (Hedlund, 2014).

Hedlund (2014) menciona que é possível a ocorrência da cocriação de valor entre os interessados envolvidos, e explica que no contexto esportivo é propício acontecer primeiro entre jogadores com outros jogadores e de torcedores com torcedores, ou seja, com interessados envolvidos em uma situação similar. Sendo assim, essas interações primárias têm influência na cocriação de valor sobre o relacionamento e a experiência única adquirida.

Os estudos de Uhrich (2014) basearam-se na interação de cliente com o cliente e foi desenvolvido por meio de plataformas virtuais por meio da observação da interação dos clientes em bares onde eles costumam se sociabilizar e nos trens a caminho do jogo na Alemanha e Inglaterra. Os resultados destes estudos apontaram que a cocriação de valor é uma plataforma importante para auxiliar a gestão a colocar a cocriação de valor como estratégia em prática.

Alguns estudos tentam compreender o mecanismo de integração virtual do diálogo que há entre os *stakeholders*, e sugerem que as atenções das organizações estejam voltadas para isso, pois esse contexto progride para uma discussão entre múltiplos *stakeholders* que acessam a mesma plataforma, podendo se tornar uma rica fonte de informações para o ofertante do produto ou serviço com a possibilidade de cocriar valor (Driessen, Kok & Hillebrand, 2013). Ainda sobre as temáticas em conjunto, afirmam Degnegaard, Degnegaard & Coughlan (2015) que a trajetória emergente da cocriação de valor é a de projetar iniciativas como forma de envolver diversos atores e setores, sendo direcionada como auxílio a resolução de problemas e orientação estratégica. Os autores chegaram a essa conclusão por meio de estudos realizados no departamento de polícia da Dinamarca, criando situações de *brainstorm* com criminosos, utilizando a cocriação de valor para captar mais indícios e provas para os casos.

O Quadro 9 apresenta uma síntese dos elementos conceituais abordados anteriormente:

<b>Elementos Conceituais</b>	<b>Ênfase</b>	<b>Autores</b>
Experiência e relacionamento para se aproximar das preferências dos clientes.	Organização e cliente	Kambil (1996) & Lanning (1998)
Envolver e beneficiar todos os envolvidos	Organização e <i>stakeholders</i>	Zago & Wada (2013)
Eficácia e eficiência em sistemas de serviços	<i>Stakeholders</i>	Lush & Webster (2011)
Valor de uso para ambas as partes – organização e cliente.	Cocriação de valor	Frow & Payne (2011)
Engajar pessoas a fim de explorar habilidades e conhecimentos	Cocriação de valor e <i>Stakeholders</i>	Ramaswamy & Gouillart (2010)

Quadro 9 – Elementos conceituais de cocriação de valor e *stakeholders*.

Fonte: Literatura pesquisada. Elaborado pela autora.

Em análise da literatura das temáticas da cocriação de valor e da teoria dos *stakeholders*, notou-se que diversos autores gravitam nas temáticas em conjunto em seus estudos, e por meio do Quadro 9 é apresentado as principais referências utilizadas nesta dissertação para os temas de cocriação de valor e *stakeholders* em conjunto encontrados na literatura de diversas áreas de atuação, inclusive no esporte.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo apresenta os procedimentos metodológicos fundamentados na literatura de acordo com a questão de pesquisa e estão divididos em sete tópicos e uma matriz, quais sejam: Histórico do contexto estudado, tipo e método de pesquisa, estratégia de pesquisa, desenho da pesquisa, ambiente de pesquisa, sujeitos a serem entrevistado, procedimento de coleta de dados e análise e discussão dos resultados.

A matriz de amarração (p. 69 da dissertação) é para verificação dos objetivos específicos mediante aos temas revisados na literatura que proporciona uma visão geral dos temas abordados nesta dissertação, que para Telles (2011), a matriz é uma ferramenta conceitual para auxiliar na análise metodológica, sendo assim, permite uma visão geral dos temas abordados nesta dissertação.

#### 3.1 HISTÓRICO DO CONTEXTO ESTUDADO

O próximo tópico explanado um breve histórico sobre o objeto estudado com o intuito que haja melhor compreensão da pesquisa.

##### 3.1.1 ACADEMIAS DE GINÁSTICA

A indústria esportiva está posicionada entre os setores que mais crescem no mundo, sendo US\$ 1,3 trilhões de faturamento em 2009. No Brasil em 2010, o faturamento por meio das práticas esportivas gerou 1,9% do PIB brasileiro, o que significou R\$ 72 bilhões e o crescimento do setor estava previsto em 5% até 2014 (ENCOAD – Encontro do conhecimento em Administração, 2009).

Em estudos realizados pela IHRSA (*Internacional Health, Racquet & Sportclubs Association*) em 2012, o mercado brasileiro de academias de ginástica dobrou seu faturamento de US\$1,2 bilhões para US\$ 2,4 bilhões, levando o Brasil a atingir o segundo lugar no mundo em relação ao aumento de números de estabelecimentos de academias de ginástica, sendo 23,4 mil estabelecimentos, ficando atrás apenas dos Estados Unidos.

Contudo, a prática esportiva tem suas peculiaridades, pois além de contribuir com a satisfação pessoal, bem com estética, divertimento, e saúde, segundo Heinemann (2005), produz efeitos externos como a integração social, socialização, democracia e saúde pública.

As academias de ginástica oferecem infra estrutura para a prática de atividade física sendo importantes para atender as necessidades no que diz respeito a treinamentos

preparatórios para diversos tipos de práticas esportivas, portanto a instalação adequada certamente é um fator consideráveis na escolha do local ideal para fazer exercícios físicos, e conforme Lee, Mcfarlane & Cerin (2013), os locais de práticas esportivas, bem como arenas, clubes, academias de ginástica e suas instalações, trazem benefícios tangíveis, como vagas de emprego, rendimentos, rejuvenescimento ao local onde está inserido, e também contribui com benefícios intangíveis, complementam Lee et al (2013) no sentido de incentivo a prática regular de atividades físicas, a qualidade de vida e orgulho a comunidade local.

Nos últimos anos, os conceitos em torno das atividades físicas estão se adequando ao mundo moderno, 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 apenas á capacidade física, mas também ao equilíbrio corporal e espiritual. O termo *fitness* é largamente utilizado para designar uma área de atuação dentro das academias de ginástica.

Segundo a ACAD (Associação Brasileira de Academias, 2009), o mercado de academias de ginástica cresce aceleradamente em todo o mundo, o Brasil ocupa o 2º lugar em número de academias, ficando atrás apenas dos Estados Unidos.

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 as 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 (Reale, 2008).

De acordo com Lollo (2004, p1), academias de ginástica “[...] são instalações que têm programas que pretendem promover e manter um estado de bem-estar físico para ótimo desempenho e saúde [...]”, complementa Toscano (2001, p41) “[...] que as academias de ginástica são como centros de atividades físicas onde se prestam serviços de avaliação, prescrição e orientação de exercícios físicos sob supervisão direta [...]”, e ressalta Sába (2001), que as academias tornaram-se uma opção para a população urbana, que aderem ao exercício físico com o objetivo de obter melhorias em seu bem-estar geral.

Durante as pesquisas sobre o objeto de estudo e visto que não existe um estudo histórico e cronológico sobre o surgimento e evolução de academias de ginástica, encontrou-se a publicação da IHRSA (*International Health, Racquet & Sports club Association*), que é uma entidade dominante no ramo de academias de ginástica, que promove 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, foram utilizados dados encontrados na IHRSA para corroborar com este estudo, e partindo deste ponto de vista é uma fonte de informações útil para esta pesquisa, permitindo a inserção de alguns históricos.

O Quadro 10 demonstra um breve histórico do contexto de academias de ginástica no decorrer das últimas décadas, e mostra a introdução da ginástica, a evolução, e a adoção de um novo comportamento.

1970	1980	1990	Atualmente
Ginástica calistênica.	Surgimento da ginástica aeróbica.	Surgimento das aulas de bike. Década marcada pela adequação a hábitos mais saudáveis	As academias passam a ser um espaço onde se busca qualidade de vida, saúde e sociabilização.

Quadro 10 – Histórico das Academias de Ginástica.

Fonte: Literatura pesquisada. Elaborado pela autora.

Conforme informações coletadas na IHRSA, o mercado mundial de academias de ginástica é dominado pelos Estados Unidos, onde cerca de 13% da população – cerca de 33 milhões de pessoas – freqüentavam estes estabelecimentos no ano de 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).

Na busca por maior esclarecimento sobre as academias de ginástica, encontraram-se os estudos de Correa & Ferreira (2009), que têm voltado seus olhares para estratégia competitiva dentro das academias de ginástica em São Paulo, e feito análises da gestão neste âmbito de negócios, voltando seus olhares para obter vantagem competitiva e ressaltam alguns fatores que consideraram importantes para a gestão das academias: 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.

As academias de ginástica devem buscar pontos de diferenciação mediante as demais concorrentes com o intuito de consolidar o relacionamento com seus clientes afirma Azevedo (2009), com este olhar, a cocriação de valor pode ser sugerir como estratégias de negócios

para as academias de ginástica consolidar o relacionamento com seus clientes e demais *stakeholders*.

### 3.1.2 TIPO E MÉTODO DE PESQUISA

A natureza do estudo foi definida de acordo com a pergunta de pesquisa que esse trabalho procura responder: De que forma as práticas da experiência e do relacionamento existentes na abordagem da cocriação de valor e na teoria dos *Stakeholders* se fazem presentes nas academias de ginástica e como podem contribuir para a gestão dessas organizações?

Nessa linha, foi adotado o estudo exploratório que por sua natureza investiga fenômenos poucos conhecidos e para Collins & Hussey (2005), os fenômenos pouco conhecidos carecem de estudos anteriores. Para reforçar isto, a cocriação de valor, ainda é pouco estudada no âmbito acadêmico (Payne, et al., 2008) e nas organizações ainda se encontra em fase inicial em suas aplicações (Becker & Nagel, 2013), sendo um assunto interessante a ser estudado.

A pesquisa se caracteriza também como descritiva, pois pretende descrever o comportamento do fenômeno e obter informações sobre as características do problema de pesquisa conforme as orientações de Collins & Hussey (2005). Nesta linha a pesquisa busca analisar a cocriação de valor em academias de ginástica a partir do *value in use* apoiando-se nos elementos relacionamento e experiência a partir da observação e entrevistas com os clientes, gestores, professores e funcionários que compreendem o grupo de *stakeholders* investigados.

O estudo teve interesse nas perspectivas dos participantes e suas práticas, tendo adotado como método a pesquisa qualitativa, pois esse estudo tem interesse nas perspectivas dos participantes, suas práticas diárias e seus conhecimentos relacionados á questão deste estudo (Flick, 2009). 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).

Destacam Miller, Dingwall & Murphy (2004) que a pesquisa social qualitativa é uma fonte muito útil de informações em seus processos e resultados. Para os autores supracitados,

o pesquisador tem a oportunidade de obter uma perspectiva interna da organização estudada, buscando entender como os resultados podem ser atingidos pela empresa

Baseando-se na fundamentação teórica anteriormente apresentada, adotou-se a metodologia qualitativa para explorar, verificar, analisar e descrever o que ocorreu nas academias de ginástica estudadas, bem como seus produtos e serviços oferecidos aos clientes e a percepção dos demais *stakeholders* entrevistados, buscando analisar as práticas da cocriação de valor por meio do *value in use* mediante os elementos da experiência e do relacionamento propostos por Ranjan & Read (2014), com a intenção de propor contribuições para a gestão das academias de ginástica.

### 3.1.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Buscando analisar cada academia de ginástica de maneira profunda e por meio de múltiplas fontes de evidências, a pesquisa qualitativa por meio do estudo de caso foi o método que se achou mais adequado como estratégia de pesquisa, seguindo as orientações propostas por Yin (2010 p. 129). Corroborando com a ideia de Yin (2010), Eisenhardt (1989), define o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão dentro de um cenário específico, que podem envolver casos únicos ou múltiplos e numerosos níveis de análise, que neste estudo, foram escolhidas 4 academias de ginástica para o estudo de casos múltiplos.

Neste caso, a adoção do estudo de casos múltiplos facilita a execução de estudos comparativos proporcionando a lógica para verificar resultados contrastantes (Yin, 2010). Para tanto, será considerada as sugestões de Miles & Huberman (1994), que indicam que o estudo comparativo de casos proporciona dois tipos de análises complementares, que são a análise intra-caso que proporciona profundidade de análise dos dados coletados em cada caso e permite a análise inter-casos com a comparação das descobertas e constatações dos diferentes casos estudados, permitindo uma boa estruturação do método adotado.

### 3.1.4 DESENHO DE PESQUISA

O desenho da pesquisa proporcionou uma orientação para planejamento das fases que foram seguidas passo a passo para um bom andamento na realização da pesquisa qualitativa (Flick, 2009). Seguindo a orientação supracitada, um desenho da pesquisa com os detalhes do

que se pretendia fazer foi desenvolvido para que houvesse uma melhor orientação da pesquisadora em campo:

Primeira Fase	Partiu da investigação e revisão da literatura onde foram observados e analisados os temas de cocriação de valor e <i>stakeholders</i> de forma geral e no contexto esportivo, dentre as temáticas, o constructo valor em uso (VIU) encontrou-se os elementos experiência e relacionamento.
Segunda Fase	Por meio da revisão da literatura foram pré- definidas categorias para elaboração do roteiro semi-estruturado de entrevista baseado nos principais autores e temas estudados para essa pesquisa. Antes da aplicação do roteiro de entrevista nos ambientes escolhidos para o estudo, foram realizados os pré-testes com gestores de três empresas em diferentes ramos de atuação do que se pretendia aplicar ( o roteiro de entrevista contido no Apêndice 1), que posteriormente foi aplicado para os gestores e demais <i>stakeholders</i> nas academias. Foram eles: um gestor de importação de uma empresa de comércio e importação de peças para máquinas industriais, um gestor administrativo de uma empresa de comércio e distribuição de rolamentos, e o terceiro foi o sócio-proprietário de uma empresa de serviços e soluções em tecnologia de informação. O pré-teste para o roteiro de entrevista dos clientes, que foi diferente do roteiro de entrevistas dos demais <i>stakeholders</i> , está no Apêndice 2. Esse foi aplicado em 3 clientes de academias diferentes das que foram selecionadas para os estudos. Tal ação foi tomada a fim de checar a coerência e aplicabilidade do roteiro de entrevista semi-estruturado que estão nos apêndices 1 e apêndice 2.
Terceira Fase	Os objetivos específicos nortearam a terceira fase que foi a escolha da amostra de maneira intencional conforme acessibilidade encontrada para a coleta dos dados.
Quarta Fase	Consistiu-se em 8 visitas em diferentes academias de ginástica na cidade de São Paulo (Zona Norte) para realização da observação direta, análise de documentos e a entrevista semi-estruturada com gestores , coordenadores, funcionários e clientes. Dentre as 8 academias de ginástica visitadas pessoalmente pela pesquisadora, apenas 4 contribuíram com o estudo, permitindo que a coleta de dados fosse realizada nas unidades. Para a concretização das observações diretas, atentou-se durante as visitas a maneira como ocorreu o relacionamento entre os <i>stakeholders</i> internos (gestores, coordenadores, professores e funcionários), e entre os <i>stakeholders</i> internos com os clientes. Ainda observou-se também o relacionamento entre os clientes, de maneira a perceber a experiência adquirida e a experiência proporcionada dentro de cada grupo de <i>stakeholders</i> e entre os grupos.
Quinta Fase	Para quinta fase, as academias visitadas que aceitaram participar da pesquisa foram contatadas por telefone e o agendamento das visitas foi feito. Após a coleta dos dados, foram transcritas as 51 entrevistas gravadas em áudio e iniciou-se a verificação junto à teoria.
Sexta Fase	Para a sexta fase, realizou-se a análise dos dados propriamente dita que foi a análise de cada categoria pré-definida de acordo com a literatura pesquisada, conforme orientações de Bardin ( 1977). As categorias foram definidas a partir da teoria sobre os temas estudados para a formulação dos roteiros de entrevistas (Apêndice 1 e Apêndice 2). Durante a coleta de dados utilizou-se três fontes: Documentos, Observação participante e entrevistas semi-estruturadas a fim de triangular os dados para obter os resultados (Yin, 2010).
Sétima Fase	Buscou-se descrever os achados e sugerir contribuições de como a cocriação de valor a partir da experiência e do relacionamento com os <i>stakeholders</i> pode impactar e contribuir para a gestão das academias de ginástica.

Quadro 11 – Fases da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme sugestões de Yin (2010), os estudos de casos devem estar apoiados em múltiplas fontes de evidências secundárias e primárias. A análise e a combinação dos dados obtidos das diversas fontes permitem que seja feito a triangulação dos dados coletados evitando distorções, sobretudo as decorrentes de viés dos informantes, e produz resultados mais estáveis e confiáveis.

Ainda para reforçar as análises inter-casos propostas por Miles & Huberman (1994), foi realizado o estudo comparativo dos casos que para Ragin (2007), se torna interessante devido às características peculiares de cada caso, explicitando suas relevâncias, que nesta pesquisa, permitiu a identificação das práticas da experiência e do relacionamento, podendo comparar de que forma ocorreram as práticas dos elementos da cocriação de valor em cada local estudado na percepção dos diferentes *stakeholders*, sendo possível comparar resultando na apreciação e ampliando a compreensão da diversidade dos fenômenos.

### 3.1.5 AMBIENTE DE PESQUISA E SUJEITOS ENTREVISTADOS

Para o desenvolvimento deste trabalho, com o objetivo de responder a questão de pesquisa, foram realizadas visitas em 4 academias de ginástica da cidade de São Paulo.

Uma curiosidade em relação ao número de academias é que o Brasil atualmente possui 20.000 registradas nos conselhos, ficando atrás somente dos Estados Unidos (Gomes, Sarmiento & Mulatinho, 2014). Corrobora informações do SEBRAE (2014), que o país é o segundo do *ranking* com o maior número de academias de ginástica no mundo. Quando comparado aos Estados Unidos, o Brasil cresceu 29% no período de três anos, enquanto os Estados Unidos se mantém estável em relação à quantidade de academias de ginástica durante esse mesmo período.

O aumento do número de academias de ginástica ocorreu por volta da década de 1970, e se firmou por meio da necessidade de um espaço para práticas de atividades físicas orientadas e pela busca por um estilo de vida saudável, a partir de então, ocorreu o aumento da procura pelas academias de ginástica em todo o mundo. Corrobora Furtado (1999), com a percepção do aumento de abertura de novas academias de ginástica e afirma que embora as academias possuam uma história recente, notou-se que se fortaleceu nas últimas três décadas, pois passam a ser exploradas como um negócio favorável e lucrativo, sendo assim um objeto de estudo interessante para pesquisa.

Quanto à escolha das academias de ginástica, levaram-se em consideração além da acessibilidade, as informações do SEBRAE (2014) que fazem parte do critério do IBGE

(Instituto brasileiro de geografia e estatística), onde caracterizam o porte da indústria, do comércio ou serviço pela quantidade de empregados que ela possui. Sendo utilizada para este estudo a referência de comércio e serviços: Microempresa até 9 funcionários, Pequena de 10 a 49 funcionários, Média de 50 a 99 funcionários, e Grande com mais de 100 funcionários. Para tanto, pretende-se estudar as academias de ginástica que estão enquadradas como microempresa e pequena empresa. Algo interessante a ressaltar, é que foram visitadas 8 academias na Zona Norte de São Paulo e nenhuma delas possuem mais de 49 funcionários, portanto se enquadram como micro e pequena empresa.

Para este estudo, contou-se com a colaboração dos respondentes que foram os gestores entre eles sócios-proprietários, coordenadores departamentais, funcionários, professores e clientes, totalizando nas 4 academias de ginástica 51 indivíduos entrevistadas.

Os métodos de coletas de dados nos locais foram às três fontes de evidências sugeridas por Yin (2010): Análise de documentos, observação direta e entrevista semi-estruturada, a fim de realizar a triangulação dos dados para chegar aos resultados.

### 3.1.6 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

As pesquisas qualitativas incluem observação e observação participante, entrevistas e questionários (verificar apêndices 1, p. 201 e apêndice 2, p. 207), análise de documentos e textos (Yin, 2010), além da impressão obtida pelos pesquisadores no momento e durante sua inserção no campo de estudo afirma Willing (2013), para tanto, foram realizadas visitas em diferentes academias, cujas razões sociais não serão mencionadas por pedido do gestor entrevistados na da Academia 3, sendo assim as academias de ginástica são caracterizadas como: Caso 1 – Academia 1, Caso 2 – Academia2, Caso 3 – Academia 3 e Caso 4 – Academia 4.

Os documentos são úteis mesmo que não sejam precisos e possam apresentar parcialidades. Para os estudos de caso, a utilização dos documentos tem a intenção de corroborar e aumentar a evidência de outras fontes (Yin, 2010), e inicialmente neste estudo verificou-se informações contidas nos *websites* das academias com o intuito de saber os produtos e serviços oferecidos, e compreender superficialmente meios de comunicações com os *stakeholders*, como *blogs*, canais de atendimento *online*, entre outros. Foram disponibilizados pelos gestores das academias de ginástica os livros de registros de professores e contratos de estagiários

A análise documental foi realizada durante as visitas nos locais e prontamente disponibilizadas para a realização deste estudo. As informações obtidas na pesquisa documental foram complementadas pelas entrevistas semi-estruturadas aplicadas junto aos *stakeholders* com o intuito de observar as práticas da cocriação de valor.

As entrevistas, segundo Yin (2010) é uma das mais importantes fontes de informações para o estudo de caso, e são caracterizadas por conversas guiadas, e não investigações estruturadas. É comum que sejam conduzidas de forma espontânea, e para isto sugere-se cuidado com o viés pessoal. Para Yin (2010), um tipo de entrevista de estudo de caso é a entrevista em profundidade, onde o pesquisador pode até pedir ao entrevistado que proponha seus próprios *insights* sobre determinadas ocorrências, a fim de usar essas proposições como base para futura investigação. Seguindo as sugestões de Yin (2010), foram aplicados os roteiros de entrevistas aos *stakeholders* nas academias de ginástica.

As observações diretas foram uma forma de a pesquisadora observar os comportamentos relevantes e condições ambientais. Uma vantagem desse tipo de coleta de informação comenta Yin (2010) é perceber a realidade do ponto de vista de alguém que está inserido no caso e não fora dele. Entender o contexto estudado e observar decisões e ações no ambiente somente é possível quando o pesquisador se insere no contexto a ser estudado, pois ajuda o pesquisador a explicar o porquê algumas ações foram tomadas pelos participantes.

Como já mencionado, a coleta de dados foi realizada pessoalmente, sendo mantido o sigilo sobre a razão social dos locais estudados durante a apresentação dos resultados. Embora as razões sociais das academias mantenham sigilo por pedido do gestor da Academia 3 (Caso 3), os nomes dos gestores e demais *stakeholders* entrevistado foram autorizados para divulgação na dissertação pelos gestores da Academias estudadas.

Desta forma, foram visitadas 4 academias de ginástica na Zona Norte de São Paulo, e os entrevistados foram abordados pessoalmente pela pesquisadora, iniciando pelos gestores para pedir-lhes autorização para realização das entrevistas e visitas ao locais a fim que se concretizasse a observação direta.

Posteriormente, os gestores e coordenadores foram novamente contatados para o agendamento das entrevistas, sendo data e horário estabelecidos por eles, conforme orientações de Martins & Théophilo (2009), para que não impactasse em seus horários de trabalho. Todos preferiram os horários da tarde, e a razão explicada por eles foi que o movimento de clientes era menor durante esse período do dia. Como foram entrevistados

diversos *stakeholders*, as visitas ocorreram durante 5 dias nas academias 1, 2 e 4 e na Academia 3 foram 7 visitas.

### 3.1.7 TRATAMENTO DOS DADOS

Com o consentimento e autorização dos respondentes, as entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas para apoiar a análise dos dados (Flick, 2011, p.27), e a técnica adotada para análise das entrevistas foi a de análise de conteúdo conforme Bardin (1977, p. 118). Para categorizar, segundo Bardin (1977), é preciso investigar na literatura os elementos previamente, o que permite a sua escolha quando detectado partes comuns existente entres os elementos ou temas para que possam ser categorizados. As letras descritas no quadro 12 representam os elementos encontrados nas literaturas pesquisadas no decorrer desta dissertação. Para tanto, as categorias encontradas na literatura pesquisada sobre a cocriação de valor e a teoria dos *stakeholders* que foi apoio para elaboração dos roteiros de entrevistas e para análise das respostas foram:

Categorias	
D	Diálogo
A	Acesso
R	Risco
T	Transparência
TCR	Troca e combinação de recursos
ENV	Envolvimento
COL	Colaboração
AP	Aprendizagem
PART	Participação
MOT	Motivação
ENG	Engajamento

Quadro12: Categoria definidas previamente baseando-se na literatura estudada.

Fonte: Literatura pesquisada, organizado pela autora.

As relações das categorias encontradas nas temáticas da cocriação de valor e teoria dos *stakeholders* estudadas estão representadas na Figura 7.

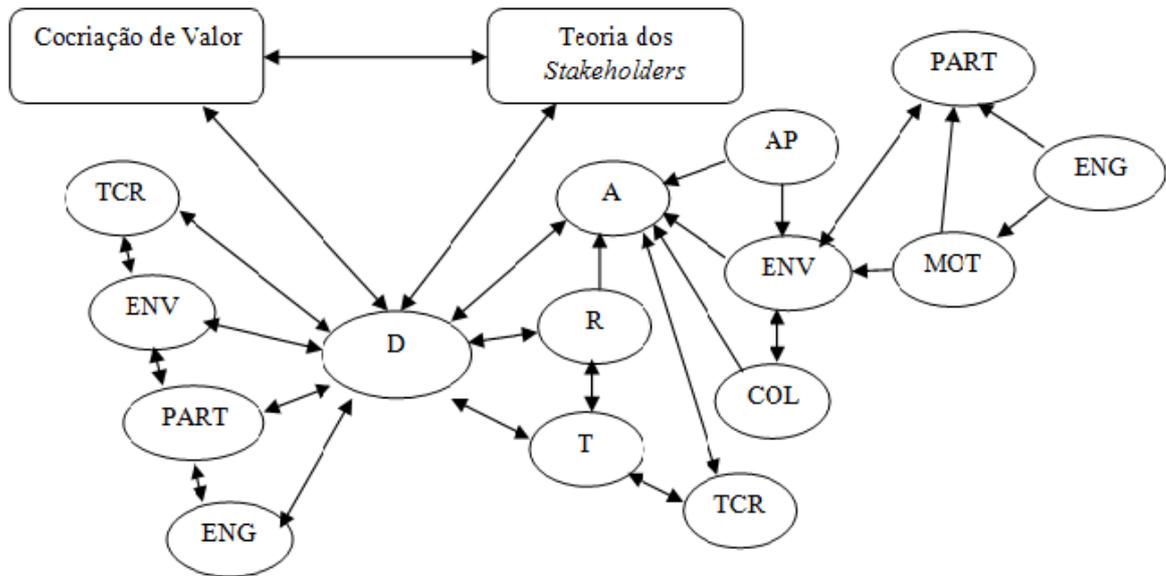


Figura 7: Categorias encontradas nas temáticas em conjunto.

Fonte: Elaborado pela autora

Observando a figura 7, nota-se que algumas categorias encontradas nas literaturas pesquisadas são semelhantes em ambas as teorias, são elas: D (Diálogo), TCR (Troca e Combinação de Recursos), ENV (Envolvimento), PART (Participação) e ENG (Engajamento), as demais aparecem somente na teoria da cocriação de valor.

A fim de demonstrar de maneira objetiva a coerência do estudo, foi elaborada uma Matriz de Amarração, que de acordo com Telles (2001, p.71), é uma importante ferramenta conceitual para a análise metodológica, em especial para pesquisas na área da Administração. O conteúdo da matriz de amarração 1 no quadro 13, proporciona uma visão geral da pesquisa incluindo problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos, método de pesquisa, elementos investigados, ênfase conforme as categorias, seus significados e autorias, e as questões relacionadas para as categorias de respostas e teoria.

<b>Matriz de Amarração</b>				
<b>Questão de Pesquisa:</b> Como as práticas da experiência e do relacionamento existentes na abordagem da cocriação de valor e na teoria dos <i>Stakeholders</i> se fazem presentes nas academias de ginástica e como podem contribuir para a gestão dessas organizações?				
<b>Objetivo Geral:</b> Analisar de que forma as práticas da experiência e do relacionamento existentes nas abordagens da cocriação de valor e na teoria dos <i>stakeholders</i> se fazem presentes nas academias de ginástica e como podem contribuir para sua gestão.				
<b>Objetivos específicos (OE)</b>	<b>Ênfase (E)</b>	<b>Significados (S)</b>	<b>Autoria</b>	<b>Elementos Investigados (EI )</b>
<p>*1) Verificar as práticas da experiência provenientes da literatura da cocriação de valor e da teoria dos <i>stakeholders</i> presentes em academias de ginástica.</p> <p>2) Verificar as práticas do relacionamento contidas na literatura de cocriação de valor e da teoria dos <i>stakeholders</i> presentes em academias de ginástica.</p> <p>3) Analisar as contribuições das práticas da experiência e do relacionamento observadas para a gestão das academias de ginástica.</p>	Experiência na cocriação de valor	Inserção de clientes/consumidores e <i>stakeholders</i> no processo de criação de valor nas organizações.	Prahalad & Ramaswamy (2004); Ramaswamy & Gouillart ( 2010)	EI 1.1 Acesso (A) EI 1.2 Transparência (T) EI 1.3 Motivação (MOT)
	Relacionamento na cocriação de valor	Além da posse de um bem ou serviço, diz respeito ao aprendizado não somente informativo, mas na prática, fazendo com que o processo de geração de valor e experiências seja único podendo aumentar as experiências relacionais.	Gronroos & Voima (2013), Ranjan & Read (2014).	EI 2.1 Diálogo (D) EI 2.2 Risco (R) EI 2.3 Colaboração (COL)
	Experiência na Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa.	Freeman (1984), Donaldson & Preston (1995) Brindoux & Stoelhorst (2014)	EI 3.1 Envolvimento (ENV) EI 3.2 Participação (PART)
	Relacionamento na Teoria dos <i>Stakeholders</i> .	Percepção das habilidades dos diversos <i>stakeholders</i> de maneira mútua como fonte valiosa para os que os interessados envolvidos obtenham melhores produtos e serviços.	Neville, Bell & Manguç (2005), Ramaswamy & Gouillart (2010)	EI 4.1 Troca e combinação de recursos (TCR) EI 4.2 Aprendizagem (AP) EI 4.3 Engajamento (ENG)

Quadro 13: Matriz de amarração 1.

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Em função de o objetivo geral ser analisar de que forma as práticas da experiência e do relacionamento existentes nas abordagens da cocriação de valor e na teoria dos *stakeholders* se fazem presentes nas academias de ginástica e como pode contribuir para a gestão destas organizações, este capítulo foi estruturado em dois aspectos.

Primeiro, foram feitas as análises e discussões intra-casos (4.1), ou seja, em cada um dos quatro casos, aqui denominados caso 1, 2, 3 e 4, e numerados como 4.1.1, 4.1.2, 4.1.3 e 4.1.4, consecutivamente. Cada um dos casos foram analisados e discutidos conforme as respostas dos entrevistados, observações e impressões obtidas pela pesquisadora em campo.

No segundo aspecto, foram realizadas análises e discussões inter-casos (4.2) seguindo as sugestões de Miles & Huberman (1994), que permitiram comparações das descobertas e das diferenças decorrentes de cada caso. Arelado a análise inter-casos, foi possível o estudo comparativo dos casos 1, 2, 3 e 4, que segundo Regan (2007), permite por meio das informações coletadas, verificar semelhanças e discrepâncias peculiares de cada caso.

##### 4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO INTRA-CASOS

###### 4.1.1 PRÁTICAS DE EXPERIÊNCIA E DO RELACIONAMENTO NA COCRIAÇÃO DE VALOR

Os dados sintetizam as observações e impressões obtidas pela pesquisadora durante as visitas e entrevistas (Yin, 2010; Willing, 2013) relatando as informações prestadas pelos 13 entrevistados, sendo o roteiro de entrevista 1 aplicados aos gestores, coordenadores, professores e funcionários (verificar apêndice 1), e o roteiro de entrevistas 2 usado para entrevistar os clientes, que são os alunos da academia (verificar apêndice 2). Apresentam pontos importantes baseando-se no tema cocriação de valor, e práticas da experiência e relacionamento vivenciadas, obtidos nestas entrevistas e também em observação participante da pesquisadora. Os resultados estão apresentados conforme as categorias pré estabelecidas encontradas na literatura conforme a sugestão de Bardin (1977) e organizados em: D= Diálogo, A=Acesso, R=Risco, T=Transparência, TCR=Troca e combinação de Recursos, ENV=Envolvimento, COL = Colaboração, AP = Aprendizagem, PART = Participação, MOT = Motivação e ENG = Engajamento. Os *stakeholders* analisados foram separados em três

grupos que estão nos itens: A, B, e C, contemplando o grupo A os gestores (sócio-proprietários), o grupo B composto pelos professores e o grupo C composto pelos clientes.

Após as análises e discussões intra-casos, apresenta-se ainda a sintetização de cada análise intra-caso (a partir da p. 166 da dissertação), seguido de uma matriz de evidenciação para cada caso explicitando em síntese os achados em cada academia estudada.

#### 4.1.1.1 CASO 1 – ACADEMIA 1

- Características da academia 1

As características foram coletadas a partir da observação direta e dos documentos cedidos pelo gestor da academia 1.

Os documentos consultados foram os registros da academia junto ao Conselho Regional de Educação Física (CREF) de São Paulo, onde foi encontrada a razão social, data da abertura da academia e nome do responsável, bem como os livros de registros de funcionários, contratos de estagiários, grades de horários e atividades oferecidas pela academia, além de documentos informais como panfletos e redes sociais.

A academia 1 está localizada na Zona Norte de São Paulo e enquadra-se como micro empresa conforme o *ranking* do SEBRAE (2014), que classifica o tamanho da empresa pelo número de funcionários. Atualmente são 6 funcionários e a academia está em atividade no mercado há 3 anos.

O horário de funcionamento é das 06h00 as 23h00 de segunda-feira á sexta-feira, aos sábados das 08h00 ás 21h00. Os serviços prestados são: musculação, alongamentos, atividades aeróbicas e orientação nutricional. O estabelecimento não oferece estacionamento próprio no local para os clientes.

- Características dos respondentes

	STAKEHOLDERS		SEXO	IDADE	ESCOLARIDADE
Da organização	1	Gestor Sr. Mauricio Santos Serra	Masculino	43 anos	Ensino médio
	2	Coordenador Sr. Leon Santos	Masculino	21 anos	Ensino médio
	3	Funcionário	Masculino	18 anos	Ensino médio
	4	Professora 1	Feminino	33 anos	Ensino médio
	5	Professora 2	Feminino	26 anos	Superior Completo
Clientes	6	Cliente 1	Feminino	22 anos	Superior incompleto
	7	Cliente 2	Feminino	21 anos	Superior incompleto
	8	Cliente 3	Masculino	38 anos	Superior completo
	9	Cliente 4	Feminino	34 anos	Superior incompleto
	10	Cliente 5	Feminino	28 anos	Superior completo
	11	Cliente 6	Masculino	26 anos	Superior completo
	12	Cliente 7	Feminino	30 anos	Superior completo
	13	Cliente 8	Feminino	26 anos	Ensino médio

Quadro 14: Características dos 13 *stakeholders* respondentes do roteiro de entrevista na academia 1.

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir a análise intra-caso realizada conforme as categorias definidas encontradas nos temas estudados no caso 1, onde se encontrou similaridades e contradição dentro dos grupos e entre os grupos de *stakeholders* quando houve mais de um entrevistado dentro do mesmo grupo quando confrontado com a literatura.

## D) DIÁLOGO

### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIOS), COORDENADOR E FUNCIONÁRIO

Neste aspecto foram analisados e discutidos as entrevistas de 1 gestor (sócio-proprietário), 1 coordenador e 1 funcionário.

Na ótica do gestor, observou-se a preocupação em manter o nível de qualidade na prestação de serviços de forma a demonstrar aos alunos a sua importância e o interesse em manter diálogo aberto para a compreensão das expectativas dos clientes. Explicou o gestor como ocorre o diálogo entre ele e os clientes:

*“Busco sempre estar bem humorado e transparecer simpatia para facilitar a aproximação dos alunos comigo para que possamos conversar”*

*(Gestor)*

De acordo com os depoimentos e observação participante, embora o gestor considere que há diálogo entre ele e os clientes, constatou-se que o diálogo compreendido pelo gestor são apenas cumprimentos informais e atos de simpatias dedicadas aos que entram e saem da academia. Para Prahalad & Ramaswamy (2004) (p.33 da dissertação) ao discutirem sobre os pilares da cocriação de valor (diálogo, acesso, risco e transparência), destacam o diálogo como bloco de interação fundamental para a ocorrência da cocriação de valor no sentido de conhecer de maneira mais profunda a rotina dos clientes, seu estilo de vida por meio do diálogo, ou seja, a afirmação do gestor não condiz com a literatura, pois os diálogos que o gestor se refere são apenas conversas informais que não são suficientes para conhecer os clientes de maneira mais profunda ao ponto de perceber suas expectativas e necessidades.

*“Fico a maioria do meu período de trabalho fora do meu escritório, prefiro ficar circulando pela academia para verificar se as coisas estão correndo bem, e durante essas voltas pela academia, sempre converso com os alunos para saber se está tudo bem”*

*(Coordenador)*

O coordenador entrevistado tem percepções similares ao gestor, quando mencionou que para compreender as expectativas dos alunos é necessário o diálogo, porém identificou-se que o diálogo ocorre de maneira superficial como cumprimentos e trocas de poucas palavras. Gestor e coordenador têm percepções similares sobre a ocorrência do diálogo por parte deles com os clientes, porém não corroboram com a literatura no sentido de compreender os clientes de maneira mais profunda como sugerido por Prahalad & Ramaswamy (2004) (p. 33 da dissertação).

O funcionário entrevistado foi um jovem que concluiu o ensino médio recentemente e atua como recepcionista da academia há aproximadamente 1 ano no período da tarde. Durante a entrevista, foi perceptível o diálogo que ocorre entre ele e os alunos.

*“Gosto de conversar com os alunos, pois acho que quando damos atenção a eles, aumentamos os vínculos relacionais deles com a academia e prolongamos a permanência deles como nossos clientes.”*

*(Funcionário)*

Conforme o depoimento e as observações realizadas durante as visitas, notou-se o interesse por parte do funcionário em estabelecer diálogo com os clientes indo além das informações fornecidas pertinentes a sua função. Embora o funcionário tenha expressado ser prestativo com todos os clientes, tal atitude na prática não ocorreu com todos, mas com um

pequeno número de alunos que notou-se que o funcionário tem maior afinidade. Neste sentido, ficou evidente que o funcionário percebe o diálogo como uma forma de motivar os alunos a manterem-se clientes da academia, além de uma forma de fortalecer os laços relacionais, porém pôde-se inferir que o diálogo para a cocriação de valor ocorreu apenas com o pequeno grupo com quem existem afinidades.

No grupo (a), os 3 *stakeholders* entrevistados ressaltaram o diálogo com o meio de interação mais utilizado na academia 1.

## b) PROFESSORES

Neste tópico foram analisadas e discutidas as entrevistas feitas com as duas professoras.

A primeira entrevistada foi uma professora do departamento de musculação que atua na área de educação física há 8 anos e mencionou que possui habilitação do CREF (Conselho Regional de Educação Física) por tempo de profissão, sendo assim, não possui formação acadêmica, e trabalha na academia 1 há 3 anos.

*“Os alunos quando iniciam suas atividades na academia respondem um questionário sobre os seus objetivos, que na ficha de respostas, contêm: Emagrecimento, Condicionamento físico, Ganho de massa muscular. Para mim isso é relevante, porém acredito que há objetivos que vão muito mais além do que essas sugestões, como por exemplo, temos alunas aqui na academia que estão passando por situações de depressão e acredito que a academia para elas vai muito além de saúde física. Para que eu tenha essa percepção, procuro conversar com os alunos no decorrer dos treinos e assim vamos ganhando confiança no relacionamento facilitando o meu trabalho”*

*(Professor 1)*

A Professora comentou no depoimento sobre o seu interesse em conhecer os objetivos dos alunos, além dos que são expressos no papel quando o aluno inicia os treinamentos, essa afirmação corrobora com estudos Heinonen et al. (2013) (pag. 30 da dissertação), quando mencionam sobre a importância da organização conhecer e compreender os clientes de maneira mais profunda ao ponto de saber como os clientes querem ser servidos e entendendo que a resposta do cliente positiva ou negativa ao produto oferecido, dependerá de como sua vida se encontra no momento. Para tanto entendeu-se que a professora busca esse conhecimento de como a vida do aluno se encontra no momento, pois isso influenciará em sua permanência na academia e em alguns casos nos resultados do trabalho feito por ela.

Ressaltou a professora que o diálogo diário é uma forma de compreender as necessidades dos clientes, tal afirmação vai ao encontro as ideias de Becker & Nagel (2013) (p.33 da dissertação), quando afirmam que o diálogo implica no compartilhamento do aprendizado e comunicação entre as partes.

A segunda entrevistada foi uma professora que é graduada em Educação Física e atua como instrutora de musculação no período noturno há 2 anos. Quando indagada sobre o diálogo na cocriação de valor, mencionou que por parte dela busca diariamente o diálogo com os alunos e que geralmente são os mesmos alunos que freqüentam a academia no horário em que ela monitora a sala de musculação, sendo possível um relacionamento mais próximo. Comentou ainda a professora, que o fato de conhecer quem são seus alunos, facilita sua compreensão das expectativas deles e tenta dentro das limitações de cada aluno, individualmente proporcionar experiências que os motivem para que continuem praticando atividades físicas. E afirmou:

*“Se o número de professores durante o horário de maior movimento na academia fosse maior, o atendimento prestado seria com maior qualidade”*

*(Professora 2)*

Conforme a entrevista da professora ficou evidente que o diálogo poderia ser melhorado e ocorre não por falta de desejo ou disposição da professora, mas por falta de recursos humanos, ou seja, se houvesse mais funcionários, haveria mais diálogo.

Baseando-se no depoimento da professora e constatação durante as visitas, um maior número de profissionais facilitaria a ocorrência do diálogo no dia a dia e aumentaria a experiência para os alunos, que corrobora com os autores Binkhorst & Den Dakker (2009) (p. 39 da dissertação), que o diálogo é uma maneira da organização encontrar formas de melhorar e diferenciar as experiências oferecidas aos clientes.

Nos professoras observou-se que estes mantêm relacionamentos por meios de diálogos cotidianamente, que corrobora com o Prahalad & Ramaswamy (2004) (p.33 da dissertação), quando estes afirmam que o diálogo é um bloco de interação essencial para ocorrência da cocriação de valor.

Conforme a observação durante as visitas apresentaram-se também os demais blocos de interação: acesso, risco e transparência, que neste caso acontecem por meio do diálogo desenvolvido e iniciado na maioria das vezes pelas professoras.

### C) CLIENTES

Neste tópico foram analisados e discutidos as entrevistas realizadas com 8 clientes da academia 1 e observações feitas durante as visitas. Foram entrevistados os alunos da academia, que são chamados de clientes: Taís, Raquel, Richardson, Maria, Glaucia, Ricardo, Vanessa e Ivanilde.

Quando se falou sobre os pontos de interação, a maioria dos entrevistados comentou que as transmissões de informações acontecem na academia através da disposição dos professores em sanar as dúvidas por meio do diálogo pessoalmente, novamente sendo reforçada a presença do bloco de interação diálogo (Pralhad & Ramaswamy, 2004) (p.33 da dissertação).

*“Tenho bastante diálogo com minhas professoras que são muito atenciosas, me dando a liberdade de conversarmos sobre assuntos que vão além dos assuntos da academia. Sinto-me bem, pois conversamos sobre o meu trabalho, sobre o meu relacionamento com meu namorado [...]”*

*(Raquel)*

*“Gosto de vim para a academia todos os dias quando posso porque além de me exercitar, tenho amigas e posso me distrair e conversar sobre diversos assuntos sem ser trabalho e compromissos familiares”*

*(Ricardo)*

Embora os depoimentos demonstrem diálogo, entendeu-se que ele acontece entre os professores com os alunos e dos alunos com outros alunos.

O diálogo é muito importante nas academias na opinião do cliente Richardson na medida em que o estabelecimento visa o cliente e o futuro cliente. Este cliente ainda comentou que é por meio do diálogo que as pessoas passam a se conhecer de maneira mais profunda e têm um relacionamento de amizade, que corrobora com Heinonen et al. (2013) (pag. 29 da dissertação) e Romero & Molina (2009) (p.34 da dissertação), no sentido de que o diálogo faz com que as pessoas se conheçam de maneira mais profunda, além de encorajar as partes a compartilharem as informações.

A maioria dos clientes entrevistados mencionou que o melhor meio de interação é o diálogo realizado pessoalmente, pois podem ser transmitidos calorosamente os valores e princípios da academia além de manter o relacionamento pessoal com cada cliente, corroborando com a idéia de Pouslsson & Kale (2004) (p. 41 da dissertação), que consideram que o estímulo e a manutenção do relacionamento estão atrelados as implicações da interação.

O ponto de interação para expressar as sugestões e críticas contou os clientes, é o diálogo face a face, não apontando outro meio de comunicação oferecido. E foi percebido no decorrer das entrevistas que o ponto que faz aumentar o relacionamento dos clientes com a academia e o fazem ter experiências únicas são os profissionais capacitados que orientam os alunos.

Pela ótica dos clientes, o diálogo conota características da cocriação de valor principalmente entre os alunos e os professores no sentido de os professores conhecerem as expectativas dos clientes pelo fato do contato direto e praticamente diário, dando margem para que os profissionais conheçam de maneira mais detalhada os desejos e necessidades dos clientes.

## A) ACESSO

### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIOS), COORDENADOR E FUNCIONÁRIO

*“O canal de comunicação mais utilizado é o diálogo. Nosso trabalho de comunicação por meio das redes sociais ainda é tímido, utilizamos apenas o facebook”*

*(Gestor)*

Conforme o depoimento do gestor pelo fato da academia ser de porte pequeno e micro empresa conforme estipulado pelo SEBRAE não se percebe a necessidade primária de investimentos em comunicações por meio das redes sociais. O gestor atribui as redes sociais apenas como uma forma de divulgação, não evidenciando como um meio de interação relevante em seu contexto, isso não corrobora com o pensamento de Yunes et al., (2012) contido na página 29 ao afirmarem que é necessário que as organizações se adéqüem as mudanças tecnológicas dispendo e obtendo informações voltadas para a necessidade dos clientes. Em síntese, o gestor entrevistado reduz as redes sociais a um mero meio de informação sem evidenciar suas interações e trocas. Neste sentido, há relativa discrepância da opinião do gestor com o que afirmam os autores Boselli et al. (2008) (p. 40 da dissertação) que explicam que o cliente é um *co-worker* e pode contribuir com informações por meio de *networks*. Em síntese, embora a *network funcione* na relação *face-to-face*, pela via da virtualização deixa a desejar.

*“Acredito que as redes sociais são grandes portas de acesso e comunicação, mas penso que funciona melhor para a divulgação da academia e do que acontece aqui dentro. Para darmos acesso aos nossos clientes acho que prestar informações sobre os exercícios e sanar as dúvidas é um meio de proporcionar acesso”*

*(Coordenador)*

Na ótica do coordenador, o acesso acontece com a disponibilização das informações de maneira aberta e estão relacionadas a sinceridade em relação aos riscos oferecidos pelas práticas dos exercícios.

Para o funcionário, o acesso ocorre na academia por meio das informações prestadas conforme surgem as dúvidas dos alunos, corroborando com a opinião do coordenador.

Dentre o grupo (A), encontrou-se similaridade em relação ao acesso, que é a redução da importância das redes sociais como modo de interação com os clientes no caso desta academia, sendo assim, as características de acesso para a ocorrência da cocriação de valor aparecem de maneira parcial.

## b) PROFESSORES

*“Se o número de professores durante o horário de maior movimento na academia fosse maior, o atendimento prestado seria com maior qualidade”*

*(Professora)*

*“O período crítico de movimento de alunos é da tarde para a noite, onde muitos vêm direto do trabalho para a academia, então fica tudo lotado e difícil de darmos atenção para tantas pessoas, pois o número de professores é pouco para a demanda dos alunos”.*

*(Professora)*

Para ambas as professoras que atuam na musculação, o acesso é prejudicado devido à falta de recursos humanos, mas contaram que na medida do possível, no que dependem delas, são acessíveis aos alunos, buscando sanar as dúvidas que ocorrem no decorrer das práticas dos exercícios. Foi apontado pela primeira professora entrevistada que devido à falta de tempo para ter diálogo com os alunos, o acesso é comprometido. Para Vargo & Lusch (2004) (p.34 da dissertação), o acesso pode ser atribuído por meio de informações, ferramentas, estilo de vida para ocorrência da cocriação de valor, sendo assim, as professoras não tem condições de prestar o acesso sugerido na literatura devido a falta de um maior número de profissionais nos horários em que têm um fluxo maior de pessoas treinando na academia.

## C) CLIENTES

Dentre as entrevistas realizadas com os 8 clientes, de maneira geral, o diálogo foi o bloco de interação que mais foi evidenciado, embora apresentou restrições em sua ocorrência, pois foi constatado que o diálogo ocorre entre os grupos de alunos e grupo de professores, deixando claro que os demais blocos de interação estão comprometidos devido a falha no bloco de interação do diálogo.

Uma proposta em relação ao acesso emergiu durante as entrevistas com os clientes, no sentido de aumentar o interesse dos clientes em produtos e serviços oferecidos pela academia 1. Sugeriu Ivanilde que as academias deveriam ofertar os pacotes de planos de treinamentos mais acessíveis em termos de valores e menor tempo de permanência na academia, ou seja, bom preço com o tempo reduzido, que na ótica Nielsen, Brunoe, Joergensen, & Taps, (2014) (p. 52 da dissertação), a expressão do desejo de mudanças é a resposta pessoal e subjetiva do *stakeholder* para com a organização que ocorre por meio de experiências evocadas das situações emocionais, físicas, na busca por experiências significativas. Neste caso, uma das clientes entrevistadas expressou sua sugestão de acordo com sua necessidade, que provavelmente fará com que tal cliente tenha experiência significativa caso ocorram as mudanças sugeridas por ela.

## R) RISCO

### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIOS), COORDENADOR E FUNCIONÁRIO

Em termos de riscos para o gestor, este considera que é importante informar os riscos concernentes as praticas dos exercícios incorretos, e explicou:

*“O perfil dos alunos que freqüentam nossa academia são aqueles que querem ganhar massa muscular, hipertrofia, esse é o nosso foco, então automaticamente aqueles que buscam o que podemos oferecer se encaixam melhor aqui [...] Claro que os demais alunos também são bem vindos”*

*(Gestor)*

Conforme o depoimento do gestor, o perfil dos alunos da academia são os clientes que buscam os resultados estéticos para seus corpos, sendo assim, o trabalho com a carga alta de

peso é constante, e a presença dos riscos são diários. Em síntese, há uma conscientização de que os resultados dos clientes combinam com elevados riscos de lesões.

Na opinião do coordenador, os riscos são expostos principalmente durante a execução dos exercícios com pesos livres na sala de musculação, e outro ponto ressaltado por ele foi sobre furtos que podem ocorrer dentro do estabelecimento em relação aos itens pessoais esquecidos no local, principalmente aparelhos celular.

*“[...] nas questões de riscos somos enfáticos”.*

*(Coordenador)*

Segundo o coordenador, a partir do momento que os riscos são compartilhados, a responsabilidades da academia passam a ser também dos alunos, que corrobora com a afirmação de Prahalad & Ramaswamy (2004) (p.33 da dissertação), que falam sobre a importância de discutir com os clientes os riscos e benefícios gerados por um produto ou serviço, e ressaltam que os riscos se referem a danos que podem ser causados. Explicam os autores que o debate aberto sobre os benefícios e riscos que o produto ou serviço podem causar gera a diminuição dos riscos inerentes incitando para que haja a contribuição mútua, que para Ramaswamy & Gouillart (2010) (p. 36 da dissertação), tal contribuição mútua é um poder para a ocorrência da cocriação de valor.

Na ótica do funcionário o risco sobre as práticas incorretas durante os exercícios físicos são compartilhados com os clientes e entre os professores. O funcionário destacou durante a entrevista um ponto de atenção que é em relação ao contrato de adesão dos produtos e serviços da academia, ressaltando que em sua opinião os riscos podem ser mais bem esclarecidos aos alunos. No caso, se o aluno parar de frequentar a academia, o valor pago não é devolvido. Segundo o funcionário, essa informação é descrita no contrato, porém não são verbalmente expostas aos clientes, causando problemas frequentes neste ponto.

*“Temos com frequência aqui na academia desconforto em relação aos contratos de adesão de serviços, pois os alunos não lêem os contratos e quando por alguma razão eles precisam realizar o cancelamento do contrato temos problemas, pois eles querem o dinheiro integral de volta”*

*(Funcionário)*

## **b) PROFESSORES**

Nas questões de riscos foi mencionado pelas professoras que durante as práticas da musculação elas buscam estar o mais próximo possível dos alunos novos, pois acreditam que a proximidade dos instrutores com o alunos gera maior segurança em relação a prevenção de lesões, aumenta a confiança e proporciona experiências relevantes para os alunos continuarem a praticar atividades físicas. As professoras quando mencionam sobre a redução do perigo, suas menções vão ao encontro das afirmações de Prahalad & Ramaswamy (2004) (p. 34 da dissertação), no sentido de que a proximidade entre as partes por meio do diálogo pode gerar um debate aberto sobre os riscos e benefícios gerado por um produto ou serviço, tornando possível a diminuição dos riscos partindo dos próprios clientes e de suas contribuições.

### C) CLIENTES

Durante as entrevistas em relação aos riscos, foi destaque a menção de uma das clientes entrevistadas, pois notou-se a similaridade do depoimento dela com o do funcionário entrevistado no grupo de *stakeholders* (a), em termos de informações mais precisas sobre o contrato de adesão dos produtos e serviços oferecidos pela academia 1. E contou sua experiência:

*“Precisei me ausentar das aulas de musculação devido a uma cirurgia estética, porem não comuniquei a academia com antecedência e fiquei muito brava, porque não me recorde de ter sido informada que perderia os dias em que estava ausente caso eu não avisasse com antecedência. Quando fui requerer os dias que passei ausente, fui informada que a informação de como proceder esta em uma das cláusulas do contrato”*

*(Glaucia)*

Notou-se que no sentido de compartilhamento de riscos, embora estivesse descrito em cláusula contratual essa situação, a academia poderia ter informado a cliente e evitado esse inconveniente transtorno.

Conforme o depoimento da cliente encontrou-se a similaridade com as menções realizadas pelos funcionários entrevistado no grupo A, no sentido de que esses tipos de riscos poderiam ser mais bem esclarecidos aos clientes no momento em que ele adere os produtos e serviços da academia.

### T) TRANSPARÊNCIA

## a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR E FUNCIONÁRIOS

No entendimento do gestor, bloco de interação transparência é o resultado da prática dos outros blocos de interação apresentados anteriormente.

*“Em minha opinião assim como foi explicado antes da entrevista sobre o diálogo, o acesso e o risco, penso que se temos essas práticas a consequência é sermos transparentes com nossos clientes, pois buscamos esclarecer todas as dúvidas para evitar problemas”.*

*(Gestor)*

Para o gestor, o fato de a academia praticar o diálogo, acesso e o compartilhamento dos riscos, naturalmente há transparência por parte da academia com os clientes, e ressaltou ainda que a transparência também aconteça com os empregados da academia.

Para o coordenador, a ocorrência da transparência também ocorre naturalmente no dia a dia da academia por meio do diálogo aberto sobre a execução dos exercícios.

*“Para mim a transparência fica clara no relacionamento entre professores e os clientes, pois eles precisam ser objetivos e sinceros com os alunos caso haja alguma limitação por parte do aluno em praticar algum exercício”.*

*(Coordenador)*

Já para o funcionário, o fato de não haver explicações verbais sobre as cláusulas do contrato de adesão dos produtos e serviços da academia, em sua opinião, a transparência é um ponto que precisa ser revisto pela gestão para que os problemas de reclamações sobre esclarecimentos contratuais sejam sanados.

Os depoimentos dos componentes do grupo se divergem entre eles pois cada um dos entrevistados enxergam a transparência em óticas diferentes, e quando confrontados os depoimentos com a literatura, notamos que há necessidade da busca por simetria de informações dentro do grupo A, pois os entrevistados fazem parte do corpo administrativo da organização. A simetria de informações se faz necessário para que consigam enxergar de maneira alinhada a transparência e possam oferecer simetria de informações aos seus clientes, pois para Prahalad & Ramaswamy (2004) (p. 35 da dissertação), as exigências por maior transparência por parte dos interessados é cada dia mais requerida das organizações.

## b) PROFESSORES

Para as professoras entrevistadas, a transparência ocorre juntamente com a exposição dos riscos no contexto da academia e explicaram que o fato dos alunos serem bem orientados gera a transparência.

Ressaltou a primeira professora entrevistada, que nem sempre os alunos são transparentes com os professores em relatando suas limitações, e essa falta de transparência do aluno com os professores podem gerar problemas para os próprios alunos no sentido de sofrerem lesões, ou serem orientados a fazer algum tipo de exercício que não é adequado para o seu caso específico e ao invés de haver melhora na condição física do aluno, acontece de o aluno sentir dores e desconforto.

Neste sentido, comentam Yunes et al. (2012) ( p. 30 da dissertação) sobre a disponibilidade de informações partindo das organizações, neste caso, a falta de disponibilização de informações partem dos clientes e não da organização, sendo um ponto de atenção na academia 1.

### c) CLIENTES

*“Nos horários em que a academia está lotada não consigo nem me aproximar dos professores, porque além dos muitos alunos, todos os dias entram mais e mais alunos novos e fica impossível de conversar ou tirar alguma dúvida, principalmente de segunda á quarta-feira, que a academia é mais cheia”*

*(Ricardo)*

*“Precisei me ausentar das aulas de musculação devido a uma cirurgia estética, porem não comuniquei a academia com antecedência e fiquei muito brava, porque não me recorde de ter sido informada que perderia os dias em que estava ausente caso eu não avisasse com antecedência. Quando fui requerer os dias que passei ausente, fui informada que a informação de como proceder esta em uma das cláusulas do contrato”*

*(Glaucia)*

Na ótica dos clientes da academia 1, a transparência é comprometida devido a falha percebida pela maioria dos entrevistados em relação ao diálogo e ao compartilhamento de riscos, principalmente se tratando de cláusulas contratuais sendo um ponto de atenção para a gestão da academia.

### TCR) TROCA DE INFORMAÇÕES E A COMBINAÇÃO DE RECURSOS

## a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR E FUNCIONÁRIOS

O gestor descreve a experiência proporcionada aos clientes desde o momento em que os novos adeptos a atividade física ingressam na academia, e explica que o trabalho é realizado em equipe, desde o atendimento na recepção, que é o primeiro contato do futuro aluno, até o profissional que irá prescrever as atividades a serem desenvolvidas, comentando que as informações prestadas por cada departamento se complementam.

Ainda na ótica do gestor, contou que a academia 1 fornece os alimentos prescritos pelos profissionais que fazem as orientações nutricionais pré treino e pós treino, realizando um trabalho em parceria, complementou o entrevistado. Comentou que em conjunto a academia e o aluno expõem seus conhecimentos com o objetivo de se conhecerem e também de o professor entender e considerar as experiências prévias de cada aluno para a montagem de um treinamento adequado. As afirmações do gestor quanto a conhecer os clientes corroboram com os estudos de Ramaswamy (2008) (p. 31 da dissertação) quando fala sobre a troca e a combinação de informações entre clientes e organizações para o desenvolvimento de serviços e produtos que atendam melhor as necessidades dos clientes.

*“Penso que a melhor forma de conhecer o cliente é por meio de conversas que possamos entender sua história e suas expectativas, pois a ficha que preenchem quando ingressam na academia é algo frio e apenas nos proporciona uma visão ampla da condição física atual do aluno e onde ele deseja chegar e na minha opinião, o conhecimento do aluno é muito mais que isso”.*

*(Coordenador)*

Para o coordenador as trocas de informações ocorrem quando há tentativa de compreender as expectativas dos alunos por meio do diálogo para oferecê-los uma experiência única, geralmente, explicou o coordenador que as informações são trocadas por meio dos assuntos como por exemplos, suplementos, dietas e objetivos a serem atingidos.

*“Por meio das conversas sobre suplementos, dietas, contexto de vida, objetivos, o professor consegue conhecer mais intimamente cada aluno”*

*(Coordenador)*

É perceptível, comentou o coordenador entrevistado que há troca de informações entre professores e alunos para chegarem a um consenso a fim de juntos traçarem um caminho para chegarem ao objetivo do aluno. A atitude de dar atenção aos alunos não parte do

coordenador e sim dos professores, como ele mesmo mencionou no depoimento anterior, e tal percepção do coordenador corrobora com a abordagem do CCT (*Consumer Culture Theory*), que discute o processo de engajamento do cliente com a organização quando ele percebe algum interesse da organização em seus objetivos explica Edvardsson et al. (2011) (p. 31 da dissertação) e Healy & Mcdongh (2013) (p. 31 da dissertação), que é uma oportunidade para a cocriação de valor.

Para o funcionário, as trocas de informações e a combinação de recursos ocorrem desde o momento que o futuro cliente entra pelas portas da academia, há troca de informações constantes, da parte dos clientes em saber o que a academia pode oferecer e da parte da academia em descobrir qual o objetivo do futuro cliente para saber como e qual o melhor serviço a ser oferecido.

#### b) PROFESSORES

*“Nós professores e os alunos estamos sempre trocando informações pois os treinamentos dos alunos necessitam periodicamente de serem melhorados e muitas vezes no meio do caminho o objetivo do aluno é mudado, então há necessidade constante de trocarmos informações”*

*(Professora)*

Na opinião dos professores, a troca de informações ocorre em larga escala entre os professores e os alunos, pois é algo que acontece constantemente enquanto o aluno é cliente da academia, há sempre a troca de informações rumo a atingir o objetivo final do aluno.

#### c) CLIENTES

Esse ponto não foi ressaltado pelos entrevistados, mas notou-se durante as observações que a troca de informações e a combinação de recursos aconteceram entre os próprios alunos, acredita-se por terem um objetivo comum, conforme o depoimento de Raquel, que foi uma das clientes entrevistadas.

*“Aqui o relacionamento ocorre entre os alunos e principalmente com os professores que estão sempre presentes para nos auxiliar nas atividades”*

*(Raquel)*

#### ENV) ENVOLVIMENTO

#### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR E FUNCIONÁRIOS

Além da academia se atentar em manter o padrão de qualidade dos produtos e serviços prestados contou o gestor que dar atenção para os alunos é uma estratégia que funciona para que eles se envolvam cada dia mais e permaneçam clientes da academia.

*“Para aumentar o interesse dos clientes a estratégia é auxiliar os alunos de perto, proporcionando que vivenciem experiências fitness dentro da realidade e limitação de cada um e auxiliá-los no que for preciso para alcançarem resultados, pois na vida, tudo gira em torno dos resultados”*

*(Gestor)*

Conforme o depoimento do gestor notou-se que sua estratégia é tentar concentrar as forças para os objetivos dos clientes e preservar o relacionamento existente entre a academia e o aluno, e sua idéia vai ao encontro aos estudos de Bridoux & Staelhorst (2014) (p. 52 da dissertação), quando exemplificam na literatura a sobrevivência da empresas *Ryanair* e *Southwestern*, que ambas as organizações em momentos de crises no mercado tiveram a mesma atitude, e os estudos vêm destacando a superação e a ascendência contínua das duas companhias aéreas estudadas diante das demais organizações concorrentes. Os autores supracitados explicaram nos estudos que a superioridade em relação às demais concorrentes aconteceu devido à maneira com que as organizações se relacionavam com seus clientes.

No decorrer da entrevista, o gestor comentou sobre o atual momento de crise que todos os ramos de negócios têm enfrentado nos últimos meses, mas em sua opinião devido ao bom relacionamento com os alunos e com os conhecimentos sobre seus objetivos e suas expectativas enfatizou que juntos “Academia e Clientes” podem superar as dificuldades. A afirmação de gestor corrobora com os pensamentos de Lush, Vargo & O’Brien (2007) (p. 54 da dissertação), quando ressaltam que a empresa deve partir do pressuposto que juntos, clientes/consumidores e a empresas são entidades interligadas, e aplicando suas competências em conjunto são capazes de sanarem problemas e resolverem necessidades.

#### b) PROFESSORES

Neste tópico, durante as entrevista com as professoras não foi mencionado com afínco o envolvimento, mas foi observado que o envolvimento dos alunos com a academia acontece por meio dos serviços prestados pelos professores durante os exercícios na sala de musculação

e durante as atividades de alongamento. Foi observado que durante os exercícios há diálogo entre os professores e os alunos, que para os autores Prahalad & Ramaswamy (2004) (p. 34 da dissertação) e Becker & Nagel (2013) (p. 35 da dissertação), o envolvimento pode ocorrer por meio do diálogo levando as partes (organização e cliente) a compartilharem aprendizados.

### c) CLIENTES

Analisando os depoimentos dos clientes entrevistados, percebeu-se que o envolvimento é presente entre o grupo de alunos, tal envolvimento fortalece o relacionamento dentro deste grupo de *stakeholders* “clientes”, que vai ao encontro das ideias de Hedlund (2014) (p.53 da dissertação), quando explica que as pessoas que possuem o mesmo interesse, tem maior facilidade de relacionarem-se entre, pois se integram em conjunto e percebem o valor de determinado produto, serviço ou situação gerando experiências, cocriando valor.

Notou-se que há anseio por parte dos alunos em terem maior envolvimento com os demais grupos de *stakeholders* da academia, principalmente com os gestores e coordenadores.

Gláucia foi uma das clientes entrevistadas e contou que a razão pela qual ela continua cliente da academia é o bom relacionamento que ela tem com os demais alunos, pois ela tem o costume de sempre fazer atividades físicas nos mesmos horários devido ao seu tempo disponível, fazendo com que a Gláucia encontre sempre as mesmas pessoas e crie identificação com as demais pessoas.

Conforme a entrevistada contou sua experiência, percebeu-se que os *stakeholders* clientes (alunos) integram-se entre si, corroborando com os estudos de Hedlund, (2014) (p.55 da dissertação) e percebem o valor gerado por meio das interações dentro do grupo de *stakeholders* composto pelos clientes.

### COL) COLABORAÇÃO

#### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIOS), COORDENADOR E FUNCIONÁRIO

Na ótica do gestor, os profissionais formados têm mais condições de colaborar com os alunos do que os alunos em colaborar com a academia no que diz respeito a opinarem nos serviços prestados, indo de encontro com as afirmações de Vargo, Lush & O'Brien (2007)(p. 54 da dissertação), que falam que os clientes/consumidores e a empresa, devem ser vistos com

o olhar de entidades interligadas para suprirem necessidades, ou seja, o gestor entende que em questões de escolhas de produtos e serviços que podem vir a serem ofertados pela academia 1, os clientes não têm conhecimento técnico para colaborarem com essas escolhas.

A opinião do gestor também é discrepante com os autores Kohler, Fueller, Matzler & Stieger (2011) (p. 33 da dissertação), quando mencionam que o cliente ativo agrega valor trabalhando como um colaborador da organização, cocriando valor.

Na opinião dos demais *stakeholders* que compreendem o grupo (A) que são o coordenador e o funcionário, houve similaridade nas opiniões durante a entrevista no que diz respeito a colaboração dos clientes na inserção de novos produtos ou serviços. Apontou o coordenador que o funcionamento da academia se dá devido à colaboração de todos os funcionários trabalhando para que a qualidade dos produtos e serviços sejam oferecidos aos clientes, mas não visualiza os clientes como colaboradores diretos na escolha de produtos ou serviços para a academia.

#### b) PROFESSORES

Para as professoras, a colaboração ocorre entre os próprios professores, no sentido de troca de conhecimentos e informações sobre determinados casos críticos de saúde em relação aos alunos, indo ao encontro das propostas de Vargo et al.(2007) (p. 54 da dissertação), que visualizam os clientes como colaboradores ativos para a organização, ou seja, notou-se que a visão das professoras são similares as expressadas pelos entrevistados no grupo de *stakeholders A*.

#### c) CLIENTES

*“Algumas vezes já fiz a sugestão de aulas de artes marciais, porém percebi que não fui ouvido por que nem se quer um retorno para dizer que sim ou não ou obtive”.*

*(Ricardo)*

Os clientes no geral mencionaram que a academia não oferece novidades, pois não enxergam que os clientes podem ser colaboradores e não estimulam o envolvimento dos clientes. Para tanto, a atitude da gestão da academia 1 não corroborando com a afirmação feita pelos autores Prahalad & Ramaswamy (2000) (p. 28 da dissertação) quando mencionam que as organizações devem estimular o envolvimento dos clientes no processo de cocriação de

valor, e como benefícios podem emergir novas estratégias para inovar os produtos e serviços. Destacam os autores Ng et al. (2010) (p. 24 da dissertação), que os clientes são fontes de informações para a inovação.

## AP) APRENDIZAGEM

### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR E FUNCIONÁRIO

No grupo (A) os *stakeholders* durante as entrevista expressaram similaridades em suas opiniões, quando mencionaram que os clientes podem colaborar e aprender mais com a academia do que a academia pode aprender com os alunos, não corroborando com a idéia de Payne et al. (2008) (p. 35 da dissertação), quando explicam que a cocriação de valor entre a empresa e o cliente ocorre por meio da aprendizagem baseado nas experiências adquiridas durante o relacionamento, sendo assim, é importante para organização aprender com seus clientes.

### b) PROFESSORES

No grupo das professoras, notou-se que as idéias também são similares aos entrevistados do grupo A.

Notou-se que as professoras entenderam a aprendizagem do ponto de vista técnico, pois mencionaram que a aprendizagem ocorre na maioria do tempo entre os professores.

*“Os professores são amigos e assim conseguimos trabalhar em parceria para que nossos alunos sejam bem atendidos”*

*(Professora)*

### c) CLIENTES

Conforme o depoimento dos clientes notou-se que eles reconhecem o bom trabalho dos professores e ressaltam que devido aos conhecimentos compartilhados com eles por meio dos professores, eles conseguem alcançar os seus objetivos propostos.

De maneira geral, foi identificado o aprendizado do grupo A com o grupo B, e também entre o grupo A com o grupo B, sendo as professoras um ponto chave para que o aprendizado entre empresa e clientes aconteça.

Observando o modelo chamado “encontros” sugerido por Payne et al. (2008) (p. 35 da dissertação), os autores explicam que o processo para o funcionamento do modelo dentro das organizações está fundamentado em três partes que são: o processo do cliente, o processo de encontros e o processo da empresa, fazendo a observação do modelo mediante a realidade da academia 1, notou-se que o processo de encontros para a aprendizagem da organização com o cliente e vice-versa, neste caso, o professor pode desempenhar um papel fundamental como mediador, que no caso atuando na fase 2 do processo que é o “processo de encontros”, onde conforme o modelo ocorre a experiência do relacionamento podendo gerar o aprendizado mútuo.

## PART) PARTICIPAÇÃO

### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIOS), COORDENADOR E FUNCIONÁRIO

Na ótica do gestor, a participação dos clientes é assídua, pois contou que academia considera e tenta colocar em prática as sugestões feitas pelos alunos, indo ao encontro com as afirmações de Ostrom et al. (2010) (p. 40 da dissertação) que confere que a participação dos clientes na organização influencia o cliente na recompra dos produtos ou serviços, no caso da academia, pode influenciar na permanência dos clientes como clientes por tempo prolongado, e complementam a idéia Hoyer et al. (2010) (p. 40 da dissertação), mencionando que com a participação dos clientes, a organizações são capazes de atenderem as necessidades dos clientes de maneira mais eficaz para gerar satisfação.

A participação na opinião do gestor, também ocorre entre os funcionários da academia na intenção de oferecerem os serviços esperados pelos clientes.

Na percepção do coordenador, as participações dos clientes ocorrem durante as montagens dos treinamentos, onde são levados em conta os objetivos e as preferências dos alunos, como por exemplo, exercícios nos aparelhos ou exercícios com pesos livres, os clientes podem escolher, pois explicou que os resultados serão os mesmos.

Quando comparado com a literatura, notou-se que a participação dos clientes é importante, principalmente por se tratar de uma organização esportiva, no caso uma academia de ginástica envolvem situações atípicas de uma organização comum, pois as organizações

esportivas tratam com favoritismos, emoções, objetivos distintos e pessoais no caso das academias, além de evocarem outros tipos de sensações e percepções, fazendo com que os consumidores e clientes deste ramo de atuação sejam distintos afirmam Woratschek et al. (2014) ( p. 38 da dissertação), o que torna a participação dos clientes importante.

Para o funcionário, as participações dos clientes acontecem durante os treinamentos, coincidindo com a percepção do coordenador da academia.

## b) PROFESSORES

Foi ressaltado por uma das professoras entrevistadas que o foco principal da academia é conhecer os objetivos dos alunos.

*“O foco principal da academia são os alunos, para conhecê-los eu tento conversar e descobrir além dos objetivos que são informados por eles no papel que preenchem quando fazem a matrícula, eu tento ir descobri mais, tendo uma conversa com o aluno para tentar extrair mais informações e acredito que isso faça a diferença para que o aluno se sinta importante”*

*(Professora)*

A funcionária comenta sobre o seu interesse em conhecer mais as necessidades dos alunos. As menções da professora vão ao encontro ao exemplo contado por Ramaswamy (2008) (p. 31 da dissertação) contam o exemplo da empresa Nike falando sobre o processo interativo entre a organização e seus clientes que produziram relacionamento.

A professora entende conforme o depoimento descrito acima que sua atitude é um diferencial que proporciona abertura para a participação dos alunos no desenvolvimento dos treinamentos e aproxima o relacionamento entre ela e os alunos, as afirmações da professora corrobora com as idéias de Nambisam (2002) (p. 28 da dissertação) que explica que as interações entre a organização e os clientes geram relacionamentos despertando interesse para a participação.

## c) CLIENTES

Nas entrevistas com os clientes, foi entendido que o relacionamento entre os clientes com a academia ocorre por meio dos professores, notando que a participação acontece com maior afinco entre os professores e os alunos durante a troca de informações e bate papos na sala de musculação.

## MOT) MOTIVAÇÃO

### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIOS), COORDENADOR E FUNCIONÁRIO

Nas respostas dadas pelo gestor de forma geral ele reconheceu os funcionários como agentes motivadores para que os alunos permaneçam clientes da academia.

*“Os funcionários são agentes importantes para transparecer motivação, alegria e dinamismo, porque a academia é uma empresa como qualquer outra, porém seu ramo de atuação é estética e saúde, mexendo com a alto estima das pessoas. Acredito que se o funcionário não motivar os alunos, ele fica fora do padrão como parte dos serviços oferecidos por uma academia”.*

*(Gestor)*

Para o coordenador a motivação é despertada em qualquer pessoa quando metas pessoais são estabelecidas, para tanto, entendeu-se que para ele, a motivação não depende somente dos funcionários como mencionou o gestor, mas depende da vontade de cada aluno alcançar o objetivo inicial proposto por ele quando ingressou na academia.

*“[...] para nos sentirmos motivados, precisamos estabelecer metas pessoais.”*

*(Coordenador)*

No decorrer da entrevista, o coordenador contou uma experiência:

*“Para incentivar os alunos a praticar atividades físicas para que sintam-se motivados, a academia propõe desafios semanais, como por exemplo: Quem gastar calorias nos aparelhos ergométrico diariamente durante tal semana, ganha suplementos como premiação. Desta maneira, acreditamos que a prática diária do exercício pode se tornar um hábito saudável para as pessoas e fazê-las atingir os objetivos que desejam, e por isso, ela permanecem nossos clientes.”*

*(Coordenador)*

Notou-se que há tentativa de motivar os clientes por meio das experiências positivas provadas, que segundo Gronroos & Voima (2011) (p.41 da dissertação), as experiências provadas são fundamentais para que os clientes ao utilizarem os produtos ou serviços, percebam os custos e benefícios associados à utilização dos itens adquiridos. Ainda corroboram com o valor de uso (experiências provadas) os autores Gummerus & Pihlstrom (2011) (p. 41 da dissertação) comentando sobre os clientes terem experiências não somente

informativas, mas terem experiências com a utilização dos produtos ou serviços oferecidos pelas organizações, que vai ao encontro das idéias de Gronroos (2011) (p. 41 da dissertação) e de Gronroos & Voima (2013) (p. 41 da dissertação), que falam sobre a satisfação adquirida por meio do uso de produtos ou serviços, ou seja, por meio de experiências provadas as experiências relacionais entre clientes e organizações são aumentadas.

Para o funcionário, a motivação é dada aos clientes por meio das conversas com os professores durante o tempo que dispõem para treinar na academia.

## b) PROFESSORES

Na entrevista com as professoras, elas corroboram com a afirmação do gestor da academia no sentido de que os funcionários são os agentes motivadores não somente para os alunos (clientes), mas para manterem o ambiente de trabalho alegre e agradável a todos.

## c) CLIENTES

A cliente Taís fez uma afirmação específica sobre a motivação no decorrer das entrevistas:

*“Sobre a motivação, não importa o que a academia oferece, pois acredito que cada aluno já chega aqui com uma motivação interior própria, que é a de atingir seu objetivo.”*

*(Taís)*

Neste sentido, Taís com a sua afirmação corroborou com o coordenador entrevistado (grupo A), quando mencionou que independente dos produtos e serviços da academia, cada pessoa têm uma motivação dentro de si.

Porém a cliente Glaucia tem outra opinião:

*“Atualmente o espaço da academia esta passando por uma reforma para a ampliação do local e acredito que haverá maior número de atividades e horários alternativos, me trazendo maior motivação;’ao e provavelmente atrairá novos clientes, acho que me sentirei mais satisfeita”.*

*(Glaucia)*

No depoimento, Glaucia ressaltou que não há variedade de atividades, mas devido à reforma do espaço, ela acredita que a academia oferecerá novidades, que são novas

atividades. No sentido de novidades, ressaltam Poulsson & Kale (2004) (p. 41 da dissertação) que a novidade é relevante para o cliente, pois estimulam a manutenção e o compromisso com o relacionamento.

Maria também contou sua experiência:

*“Não tenho experiências inusitadas, mas o que me faz estar aqui é a motivação e o incentivo que recebo de uma das professoras, isso me faz querer continuar e procuro vim para academia no horário em que ela está”.*

(Maria)

Notou-se no depoimento de Maria que ela está envolvida emocionalmente devido ao cuidado que recebe de uma das profissionais, que de acordo com Nielssen et al. (2014) (p. 52 da dissertação), a resposta pessoal de cada *stakeholder* para com a organização ocorre por meio de experiências evocadas de emoções, que cocriam experiências significativas, que é o caso de Maria.

## ENG) ENGAJAMENTO

### a) GESTOR, COORDENADOR E FUNCIONÁRIO

Para os *stakeholders* que compõem o grupo A, no geral, o engajamento ocorre entre os departamentos da academia com a intenção de motivar os clientes para que suas necessidades sejam atendidas, indo ao encontro a abordagem CCT (*Consumer Culture Theory*), discutida por Helay & McDonagh (2013) na página 31 da dissertação, que explicam que o cliente se engaja com a organização quando percebe algum interesse em seus objetivos de vida.

### b) PROFESSORES

Da mesma forma as professoras corroboram com o grupo A dizendo que o engajamento é a atenção dos funcionários da academia para com os clientes, e complementam explicando que se o cliente buscou os serviços da academia em questão, é porque confia.

### c) CLIENTES

A percepção dos clientes é diferente do que mencionam os grupos A e C, quando criticam em algumas entrevistas a postura da academia.

*“Devido a falta de diálogo, acho que corremos risco pela falta de informação, que compromete a transparência, trazendo desmotivação, pois parece que os professores estão sempre dispersos.”*

*(Glaucia)*

*“Não tenho experiência inusitada pra contar com essa academia, acredito que ela não seja a única que não se preocupa em oferecer novidades para os alunos, a maioria das academias somente visam os lucros”.*

*(Ricardo)*

*“O dialogo aqui não funciona melhor devido o numero reduzido de professores”*

*(Ivanilde)*

Embora os grupos A e B, acreditem que o engajamento ocorre entre os *stakeholders* internos para então ser passado aos clientes, os clientes não tem essa percepção e apontam algumas falhas e falaram e demonstraram que não há engajamento nem entre os funcionários, nem entre a academia e os alunos.

#### 4.1.1.2 CASO 2 – ACADEMIA 2

- Características

As características foram descritas a partir da observação participante e dos documentos cedidos pelo gestor da academia 2. Conforme análise dos documentos, a academia se enquadra como micro empresa segundo o *ranking* do SEBRAE (2014) (p. 62 da dissertação), contendo 7 funcionários e está em atividade no mercado de academias de ginástica há 20 anos, está localizada na Zona Norte de São Paulo. Os horários de funcionamento são das 06h0 às 23h00 de segunda-feira á sexta-feira, aos sábados das 10h00 às 17h00 e aos domingos e feriados das 10h00 as 16h00.

Os produtos e serviços oferecidos e prestados são: musculação, alongamentos, atividades aeróbicas, e a venda de bebidas energéticas. O estabelecimento não oferece estacionamento próprio para clientes no local, embora esteja localizado próximo a uma praça, que facilita o estacionamento dos veículos aos arredores da Academia 2.

- Características dos respondentes

	STAKEHOLDERS		SEXO	IDADE	ESCOLARIDADE
Da organização	1	Gestor Sr. Renato Abreu	Masculino	45 anos	Ensino médio incompleto
	2	Coordenador Sr. Igor Abreu	Masculino	22 anos	Ensino médio
	3	Funcionária	Feminino	27 anos	Superior Incompleto
	4	Estagiário	Masculino	19 anos	Superior Incompleto
	5	Professor 1	Masculino	27 anos	Superior completo
	6	Professor 2	Masculino	25 anos	Superior completo
Clientes	7	Cliente 1	Masculino	35 anos	Superior incompleto
	8	Cliente 2	Masculino	23 anos	Superior incompleto
	9	Cliente 3	Feminino	22 anos	Superior incompleto
	10	Cliente 4	Feminino	31 anos	Superior incompleto
	11	Cliente 5	Feminino	22 anos	Superior incompleto
	12	Cliente 6	Feminino	22 anos	Superior incompleto
	13	Cliente 7	Masculino	43 anos	Superior completo
	14	Cliente 8	Feminino	34 anos	Ensino completo

Quadro 15: Características dos 14 *stakeholders* entrevistados na academia 2.

Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir a análise intra-caso foi realizada conforme as categorias definidas por meio das literaturas pesquisadas, sendo assim, se encontraram similaridades e contradições dentro dos grupos e entre os grupos de *stakeholders* quando houve mais de um entrevistado dentro do mesmo grupo quando as respostas dos entrevistados foram confrontadas com as literaturas.

## D) DIÁLOGO

### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR, E FUNCIONÁRIA

Neste aspecto foram analisados e discutidos as entrevistas de 1 gestor (sócio-proprietário), 1 coordenador e 1 funcionária.

Iniciada a entrevista com o gestor da academia 2, ele contou que atua como gestor de academias há 20 anos e está na função na academia 2 há 15 anos. Mencionou que não concluiu o ensino médio e além de gestor, ainda atua como professor de musculação porque tem a habilitação do CREF (Conselho Regional de Educação Física) provisionado, que é cedido aos profissionais que atuaram em áreas específicas do esporte ou da educação física por tempo superior há 5 anos antes de ano de 1997, mas não possuem formação acadêmica. Contou o gestor que a profissão de Educador Físico iniciou seu conselho profissional no ano

de 1997, portanto, todos os profissionais que exerciam a profissão antes desta data, tiveram o registro cedido pelo Conselho Regional de Educação Física (CREF) para atuarem na área específica de experiência.

Sobre o diálogo o gestor mencionou que busca desenvolver conversas com todos que estão dentro da academia, sejam funcionários, clientes, parceiros de negócios, faxineira, entre outros envolvidos no dia-dia da academia, que diante das menções do gestor vai ao encontro das idéias de Prahalad & Ramaswamy (2004) (p. 33 da dissertação), quando falam que o diálogo aberto, se torna um canal entre clientes e as organizações para ocorrência da cocriação de valor.

*“Converso com todos os meus clientes e como também atuo como professor e posso dizer meus alunos, conheço situações pessoais da maioria deles, eu sei que são muitos alunos, mas não passo um só dia sem conversar com cada um, e o fato de estarmos estabelecidos no mesmo local físico com a academia há muitos anos, os alunos que chegam aqui, geralmente continuam alunos por um longo tempo, facilitando que eu conheça sua rotina”.*  
(Gestor)

Como parte do grupo A o segundo entrevistado foi o coordenador que trabalha na academia há 8 anos e atua na administração há 3 anos, que também mencionou o diálogo como um ponto chave para a permanência dos clientes na academia.

*“Somos uma grande família, temos alunos matriculados há muitos anos, e isso nos permite ter liberdade para conversar abertamente. Eu não fico no escritório, fico junto com os funcionários da recepção o tempo todo e isso facilita o meu diálogo com os alunos, pois eles já estão acostumados com a minha presença na recepção e se aproximam de mim com frequência para conversarmos. Como não tenho que dar aulas, dedico bastante tempo buscando relacionamento com os clientes e geralmente escuto sugestões e críticas feitas por eles sobre a academia”*  
(Coordenador)

A terceira entrevista foi realizada com uma funcionária que atua no período noturno da recepção da academia há 2 anos e também utiliza os serviços da academia nos horários em que não está trabalhando.

*“O que mais ocorre aqui na academia é o diálogo, pois todos os alunos que entram e saem param aqui na recepção para bater-papo, e acabamos sabendo um pouquinho da vida pessoal de cada um deles. Acredito que há interação e participação por meio desses bate-papos, pois fico sabendo de assuntos familiares, financeiros, amorosos [...]”*  
(Funcionária)

No sentido de o diálogo ser considerado importante para a ocorrência da cocriação de valor conforme Prahalad & Ramaswamy (2004) (p.34 da dissertação), entendeu-se dos depoimentos que o diálogo pode ser um meio de aproximação para entender as necessidades de cada cliente, indo ao encontro das idéias de Helay & McDonagh (2013) e Heinonen et al (2013) (p. 31 da dissertação) que mencionam que aproximar-se dos clientes é uma maneira de perceber suas preferências e uma forma de compreender como os clientes querem ser servidos.

#### b) ESTAGIÁRIO E PROFESSORES

O estagiário entrevistado trabalha na academia há 2 anos e cursa o terceiro ano da faculdade de Educação Física e não tem habilitação completa para prescrição de treinos porque ainda não concluiu a graduação.

Os treinos aplicados pelo estagiário são desenvolvidos por um profissional formado e aplicados por ele. Foi observado que juntamente com o estagiário, sempre há o auxílio de um profissional qualificado supervisionando o trabalho dele. Notou-se que o estagiário concede atenção aos alunos desempenhando um trabalho de qualidade, por meio do diálogo e do acesso.

*“Acho extremamente importante ouvirmos os alunos, porém explicarmos detalhadamente sobre os exercícios e seus desdobramentos é mais importante ainda, pois traz segurança ao aluno de que ele está sendo bem assistido pelos profissionais”*

*(Estagiário)*

O segundo e o terceiro entrevistado do grupo B foram professores graduado em Educação Física e que trabalham na academia há mais 1 ano.

Os professores concordaram com a funcionária quanto aos “bate-papos”, e mencionaram que é algo constante na academia que ocorre diariamente entre os professores e os alunos. Destacaram também que além de darem as aulas na sala de musculação, utilizam a rede social *facebook* para trocarem informações e dicas com os alunos sobre exercícios, que na literatura em relação às redes sociais são consideradas por Yunes et al. (2012) (p. 30 da dissertação), uma meio de troca de informações com o mercado.

#### c) CLIENTES

Os clientes entrevistados foram: Franz, Júlio, Michele, Kátia, Aline, Jaqueline, Anderson e Cristiane. Foram realizadas 8 entrevistas e diante dessas, 1 se destacou porque divergiu das opiniões dos outros clientes.

Na entrevista de Anderson, ele iniciou contando sua experiência com a academia e afirma que tal experiência para ele é importante:

*“Conheço todos os professores da academia e treino aqui há quase dez anos, já tentei frequentar outras academias mais novas e com os aparelhos mais modernos, mas o que me faz continuar aqui é o relacionamento com os professores e com os colegas que treinam junto comigo. Às vezes venho aqui somente para conversar com os amigos”.*

*(Anderson)*

Notou-se conforme o depoimento supracitado que o diálogo é um ponto de interação importante para Anderson e que em sua percepção ocorre naturalmente. Porém, de acordo com a maioria dos entrevistados, a razão por muitos alunos saírem da academia é a falta de diálogo principalmente dos professores com os alunos.

*“O ambiente da academia é muito familiar e tenho muitos colegas [...]não vejo o tempo passar quando estou fazendo esteira porque geralmente ficamos nos exercitando e conversando. Os professores são muito bons instrutores, mas a noite têm muita gente na academia e não é possível ter diálogo com eles”*

*(Michele)*

Compreendeu-se então que para a maioria dos clientes, a ausência do diálogo gera desmotivação, contradizendo as explicações de Prahalad & Ramaswamy (2004, p. 14) (p. 34 da dissertação), quando dizem que a presença do diálogo gera a motivação e impulsiona as pessoas a agirem rumo ao alcance de seus objetivos.

## A) ACESSO

### a) GESTOR

Na entrevista com o gestor, foi percebido que o acesso faz parte do perfil da academia no que diz respeito às pessoas com necessidades especiais (PNE's), devido a esse viés de a academia ter muitos clientes com deficiências físicas e neurológicas, o acesso as informações

entre os profissionais, alunos e os familiares desses portadores de necessidades especiais ocorrem naturalmente.

O coordenador contou em seu depoimento sobre os valores acessíveis, que são abaixo dos valores cobrados pelas academias concorrentes, mencionou:

*“Nós oferecemos apenas planos mensais e não planos para prender os alunos aqui por um longo prazo. Nossa intenção não é retê-lo aqui porque eles já fizeram os pagamentos antecipado, mas queremos que os clientes permaneçam clientes porque gostam de nossos serviços, embora os preços acessíveis também podem ser uma motivação para eles”*

*(Coordenador)*

Na ótica da funcionária, ela também acha que o preço da mensalidade da academia é acessível, corroborando com o pensamento do coordenador entrevistado. E na opinião da funcionária a razão pela qual o valor é abaixo das demais concorrentes é por terem como clientes alguns alunos PNE's.

#### b) PROFESSORES E ESTAGIÁRIO

Durante a observação participante, o acesso foi notório partindo dos professores e do estagiário para com os clientes na tentativa de compreender principalmente os que estão em situações desfavoráveis, corroborando com Heinonem et al. (2013)(p. 30 da dissertação), quando explicam que é preciso compreender o momento que cada cliente está vivendo, pois isso implica na decisão pela aquisição ou não aquisição do produto ou serviço oferecido pela organização, no caso da academia, os clientes perceberem que os profissionais têm interesse em seu contexto de vida e se importam com suas necessidades, principalmente os PNE's, tal percepção por parte dos clientes podem fazer com que eles continuem ou não clientes da academia, ou seja, optem por ter um relacionamento duradouro ou não.

#### c) CLIENTES

*“É bom ver os que fazem parte da gestão da academia trabalhando, digo no sentido de ver o Renato (gestor da academia) dando aulas na sala de musculação, ver o coordenador disponível na recepção, pois posso diretamente falar com eles quando percebo algum problema”*

*(Jaqueline)*

*“O preço é acessível e o trabalho da academia é bom, por isso continuo cliente”*

(Anderson)

Notou-se que os clientes percebem o acesso oferecido pela academia, e durante as entrevistas, mencionaram a presença do gestor diariamente no local e sua prontificação em escutar as sugestões e críticas dos alunos pessoalmente. O valor acessível da mensalidade também foi outro ponto comentado durante as entrevistas.

## R) RISCO

### a) GESTOR, COORDENADOR E FUNCIONÁRIA

Dentro deste grupo de *stakeholder*, houve similaridade nas respostas quanto ao risco, devido ao foco de trabalho da academia ser com pessoas que estão em processo de reabilitação de diversos problemas de saúde, por exemplo, cardíacos, físicos e neurológicos, os riscos são maiores e todos os envolvidos no processo de reabilitação devem ter conhecimento e informações sobre tudo o que acontece com o aluno, inclusive os familiares dos alunos que passam por casos mais críticos.

### b) ESTAGIÁRIO E PROFESSORES

Neste grupo de *stakeholders* foi comentado que o risco é um fator importante a ser percebido e discutido quando se trata de atividade física, porque na academia entram todos os tipos de pessoas, de diversas idades e algumas com limitações físicas. Contou um dos professores entrevistados:

*“Atendemos uma aluna com alzheimer e os riscos são enormes, então o compartilhamento de riscos com os familiares que trazem a senhora para praticar atividades físicas precisam ser previamente explicados. Claro que o exercício fará bem pra ela, porém ela pode ter uma crise aqui dentro da academia e cair”*

(Professor)

Nesta ótica, os compartilhamentos dos riscos são pré- estabelecidos e discutidos entre os familiares da aluna e os profissionais que a acompanham, contou o professor. Embora haja uma limitação, a cliente não foi impedida de utilizar os serviços da academia, então compreendeu-se que o acesso é presente, que por meio do acesso, gera mutuamente para os

interessados aprendizagem e troca de informações, que para Ramaswamy (2008) (p. 31 da dissertação) são pontos relevantes para a cocriação de valor.

#### c) CLIENTES

Prahalad & Ramaswamy (2004) (p.34 da dissertação) esclarecem a importância de ouvir e informar aos clientes sobre possíveis danos que podem ser causados com a utilização do produto ou serviço, também sobre riscos e benefícios despertando nos próprios clientes por meio da consciência dos riscos inerentes o interesse em interagir. Durante as entrevistas, foi detectado que o compartilhamento de riscos é percebido pelos clientes, principalmente pelos alunos que estão em tratamento de reabilitações, corroborando com as explicações de Prahalad & Ramaswamy (2004) (p. 33 e p. 34 da dissertação).

#### T) TRANSPARÊNCIA

##### a) GESTOR, COORDENADOR E FUNCIONÁRIA

Para o gestor a transparência é percebida pela sinceridade com que os treinamentos são prescritos, esclarecendo as limitações e riscos inerentes às práticas de exercícios.

Segundo o coordenador contou durante as entrevistas e que já foi mencionado anteriormente, não há grandes dificuldades ou discursos para que os clientes em potencial decidam fazer ou não fazerem parte da academia, e explicou que os preços para comprar os serviços da academia são abaixo dos preços do mercado, oferecendo somente planos mensais e não planos que duram longo prazo, como trimestral, semestral ou anual, e na opinião do coordenador, considera uma forma transparente de agir por parte da academia.

A funcionária corrobora com o coordenador quanto à transparência, no sentido de que tudo é simples e deve ser compartilhado com os alunos e que com o decorrer do tempo, decidirão se irão ou não continuar clientes da academia.

#### TCR) TROCA DE INFORMAÇÕES E COMBINAÇÃO DE RECURSOS

##### a) GESTOR, COORDENADOR E FUNCIONÁRIA

A troca de informações é algo diário na academia compartilhou o gestor, principalmente com os funcionários e em especial com uma fisioterapeuta que é também colaboradora na academia.

*“Devido trabalharmos com PNE’s, é necessário que haja informações de profissionais de áreas pertinentes a prática de atividades física, pois isso nos traz a segurança de que estamos prestando um bom serviço para os nossos clientes”.*

*(Gestor)*

Na ótica explicada pelo gestor sobre troca de informações corrobora com Nambisan (2002) (p.24 da dissertação) quando fala sobre a importância que tem para as organizações conhecerem os seus clientes e as suas necessidades específicas, isso possibilita que a academia preste os serviços de acordo com o esperado pelos clientes. Durante as visitas, notou-se a participação assídua e interação entre os professores e alunos.

#### b) ESTAGIÁRIO E PROFESSORES

Para os professores a troca de informações é algo natural e inerente as atividades da academia, pois deve acontecer, explicaram que não tem outro meio de se aproximarem dos alunos e tentar mantê-los como clientes.

Para os entrevistados do grupo (b), uma grande parcela dos alunos se mantém clientes da academia devido aos laços relacionais desenvolvidos com outros alunos e com os professores. Comentaram também que principalmente com os alunos especiais (que são os que possuem limitações na saúde), a troca de informações diárias com a academia faz com que não somente os alunos, mas também os familiares criem laços de relacionais com a academia e com o passar do tempo esses laços são fortalecidos.

As entrevistas corroboram com Ostrom et al. (2010) (p. 40 da dissertação), no sentido de que quando a organização dispõe de recursos que atendam melhor as necessidades dos clientes, que é o caso do atendimento aos PNE’s, levam os clientes a satisfação e ainda afirmam Gronroos & Ravald (2011) (p. 41 da dissertação) que a experiência vivida é fundamental para que os clientes avaliem os custos e benefícios dos produtos e serviços adquiridos.

#### c) CLIENTES

Pontuou o cliente entrevistado Franz que as ações decorrentes das informações vindas dos clientes devem ser atendidas ou respondidas com mais rapidez para inspirar maior confiabilidade, principalmente para novos alunos. Explicou Franz que essa confiabilidade gera aumento nos laços relacionais e faz com que os próprios alunos divulguem a academia, esse é o melhor resultado de um relacionamento próximo, pois traz lucros também.

Os entrevistados de maneira geral mencionaram o desejo de um esclarecimento maior por parte da academia sobre assuntos específicos como, por exemplo, suplementações e os riscos que podem ser causados com o uso exagerado do produto. Na opinião dos clientes, as informações sobre os assuntos de interesse podem ajudar a estreitar o relacionamento, nesta ótica destacam Brindoux & Stoelhorst (2014) (p.52 da dissertação), que a proximidade com os clientes geram impactos benéficos para ambos.

## ENV) ENVOLVIMENTO

### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR E FUNCIONÁRIA

Conforme os depoimentos dos *stakeholders* do grupo (A) foram ressaltados sobre os trabalhos em conjunto, e apontaram a importância do trabalho em parceira, explicando que é relevante principalmente nos ramos de atividades físicas para prevenir os riscos inerentes aos exercícios, contar com o envolvimento dos profissionais como os casos dos alunos que buscam ajuda especializada exigem naturalmente da academia com os alunos, que corroboram com as afirmações de Zhang & Chen (2006) (p. 26 da dissertação) no que diz respeito a envolver e aproveitar a competência dos clientes para que haja cocriação de valor. Para coordenador, o envolvimento da equipe de trabalho é importante, e segundo o entrevistado estão focando-se no trabalho multidisciplinar para a obtenção dos resultados por parte dos alunos, indo ao encontro as afirmações de Prahalad & Krishnan (2008) (p. 27 da dissertação) quando explicaram que as organizações dever envolver não somente os clientes para o processo de cocriação de valor, mas também envolver os demais *stakeholders* e reconhecê-los como fontes para obterem recursos.

### b) ESTAGIÁRIO E PROFESSORES

Para o grupo B houve também similaridades nas respostas quanto ao envolvimento, pois mencionaram que não há como tratarem das patologias sem envolvimento do grupo de

profissionais (fisioterapeuta e professores) além das informações dos familiares e cooperação dos próprios alunos, nesta ótica, fica evidente que o envolvimento dos *stakeholders*, conforme os estudos de Prahalad & Krishnan (2008) (p. 27 da dissertação), auxiliam o desenvolvimento organizacional no sentido de entender as necessidades e atender a demanda dos clientes.

#### c) CLIENTES

Na opinião da maioria dos entrevistados, que foram os alunos que necessitam de cuidados especiais, consideraram que o envolvimento acontece com maior efetividade dos professores com os casos PNE's, deixando a desejar nas questões de envolvimento com os alunos considerados comuns, ou seja, os que não são portadores de necessidades especiais. Neste sentido, percebeu-se que as opiniões dos grupos A e B se divergem dos grupos dos clientes entrevistados.

#### COL) COLABORAÇÃO

##### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR, FUNCIONÁRIA

Para o grupo A, de modo geral houver similaridades nas respostas quanto ao desenvolvimento de trabalhos em conjunto entre os *stakeholders* internos com os clientes no sentido de que um necessita do outro para que o trabalho seja executado com qualidade, corroborando com as idéias de Kohler et al. (2011) (p. 33 da dissertação), no que tange a colaboração dos clientes atuantes de maneira direto ou indireto juntamente com a organização para gerar valor mútuo.

*“Acredito que clientes e empregados trabalham em conjunto para criarem um ambiente agradável e assim terem um bom relacionamento”*

*(Gestor)*

##### b) PROFESSORES E ESTAGIÁRIO

Os professores e o estagiário também concordam entre si e com o grupo A no que diz respeito à importância da colaboração de todas as partes, e ainda ressaltaram a importância das opiniões dos clientes em relação aos produtos e serviços prestados. A opinião do grupo

(b) corrobora com as afirmações de Vargo & Lusch (2008) (p. 26 e 27 da dissertação), quando os autores afirmam que o processo colaborativo de diversos atores gera cocriação de valor.

### c) CLIENTES

Os clientes entrevistados corroboram com os depoimentos dos grupos A e B, no sentido em que os profissionais são acessíveis gerando a possibilidade de aproximação e liberdade para os alunos exporem suas idéias em relação aos exercícios e melhoras nas instalações da academia 2.

Durante a entrevista com a cliente Kátia, também foi mencionado a presença de um livro de sugestões disponível aos clientes na recepção da academia como um modo de expressar as idéias colaborativas.

*“Acho interessante que a academia dispõe de um livro para críticas e sugestões na recepção para que possamos expressar nossas opiniões sem nos expormos verbalmente”*

*(Katia)*

### AP) APRENDIZAGEM

#### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR E FUNCIONÁRIA

Quanto à aprendizagem, foram mencionados pelo gestor e pelo coordenador de maneira geral que o aprendizado acontece em todo o momento, por exemplo, cada vez que um novo cliente chega à academia, é uma oportunidade de aprender algo novo com ele e mostrar que também podemos ensinar.

Já a funcionária, mencionou sobre o seu aprendizado quanto à maneira de lidar com as pessoas, pois no montante de diferentes pessoas que visitam a academia, ela disse:

*“Ninguém sabe tão pouco para que não possa ensinar, e ninguém sabe todas as coisas para que não possa aprender então eu aprendo todo dia com os visitantes, com meus colegas de trabalho e com o esforço daqueles alunos que têm tantas limitações físicas, mas que continuam praticando suas atividades físicas”*

*(funcionária)*

#### b) ESTAGIÁRIO E PROFESSORES

O ponto forte da aprendizagem foi percebido durante as observações da pesquisadora em campo entre os professores e estagiário com os alunos PNE's, e dos alunos com os próprios alunos. Notou-se que há troca de informações dentro desses grupos e entre os grupos.

O primeiro professor entrevistado expressou que as oportunidades de realizar treinamentos com alunos com limitações físicas e neurológicas geram aprendizado para ele, e explicou que é uma experiência única pessoal para ele e acredita que para o aluno que está recebendo a atenção em suas práticas de atividades físicas também é um aprendizado e uma experiência memorável. As observações e entrevistas deste grupo, corroboram com as explicações de Payne et al. (2008) (p.35 da dissertação), quando explicam que o processo de aprendizagem é embasado nas experiências adquiridas durante o relacionamento, e assim acontece a cocriação de valor.

Dentro do grupo (B), percebeu-se que o fato de estagiário ser bem assistido pelos demais profissionais experientes é um fator que gera para o futuro professor aprendizagem e oportunidade de aprender. Para os professores o fato de trabalharem com grupos de alunos especiais geram da mesma forma que para o estagiário: aprendizagem e experiência.

### c) CLIENTES

Para os clientes entrevistados, a aprendizagem parte do professor ensinando os alunos e destacaram que os profissionais são competentes e têm o desejo de ensinar.

Algo interessante que foi ressaltado pelos clientes é sobre um livro de registro de fatos que estava disponível na recepção da academia para que os alunos interajam com sugestões e críticas, e na visão de Cristiane, que foi uma das clientes entrevistadas, é uma maneira da gestão da academia aprender com seus clientes podendo melhorar os serviços oferecidos.

## C9) PARTICIPAÇÃO

### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR E FUNCIONÁRIA

Nos depoimentos do gestor e na observação durante as visitas notou-se que na prática, o gestor está à maioria do tempo presente na academia para certificar-se de que os alunos estão obtendo experiências positivas e agradáveis e que eles estão seguindo rumo ao que foram buscar que são os seus objetivos.

A participação do gestor com sua presença na academia são importantes percebeu-se durante as observações participantes, para os profissionais manterem a postura profissional e para os clientes entenderem que os problemas que por ventura aparecerem serão sanados com maior agilidade, essa foi a impressão durante as visitas.

#### b) ESTAGIÁRIO E PROFESSORES

Na observação participante, percebeu-se que durante as prescrições dos treinos, os professores também oferecem a oportunidade de o estagiário participar, neste sentido, a participação entre os professores e estagiário acontece conforme o modelo de encontros que é proposto por Payne et al. (2008) ( p. 35 da dissertação), pois há o compartilhamento de procedimentos, tarefas, mecanismos que segundo os autores, são interações que suportam a cocriação de valor.

O estagiário faz a seleção de aparelhos para determinado aluno, considerando seus objetivos e limitações e realiza a montagem do treinamento, e os professores atuam fazendo as correções e sugestões de substituição de exercícios e aparelhos. Essa é uma maneira de participação e aprendizado do estagiário.

#### c) CLIENTES

Durante as entrevistas foram mencionados pelos próprios clientes, que como alunos da academia, eles têm participação na montagem treinamentos e também podem solicitar modificações caso não se adaptem com os aparelhos ou exercícios prescritos pelos professores. A participação dos clientes em qualquer fase da produção ou desenvolvimento de um produto ou serviço é a definição de cocriação de valor seminal feita por Prahalad & Ramaswamy (2000, 2004) (p. 24 da dissertação), e que conforme as impressões obtidas em campo e os depoimentos é o que acontece na academia 2.

#### MOT) MOTIVAÇÃO

##### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR E FUNCIONÁRIA

Para a motivação própria, o gestor mencionou durante as entrevistas que gosta de trabalhar com patologias e diz que isso é desafiador para mostrar para os outros alunos que

independente das limitações, é possível praticar atividades físicas, e complementou dizendo que a técnica utilizada por ele para motivar os PNE's é tratá-los de igual para igual, motivando-os as práticas diárias dos exercícios físicos.

Na ótica do coordenador, o perfil dos clientes da Academia 2, são pessoas que buscam reabilitações físicas e para outros tipos de doenças neurológicas, e para motivar esses alunos, a estratégia utilizada é ouvi-los e apresentar uma aula teste para verificar suas limitações e possibilidades.

*“[...] e durante as aulas testes, é muito bom ver que os alunos sentem-se motivados pelos falto de conseguirem realizar movimentos simples [...]”.*

*(Coordenador)*

A funcionária mencionou que percebe a motivação nos alunos que necessitam de mais ajuda profissional, sendo demonstrado pelos alunos por meio do compromisso de não faltarem nos treinos.

## b) ESTAGIÁRIO E PROFESSORES

Para os *stakeholder* deste grupo, a motivação é um ponto importante, principalmente dos profissionais para com os alunos que possuem limitações para as práticas de suas atividades físicas. Mencionou o estagiário na entrevista que ele acredita que a superação vem da motivação interior de cada aluno, e da motivação dos que estão dando apoio a ele para romper as barreiras.

## c) CLIENTES

Em relação a motivação, nas entrevistas com os clientes houveram discrepâncias:

Contou a aluna Michele:

*“Que a academia fica em um prédio alugado, portanto o espaço é todo adaptado, não sendo totalmente seguro para ter tantos aparelhos de musculação em um só espaço”.*

*(Michele)*

Na opinião de Michele, tantas adaptações tornam o local esteticamente apertado e feio, gerando desmotivação para ela. Diante deste cenário, notou-se que a estética do local

físico pode impactar na motivação para os alunos. Para Michele, a estética das instalações é importante para sua motivação pessoal, embora ela consiga focar em seus objetivos e continuar praticando atividades físicas na Academia 2.

Para a cliente Jaqueline: um bom relacionamento da academia com os alunos gera fidelidade dos alunos para com a academia, pois encontram o que buscam e alcançam os objetivos, e contou sua experiência:

*“Iniciei as práticas de atividades físicas por recomendações do médico devido uma fratura, e após oito meses de treinamento, me sinto muito melhor, pois independente da minha limitação física, consegui devagar melhorar a minha qualidade de vida”*

*(Jaqueline)*

Jaqueline mencionou que a experiência de ter recebido os devidos cuidados trouxeram a ela motivação para continuar cliente dessa academia. Tal depoimento vai ao encontro as idéias de McDonald et al. (2011) (p. 44 da dissertação), no sentido de que o valor percebido aumenta a extensão da participação no processo de uso. Entendeu-se que por meio da experiência memorável de Jaqueline, ela se sente motivada e o relacionamento da cliente com a academia foi fortalecido.

## ENG) ENGAJAMENTO

### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR E FUNCIONÁRIA

Na ótica do grupo A o engajamento é operante em todas as áreas da academia, entre os funcionários, professores e os clientes. Acredita o coordenador que é esse o motivo que faz com quem os clientes permaneçam clientes da academia, corroborando com Edvardsson et al. (2011) e Helay & Mcdongh (2013) (p. 30 da dissertação), quando explicam que os clientes se engajam com a organização no momento em que percebem que há algum interesse por parte da organização em seus objetivos de vida, ainda complementa Ramaswamy (2008) (p. 31 da dissertação) que tal atitude partindo da organização pode sustentá-la em vantagem competitiva.

### b) PROFESSORES E ESTAGIÁRIO

Os professores pensam da mesma maneira que o grupo (a), porém o estagiário menciona que percebe o engajamento mais fortemente entre os profissionais e dos profissionais para com os alunos considerados especiais.

#### c) CLIENTES

Na ótica dos clientes entrevistados, a academia oferece além dos serviços de reabilitação, eventos de competições e festas comemorativas, mas no dia a dia não oferecem nada de diferente. Complementou Júlio, comentando sobre o relacionamento entre os alunos, destacando que um aluno incentiva o outro para que continuem, gerando experiências positivas e o desejo de continuar na academia. Destacou ainda Júlio que a academia em termos de profissionais e suporte são bons, porém a atenção maior ocorre na maior parte do tempo com os alunos que são considerados especiais por terem limitações para as práticas de atividades físicas. A opinião de Júlio é similar a percepção do estagiário entrevistado no grupo B.

#### 4.1.1.3 CASO 3 – ACADEMIA 3

- Características da academia

As características foram coletadas a partir das observações e dos documentos cedidos pelo gestor da Academia 3. Foi disponibilizado o livro de registros de funcionários visualizado pela pesquisadora. A academia está enquadrada como pequena empresa no *ranking* do SEBRAE (2014) contendo 32 funcionários, fica localizada na Zona Norte de São Paulo, e está em funcionamento há 10 anos. Durante 8 anos funcionou em um espaço alugado e agora desfruta há aproximadamente 2 anos de sua sede própria, que fica localizada na mesma rua que o antigo espaço.

O horário de funcionamento é de segunda-feira á quinta-feira da 6h00 ás 23h00, sexta-feira da 6h00 ás 22h00 e aos sábados das 9h00 ás 15h00, oferecendo aulas de *spinning*, *power jump*, ginástica localizada, pilates, alongamento, musculação, karatê, boxe, boxe chinês, *jiu-jitsu*, aula de dança *shibam*, artes marciais para crianças e estacionamento próprio no local com manobrista. O restaurante está em reforma.

- Características dos respondentes

	STAKEHOLDERS		SEXO	IDADE	ESCOLARIDADE
Da organização	1	Gestor Bruno Massari	Masculino	22 anos	Superior incompleto
	2	Coordenador Hernani Andrade	Masculino	33 anos	Especialização
	3	Funcionária	Feminino	21 anos	Superior incompleto
	4	Professor	Masculino	28 anos	Ensino superior
Cientes	5	Cliente 1	Feminino	29 anos	Superior incompleto
	6	Cliente 2	Masculino	49 anos	Superior completo
	7	Cliente 3	Feminino	30 anos	Superior completo
	8	Cliente 4	Feminino	30 anos	Superior incompleto
	9	Cliente 5	Feminino	22 anos	Superior incompleto
	10	Cliente 6	Feminino	22 anos	Superior incompleto
	11	Cliente 7	Feminino	38 anos	Superior incompleto
	12	Cliente 8	Feminino	31 anos	Superior completo

Quadro 16: Características dos 12 *stakeholders* respondentes da academia 3.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados sintetizam as observações e impressões durante as visitas e entrevistas (Yin, 2010; Willing, 2013) expondo as informações prestadas pelos 12 entrevistados, sendo o roteiro de entrevista 1 aplicado ao gestor, coordenador, funcionária e professor (verificar apêndice I) e o roteiro de entrevistas 2 para entrevistar os 8 clientes, que são os alunos da academia (verificar roteiro de entrevistas no apêndice II), apresentando pontos importantes baseando-se nos temas cocriação de valor, *stakeholders*, e as práticas da experiências vivenciadas. Os 12 *stakeholders* analisados nos itens: A, B, e C.

A seguir a análise intra-caso foi realizada conforme as categorias definidas encontradas nos temas estudados no caso 3, onde se encontrou similaridades e contradição dentro dos grupos e entre os grupos de *stakeholders* quando houve mais de um entrevistado dentro do mesmo grupo quando confrontado com a literatura.

## D) DIÁLOGO

### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR, E FUNCIONÁRIA

Neste tópico foram entrevistados 1 gestor, um coordenador e uma funcionária.

O primeiro a ser entrevistado foi o gestor, que trabalha na academia há 3 anos e desde de a mudança para as novas instalações, exerce a função de gestor do departamento administrativo e cursa o terceiro ano do grau superior em administração de empresas.

O gestor entrevistado comentou que percebe quando os clientes entram na academia, eles se impressionam com a qualidade do atendimento. Compreendeu-se que para ter um atendimento que impressione, o diálogo necessita ser um ponto forte, corroborando com o que diz os autores Ballantyne & Varey (2006) (p. 34 da dissertação).

Em um segundo momento da entrevista, o gestor ressaltou como superioridade aos seus concorrentes a estrutura da academia, que conta com o espaço nos padrões profissionais para práticas de artes marciais e estacionamento coberto no local, com segurança e manobrista.

Por conseguinte, foi entrevistado o coordenador do departamento de musculação que é graduado e pós graduado em Educação Física e trabalha na academia há 8 anos.

Quando questionado sobre diálogo, explicou a experiência proporcionada aos clientes em potencial, contou que o diálogo em busca de conhecer o cliente inicia-se desde o momento em que ele entra nas dependências da academia. Enfatizou que as visitas iniciam-se com a recepcionista se apresentando e mostrando as instalações da academia, e no decorrer deste tempo, conta que a recepcionista já consegue obter algumas informações importantes a respeito dos clientes, como objetivos, preferências de horários que o cliente em potencial pretende treinar e logo após informa os valores dos planos para a compra dos serviços. Após a matrícula os alunos são passados diretamente aos professores. Neste sentido, o coordenador acredita também como o gestor, que as instalações e o atendimento geram experiência memorável para os futuros clientes.

A terceira entrevista do grupo A foi com a funcionária da academia que atua na recepção há 7 meses no período da tarde/noite e cursa a graduação em Educação Física. Por ser contratada recentemente pela academia, a funcionária expressou seu receio de que em algum momento não conseguisse suprir todas as respostas durante a entrevista.

Quando se falou sobre diálogo, foram explicadas pela funcionária situações que ocorrem na recepção, como por exemplo, buscar falar menos e ouvir mais para compreender quais as necessidades dos clientes que desejam ingressar na academia. E explicou:

*“Quando o cliente entra na academia, ele já pensou e repensou no que ele deseja encontrar e o nosso objetivo é conhecê-lo e para isso, primeiro mostramos as instalações da academia e no decorrer da visita, tentamos saber quais as suas preferências, melhores horários para treinar e posteriormente, falamos sobre os preços e serviços adicionais, como cabeleireiro, massagens e nutrição”*

*(Funcionária)*

Observou-se que a entrevistada busca compreender quais as expectativas dos clientes, que está de acordo com a literatura os autores Helay & McDonagh, (2013) e Heinonen et al. (2013) (p. 31 da dissertação), explicam que é necessário entender o estilo de vida e as expectativas dos que utilizarão os produtos e serviços oferecidos pela organização. A funcionária comentou que todos os que trabalham na recepção recebem um treinamento específico de como vender os produtos e serviços da academia e mostrou um roteiro passo-a-passo que é utilizado nos treinamentos de como apresentar as instalações e como vender os planos e serviços.

#### b) PROFESSORES

O professor entrevistado é graduado em Educação Física há 6 anos e atua na academia como instrutor de musculação há 1 ano e meio no período tarde/noite. O entrevistado mencionou que o diálogo é presente desde o ingresso na academia de ginástica, e ainda é mais bem detalhado no momento da avaliação física, pois é quando são aplicados os testes de aptidão e o diálogo é provocado pelo avaliador de forma mais profunda com o objetivo de compreender melhor a atual situação de cada aluno, que corrobora com a teoria no ponto de vista de Prahalad & Ramaswamy (2004) (p. 33 da dissertação), quando falam que o diálogo é um bloco de interação necessário para ocorrência da cocriação de valor, pois proporcionam o envolvimento e a propensão de agir de ambas as partes.

#### c) CLIENTES

Os clientes entrevistados foram: Lígia, Elias, Carla Lúcia, Tamires, Josyane, Fernandes e Amanda.

Na ótica dos clientes, o diálogo é comprometido, pois todos os entrevistados mencionaram que nos primeiros dias que freqüentaram a academia houve diálogo, mas conforme o tempo foi passando a atenção dos professores foi sendo deixada de lado, e observou-se nos entrevistados que a falta de interação pelo diálogo implicou na motivação dos alunos, uma vez que o relacionamento é inicialmente construído entre a academia e o aluno, porém pela falta de diálogo a experiência memorável é afetada, e o relacionamento é prejudicado, pois não é sustentado pela academia 3.

Comentam Chan et al. (2010) e Ranjan & Read (2014) (p. 42 da dissertação) que o relacionamento é construído por meio de experiências de utilização do produto e serviço,

reforçando a idéia de que somente uma boa impressão que foi a expressão utilizada pelo gestor do grupo A quanto as estruturas da academia não é o suficiente para gerar uma experiência memorável, contradizendo com a opinião do grupo A.

#### A) ACESSO

##### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR, E FUNCIONÁRIA

Os entrevistados do grupo A corroboram na entrevista quando indagados sobre o acesso, que em relação as informações sobre exercícios e esclarecimentos contratuais buscam ser os mais claros possíveis, mas ressaltaram de modo geral que os valores das mensalidades não são acessíveis a todos e ressaltou o gestor que é uma estratégia para selecionar o público que a academia pretende atender, e aponta que é a classe da classe média a alta da sociedade.

Observou-se na mesa do gestor uma pasta contendo as cópias das identidades profissionais de todos os professores, e o foi explicado pelo gestor que já houve fiscalização do CREF na academia 3, sendo assim, ele decidiu facilitar, caso hajam outras visitas.

##### b) PROFESSOR

Esse assunto específico não foi falado pelo entrevistado, porém percebeu-se durante as visitas no local, que o professor busca ser acessível aos alunos, mas nem sempre é possível, pois no período da noite, a academia tem muitos frequentadores, impossibilitando que o professor converse com todos os alunos, corroborando com as menções feitas pelos clientes ( nas entrevista do C1 do grupo C ).

##### c) CLIENTES

Foi mencionado pela maioria dos clientes (Elias, Carla Lúcia, Josyane, Fernandes e Amanda) que os preços das mensalidades são altos, e que o desconto é cedido em planos semestrais e anuais.

Um ponto citado pela cliente Lígia é sobre o acesso devido a localização da academia ela disse que é perigoso, pois a academia fica localizada em uma avenida de grande fluxo de carros e próxima a uma das pontes que beiram a marginal Tietê o que deixa a academia em

um local escuro e isolado de outros comércios locais, outro detalhe apontou Lígia, que o estacionamento fica no subsolo e as vezes não tem nenhuma segurança por perto.

## R) RISCO

### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR, E FUNCIONÁRIA

Na ótica do gestor, a questão de a academia não contratar pessoas que não têm qualificação nas áreas de Educação Física ou Esportes para atuarem nas aulas é um fator que evita os riscos para os alunos.

Foi mencionada pelo coordenador que a avaliação física realizada na prévia das atividades físicas, é uma exigência da academia, e ressaltou que nem todos os clientes entendem esse cuidado, mas essa prática previne riscos para os praticantes de atividades físicas e oferecem um norte para os professores iniciarem seus trabalhos.

### b) PROFESSOR

Na visão do professor, a avaliação física é uma forma de prevenir riscos inerentes as atividades físicas, principalmente as que exigem esforço físico moderado, como no caso da musculação, indo ao encontro com as idéias do coordenador entrevistado no grupo A.

### c) CLIENTES

Para os clientes, o fato de buscarem um local seguro e bem equipado para a prática de atividades físicas já evitam riscos.

## C4) TRANSPARÊNCIA

### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR, E FUNCIONÁRIA

Para o gestor a transparência é total, principalmente quanto à disposição dos documentos para os órgãos regulatórios e por nossa parte com os clientes, de tentar fornecer o maior número de informações possíveis para eles.

Na ótica do coordenador, o fato de os alunos saberem sua real condição física depois da avaliação realizada, é uma forma transparente de agir, ressaltou que nem todos os alunos gostam, pois às vezes são limitados a participarem de algumas aulas até que melhorem a condição física.

Para a funcionária, comentou que é instruída a explicar aos clientes todas as cláusulas do contrato para que nenhuma informação fique obscura para os clientes, e após as explanações, os clientes assinam uma via, confirmando que receberam todas as informações contratuais.

Notou-se que dentro do grupo A os entrevistados mencionaram situações específicas de transparência em sua área de atuação específica.

#### b) PROFESSOR

O professor entrevistado corroborou com a afirmação do gestor (grupo A) ressaltando que a transparência é total da academia com os alunos, desde as explicações contratuais até as práticas de atividades físicas.

#### c) CLIENTES

Notou-se que os clientes percebem a transparência em relação aos esclarecimentos contratuais, havendo consenso entre eles e com o depoimento da funcionária no grupo A:

*“Quando visitei a academia, no mesmo dia tomei a decisão de me tornar aluna e os esclarecimentos dados pela funcionária em relação ao contrato, a avaliação física e informações sobre os serviços adicionais que podem ser contratados sentiram que estava contratando um bom serviço”*

*(Amanda)*

*“Achei muito demorado quando fiz a matrícula na academia, eles enchem a gente de informações que quando eu sai pela porta, já nem me lembrava de mais nada”*

*(Carla Lúcia)*

### TCR) TROCA DE INFORMAÇÕES E COMBINAÇÃO DE RECURSOS

#### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR, E FUNCIONÁRIA

Encontrou-se nas entrevistas pontos similares sobre a troca e combinação de recursos mencionados pelos entrevistados deste grupo. O gestor e o coordenador mencionaram a avaliação física como um momento entre a academia com o aluno, que acontece por meio de um profissional qualificado para ouvir, entender e passar informações importantes para o aluno, que vai determinar o seu bem estar e segurança para iniciar os exercícios. Outro ponto de similaridade foi da entrevista com o gestor e da funcionária, quando ambos mencionaram sobre os treinamentos que são proporcionados aos funcionários para que os serviços tenham qualidade. A funcionária mostrou uma pasta com o primeiro treinamento recebido por ela (pois exerce sua função há apenas 7 meses) que é o passo a passo para vender os planos da academia aos clientes em potencial.

#### b) PROFESSOR

Na ótica do professor a troca e combinação de recursos aparecem entre os profissionais que atuam na avaliação física, com os fisioterapeutas, com os demais professores, e mencionou que é sempre um ciclo.

#### c) CLIENTES

Na maioria dos clientes entrevistados, a troca de informações e a combinação dos recursos acontecem entre os próprios alunos da academia, e entre os professores e alunos.

#### ENV) ENVOLVIMENTO

##### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR, E FUNCIONÁRIA

Na percepção do gestor o envolvimento é algo que acontece em todas as áreas da academia, e ressaltou o envolvimento com os parceiros de negócios com a intenção de agradar os clientes, e contou:

*“A TNT, é nosso fornecedor de suplementos, e sempre patrocina nossos eventos oferecendo bebidas e cereais para nossos alunos, acredito que se não há envolvimento, não há parceria”.*

*(Gestor)*

O coordenador mencionou como parte de seu trabalho buscar o envolvimento com os clientes, para isso, contou que utiliza *blog*, *instagram* e *facebook*, corroborando com as idéias de Yunes et al. (2012) (p. 29 da dissertação), quando mencionam a tecnologia da informação com um meio de proporcionar redes de contato, e no caso da academia utiliza para informar também os eventos que acontecerão.

A funcionária contou que quando os planos dos clientes estão terminando, ela é orientada a fazer ligações para tentar envolver o cliente com o compromisso da prática da atividade física antes que ele disperse e não faça a renovação da matrícula com a academia.

#### b) PROFESSORES

Na opinião do professor a intenção da academia é impressionar o aluno e envolvê-lo por meio de uma experiência diferenciada a partir dos pontos especificados por ele mesmo durante a avaliação física, no sentido de extrair informações dos próprios clientes, Ng et al. (2010) (p. 22 da dissertação), consideram os clientes como fontes de informações inovadoras que podem trazer benefícios a ele mesmo e para a academia.

#### c) CLIENTES

Nas entrevistas com os clientes, notou-se que eles se sentem envolvidos pela academia devido à quantidade de atividade diferenciada que a academia oferece e mediante a novidade que é o octógono de MMA profissional, mencionado por mais da metade dos entrevistados. Em termos de novidades, os depoimentos corroboram com as afirmações de Poulsson & Kale (2004) (p. 41 da dissertação) quando dizem que as novidades estimulam a manutenção do relacionamento, entendeu-se que se o relacionamento é fortalecido é porque os clientes sentem-se envolvidos.

#### COL) COLABORAÇÃO

De maneira geral nos grupos A, B e C, que compreendem todos os *stakeholders* entrevistados na academia 3, não foram perguntados aos grupos, mas as respostas não foram dadas com clareza ao ponto de analisar cada grupo individualmente. Porém, as impressões obtidas pela pesquisadora no sentido de colaboração, foi que ocorre dentro de cada grupo, pois se observou o gestor passando parte do seu tempo na recepção e quando a academia

estava com um fluxo grande de visitantes, ele mesmo mostrava a academia aos clientes em potencial.

Notou-se colaboração da fisioterapeuta com os professores no sentido de sanar dúvidas sobre movimentos a serem executados.

## AP) APRENDIZAGEM

### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR, E FUNCIONÁRIA

Para o gestor a aprendizagem ocorre entre o grupo de professores, que no decorrer dos dias, sempre conhecem pessoas diferentes e têm oportunidade de aprenderem e ensinarem em todos os momentos.

Na opinião do coordenador, o aprendizado ocorre nas reuniões departamentais periódicas e também quando fazem reuniões envolvendo os clientes. Mencionou o coordenador:

*“É importante para aprendermos como as outras pessoas a enxergar determinadas ações tomadas pela academia, que na maioria das vezes é diferente do que nós pensamos”.*

*(Coordenador)*

Na visão da funcionária, a aprendizagem para ela ocorre durante os treinamentos ministrados pela coordenação da academia e com a observação do trabalho dos professores.

### b) PROFESSOR

Quanto a aprendizado, destacou o professor entrevistado que sua aprendizagem maior é com as dicas da fisioterapeuta, e ressaltou que colabora no desenvolvimento dos treinamentos de musculação.

### c) CLIENTES

Na ótica dos clientes entrevistados, a aprendizagem ocorre por meio da troca de informações com os professores. A entrevistada Tamires contou que durante as aulas de

musculação aprende como o professor sobre a postura e movimentos corretos para cada exercício, e ressaltou que se sente segura por perceber o cuidado do professor com ela.

## PART) PARTICIPAÇÃO

### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR, E FUNCIONÁRIA

De maneira geral, neste grupo de entrevistados, mencionaram que o cliente tem total acesso para participarem com sugestões sobre os produtos e serviços que gostariam de ter na academia por meio do *blog* e *emails*.

### b) PROFESSORES

Do ponto de vista dos professores, a participação dos alunos é realizada a *priori* durante as prescrições feitas no momento das avaliações físicas, pois no dia seguinte, quando o aluno chega à musculação para realizar o treinamento na sala de musculação, o treino já está pré-definido pelo professor que irá acompanhá-lo, podendo sofrer alterações conforme o desejo do aluno.

### c) CLIENTES

*“Participei de depoimentos em grupos com outros clientes para juntos expormos aos funcionários e gestores nossas opiniões a respeito da academia”*

*(Tamires)*

A cliente Tamires que foi uma das entrevistadas compartilhou que já participou de grupos com outros clientes para discussão dos serviços oferecidos pela academia para sugestões e críticas sobre os produtos e serviços oferecidos, desta forma notou-se que a atitude da gestão da academia 3 vai ao encontro das idéias de Strandvik et al. (2012) (. . 43 da dissertação) quando ressaltam a importância das interações entre organização e clientes/consumidores com o fim de terem envolvimento. Ainda complementam o pensamento sobre o envolvimento dos clientes com as organizações os autores Aarikka-Stenroos et al.(2012) (p. 44 dissertação), destacam a importância do envolvimento entre

ambas as partes com a intenção de que os clientes participem ativamente para ocorrência da cocriação de valor.

## MOT) MOTIVAÇÃO

### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR, E FUNCIONÁRIA

Para o gestor a motivação pessoal dele é perceber que os alunos estão satisfeitos com os serviços prestados, e isso é percebido por ele quando caminha na academia e percebe o sorriso expresso nos rostos dos clientes, mencionou ainda:

*“Minha motivação também é no final do dia quando contabilizo o caixa de entradas da academia”.*

*(Gestor)*

Diante do depoimento do gestor, percebeu-se que a ascensão financeira traz motivação para o gestor

A funcionária corroborou com o gestor no ponto de vista de se sentir motivada quando efetua vendas de planos da academia, pois contou que é comissionada ao longo das vendas.

### b) PROFESSOR

Para o professor a motivação é ver os alunos que entraram em uma condição de sedentarismo para praticar atividades físicas na academia e ao longo das práticas melhoram suas condições físicas. Contou que se sente motivado, pois enxerga o resultado do seu próprio trabalho.

### c) CLIENTES

A maioria dos clientes responderem que a simpatia, acessibilidade dos profissionais, especificamente foram mencionados por Fernandes e Amanda, os professores como pontos chaves que os motivam a estarem na academia.

*“Os esclarecimentos sobre os serviços, o lugar amplo e arejado me trazem motivação para treinar”*

*(Fernandes)*

Notou-se também que as instalações novas também são outro ponto que gera a motivação dos clientes. Foi sugerida também pela cliente Amanda, que aulas ao ar livre podem motivar os alunos a se relacionarem e podem atrair novos clientes da vizinhança.

#### ENG) ENGAJAMENTO

##### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR, E FUNCIONÁRIA

Para o grupo A o engajamento ocorre, pois foi percebido o empenho mútuo para que os produtos e serviços sejam apresentados aos clientes em potencial para que eles comprem os Opacotes de serviços oferecidos pela academia.

##### b) PROFESSORES

Em relação ao professor, o tema não foi falado por ele especificamente, mas foi notório durante as visitas da pesquisadora na academia o empenho dos professores para prestarem serviços de qualidade.

##### c) CLIENTES

O engajamento, segundo os clientes, acontece entre os professores e os alunos e entre os professores com os professores do mesmo departamento. Por exemplo, foi observado o engajamento dos treinadores de MMA e seus alunos, dos professores de ginástica e seus alunos, e a impressão de que aconteça o engajamento dentro dos grupos devido a similaridade dos interesses.

#### 4.1.1.4 CASO 4 – ACADEMIA 4

- Características da academia

As características foram coletadas a partir da observação participante e dos documentos cedidos pelo gestor da Academia 4. A academia possui 40 funcionários, conforme o livro de registros de funcionários visualizado pela pesquisadora, sendo assim, se

enquadra como pequena empresa conforme o *ranking* apresentado pelo SEBRAE (2014). Como as academias anteriores dos demais casos, a Academia 4 também está localizada na Zona Norte de São Paulo, e está em funcionamento há 2 anos com sede própria desde a inauguração. O horário de funcionamento é de segunda-feira à quinta-feira das 6h00 às 23h00, sexta-feira das 6h00 às 22h00 e aos sábados das 9h00 às 16h00, oferecendo aulas de *spinning*, ginásticas oferecidas pelo grupo *body pump*, ginástica localizada, pilates, alongamento, musculação, karatê, boxe e *jiu-jitsu*.

- Características dos respondentes

	STAKEHOLDERS	SEXO	IDADE	ESCOLARIDADE	
Da organização	1	Gestor Cesar Augusto Amaral Pereira	Masculino	24 anos	Superior incompleto
	2	Coordenador Ricardo Gatti	Masculino	38 anos	Superior incompleto
	3	Funcionária	Feminino	25 anos	Ensino médio
	4	Professor	Masculino	36 anos	Ensino superior
Clientes	5	Cliente 1	Masculino	45 anos	Pós graduação
	6	Cliente 2	Masculino	26 anos	Superior incompleto
	7	Cliente 3	Feminino	31 anos	Superior incompleto
	8	Cliente 4	Masculino	28 anos	Ensino médio
	9	Cliente 5	Masculino	33 anos	Ensino médio
	10	Cliente 6	Feminino	40 anos	Superior completo
	11	Cliente 7	Masculino	41 anos	Superior completo
	12	Cliente 8	Feminino	56 anos	Ensino médio

Quadro 17: Características dos 12 *stakeholders* respondentes da academia 4.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados sintetizam as observações e impressões obtidas durante as visitas e entrevistas (Yin, 2010; Willing, 2013) expondo as informações prestadas pelos 12 entrevistados, sendo o roteiro de entrevista 1 aplicado ao gestor, coordenador, funcionária e professor (verificar apêndice 1) e o roteiro de entrevistas 2 para entrevistar os 8 clientes entrevistados, que são os alunos da academia (verificar roteiro de entrevistas no apêndice 2), apresentando pontos importantes baseando-se nos temas cocriação de valor, *stakeholders*, e as práticas da experiência e relacionamento vivenciadas. Os 12 *stakeholders* entrevistados estão discriminados nos itens: A, B e C.

A seguir a análise intra-caso foi realizada conforme as categorias pré-definidas encontradas nos temas estudados, onde se encontrou similaridades e contradição dentro dos

grupos e entre os grupos de *stakeholders* quando houve mais de um entrevistado dentro do mesmo grupo quando confrontado com a literatura.

## D) DIÁLOGO

### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR, E FUNCIONÁRIA

Neste aspecto foram analisados e discutidos as entrevistas de 1 gestor (sócio-proprietário), 1 coordenador, 1 funcionária.

A primeira entrevista deste grupo foi realizada com o gestor que possui o terceiro grau incompleto e está no cargo ocupado desde a inauguração da academia que ocorreu em 2014.

O segundo entrevistado foi o coordenador da academia, que possui terceiro grau incompleto e atua na função há 2 anos, desde a abertura da academia.

A terceira entrevista foi com a funcionária da recepção que trabalha na academia 4 desde a inauguração das instalações.

No geral, os entrevistados explicaram que o diálogo é o bloco de interação principal não havendo divergências neste ponto entre eles.

*“Acho importante o diálogo entre os que trabalham na academia, ou seja, entre os funcionários porque é uma forma de alinharmos nosso método de trabalho. Para fazer esse alinhamento, fazemos reuniões mensais, e também estou a disposição para ouvi-los em todos o tempo”.*

*(Gestor)*

*“Além de o gestor ser o meu chefe, ele é meu amigo pessoal, facilitando nosso diálogo, porque eu sei que posso dizer tudo o que penso a ele e da forma que acho que as coisas devem acontecer aqui na academia”*

*(Coordenador)*

*“Temos muita abertura para dialogar com nossos chefes aqui na academia, minha gerente da recepção já me auxiliou em meus problemas pessoais”*

*(Funcionária)*

Os depoimentos prestados corroboram com as idéias Ballantyne & Varey (2006) (p. 34 da dissertação), quando ressaltam na literatura a importância do diálogo como bloco de interação para a ocorrência da cocriação de valor. Contou o gestor que o diálogo é constante e importante para sanar as dúvidas entre os “colaboradores”, como chamou os funcionários e também esclarecer as dúvidas dos alunos, pois situações inusitadas acontecem no decorrer dos dias, e o diálogo aberto entre todos pode evitar a ocorrência de maiores problemas.

#### b) PROFESSOR

Para o professor, o diálogo é algo comum que acontece nas academias de ginástica e em sua opinião, não tem como os clientes serem envolvidos e incentivados a permanecerem na prática das atividades da academia sem que haja relacionamento, e comenta que o relacionamento acontece e é fortalecido por meio dos diálogos.

*“Durante a permanência dos alunos aqui na academia, ficamos sabendo de diversas situações pessoais, como por exemplo, temos histórias de divórcios, casamentos, gravidez, e assim ficamos sabendo de detalhes da vida dos nossos alunos, parece que é um processo natural que vai aumentando com o passar do tempo e desenvolvimento dos relacionamentos”*

*(Professor)*

#### c) CLIENTES

Os clientes entrevistados foram: Carlos, Rodrigo, Aline, Marcos, Fernando, Alexandre, Fabiana e Sônia.

Conforme os depoimentos percebeu-se que os clientes se sentem satisfeitos e suas necessidades são atendidas com eficácia, indo ao encontro das afirmações de Ostrom et al. (2010) (p. 40 da dissertação), quando mencionam que a satisfação dos clientes geram incentivos a recompra e aumentam o relacionamento duradouro com a academia.

Comentou Carlos que foi um dos clientes entrevistados, que possui limitações para a prática de alguns exercícios devido alguns acidentes de carro e moto sofridos na adolescência, e enfatizou que sente-se seguro para realizar seus exercícios devido a clareza das informações e do diálogo com os professores.

## A) ACESSO

### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR, E FUNCIONÁRIA

Todos os entrevistados do grupo A concordam no ponto de vista que a academia busca ser o mais acessível possível, tanto em instalações para os casos de PNE's, quanto ao contato com os profissionais que trabalham na academia.

*“Os coordenadores são muito acessíveis, dando suporte para nós todo o tempo e os gestores estão aqui também, são dois, e dividem-se em dois turnos, e sempre que os clientes têm alguma situação, se quiserem, podem falar direto com eles”*

*(Funcionária)*

Com o olhar voltado para a cocriação de valor, é perceptível que o diálogo e o acesso são presentes entre os funcionários, coordenadores e gestores, e é possível afirmar que a funcionária é motivada e engajada com seu trabalho. Durante a observação participante, detectou-se que a recepcionista entrevistada atende os alunos e os clientes em potencial buscando transmitir motivação para que eles tenham uma experiência memorável.

### b) PROFESSOR

Para o professor o acesso é oferecido pela academia a todos os envolvidos.

*“Para os alunos, buscamos sempre estarmos disponíveis para o que for necessário, por exemplo, diálogo, informações, dicas de alimentação”.*

*(Professor)*

*“Para os profissionais, a academia investe em treinamentos periódicos para todos os funcionários aqui da academia”*

*(Professor)*

### c) CLIENTES

Os clientes entrevistados de maneira geral têm a percepção da ocorrência dos quatro blocos de interações: diálogo, acesso, risco e transparência, considerados por Prahalad & Ramaswamy (2004) (p. 34 da dissertação) como pontos essenciais para a ocorrência da cocriação de valor.

*“Eu procurava treinar sempre nos mesmos horários em outra academia que eu fui aluno, mas aqui não importa o horário, o atendimento e a atenção são as mesmas, independente do professor que me atende”.*

*(Carlos)*

*“Quando eu chego na academia, o manobrista pega o meu carro na porta e quando eu entro pelas portas, os funcionários da recepção chamam um professor para me auxiliarem, isso me faz sentir segurança”.*

*(Sonia)*

*“Tenho uma rotina de trabalho muito intensa, casa, dois filhos, marido, mas aqui encontro tudo o que eu preciso para terminar o meu dia mais leve...amizades, simpatia, além de um restaurante muito bom”*

*(Fabiana)*

### R) RISCO

#### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR, E FUNCIONÁRIA

Na ótica no gestor os riscos prováveis de acontecerem na academia são os decorrentes das práticas das atividades físicas e comentou de uma atividade em específico em que o risco é inerente a prática:

*“As atividades de MMA devido ao contato físico durante as lutas acredito que seja a atividade que tem maior risco, por isso temos na academia professores que têm o curso de primeiros socorros, caso ocorra algum acidente, temos respaldo até que o socorro especializado chegue até a academia”*

*(Gestor)*

O coordenador e a funcionária concordaram com o depoimento do gestor, afirmando que não enxergam outros riscos a não serem os riscos próprios que podem ocorrer durante as práticas das atividades físicas.

## b) PROFESSOR

Para o professor, quando comentou-se sobre os riscos, ele enfatizou como risco os alunos que têm restrições físicas em sua saúde, mas corroborou com o depoimento do gestor do grupo A no sentido de que a academia está bem respaldada para prevenir os riscos e caso aconteça algum incidente, até que o socorro chegue ao local, a academia consegue prestar os primeiros atendimentos e, além disso, comentou que os alunos são muito bem orientados antes de iniciarem as atividades, corroborando com Prahalad & Ramaswamy (2004) (p. 34 da dissertação), que mencionam que o risco se refere aos danos que um produto ou serviço podem causar aos clientes, que por sua vez, adquirindo uma quantidade significativa de informações sobre tais produtos e serviços, podem discuti-los com a organização gerando a diminuição dos riscos inerentes.

Mencionou o professor durante a entrevista que o risco é uma situação inerente a qualquer prática de atividade física, e comentou o caso da cliente Sonia, que por um acaso foi uma das clientes entrevistadas durante a pesquisa.

*“A Sra. Sonia tem limitações físicas devido a um problema de artrose, sendo assim, para minimizar os riscos de acidentes, quando ela se apresenta na recepção, um dos professores é chamado para ir até a recepção e acompanhá-la até a sala de musculação. Quando não há nenhum professor disponível, uma vez que a sala de musculação fica no segundo andar do prédio, a recepcionista ou o coordenador acompanha a Dona Sonia até nós”*

*(Professor)*

## c) CLIENTES

Baseando-se nas impressões, entrevistas e no depoimento do Rodrigo, que foi um dos clientes entrevistados, notou-se que os blocos de interações citados por Prahalad & Ramaswamy (2004) (p. 33 da dissertação) para a ocorrência da cocriação de valor estão presentes em sua totalidade, pois o diálogo segundo Rodrigo é diário, e complementou que as informações prestadas pela academia aos clientes em sua opinião proporcionam o acesso. As prevenções dos riscos aparecem com o fato dos professores fazerem as orientações e o acompanhamento diariamente e a transparência vem do acesso e da prevenção dos riscos durante os treinamentos. Assim explicou Rodrigo, tentando fazer um link lógico dos blocos de interações para a cocriação de valor, baseando-se no depoimento notou-se que Rodrigo tem

uma experiência memorável com a academia e que possivelmente se manterá cliente por um longo período.

Ainda foi notório que o diálogo é presente durante os treinamentos e podem ocorrer com maior intensidade dependendo das necessidades específicas de cada aluno em obter informações e orientações constantes, tal atitude partindo dos professores demonstra cuidados prevenindo riscos para ambos, como sugerido por Prahalad & Ramaswamy, (2004). (p. 34 da dissertação).

#### C4) TRANSPARÊNCIA

##### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR, E FUNCIONÁRIA

O gestor e o coordenador concordam que para que os alunos se sintam seguros, as informações devem ser transmitidas com o máximo de clareza, porque com clareza, as informações não ficam obscuras para ambos, inspirando confiança.

Um ponto percebido durante as visitas foi que o coordenador e o gestor estavam sempre juntos caminhando pela academia e notou-se que os alunos os reconhecem e também estavam sempre buscando diálogo, notou-se que tal atitude demonstra parceria e acessibilidade para com os alunos.

Quanto à funcionária, notou-se que as informações são mencionadas com transparência no sentido de realizarem juntos, cliente e funcionária a leitura do contrato, que foi um dos pontos fracos mencionados em casos anteriores para a ocorrência da transparência.

##### b) PROFESSOR

O professor mencionou que a transparência é um ponto que deve partir do profissional em comunicar ao aluno caso haja alguma restrição em suas práticas, conforme análises das avaliações físicas, pois a transparência evita problemas futuros.

#### TCR) TROCA DE INFORMAÇÕES E COMBINAÇÃO DE RECURSOS

##### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR, E FUNCIONÁRIA

Sobre a troca e combinação dos recursos houve consenso nos depoimentos dos entrevistados deste grupo. A troca e combinações dos recursos acontecem nas reuniões departamentais mensais, pois conforme explicou o gestor e o coordenador discutem melhorias e dificuldades encontradas em cada departamento.

Posteriormente, contou o coordenador entrevistado, que cada coordenador departamental juntamente com os gestores se reúnem a cada trimestre para juntos tomarem as decisões sobre as melhorias que são necessárias.

Para Nambisam (2002) (p. 24 da dissertação), as troca e combinações de recursos ocorrem entre a organização e clientes para benefícios mútuos, no caso da academia 4, foi abordados pelos gestores as trocas e combinações de recursos dos *stakeholders* internos com o objetivos de oferecer aos clientes melhores produtos, embora não foi mencionado pelos entrevistados sobre a participação dos clientes, foi percebido durante as visitas a participação dos clientes para contribuírem com a academia.

#### c) PROFESSOR

O professor mencionou que é importante conhecer os clientes não somente por meio da avaliação física, mas no dia a dia perceber as necessidades dos alunos que estão treinando na academia, e reforçou que as informações e a troca de recursos chegarão por meio da observação e também por ter diálogo com os alunos.

#### c) CLIENTES

Os blocos de interação diálogo, acesso risco e transparência (Prahalad & Ramaswamy, 2004) (p.34 da dissertação) apareceram novamente quando se falou sobre as formas de comunicação, e foram mencionados pelos entrevistados que além de receberem informações claras recebem com frequência dicas de atividades que acontecerão na academia por meio de informações de hora em hora faladas no microfone que é conectado as caixas de transmissão de rádio espalhada pelos corredores da academia que também são utilizadas nas áreas comuns para tocar músicas ambiente. Outras formas de informações e sugestões são via *facebook* e via telefonemas.

Os entrevistados expressaram seu contentamento em serem clientes da academia 4, demonstrando que a troca de informações estreita o relacionamento. Corroborar Nielssen et al.

(2014) (p. 52 da dissertação), que a experiência pode evocar diversos tipos de percepções, entre elas a física, emocional, sensorial e relacional, como é o caso dos entrevistados, trazendo uma experiência significativa e duradoura entre a organização e os clientes.

## ENV) ENVOLVIMENTO

### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR, E FUNCIONÁRIA

Para o gestor, o envolvimento é algo que deve acontecer entre os gestores e todos os funcionários da academia, independente da área em que trabalham.

*“O envolvimento deve ocorrer entre todos, não importa se é o manobrista, a recepcionista, o personal trainer, todos devem falar a mesma língua”*

*(Gestor)*

O coordenador e a funcionária também expressaram suas opiniões:

*“É importante passar para o cliente que ele é importante para nós”*

*(Coordenador)*

*“Mensalmente temos reuniões com a coordenação para discutirmos sobre as metas e os progressos. Isso me incentiva, porque entendo que a academia não está preocupada somente com os lucros, mas também com nosso desenvolvimento profissional e com os clientes que recebem os serviços”*

*(Funcionária)*

Baseado nos depoimentos é notório que a academia busca envolver de maneira geral os *stakeholders* internos com a finalidade de satisfazerem os clientes, que são os *stakeholders* externos.

### b) PROFESSOR

Os depoimentos do professor vão ao encontro as idéias do grupo A no sentido de que é necessário o envolvimento para que os que trabalham na academia de forma geral possam servir os clientes da maneira que eles querem ser servidos e sem envolvimento isso não é possível.

### c) CLIENTES

Conforme o depoimento dos clientes notou-se similaridade com os depoimentos do professor, gestor, coordenador e funcionária.

*“A academia nos dá informações úteis sobre alimentação e acompanhamento completo, pois geralmente o acompanhamento é feito com afinco nos quinze dias iniciais e depois os professores largam os alunos, porém aqui nessa academia os professores nos acompanham nas execuções dos exercícios diariamente”*

*(Rodrigo)*

Pode-se dizer que as similaridades dos depoimentos se deram no sentido das percepções serem semelhante em relação aos meios de comunicação disponibilizados pela organização, que no caso da academia são comunicação pessoalmente, face a face, via telefone, via redes sociais tornando-se uma base sólida para ocorrência da cocriação de valor ao encontro das idéias de McColl- Keneddy et al. (2012) (p. 27 da dissertação).

### COL) COLABORAÇÃO

#### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR, E FUNCIONÁRIA

Para o gestor a colaboração é vista principalmente por meio dos eventos fazem com que os funcionários tenham suas experiências com os patrocinadores e também proporcionam novidades para os clientes. O trabalho em conjunto na ótica do gestor é essencial para gerar experiências positivas, resultando em benefícios para todos como por exemplo, descontos nas mensalidades das escolas parceiras, descontos nas mensalidades da academia, e nas lojas. Explicou que as parcerias são importantes, pois além de oferecer novidades para nossos alunos atraem novos clientes.

Na opinião do coordenador, o trabalho em parceira é indispensável para o crescimento pessoal e profissional, e comentou:

*“Uma situação que pode ser dificuldade pra mim, para o meu companheiro de trabalho não é, então podemos colaborar um com o outro para oferecer um trabalho de qualidade aos clientes”*

*(Coordenador)*

A funcionária concordou com os depoimentos do gestor e do coordenador, que o trabalho colaborativo pode trazer aprendizado e crescimento.

## b) PROFESSOR

Para o professor:

*“Essa academia é a melhor que eu já trabalhei no decorrer da minha carreira profissional. Da mesma maneira que os donos, que são os gestores, querem que tratemos os clientes, eles nos tratam. Sempre com muita educação e gentileza.”*

*(Professor)*

O professor expressou que sente prazer em trabalhar na Academia 4, e fez elogios, sendo assim, compreendeu-se que devido ao ambiente colaborativo se sente motivado. Neste sentido colaborativo para Prahalad & Ramaswamy (2004) (p. 40 da dissertação), o cliente ativo agrega valor, mas por meio das observações e da entrevista pôde-se entender que os demais *stakeholders* ativos também agregam valor.

Em termos de planejamento e estratégia, o professor comentou que acontecem reuniões mensais, e que as reuniões departamentais posicionam os gestores a acertarem, pois os profissionais que atuam diretamente com os clientes possuem uma visão mais ampla e mais real das expectativas dos clientes, e com conhecimento os gestores podem oferecer as experiências esperadas.

## AP) APRENDIZAGEM

### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR, E FUNCIONÁRIA

No sentido de aprendizado, os entrevistado do grupo A expressaram opiniões similares no sentido de que aprendem muito com os clientes por meio do diálogo para oferecerem melhores produtos e serviços, corroborando com o modelo de encontros explicado na página 34 da dissertação estudado por Payne et al.(2008) (p. 35 da dissertação), que explicam que por meio da interação, organizações e clientes se envolvem por meio da aprendizagem. As atitudes observadas de maneira geral no grupo A, expressam a importância de aprender com os clientes, que vão ao encontro das idéias de Ng et al. (2010)(p. 25 da dissertação), que

reconhecem a importância da participação dos clientes como uma fonte de informações (fonte de aprendizagem) importante para a ascensão dos negócios.

#### b) PROFESSOR

O professor considera que aprende com os colegas de trabalho e com os clientes, e justifica dizendo que o aprendizado emerge das diferenças de cada pessoa e explica que para que ocorra a aprendizagem é necessário o diálogo.

#### c) CLIENTES

Da mesma maneira que o professor enxerga os clientes, a recíproca é verdadeira, pois todos os entrevistados citaram os professores como maior fonte de aprendizagem para eles dentro da academia.

### PART) PARTICIPAÇÃO

#### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR, E FUNCIONÁRIA

No entendimento do gestor, a participação de todos é importante para o crescimento da academia, corroborando com o exemplo contado nos estudos de Prahalad & Ramaswamy (2010) (p.23 da dissertação), explicando como a participação dos clientes foi benéfica para auxiliar a empresa *Starbucks* a ganhar força no mercado considerando as opiniões dos envolvidos.

Para o coordenador, os professores precisam ter uma postura participativa e interessada sempre para que os alunos vejam neles acessibilidade e se aproximem da organização cada vez mais, corroborando com as idéias de Payne et al (2008) (p. 35 da dissertação), no sentido que para ocorrer a aprendizagem é necessário que haja experiência de relacionamento, ou seja, abertura para que ocorra aprendizado mútuo.

A funcionária em sua entrevista não abordou com profundidade esse tópico, mas mencionou que aprende todos os dias com os colegas de trabalho, principalmente com os professores, que em sua opinião são detentores de conhecimentos específicos no caso das academias de ginástica.

## b) PROFESSORES

O professor mencionou que não tem como desenvolver um treinamento de sucesso sem a participação dos alunos, pois é necessário conhecer o seu ritmo vida e seus objetivos, corroborando com os estudos de Helay & McDonagh (2013) (p. 31 da dissertação), que consideram as necessidades dos clientes com intuito de que eles sejam bem entendidos para terem suas necessidades atendidas.

## c) CLIENTES

Rodrigo um dos clientes entrevistados e compartilhou:

*“A academia fornece informações sobre alimentação e acompanhamento completo, pois geralmente o acompanhamento é feito com afinco pelos professores nos quinze dias iniciais e depois os professores largam os alunos, porem aqui é diferente, os professores nos acompanham na execução do treinamento diariamente”.*

*(Rodrigo)*

Percebeu-se por meio da observação participante e pelo depoimento de Rodrigo, que são similares aos pensamentos de Vargo & Lush (2008) (p. 26 da dissertação), quando mencionam que os clientes são cocriadores de valor não apenas com suas participações, mas se envolvem com a organização e usufruem do processo e dos benefícios gerados no processo.

## MOT) MOTIVAÇÃO

### a) GESTOR (SÓCIO-PROPRIETÁRIO), COORDENADOR, E FUNCIONÁRIA

O gestor mencionou que por ser um dos sócios-proprietários e não ter formação em administração e nem em esportes, é um desafio motivador para ele, e mencionou que todo o dia vai trabalhar alegre.

O coordenador foi bem sucinto quanto as respostas deste tópico da entrevista, porém percebeu-se que ele está motivado com o trabalho que exerce e há sinergia entre o gestor e o coordenador, pois quando ocorreram as visitas para observação participante, notou-se que sempre estavam juntos.

A funcionária mencionou que gosta muito de atividades físicas e devido ao ambiente “*fitness*”, sente-se motivada. Também mencionou que o gestor sempre elogia o seu trabalho,

## b) PROFESSOR

Na ótica do professor, ele é responsável por motivar os alunos às práticas de atividades físicas, sempre os impulsionando aos objetivos propostos inicialmente, no sentido de motivar, as opiniões do professor corroboram com as idéias de Gronroos & Voima (2013) (p. 41 da dissertação) no que diz respeito que as experiências provadas pelos alunos geram satisfação e motivação para continuarem rumo aos objetivos, e para o professor, o meio para que os alunos caminhem ao encontro dos seus objetivos é a motivação vinda do professor.

## c) CLIENTES

O grupo de entrevistados corrobora com a opinião do professor no que tange a motivação do professor para com os alunos.

*“É muito bom chegar aqui na academia depois de um dia cansativo de trabalho e encontrar professores interessados e simpáticos”*

*(Fabiana)*

Para Fabiana, encontrar professores empenhados em desenvolverem um bom trabalho, traz a ela motivação de ir para a academia. Além de Fabiana, outros depoimentos focaram a motivação nas instalações e no atendimento.

*“ Gosto de treinar aqui na academia porque os aparelhos são de última geração e a academia é nova, isso me traz o desejo de estar aqui, ambiente agradável e pessoas bonitas”.*

*(Alexandre)*

*“Gosto quando chego na academia e recebo atenção desde a recepção até o contato com o meu professor”*

*(Sônia)*

Notou-se que para alguns a motivação acontece por meio do relacionamento com o professor, para outro cliente, por meio das instalações esportivas ou por meio do bom atendimento, reforçando as idéias de Gronroos & Voima (2013) (p.41 da dissertação) quando mencionam que a motivação vem por meio da experiência provada.

## ENG) ENGAJAMENTO

De maneira geral, notou-se similaridades nos depoimentos dos grupos A, B e C de *stakeholders* entrevistados no sentido de estarem engajados, quando observou-se as reuniões periódicas realizadas com as diversas áreas da academia com o intuito de compreender os

anseios dos clientes para a oferta de produtos e serviços que atendam as necessidades dos que buscam pela prática de atividades físicas. A gestão da academia além de voltar suas atenções para as necessidades dos clientes, também se preocupam em ouvir e treinar os funcionários e professores, e da mesma forma que são assistidos pela academia, tentam reproduzir tal cuidado para os clientes, indo ao encontro as afirmações de Ramaswamy & Guillard (2010) (p. 54 da dissertação), quando comentam que engajar pessoas é interessante para juntas criarem experiências de valor unindo suas percepções, conhecimentos, habilidades e criatividade, podendo emergir a cocriação de valor.

#### 4.2.2 PRÁTICAS DE EXPERIÊNCIA E RELACIONAMENTO NAS ABORDAGENS DE *STAKEHOLDERS*

Nas literaturas pesquisadas sobre as práticas do relacionamento e experiência na teoria dos *stakeholders*, partindo da obra de Freeman (1984) (p. 45 da dissertação) onde o autor trouxe esclarecimento sobre o termo *stakeholders* e destacou a importância das partes interessadas para a organização, em pesquisas realizadas de 1984 até o ano de 2009 encontrou-se nas literaturas pesquisadas apenas uma obra que tratou do tema relacionamento que foi a de Neville, Bell & Manguç (2005) (p.51 da dissertação), que explicaram que os *stakeholders* podem ou não reforçar seus laços relacionais com a empresa quando avaliam os resultados obtidos por ela.

A partir do ano de 2010, com os estudos de Ramaswamy & Guillard (2010) (p. 27 da dissertação), os temas cocriação de valor e os *stakeholders* foram abordados em conjunto, sendo um estudo relevante para essa dissertação, uma vez que este estudo propõe analisar os temas cocriação de valor e os *stakeholders*. Posteriormente os estudos de Ranjan & Read (2014) (p. 42 da dissertação), trazem esclarecimentos sobre o VIU (*Value in use*), abordando os elementos da experiência e do relacionamento para a cocriação de valor.

As abordagens das temáticas cocriação de valor e Teoria dos *Stakeholders* ainda são recentes quando pesquisadas em conjunto, aparecendo na literatura com assiduidade a partir do ano de 2010 explicado nas páginas 19 por Shafiq et al. (2014) e por Ramaswamy & Guillard (2010) (p. 27 da dissertação).

As categorias (C) para análises das respostas para verificação das práticas da experiência e do relacionamento nas abordagens da teoria dos *stakeholders* foram baseadas nas temáticas em conjunto com a intenção de abranger a proposta desta dissertação que foi

verificar as práticas de experiência e do relacionamento a partir das abordagens da cocriação de valor e da teoria dos *stakeholders* na gestão das academias de ginástica, sendo assim, foram encontradas as seguintes categorias para análises: D) Diálogo, TCR) Troca de informações e combinação de recursos, ENV) Envolvimento, PART) Participação e ENG) Engajamento.

#### 4.2.2.1 CASO 1 – ACADEMIA 1

##### a) GESTOR, COORDENADOR E FUNCIONÁRIO

##### D) DIÁLOGO

Quando o gestor foi indagado sobre os *stakeholders* que mais impactam na academia e sobre os conhecimentos por parte dele das expectativas dos envolvidos, o gestor entrevistado deu maior ênfase aos “clientes”, destacando que as expectativas deste grupo são em sua maioria a busca por resultados estéticos em seus corpos, o que vai ao encontro de Lusch, Vargo & O'Brien (2007) (p. 54 da dissertação), quando ressaltam que a empresa deve conhecer a expectativa dos seus clientes, partindo do pressuposto que juntos, clientes/consumidores compartilham e aplicando suas competências em conjunto e são capazes de sanarem problemas e resolverem as necessidades, no caso da academia podem fazer com que os alunos alcancem os seus objetivos.

No decorrer dos depoimentos, o gestor expressou sua preocupação com os *stakeholders* funcionários na ótica de que eles são responsáveis diretos em proporcionar o atendimento de qualidade, tal menção, indica a atenção do gestor para o alinhamento das visões dos *stakeholders* que trabalham em conjunto dentro da empresa, indo de acordo com os estudos de Oliveira & Wada (2012) (p. 49 da dissertação).

Para o coordenador a proximidade entre todos os envolvidos com a academia é importante para que haja diálogo para que não somente os alunos, mas a academia tenha bons resultados, corroborando com a afirmação Lyra, Gomes & Jacovine (2009) (p. 51 da dissertação), quando mencionam que o relacionamento com os *stakeholders* exerce força fundamental para a compreensão de como ocorrerá o processo gerencial para a organização, considerando que o relacionamento entre as partes gera benefícios mútuos.

Para o funcionário, o diálogo entre os *stakeholders* é mais visível entre os grupos, e explicou que entre os funcionários ocorre diálogo, entre o grupo de alunos, condizendo com a afirmação feita por Hedlund (2014). (p. 55 da dissertação).

## TCR) TROCA DE INFORMAÇÕES E COMBINAÇÃO DE RECURSOS

### a) GESTOR, COORDENADOR E FUNCIONÁRIO

Conforme análise do depoimento do gestor entendeu-se que os compartilhamentos das competências e das expectativas são realizados por meio do diálogo pessoalmente, já que as redes sociais ainda são timidamente utilizadas pela academia, indo de encontro aos estudos de Driessen, et al. (2013) (p. 56 da dissertação), que ressaltam o mecanismo de integração virtual do diálogo entre os *stakeholders* uma rica fonte de informações com a possibilidade de cocriar valor. Entendeu-se que as redes sociais tem potencial para ampliar a troca e combinação de recursos no caso da academia 1.

Percebeu-se nas entrevistas com o coordenador e com o funcionário que o trabalho conjunto é ressaltado por diversas vezes durante as entrevistas, para tanto, entendeu-se que na busca por compreender os anseios dos clientes e compartilhar as informações sugere á busca por compatibilidade das relações dos interessados.

### b) PROFESSORES

Para as professoras a troca e combinação dos recursos ocorrem entre o grupo de *stakeholders* professores, corroborando com a percepção do funcionário do grupo A que mencionou que o diálogo ocorre somente dentro dos grupos, sendo reforçado com a afirmação feita por Hedlund (2014). (p. 55 da dissertação), que a ocorrência da cocriação de valor é propícia dentro de grupos.

### c) CLIENTES

Os clientes mencionaram por diversas vezes que o diálogo é falho e isso implica na troca e combinação de recursos, não condizendo com as orientações dadas por Brindoux & Stoelhorst (2014) (p. 52 da dissertação), que explicam que obter informações e conhecer as

experiências dos clientes é importante para criar estratégias que tenham impactos nas operações da empresa, nos produtos e nos serviços.

## ENV) ENVOLVIMENTO

### a) GESTOR, COORDENADOR E FUNCIONÁRIO

De maneira geral, esse grupo de *stakeholders* afirmou durante as entrevistas que por serem abertos a sugestões, proporcionam o envolvimento entre os grupos de *stakeholders*, desta forma, corroboram com o pensamento de Sauerbronn & Sauerbronn (2011) (p. 51 da dissertação) no sentido de reconhecer a necessidade de relacionamento entre todas as partes envolvidas.

### b) PROFESSORES

Na idéia dos professores o envolvimento ocorre entre os professores e os alunos devido a confiança dos alunos depositada no profissionalismo dos professores, que para Brindoux & Stoelhorst (2014) (p. 52 da dissertação), a confiabilidade, respeito e simpatia são gerados pelo cumprimento do que é prometido aos clientes.

### c) CLIENTES

Os clientes corroboram com as afirmações das professoras no sentido que o envolvimento com maior afinco ocorre entre professores e alunos, conforme o depoimento de Ivanilde:

*“O que me faz permanecer aluna dessa academia é o relacionamento que tenho com as minhas professoras”*  
(Ivanilde)

Intrinsecamente os entrevistados demonstraram que esperam por mais envolvimento e engajamento por parte dos gestores (Prahalad & Guillard, 2010) (p. 52 da dissertação) para fortalecer os laços relacionais. Tais percepções dos clientes corroboram com as idéias de Spitzack, Hansen & Alt (2012) (p. 49 da dissertação), quando apontam para que a

organizações estejam cada vez mais próximos dos seus os *stakeholders* para ocorrência da interação.

## PART) PARTICIPAÇÃO

### a) GESTOR, COORDENADOR E FUNCIONÁRIO

As experiências positivas podem despertar nos clientes o interesse em participar na criação ou melhoria do produto ou serviço já existente, e segundo os entrevistados, o fato de orientarem os alunos sobre alimentação, descanso e de falarem abertamente sobre suplementação, é um diferencial, uma vez que reconhecem a expectativa dos seus clientes, acreditam os entrevistados que podem oferecer-lhes experiências e despertar-lhes o interesse de participarem com sugestões para melhoria dos produtos e serviços. Com o olhar em proporcionar experiências aos clientes, Vargo & Lush (2004) (p. 54 da dissertação) mencionam que uma maneira eficaz de proporcionar experiências aos *stakeholders* é inseri-los não somente de maneira informativa, mas participativa.

### b) PROFESSORES

As professoras, aparte da participação dos alunos na montagem dos treinamentos, não percebem a participação entre outros grupos de *stakeholders*.

### c) CLIENTES

Em relação aos *stakeholders* com maior importância, de maneira geral para os clientes entrevistados, o *stakeholder* com maior importância são os clientes, que vão ao encontro dos estudos de Sachs & Ruhli (2011) (p. 50 da dissertação) que destacam os clientes como *stakeholders* que impactam a organização, porque usufruem do serviços prestados e avaliam. Explicam os autores que a avaliação ocorre não somente por meio de informações, mas por meio da utilização dos produtos e serviços (Ranjan & Read, 2014) (p. 41 da dissertação), os clientes obtêm experiências e fazem suas próprias avaliações e escolhas.

Consecutivamente, foram descritos pelos clientes entrevistados a importância dos demais *stakeholders* questionados a eles durante as entrevista: Em segundo lugar pensam que a sociedade é importante, porque a academia precisa causar boa impressão onde está inserida e a sociedade pode ser um meio de auxiliar na divulgação dos serviços, depois os

proprietários, pois precisam ter sempre novas idéias para manterem os clientes. Em quarto lugar os empregados, porque precisam ser prestativos e demonstrarem seus conhecimentos na prática, não somente na teoria, em seguida os parceiros de negócios, porque são os que fornecem produtos e serviços para que a academia ofereça diferencial.

Em relação à participação as entrevistas com os alunos corroboram com a percepção dos professores (grupo B).

## ENG) ENGAJAMENTO

### a) GESTOR, COORDENADOR E FUNCIONÁRIOS

Ramaswamy & Gouillart (2010 p. 90) (p. 47 da dissertação), comentam que o engajamento de diversos atores e setores funcionam como um auxílio para estabelecer parâmetros de onde a organização, como perceber oportunidades, falhas e tendências, corroborando como as afirmações feita pelos entrevistados da Academia 1 no grupo A no sentido de permitir que os alunos opinem nos produtos e serviços.

Notou-se também durante as observações e entrevistas que a academia tem uma identidade, e busca clientes que tenham essa mesma identidade, não tendo muito interesse pelos clientes que estão fora do perfil estabelecido pela academia, prejudicando o engajamento dos clientes que “estão fora do padrão” decidido pela academia.

### b) PROFESSORES

As professoras chegaram a consenso entre si quanto ao engajamento, e o consenso é de que não há engajamento na academia, indo de encontro ao princípio adotado por Prahalad & Ramaswamy (2010, p. 35) (p. 54 da dissertação) quando afirmam que as experiências são criadas em conjunto, envolvendo diversos *stakeholders*, entendem os autores que as experiências vêm com o engajamento de pessoas.

### c) CLIENTES

Os clientes, assim como os professores dizem que não há engajamento, sendo assim, a prática na academia 1 contradiz com a literatura, que explica Prahalad & Ramaswamy (2010) (p. 54 da dissertação) que para haver experiências, é necessário engajamento.

#### 4.2.2.2 CASO 2 – ACADEMIA 2

##### D) DIÁLOGO

###### a) GESTOR, COORDENADOR E FUNCIONÁRIA

O gestor contou que o diálogo na academia ocorre entre todos, porém ele busca sempre conversar com os alunos, pois explica que eles servem de termômetro para medir a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela academia.

*“Os stakeholders mais importantes em primeiro lugar são os clientes, porque eles trazem a sobrevivência para a academia, em segundo os proprietários e em terceiro os empregados, os demais não trazem impacto direto no dia a dia da academia”.*

*(Gestor)*

A opinião do gestor, corroborando com os estudos de Oliveira & Wada (2012) (p. 49 da dissertação), quando destacam que os clientes são os principais *stakeholders* para a sobrevivência de um negócio, apontando para a tendência de mutualidade e reciprocidade entre eles, que conforme o gestor ocorre na academia 1.

Segundo o gestor, os parceiros de negócios são fundamentais, exemplificou o entrevistado contando sobre as empresas que vendem equipamentos, e recordou de quando iniciou seus negócios, não tinha recursos financeiros para comprar equipamentos, e o apoio dos parceiros de negócios, que neste caso são os fornecedores de equipamentos para musculação foi fundamental para o crescimento da academia. Outro exemplo de parceria que mencionou o gestor são os *personal trainers* e explicou que não cobra nenhum valor para que os profissionais utilizem o espaço e todos os equipamentos oferecidos na academia, porém o aluno do *personal trainer* precisa filiar-se a academia, gerando um trabalho em parceria da academia 2 com o profissional *personal trainer* e lucro para ambos os parceiros.

Embora Sachs & Ruhli (2011) (p.50 da dissertação) em seus estudos dispõem de um *ranking* de *stakeholders* e abordam a importância e o impacto que cada um deles pode causar para a organização, o gestor da Academia 2 acha que não são todos os *stakeholders* que causam impacto direto no dia a dia da academia.

O coordenador e a funcionária corroboram com a opinião do gestor que os *stakeholders* que mais impactam nos negócios da academia são os clientes.

*“Os clientes têm importância primária aqui dentro”*

*(Coordenador)*

*“Os stakeholders com maior importância pra mim são os clientes, porque através deles vem o crescimento da academia em termos financeiros e em segundo lugar acho que são os parceiros de negócios”*

*(Funcionária)*

## b) PROFESSORES E ESTAGIÁRIO

Dentre as entrevistas do grupo B, chamaram à atenção as menções de um dos professores entrevistados. Conforme todas as entrevistas, os temas que foram abordados foram explicados previamente á cada entrevistado, bem como esclarecimentos sobre o roteiro de entrevista, sendo assim, o primeiro professor entrevistado preferiu iniciar falando sobre os *stakeholders*:

*“Para mim os proprietários são os mais importantes, porque eles decidem o que acontece dentro da academia e os serviços e produtos que eles querem oferecer aos clientes, digo no geral, desde aparelhagem, profissionais, que incluem professores, pessoal da limpeza, pessoal da recepção, a escolha das bebidas que são oferecidas dentro da academia, etc”.*

*(Professor)*

Para Sachs & Ruhli (2011) (p. 51 da dissertação), os clientes são os principais *stakeholders*, diferente da opinião do professor, que comenta que os proprietários são os *stakeholder* mais relevantes em sua opinião e explicou que são os proprietários quem diretamente decidem os serviços que serão prestados pela academia. Complementou dizendo que a academia oferece uma variedade de aparelhos para musculação, porém as estruturas de banheiros e vestiários são precárias.

Na opinião do professor, tal descaso com as instalações, demonstra pouca afeição dos gestores com os que estão utilizando as instalações diariamente, nas entrelinhas, para os funcionários e os clientes. Neste encaminhamento, a experiência que a academia oferece aos funcionários e clientes ficam incompletas, percebeu-se no depoimento do professor.

Na literatura Donaldson & Preston (1995) (p.46 da dissertação) comentam que a forma de gerenciamento dos *stakeholders* pode afetar diretamente a organização, neste caso, notou-se que os funcionários e suas expectativas precisam ser percebidos pelo gestor.

### c) CLIENTES

No decorrer dos depoimentos dos clientes, percebeu-se que em sua maioria pensam que os clientes são os stakeholders com maior impacto e importância para a academia, e firmam que o relacionamento estabelecido por meio do diálogo é importante para que a gestão da academia conheça suas idéias, para que os serviços oferecidos vão ao encontro das expectativas dos clientes. Neste contexto, para Vargo & Lush (2004) (p. 54 da dissertação), o foco no serviço e no produto deve perder seu espaço ao olhar da organização, que por sua vez, deve atentar-se em oferecer experiências eficazes para os *stakeholders*.

*“Todos são importantes, porém o cliente deve estar satisfeito, pois se isso acontece, é benéfico para todos os outros stakeholders”*

*(Cristiane)*

### TCR) TROCA DE INFORMAÇÕES E COMBINAÇÃO DE RECURSOS

#### a) GESTOR, COORDENADOR E FUNCIONÁRIA

Para interação e também como modo de trocar informações com os *stakeholders*, o gestor disse que prefere o *facebook*, por ser uma rede social acessível a todos, e em sua opinião é um meio bem aceito para atrair novos alunos por meio da divulgação. Explicou que embora utilize o *facebook*, o principal meio de divulgação da academia seja o boca a boca, que segundo o entrevistado, o maior diferencial para a divulgação são os serviços de reabilitação prestados.

Para o coordenador, a troca de informações acontece entre todos os envolvidos da academia, pois para o trabalho eficaz, é preciso conhecer e obter informações em todo tempo a fim de chegar ao objetivo traçado.

Para a funcionária, a troca e combinação de recursos ocorrem diariamente, corroborando com as afirmações feitas pelo gestor e pelo coordenador.

Mediante as entrevistas, corroboram em suas opiniões com os autores Brindoux & Stoelhorst (2014) (p. 52 da dissertação), quando explicam a importância da organização voltar os olhares para os clientes para criar estratégias efetivas.

#### b) PROFESSORES E ESTAGIÁRIO

Para os professores e estagiário, como já mencionado anteriormente, a troca e a combinação dos recursos é algo inerente ao trabalho deles. Essa prática ocorre entre eles e deles para com os alunos.

#### c) CLIENTES

Nas entrevistas foi ressaltado pelos clientes que a troca e combinação dos recursos acontecem por meio da paciência dos professores em ouvir as necessidades dos alunos e assim transmitirem seus conhecimentos que colocados em práticas, fazem com que os eles cheguem aos resultados.

Diante da afirmação acima contida na maioria das entrevistas dos clientes, corrobora com as idéias de Neville et al. (2005) (p. 51 da dissertação), no sentido de que a organização precisa conhecer as expectativas dos clientes para oferecer o serviço esperado, e perceberão os efeitos da experiência e relacionamento com a organização, avaliando os resultados obtidos, reforçando ou não os laços relacionais.

#### ENV) ENVOLVIMENTO

##### a) GESTOR, COORDENADOR E FUNCIONÁRIA

De maneira geral, as idéias do grupo A são similares, pois menciona que há envolvimento entre todos os departamentos da academia devido a natureza do principal foco da prestação dos serviços que são de reabilitação. Sobre envolvimento compartilhou o coordenador que ocorre primeiro entre os *stakeholders* internos que são os profissionais que atuam dentro da academia, e depois é repassado para os alunos. Mas para ser repassado para o aluno, explica o coordenador, é necessário conhecer e aprender qual é a necessidade dele.

##### b) PROFESSORES E ESTAGIÁRIO

Os professores e o estagiário também possuem pensamentos similares entre eles e também similares ao do grupo A, quando comentam nas entrevistas que não há meio de prestar um serviço de qualidade sem envolvimento e compromisso com os que se faz.

##### c) CLIENTES

O grupo de clientes entrevistados mencionou o envolvimento com os professores, porém não mencionaram com os demais *stakeholders*, o que diverge da opinião do gestor, que contou que o envolvimento é geral.

## PART) PARTICIPAÇÃO

### a) GESTOR, COORDENADOR E FUNCIONÁRIA

No ponto de vista dos *stakeholders*, o gestor mencionou que não há participação dos funcionários, dos professores e nem dos alunos, quanto a escolha sobre produtos e serviços a serem melhorados ou implementados, ressaltou que o único que auxilia nas decisões é o coordenador. Mediante a prática do gestor, ele tenta compreender as expectativas dos *stakeholders* como sugerido por Prahalad & Ramaswamy (2004) e Vargo & Lush (2004) (p. 53 da dissertação), mas não os insere nos processos de criação até o produto ou serviço final, indo de encontro as sugestões de Zago & Wada (2013 (p. 54 da dissertação), que afirmam que a inserção dos stakeholders em qualquer fase da criação ou desenvolvimentos de um produto ou serviço pode gerar benefícios a todos os envolvidos.

### b) PROFESSORES E ESTAGIÁRIO

O estagiário comentou que não participa ativamente de decisões, realiza o que é pedido a ele, que é posteriormente conferido por um profissional. Certamente, como estagiário, embora desenvolva um trabalho com seriedade, como foi observado, ainda está em fase de treinamento, restringindo possivelmente sua participação com assiduidade nas decisões.

Os professores ressaltaram que a participação deles também é somente no que diz respeito os treinamentos, e quando há casos de alunos especiais, contam com as orientações da fisioterapeuta. Na visão de Sachs & Ruhli (2011) (p.51 da dissertação), os funcionários (chamados pelos autores de empregados) são considerados *stakeholders* primários ou principais que impactam na sobrevivência da organização, nesta linha afirmam Vargo & Lush (2004) (p.54 da dissertação) que os *stakeholders* principais devem participar do contexto organizacional de maneira ativa.

### c) CLIENTES

Os clientes de forma geral comentaram que participam depois de uma aula teste, com opiniões sobre os aparelhos que gostam ou não e o professor lhes dá a oportunidade de terem tal exercício adaptado ou modificado. Isso acontece independente se o aluno tem ou não restrições nas atividades.

### ENG) ENGAJAMENTO

#### a) GESTOR, COORDENADOR E FUNCIONÁRIA

Durante as entrevistas, mesmo o gestor afirmando que há engajamento, percebeu-se restrições quanto a aceitar novas idéias com o intuito de melhorar. Na academia existem quadros nas paredes com pensamentos, e acredita-se ser o pensamento do próprio gestor que foi entrevistado que é sócio-proprietário majoritário da academia 2, como por exemplo: “Não critique no que até agora está dando certo” (dizer de um dos quadros expostos no segundo andar da academia 2). A atitude percebido nas entrelinhas da entrevista e impressões durante as visitas na academia, não estão de acordo com as afirmações de Shafiq et al. (2014) (p. 52 da dissertação) quando explicam que as partes interessadas podem ser fontes de informações desejáveis ou indesejáveis, porém tais informações podem direcionar o comportamento da organização no mercado.

#### b) PROFESSORES E ESTAGIÁRIO

Foi perceptível o engajamento dos entrevistados do grupo B com os alunos, pois se notou que na prática os profissionais entendem que as informações advinhas dos alunos são preciosas para o resultados dos trabalhos que serão aplicados por eles, neste sentido corroboram com a afirmação de Ramaswamy & Gouillart (2010 p.35) (p. 54 da dissertação), quando mencionam que “pessoas criam juntas experiências e valor”.

Notou-se que há engajamento entre o grupo B e a fisioterapeuta, mas que esse tópico ainda é falho entre o grupo B e o grupo A.

### c) CLIENTES

Os clientes não têm a percepção sobre o engajamento, e confundem a presença do gestor diariamente no local, que é a participação dele na resolução das situações eminentes com o envolvimento dele para o crescimento de todos os envolvidos na academia.

*“Fazer com que as pessoas interajam entre si evita o desligamento dos alunos com a academia”*  
(Julio)

Para o cliente Julio, a interação entre os alunos é o suficiente para que os alunos não se desliguem da academia, demonstrando claramente que o entendimento sobre engajamento ainda é superficial.

#### 4.2.2.3 CASO 3 – ACADEMIA 3

##### D) DIÁLOGO

###### a) GESTOR, COORDENADOR E FUNCIONÁRIA

Quando indagado sobre os *stakeholders* mais relevantes, o entrevistado comentou que os clientes estão em primeiro lugar, e explicou que tudo o que é oferecido é para o cliente, não há outra razão, portanto, sem os clientes a academia não existe. Para tanto, o gestor entende que independente de outras atitudes que possam ser tomadas pela academia as próprias instalações da academia já proporcionam aos visitantes uma experiência diferenciada, por serem novas tendem a chamar a atenção dos visitantes, que no momento da visita na opinião dele, não prestam atenção nas informações, sendo o diálogo neste momento não muito importante, para o gestor, o que importa é ouvir para conhecer os desejos dos clientes. Embora parte das afirmações do gestor a respeito do dialogo não corroborem com a literatura, que para Ballantyne & Varey (2006) (p. 34 da dissertação) o diálogo é um bloco de interação fundamental para ocorrência da cocriação de valor, destacam sobre a importância de conhecer os clientes os autores Helay & McDonagh (2013) (p. 30 da dissertação), no sentido de que o cliente precisa ser bem entendido pela empresa, que deve encontrar soluções para suprir as expectativas, considerando suas características de maneira detalhada, nesta ótica, destaca Ramaswamy (2008) (p. 31 da dissertação), que compreendendo melhor o cliente, pode-se aprender com ele e cocriar valor.

## b) PROFESSOR

Após a explicação dos temas e do roteiro de entrevistas, o professor comentou:

*“Nos dias atuais muitas pessoas obesas chegam na academia buscando um corpo ideal, que na mente delas, o ideal é o que a mídia expõe. Não é impossível, mas é importante a interação do professor com o aluno para explicar esse caminho que é preciso trilhar até chegar ao ideal, então o diálogo constante e a motivação são imprescindíveis para o engajamento do aluno com o que é necessário ser feito”.*

*(Professor)*

Conforme o depoimento do professor ressaltou-se a importância de compreender os anseios dos alunos com a finalidade de beneficiá-lo para que alcance o objetivo, corroborando com as menções de Ramaswamy & Gouillart (2010) (p. 54 da dissertação) no ponto de que o processo de cocriação de valor ocorre por meio do envolvimento da organização com os *stakeholders*, buscando proporcionar experiências mutuamente valiosas. Com esse olhar, o foco é a experiência do cliente o tornado atuante e cada vez mais participativo afirma Vargo & Lush, 2004 (p. 54 da dissertação).

Notou-se que os blocos de interação estão comprometidos, pois o diálogo conforme Ballantyne & Varey (2006) (p. 34 da dissertação) ressaltam, é importante para ocorrência dos demais blocos de interação (acesso, risco e transparência), e conforme foi notado nas visitas, o diálogo é restrito as informações pertinentes as atividades, assim implicando na motivação dos que praticam atividades físicas, uma vez que o relacionamento é inicialmente construído, pela falta de experiência memorável não é sustentado no caso da academia 3.

Comentam Chan et al. (2010) e Ranjan & Read (2014) (p. 41 da dissertação) que o relacionamento é construído por meio de experiências de utilização do produto e serviço, reforçando a idéia de que somente uma boa impressão quanto as estruturas da academia não é o suficiente para gerar uma experiência memorável, contradizendo com a opinião do grupo A.

## c) CLIENTES

Nas entrevistadas com os clientes percebeu-se que o diálogo é algo presente nos relacionamento dos *stakeholders* internos da academia (grupos A e B). O diálogo ocorre entre os professores e os clientes, porém ainda é distante entre os gestores e os alunos, mesmo periodicamente havendo reuniões entre os *stakeholders*, incluindo os clientes na tentativa de compreender as falhas da academia.

## TCR) TROCA DE INFORMAÇÕES E COMBINAÇÃO DE RECURSOS

### a) GESTOR, COORDENADOR E FUNCIONÁRIA

Neste tópico, o destaque foi a entrevista da funcionária que mediante as experiências contadas, ressaltou a sua intenção de compreender e explorar as expectativas dos clientes com o intuito de entendê-los e oferecê-los os serviços e produtos de acordo com as suas expectativas para que os clientes percebam que na academia as experiências podem ser diferenciadas. A atitude da funcionária, corrobora com a literatura, quando Shafiq et al. (2014) (p. 52 da dissertação), comentam que as partes interessadas devem servir para a organização como fonte para obter informações, neste caso, os clientes em potencial que visitam a academia, são fontes de informações valiosas.

Durante as entrevistas perceberam-se a tentativa de buscar o alinhamento das visões dos *stakeholders* internos do grupo A sobre as instalações, planos que são oferecidos aos alunos e procedimentos a serem seguidos.

Destacou ainda a funcionária entrevistada que o maior ponto de interação e comunicação para manterem o relacionamento com os clientes é a utilização das redes sociais, para manterem contato com os alunos e passarem as informações, corroborando com Yunes et al. (2012) (p. 29 da dissertação), quando afirma que por meio das tecnologias de informações as organizações disponibilizam seus produtos e serviços.

### b) PROFESSOR

Para o professor a troca e a combinação dos recursos acontecem principalmente entre os professores que fazem a avaliação física com os demais professores das outras áreas de atuação (ginástica e musculação), pois é uma troca necessária para que os alunos tenham a orientação adequada.

### c) CLIENTES

Os clientes de forma geral destacaram que a troca e a combinação dos recursos acontecem entre professores e alunos.

## C6) ENVOLVIMENTO

Quando falou-se sobre envolvimento, o gestor ressaltou o trabalho em conjunto com outras equipes, com os fisioterapeutas e nutricionista é essencial para oferecer produtos e serviços completos e de qualidade, afirmando a importância de reconhecer o trabalho dos demais profissionais e manter um bom relacionamento com todos os profissionais como algo indispensável para a prestação de um serviços que traga satisfação para os clientes.

O coordenador ressaltou que enxerga o envolvimento da academia com outras pessoas quando acontecem eventos juntamente com os parceiros de negócios com a intenção de agradar os alunos, como por exemplo, a TNT (marca de suplementos e energéticos) sempre patrocina os eventos da academia 3 oferecendo bebidas e cereais para os participantes. Ressaltou o coordenador que o envolvimento é bom para desenvolver relacionamentos, nesta ótica corrobora apontam ainda Ramaswamy & Gouillart (2010) (p. 54 da dissertação) que o envolvimento da organização com os *stakeholders* proporcionam experiências e geram valor.

#### b) PROFESSOR

Na opinião do professor o envolvimento maior ocorre do professor para com os alunos, e apontou que acha que poderia ocorrer um maior envolvimento dos demais departamentos entre si, pois entende que mesmo havendo reuniões periódicas, ainda é uma realidade distante pensando em envolvimento interno. Neste sentido, Wicks Jones (1999), Savage et al. (2004) (p. 51 da dissertação) destacam a importância de a organização se envolver com as diversas partes interessadas e buscar compatibilidade na relações, sendo assim, percebeu-se que a organização foca no *stakeholder* cliente, mas também deve voltar os olhares para os *stakeholders* internos.

#### c) CLIENTES

Nas entrevistas notou-se a similaridade dentro do grupo de que as percepções dos clientes são idênticas as do professor, quando todos mencionaram que o envolvimento ocorre entre professores e alunos.

No entanto há similaridade dentro do grupo dos entrevistados e das menções deste grupo com o grupo B.

### C9) PARTICIPAÇÃO

#### a) GESTOR, COORDENADOR E FUNCIONÁRIA

Embora anteriormente tenha sido notada a preocupação com em compreender o que os clientes em potencial buscam, notou-se que a academia utiliza as informações coletadas nas conversas iniciais para traçar um plano para que o então aluno possa atingir seu objetivo, porém a participação dos alunos ainda é restrita, pois se notou mais envolvimento e participação dos *stakeholders* internos, indo ao ruma contrário ainda das orientações feitas por Vargo & Lush (2004) (p. 54 da dissertação), quando explicam que a organização deve proporcionar experiências aos clientes, alcançando maneiras eficazes de inserir os *stakeholders* de maneira participativa.

#### b) PROFESSOR

Um dos pontos mencionados pelo professor sobre a participação, foi sobre o envolvimento de diversos interessados durante os eventos que a academia realiza, corroborando com as afirmações de Woratschek et al. (2014) (p. 55 da dissertação), onde explicam que por meio dos eventos, as organizações esportivas são capazes de cocriar valor devido ao envolvimento de diversos *stakeholders* para que o evento aconteça. Entendeu-se que a participação no dia a dia não acontece, porém é perceptível em momentos esporádicos de eventos.

#### c) CLIENTES

Em termos de participação, Tamires que foi das clientes entrevistadas compartilhou que já participou de grupos com outros clientes para discussão dos serviços oferecidos pela academia. Por meio do depoimento de Tamires, identificou-se que a gestão da academia busca entender as expectativas dos *stakeholders* clientes, corroborando com Strandrvik, Homlund & Edvarsson (2012) (p. 43 da dissertação), sobre a importância da interação por meio do diálogo com o consumidor, buscando o envolvimento (Aarikka-Stenroos & Jaakkaola, 2012) (p. 43 da dissertação), para ajustar o é necessário com o intuito de envolver cada vez mais os clientes fazendo com que eles participem ativamente, facilitando a ocorrência da cocriação de valor. Destacam ainda Macdonald et al. (2011) (p. 44 da dissertação) que quanto mais o cliente é participativo quanto a utilização do produto ou serviço oferecido, mais o valor é percebido e pode ser aumentado.

Embora a academia realize esses grupos com o objetivo de gerar benefícios mútuos, notou-se que essa prática, não condiz realmente com o que acontece no dia a dia, porque as decisões finais quem faz são os gestores.

## ENG) ENGAJAMENTO

Na academia 3 notou-se o engajamento ocorre dentro do grupo A e entre o grupo dentro e entre os grupos B e C, embora entre os alunos que possuem interesse em comum.

Para complementar a afirmação acima, a cliente entrevistada Mônica contou que sua experiência memorável aconteceu quando experimenta o uma nova modalidade oferecida pela academia, e afirmou que a infraestrutura é adequada, que é o MMA, nesta ótica, Mônica corrobora com a idéia de Ranjan & Read (2014) (p. 41 da dissertação), quando mencionam que os valores para os clientes vêm por meio da utilização do produto ou serviço. Mas o ponto central deste assunto, é que Mônica está engajada com a equipe de MMA por terem os mesmos interesses, sendo assim, ela não pratica outras tantas atividades oferecidas pela academia.

Conforme o depoimento da entrevistada percebeu-se que ela está engajada com a academia, não somente por questões econômicas, mas também por aprender e crescer que para Prahalad & Ramaswamy, (2010) (p. 47 da dissertação), é o resultado do engajamento entre *stakeholders*.

### 4.2.2.4 CASO 4 – ACADEMIA 4

## D) DIÁLOGO

### a) GESTOR (SÓCIO PROPRIETÁRIO), COORDENADOR E FUNCIONÁRIA

O gestor comentou que os clientes estão em primeiro lugar quanto aos *stakeholders* salientes, porque a academia não funciona sem eles, corrobora com Sachs & Ruhli (2011) (p. 50 da dissertação), quando dizem que os clientes são *stakeholders* primários. Em segundo lugar mencionou os funcionários, porque eles representam as escolhas feitas pela direção da academia em termos de produtos e serviço, e são responsáveis para manter o padrão de qualidade. Para que os padrões de qualidade se mantenham altos, contou o gestor que

oferecem treinamentos mensais aos funcionários em geral. Em terceiro lugar, apontou os patrocinadores locais que são: as lojas, os colégios e bancos.

O coordenador ressaltou que busca sempre relacionar-se com os alunos e com os professores, sempre mantendo o diálogo com a intenção de gerar laços de amizade. A funcionária reforçou o relacionamento que há entre os *stakeholders* internos quando corroborou depoimento do gestor contando:

*“Mensalmente temos reunião com a coordenação para discutirmos sobre as metas e o progresso. Isso me incentiva, pois entendo que a academia não está preocupada somente com os lucros, mas também com nosso desenvolvimento profissional e com os clientes que recebem os serviços.”*

*(Funcionária)*

E complementou a funcionária comentando que as reuniões mensais acontecem em todos os departamentos. Baseando-se no depoimento, percebeu-se o interesse da academia em identificar as prioridades e necessidades (Wicks Jones,1999; Savage et al., 2004) (p. 51 da dissertação) dos *stakeholders*, chamando a responsabilidade para a academia no sentido de entender e conciliar os diversos interesses envolvidos ( Philips et al., 2010) (p. 51 da dissertação). Para que isso ocorra explica Sauerbronn & Sauerbronn (2011) (p. 51 da dissertação), que é necessário o relacionamento entre as partes, porque é por meio do relacionamento que a organização, que neste caso, é a academia, pode obter informações importantes para criar estratégias (Shafiq et al., 2014) (p. 52 da dissertação).

## b) PROFESSOR

Na opinião do professor, a forma mais eficaz de se relacionar com os clientes é por meio de um diálogo aberto, é encontrar profissionais acessíveis e que oferecem respaldo para sanar as dúvidas dos alunos e complementou afirmando que o bom atendimento fortalece os laços relacionais e não somente a estrutura moderna e equipada.

## c) CLIENTES

Conforme a observação notou-se que os clientes têm diálogo entre si, e não somente entre eles, mas ocorre também o diálogo com os professores e com o Sr. César que esteve sempre presente nos momentos de visitas na academia, e ele mesmo mencionou que é uma prática estar todos os dias presentes na academia, notou-se que essa aproximação faz bem aos clientes.

## TCR) TROCA DE INFORMAÇÕES E COMBINAÇÃO DE RECURSOS

### a) GESTOR (SÓCIO PROPRIETÁRIO), COORDENADOR E FUNCIONÁRIA

O gestor ressaltou durante a entrevista que a troca de informações ocorre entre os profissionais professores, fisioterapeutas e nutricionistas com o intuito de que os alunos sejam bem assistidos e tenham os seus objetivos alcançados.

Na opinião do coordenador a troca de informações e combinação dos recursos acontece principalmente entre os professores e dos professores com os alunos, com o objetivo de entender melhor as necessidades deles para prestarem os serviços que mais se adequem a realidade de cada um. Neste sentido, as opiniões do professor no sentido de unir as informações dos professores com os alunos corroboram com os pensamentos de Nambisam (2002) (p. 24 da dissertação) quando explicam que a troca de informações e as combinações de recursos acontecem quando a organização e os clientes juntam seus esforços, habilidades e conhecimentos para gerar contribuições mútuas.

Na entrevista com a funcionária, ela ressaltou que a troca de informações e combinações de recursos ocorre entre a gestão e os funcionários da recepção por meio de treinamentos periódicos, e as observações feitas pela pesquisadora corroboram com as afirmações da funcionária.

### b) PROFESSOR

Para o professor entrevistado a troca e combinação de recursos acontecem na academia, porém destacou que essa interação ocorre com mais frequência entre os professores e os alunos, e entre os próprios alunos.

### c) CLIENTES

Nas entrevistas com os clientes, a maioria deles enxerga a troca e combinação de recursos da mesma maneira que o professor.

*“Os professores estão em todo o tempo nos acompanhando e conversando conosco”*

*(Rodrigo)*

Conforme o depoimento do cliente Rodrigo notou-se que os professores buscam sempre diálogo com os alunos. Também foi observado durante as visitas atitudes por parte

dos professores que corroboraram com as entrevistas dos clientes, percebendo-se a troca de informações e combinações de recursos.

## ENV) ENVOLVIMENTO

### a) GESTOR (SÓCIO PROPRIETÁRIO), COORDENADOR E FUNCIONÁRIA

Na ótica do gestor, o envolvimento deve acontecer entre todos os que têm interesse na academia, e em sua opinião julga importante para que o clima dentro da academia se torne agradável, trazendo satisfação aos clientes, e os funcionários trabalhem com alegria. As idéias do gestor no sentido de envolver-se com os diversos interessados corrobora com as idéias de Philips et al. (2010) (p. 51 da dissertação), quando afirmam que é responsabilidade da organização entender e conciliar os diversos interesses dos envolvidos com o objetivo de alcançar resultados. Ainda reforçam Brindoux & Stoelhors (2014) (p. 52 da dissertação) que por meio do relacionamento e conhecimento dos envolvidos interessados nos negócios, as organizações podem obter informações e experiência importantes para criarem estratégias.

### b) PROFESSOR

Em termos de envolvimento com os clientes, contou o professor que a própria academia por ser nova, gera o desejo dos alunos de permanecerem no local, pois é uma novidade. Regularmente são oferecidas atividades externas como corridas e caminhadas, passeios ciclísticos e aulas de ginástica ao ar livre que contam com parceiros de negócios para o desenvolvimento e patrocínio dessas atividades com o intuito de envolver ainda mais os interessados.

### c) CLIENTES

Em termos de envolvimento, conforme as entrevistas notou-se que tal prática acontece principalmente entre professores e clientes.

*“Os professores são bem comprometidos com os trenós e nos explicam todos os detalhes dos exercícios. Também nos auxiliam com dicas de nutrição, embora sempre nos incentivem a consultarmos a nutricionista da academia”.*

*(Fernando)*

*“Não tenho o que pontuar de ruim aqui na academia, aqui sou muito bem atendido e todos são muito atenciosos comigo”*

*(Alexandre)*

Basendo-se nos depoimentos e na notoriedade durante as visitas da pesquisadora na academia, percebeu-se que o ambiente é agradável e que todos sentem-se envolvidos com o que a academia proporciona, que é um ambiente saudável e alegre.

## PART) PARTICIPAÇÃO

### a) GESTOR (SÓCIO PROPRIETÁRIO), COORDENADOR E FUNCIONÁRIA

O gestor mencionou durante a entrevista sobre a participação em eventos promovidos pela academia e também sobre o apoio prestado quando alguns dos parceiros idealizam eventos. Os parceiros são escolas, centros estéticos, escola de idiomas, o banco que detém a carteira de funcionários para pagamento dos salários é um forte patrocinador, explicou o entrevistado, que por meio da participação em conjunto conhecem pessoas e aprendem coisas novas. Tal depoimento feito pelo gestor corrobora com Prahalad & Ramaswamy (2010 p. 247) (p. 54 da dissertação) quando comentam que o processo de cocriação de valor “explora as percepções, habilidades e criatividade de todos os participantes de forma mutuamente valiosa.”

As opiniões do coordenador e da funcionária são semelhantes as idéias do coordenador em relação a participação, realçando durante as entrevistas que atuam de maneira participativa na decisões por novos serviços.

### b) PROFESSOR

O professor durante a entrevista corroborou com o grupo A, no sentido de sua participação nas decisões por serviços oferecidos, principalmente opiniões concernentes a sua área específica, que são compras de aparelhos de musculação, para Ramaswamy (2008) (p. 47 da dissertação), a participação dos diversos *stakeholders* podem gerar benefícios para os clientes e auxiliam a organização a detectar oportunidades, falhas e tendências.

### c) CLIENTES

Notou-se nas entrevistas que os clientes participam ativamente da maioria das atividades propostas pela academia 4, porque suas experiências com a academia são boas.

“Costumo participar dos eventos de corrida feitos pela academia, são muito bem organizados, e nota-se que eles levam a sério a prática da atividade física pela quantidade de patrocínio que estão juntos durante o evento”.

(Marcos)

Durante as visitas da pesquisadora no local, estavam abertas 150 vagas de inscrições para a “Caminhada de verão”, e em uma semana já não havia mais vagas. Notou-se que neste sentido os alunos participam das atividades, e na entrevista com Marcos que era um dos escritos para participar da caminhada, ele mencionou que participa porque acha que a academia e os eventos são de qualidade e tem confiança em participar devido a boa organização. Entendeu-se que Marcos já tem experiência prévias em participações de eventos realizados pela academia a qual ele é cliente, tal impressão, corrobora com as afirmações de Nielssen et al. (2014) (p. 52 da dissertação), quando explica que a experiência pode evocar diversos tipos de percepções, entre elas percepções físicas, emocionais, sensoriais e relacionais, como é o caso de Marcos, trazendo a ele experiência significativa entre a organização e o cliente.

## ENG) ENGAJAMENTO

### a) GESTOR (SÓCIO PROPRIETÁRIO), COORDENADOR E FUNCIONÁRIA

Conforme as entrevistas realizadas com o gestor, coordenador e funcionária e apoiando-se nas observações, pôde-se notar que o engajamento ocorre de forma natural no dia a dia dentro deste grupo de *stakeholders*, pois desenvolvem suas atividades com motivação e empenho, indo ao encontro do que é sugerido na literatura por Ramaswamy & Guillard (2010) (p. 54 da dissertação) no sentido de engajar pessoas criam experiências de valor e aperfeiçoam as redes de relacionamento.

### b) PROFESSOR

Na ótica do professor, o engajamento acontece em todos os departamentos da academia e naturalmente os clientes são envolvidos por meio da motivação e do comprometimento com que as atividades que são cuidadosamente escolhidas para que o serviço prestado para os clientes sejam de qualidade.

### c) CLIENTES

De forma geral observou-se que os resultados obtidos pelos alunos em termos de alcançarem objetivos estabelecidos fazem com que eles se sintam motivados a continuar e reforçam os seus laços relacionais com a academia.

Para Brindoux & Stoelhorst (2014) (p. 52 da dissertação), em estudos sobre companhias aéreas, mencionaram que a ascendência e vantagem competitiva das organizações se deu pela maneira com que elas se relacionavam com os seus *stakeholders*, e no caso da Academia 4, a maneira com que se relacionam com os seus clientes transparecem a eles confiabilidade, respeito e simpatia, fazendo com que as pessoas escolham ser clientes da academia 4 e se engajem a cada dia.

#### 4.1.3 SINTETIZAÇÃO DOS CASOS

##### 4.1.3.1 CONCLUSÕES GERAIS SOBRE AS PRÁTICAS DE EXPERIÊNCIA E RELACIONAMENTO ENCONTRADAS NAS ACADEMIAS ESTUDADAS

##### 4.1.3.2 CASO 1 – ACADEMIA 1

Diante das análises das entrevistas e observações dos *stakeholders* dos grupos A gestor, coordenador e demais funcionários, B) professores e C) clientes, feitas no caso 1, foram encontradas similaridades e contradições entre os grupos de *stakeholders* analisados sobre as práticas de experiência e relacionamento na Academia 1.

Analisando a entrevista realizada com os *stakeholders* internos do grupo a, que compreendem o gestor, o coordenador e os funcionários, todos reconhecem que o bloco de interação mais utilizado pela academia é o diálogo, e também concordam que os meios de comunicação por meio das redes sociais são poucos utilizados por não considerarem uma ferramenta essencial para divulgação e comunicação no caso deles.

Os *stakeholders* internos (grupo A) mencionam de maneira geral conhecer as expectativas dos seus clientes e acreditam suprir as necessidades deles, e consideram os *stakeholders* clientes como primordiais para os negócios. Essa afirmação do grupo a, divergem das experiências contadas pelo grupo C (clientes), que mencionam a falta de relacionamento com o grupo A.

Em relação ao grupo B, que são os professores, sendo considerados como *stakeholders* internos, têm a percepção diferente em relação às expectativas dos clientes da academia, e isso ocorre pelo fato de estarem diariamente acompanhando cada aluno, fazendo com que tenham maior diálogo resultando em um conhecimento mais apurado das reais necessidades dos clientes, tendo a possibilidade de por meio da prestação de serviço, gerar a experiência memorável e aumentar ou fortalecer os laços relacionais duradouros.

Essa percepção e entendimento por parte dos professores ocorrem por que têm contatos com ambos os grupo A e C, fazendo com que tenham maior informação de ambas as partes, tendo condições de avaliar o que a academia tem e pode realmente oferecer para suprir as expectativas dos alunos.

O grupo C, composto pelos clientes, tem uma percepção similar a dos professores quando mencionam durante as entrevistas que os relacionamentos são mais próximos entre o grupo de clientes e o grupo de professores. Notou-se que o grupo C gostaria de ter maior relacionamento com o grupo A.

As práticas de experiência e relacionamento acontecem dentro de cada grupo, porém ocorre de forma incompleta entre os grupos. Dentro do grupo A, ocorre a troca de informações, planejamentos e decisões dos produtos que serão oferecidos e dos serviços que serão prestados, aumentando o relacionamento entre eles.

Dentro do grupo B, há troca de informações e a presença dos blocos de interação (Diálogo, Acesso, Risco e Transparência), para que a montagens dos treinamentos sejam de acordo com as expectativas dos alunos para que tenham experiências que tragam resultados.

Entre os grupos A e B, o relacionamento ocorre de maneira profissional com o intuito de oferecer ao grupo (C) o que eles esperam. Entre os grupos B e C, o relacionamento cresce de maneira natural devido à prestação dos serviços, que por resultado deve gerar experiência satisfatória para os clientes e para os professores por meio dos resultados do seu trabalho. As práticas da experiência e relacionamento entre os grupos A e C, é uma realidade ainda distante, pois o grupo A não têm a percepção dessa necessidade.

O quadro 18 apresenta uma matriz de evidenciação para sintetizar as análises intra-caso da Academia 1 e para demonstrar a triangulação dos dados (Yin, 2010) (p. 63 da dissertação) que foram coletados por meios dos documentos, observação participante e entrevistas realizadas.

## Matriz de Evidenciação Caso 1 – Academia 1 ( Análise Intra-caso )

Código	Categoria	Teoria	Triangulação dos dados		
			Documentos	Observação	Entrevistas
C1	Diálogo	Bloco de interação necessário para ocorrência da cocriação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004)	Não encontrado	Observou-se o diálogo entre, professores e alunos, porém não foi observado o diálogo dos gestores e coordenadores para com os professores e clientes.	As entrevistas demonstraram que há maior número de contradições do que similaridades em relação a experiência. O grupo de stakeholders
C2	Acesso	Bloco de interação necessário para ocorrência da cocriação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004)	Foram cedidos documentos de abertura da academia junto ao CREF e o livro de registro dos funcionários.	Não encontrado	internos (grupo A) afirmam que conhecem as expectativas dos clientes (grupo C), que por sua vez espera relacionar-se mais
C3	Risco	Bloco de interação necessário para ocorrência da cocriação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004)	Não encontrado	Observou-se que o compartilhamento de riscos é feito pelos professores aos alunos. Riscos inerentes a prática de atividades físicas inadequadas.	proximamente com o grupo a. Entendeu-se que o grupo B (professores), é o grupo que melhor conhece
C4	Transparência	Bloco de interação necessário para ocorrência da cocriação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004)	Os documentos foram cedidos para a pesquisa.	Foi observada a transparência do professor com os alunos durante os treinos por meio do compartilhamento de informações sobre os riscos inerentes as práticas de atividades físicas.	as expectativas dos clientes e têm relacionamento mais próximo com ambos os grupos A e C.
C5	Troca e Combinação de Recursos	Em conjunto (Organização e Clientes), juntam esforços, habilidades e conhecimentos para gerar contribuições mútuas Nambisam (2002)	Não encontrado	Foi observada a troca e combinação dos recursos entre os alunos, que compartilham entre si informações sobre exercícios e dietas e entre o professor e o aluno sobre estilo de vida, treinamento e nutrição.	
C6	Envolvimento	Fazer parte do que está sendo desenvolvido. Zhang & Chen (2006)	Não encontrado	Não encontrado.	
C7	Colaboração	Trabalhar em	Não encontrado	Observado entre	

		conjunto para o desenvolvimento de um trabalho. Kohler (2001) e Ramaswamy (2008)		professores e alunos, por meio do diálogo é possível desenvolver um treinamento com exercícios que os alunos preferem.
C8	Aprendizagem	Conhecimento construído e reconstruído por meio do compartilhamento Payne, et al. (2008)	Não encontrado	Observado entre professores e alunos, e entre alunos por meio de diálogos constantes durante os exercícios
C9	Participação	Compartilhar, se envolver, fazer parte das decisões. Ramaswamy (2008)	Não encontrado	O aluno tem participação direta na montagem e desenvolvimento do treinamento junto ao professor
C10	Motivação	Impulsionar para se chegar a um objetivo. Gronroos & Voima (2013)	Não encontrado	Observado dos professores para com os alunos, quando incentivam os alunos a treinarem.
C11	Engajamento	Acreditar e motivar para realização de uma atividade proposta com empenho. Prahalad & Guillard (2010)	Não encontrado	Observado entre professores e alunos, pois as maiorias dos alunos costumam freqüentar a academia no mesmo horário, sendo motivado e realizando os treinos junto aos mesmos professores.

Quadro 18: Matriz de Evidenciação – Análise Intra-caso e Triangulação dos dados coletados na Academia 1. Fonte: Elaborado pela autora.

A Matriz de evidências no quadro 18 referencia os achados no Caso 1 (Academia 1) que apresentou o código das categorias (C) pré-definidas conforme orientações de Bardin, (1977) para a análise das respostas. Por conseguinte, apresentou a triangulação dos dados coletados (Yin, 2010) , quando na prática o acesso e a transparência quanto aos documentos foram detectados, pois foram prontamente cedidos pelo gestor da Academia 1.

Durante a observação participante, que foi a permanência da pesquisadora no local, notou-se a falta do acesso e do envolvimento na maioria das interações observadas, que

foram nos momentos em que os alunos entravam na academia e tinham contato com o recepcionista, dos alunos com os professores, dos alunos com os demais alunos e do gestor e coordenador com os demais *stakeholders* entrevistados. As maiores interações ocorreram quando os clientes em potencial visitavam a academia.

Nas entrevistas foram notados que a percepção que o gestor e o coordenador têm sobre as experiências proporcionadas aos alunos são diferentes do que é percebido pelos alunos, que mencionaram em parte das entrevistas a falta dos blocos de interação, principalmente na ocorrência do diálogo, que para Prahalad & Ramaswamy (2004) e Ballantyne & Varey (2006) (p. 33 e 34 da dissertação) é um bloco de interação essencial para a ocorrência da cocriação de valor, implicando no relacionamento, principalmente dos grupos A e C.

#### 4.1.3.3 CASO 2 – ACADEMIA 2

Durante a observação participante, que foi a permanência da pesquisadora no local, notou-se que a interação ocorreu entre os professores que trabalham em parceria devido a quantidade de alunos especiais que frequentam a Academia 2, essa prática é necessária entre os profissionais para que a qualidade do serviço se mantenha e também para redução de riscos inerentes a própria prática de atividades físicas e as restrições apresentadas pelos alunos. Identificou-se também a interação dos professores com as famílias dos alunos especiais, que pós treino, são acompanhados pelo professor até a recepção, onde é compartilhado a rotina diária do treinamento do aluno com o responsável.

Nas entrevistas foram notados que a percepção que o gestor e o coordenador têm são diferentes dos professores e dos alunos em relação aos produtos e serviços oferecidos pela Academia 2. Percebeu-se que os professores por passarem maior tempo com os alunos têm as percepções mais aguçadas sobre as expectativas dos alunos, e a falta de interação da gestão com os professores, faz com que as informações não sejam passadas a diante para a gestão. A falta de interação, impede que o gestor conheça melhor os clientes que utilizam seus produtos e serviços (Heinonen et al. 2013) (p. 30 da dissertação) .

Algo que ficou notório, foi a diferença da experiência e do relacionamento que tem os alunos especiais dos alunos comuns. As experiências dos alunos especiais são memoráveis e o relacionamento é fortalecido devido a confiança depositada nos serviços e os resultados

positivos obtidos. Já para os alunos comuns, a interação é comprometida, afetando os laços relacionais.

O quadro 19 é apresentado para evidenciar as análises intra-casos realizadas sobre as práticas da experiência e do relacionamento presentes durante as observações e entrevistas na Academia 2.

Código	Categoria	Teoria	Triangulação dos dados		
			Documentos	Observação	Entrevistas
C1	Diálogo	Bloco de interação necessário para ocorrência da cocriação de valor (Pralhad & Ramaswamy, 2004)	Não encontrado	Observou-se a presença do diálogo entre alunos, professores e alunos, entre os professores e demais funcionários, porém não foi observado diálogo dos gestores e coordenadores para com os professores e clientes.	Notou-se durante as entrevistas que o grupo a (gestor, coordenador e funcionário), são integrado entre si e bastante envolvidos com o dia a dia da academia. Dois diferenciais foram constatados: a presença de um livro de sugestões e críticas disponibilizado na recepção para os
C2	Acesso	Bloco de interação necessário para ocorrência da cocriação de valor (Pralhad & Ramaswamy, 2004)	Foram cedidos documentos de abertura da academia junto ao CREF e o livro de registro dos funcionários.	O acesso foi notado dos professores para com os alunos, principalmente em alunos que são casos especiais, como os de doença ortopédicos e neurológicos.	clientes e a presença nos períodos matutinos e noturnos de profissionais fisioterapeutas, uma vez a que a academia 2 se propõe a prestar serviços de reabilitações físicas. O grupo B (estagiário e professores) são engajados entre si, e bastante interessados em fazer com que o objetivo dos alunos sejam alcançados, embora percebeu-se a dificuldade de executar um trabalho eficiente devido ao número de profissionais disponíveis para prestar atendimento nos horários em que a academia está com maior movimento. Nas entrevistas do grupo C (clientes), destacou-se a diferença de
C3	Risco	Bloco de interação necessário para ocorrência da cocriação de valor (Pralhad & Ramaswamy, 2004)	Não encontrado	Observou-se que o compartilhamento de riscos é feito pelos professores aos alunos, principalmente nos casos especiais, os riscos também são compartilhados com as famílias ou responsáveis pelo ingresso de determinado aluno á academia.	atendimento entre os alunos que possuem limitações porque exigem maior atenção e cuidado dos profissionais, com os demais alunos que não
C4	Transparência	Bloco de interação necessário para ocorrência da cocriação de valor (Pralhad &	Os documentos foram cedidos para a pesquisa.	Foi observada a transparência do professor com os alunos durante os treinos por meio do compartilhamento de informações sobre os riscos inerentes as	

		Ramaswamy, 2004)		práticas de atividades físicas.	possuem limitações. Esse é um ponto a ser destacado e que o grupo A e B precisam focar suas atenções.
C5	Troca e Combinação de Recursos	Em conjunto (Organização e Clientes), juntam esforços, habilidades e conhecimentos para gerar contribuições mútuas Nambisam (2002)	Não encontrado	Foi observada a troca e combinação dos recursos entre os professores e os alunos. Nesta ótica, por parte da gestão nas questões de pagamentos das mensalidades são facilitadas e um valor acessível, com intenção de que o aluno permaneça cliente e a academia continue contando com esse recurso financeiro.	
C6	Envolvimento	Fazer parte do que está sendo desenvolvido. Zhang & Chen (2006)	Não encontrado	Percebeu-se envolvimento dos professores com os alunos, principalmente com os casos de alunos especiais.	
C7	Colaboração	Trabalhar em conjunto para o desenvolvimento de um trabalho. Kohler (2001) Ramaswamy (2008)	Não encontrado	Observou-se que os professores trabalham em parceria, facilitando o trabalho um do outro.	
C8	Aprendizagem	Conhecimento construído e reconstruindo por meio do compartilhamento. Payne, et al. (2008)	Não encontrado	Foi observada dos a aprendizagem dos professores com os alunos especiais, e também dos alunos com outros alunos.	
C9	Participação	Compartilhar, se envolver, fazer parte das decisões. Ramaswamy (2008)	Não encontrado	O aluno tem participação no desenvolvimento dos treinamentos. Foi mencionada a presença de um livro de contribuições e críticas disponibilizado aos alunos que permite a participação dos que querem sugerir ou criticar. Tal livro foi observado pela	

C10	Motivação	Impulsionar para se chegar á um objetivo. Gronroos & Voima (2013)	Não encontrado	pesquisadora e detectado que há maior índice de críticas do que sugestões. Observado dos professores para com os alunos.
C11	Engajamento	Acreditar e motivar para realização de uma atividade proposta com empenho. Prahalad & Guillard (2010)	Não encontrado	Observado entre professores, e todos trabalham em conjunto para que o alunos atinjam os seus objetivos e ou melhorem suas condições de saúde.

Quadro 19: Matriz de Evidenciação – Análise Intra Caso e Triangulação dos dados coletados na Academia 2.  
Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.1.3.4 CASO 3 – ACADEMIA 3

Durante as observações que foi a permanência da pesquisadora no local, percebeu-se a presença do gestor supervisionando toda a rotina de trabalho dos funcionários da academia, sempre buscando a interação com os coordenadores das áreas que na academia 3 estão divididas em 4 áreas: coordenação de musculação, coordenação de ginástica, coordenação de artes marciais e coordenação de serviços gerais. A interação ocorreu entre os gestores e coordenadores. Em relação a funcionária da recepção, foi identificado que ela desempenha seu trabalho sempre buscando um bom relacionamento principalmente com os coordenadores e professores, com atenção e motivação.

O grupo A (gestor, coordenador e funcionária), de maneira geral trabalham de forma sinérgica entre si e com o grupo b (professor), também buscando interações para desenvolver relacionamento com a nutricionista e o fisioterapeuta que trabalham na academia.

Embora a academia 3 seja estruturada em termos de espaço físico e aparelhagem moderna, percebeu-se que ainda se faz necessário o diálogo entre os grupos A e B, pois durante a observação identificou-se que o relacionamento é frio, gerando falha nos blocos de interação, principalmente no diálogo e no acesso.

Um ponto interessante já mencionado são reuniões trimestrais que ocorrem com os *stakeholders*, sendo convidados professores, funcionários, clientes e prestadores de serviços com o objetivo de identificar as falhas da academia e ouvir sugestões de melhorias. Em um primeiro momento, essa situação foi mencionada por uma cliente entrevistada e posteriormente foi questionado o gestor pela pesquisador sobre tal evento.

Nas entrevistas foram notados que a percepção do coordenador e dos professores em relação as expectativas dos alunos são similares, mas são diferentes da do gestor, mesmo ele estando um extenso período do dia presente na academia, sua acessibilidade não é o suficiente para compreender as expectativas dos clientes, que para ele, conforme citou durante a entrevista são os *stakeholders* mais relevantes.

As interações mais propícias a gerarem experiência memorável e relacionamento são entre o grupo B e o grupo C.

O quadro 20 é apresentado a matriz de evidenciação das análises intra-casos realizadas sobre as práticas da experiência e do relacionamento que estão presentes na academia 3.

Código	Categoria	Teoria	Triangulação dos dados		
			Documentos	Observação	Entrevistas
C1	Diálogo	Bloco de interação necessário para ocorrência da cocriação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004)	Não encontrado	De maneira geral, observou-se a presença do diálogo que parte principalmente por parte da organização para com os clientes. A entrevistada Tamires mencionou que participou de grupos formados por pessoas selecionadas pela academia com intuito de saber a opinião dos clientes sobre os serviços e produtos oferecidos.	Durante as entrevistas dois pontos interessantes foram mencionados pelos participantes, o primeiro ponto foi a ocorrência de encontros trimestrais realizadas pela gestão da academia, onde alguns dos <i>stakeholders</i> internos e externos são convidados a participarem e a intenção é de detectar as falhas e ouvir sugestões.
C2	Acesso	Bloco de interação necessário para ocorrência da cocriação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004)	Foram cedidos documentos de abertura da academia junto ao CREF e o livro de registro com	O acesso foi observado de forma aberta quando as pessoas querem visitar as instalações da academia (clientes em potencial), todas as informações são prestadas quanto a	

			32 funcionários registrados.	academia e os questionamentos sanados. Observou-se na mesa do gestor uma pasta transparente contendo as identidades do CREF de todos os professores caso haja fiscalização o acesso é fácil e rápido.
C3	Risco	Bloco de interação necessário para ocorrência da cocriação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004)	Não encontrado	Observou-se na a prevenção de riscos quando é exigida de todos os alunos uma avaliação física realizada na própria academia, com o intuito de identificar a condição física atual de cada cliente para que ele se torne um praticante de atividade física nas instalações da academia 3. O serviço é cobrado em valor aparte da mensalidade e obrigatório.
C4	Transparência	Bloco de interação necessário para ocorrência da cocriação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004)	Os documentos foram cedidos para a pesquisa.	Percebeu-se a transparência na disponibilização dos documentos de identificação profissional dos professores pelo gestor e também dos professores para com os alunos, Inicialmente, todos os alunos após a avaliação física são levados para o professor de musculação, que inicia um trabalho de fortalecimento muscular e posteriormente libera o aluno para as demais atividades, porém nem todos os alunos respeitam a orientação.
C5	Troca e Combinação de Recursos	Em conjunto (Organização e Clientes), juntam esforços, habilidades e	Não encontrado	Observou-se a troca e combinação de recursos da gestão com a recepção por meio de treinamentos

		conhecimentos para gerar contribuições mútuas Nambisam (2002)		sobre como entender os objetivos dos clientes para enfatizar o produto e serviço mais adequado a necessidade do cliente em potencial. Também se notou na avaliação física, pois as informações de saúde prestadas pelos alunos e a condição física detectada, auxiliam os demais professores na montagem dos treinos trazendo maior segurança para o profissional e para o praticante.
C6	Envolvimento	Fazer parte do que está sendo desenvolvido. Zhang & Chen (2006)	Não encontrado	O envolvimento foi percebido entre os grupos (alunos que praticam musculação, alunos que praticam artes marciais, entre alunos que participam das aulas de ginástica).
C7	Colaboração	Trabalhar em conjunto para o desenvolvimento de um trabalho. Kohler (2001) Ramaswamy (2008)	Não encontrado	Observou-se que os professores trabalham em conjunto (os professores da avaliação física com os da musculação, e os da musculação com os da ginástica), facilitando o trabalho um do outro, fazendo com que o aluno sinta o cuidado com ele. Colaboração do gestor com a recepção, que durante as visitas, observou-se comunicação constante.
C8	Aprendizagem	Conhecimento construído e reconstruído por meio do compartilhamento Payne, et al. (2008)	Não encontrado	Foi observada a aprendizagem dos professores com os alunos no momento da avaliação física.
C9	Participação	Compartilhar, se envolver, fazer parte das decisões. Ramaswamy (2008)	Não encontrado	Percebe-se participação entre os alunos do MMA e aulas de ginástica, pré-aula e pós aula, entre eles e dos

				alunos com os professores.
C10	Motivação	Impulsionar para se chegar á um objetivo. Gronroos e Voima (2013)	Não encontrado	Observado dos professores para com os alunos. Do gestor para com a recepção, e do coordenador para com os professores. O coordenador diariamente observando os treinamentos desenvolvidos pelos professores e elogiando a criatividade na montagem dos treinos sem aparelhagem.
C11	Engajamento	Acreditar e motivar para realização de uma atividade proposta com empenho. Prahallad & Guillard (2010)	Não encontrado	O engajamento foi percebido dos professores para com os alunos, nas aulas de MMA e nos treinos na sala de musculação.

Quadro 20: Matriz de Evidenciação – Análise Intra-caso e Triangulação dos dados coletados na Academia 3. Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.1.3.5 CASO 4 – ACADEMIA 4

Durante a observação participante, que foi a permanência da pesquisadora no local, encontrou-se com o gestor em todas as visitas para supervisionar a rotina da academia. Notou-se uma figura acessível, sorridente e simpática em todo o tempo.

Notou-se sinergia em entre os grupos A (gestor, coordenador e funcionária) e o grupo B (professor), que estavam durante as observações realizadas no local, sempre conversando entre eles, e na maioria do tempo, o gestor estava na recepção da academia. Percebeu-se um ambiente profissional, mas ao mesmo tempo descontraído.

Um ponto interessante já mencionado são reuniões mensais que ocorrem com os *stakeholders* internos, sendo convidados coordenadores, professores e funcionários com o objetivo de criarem juntos novas atividades para proporcionar novas experiências aos clientes.

De maneira geral foi percebido as práticas da experiência e do relacionamento entre os *stakeholders* internos entrevistados, e pode-se inferir que a sinergia e a prática inconsciente da

cocriação de valor nos grupos A e B fazem com que o grupo C (clientes) se sintam parte das decisões tomadas pela academia, e de fato, fazem. Nas entrevistas do grupo c não houve nenhuma reclamação ou crítica quanto a academia 4, somente elogios.

A seguir o quadro 21 é apresentado para a melhor visualização das análises realizadas na Academia 4.

Código	Categoria	Teoria	Triangulação dos dados		
			Documentos	Observação	Entrevistas
C1	Diálogo	Bloco de interação necessário para ocorrência da cocriação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004)	Não encontrado	O diálogo foi percebido dentro dos grupos de <i>stakeholders</i> entrevistados e entre os grupos.	As entrevistas de maneira geral demonstraram sinergia entre os grupos A,B e C. Decorrentes do relacionamento e pratica inconsciente da cocriação de valor
C2	Acesso	Bloco de interação necessário para ocorrência da cocriação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004)	Foram cedidos documentos de abertura da academia junto ao CREF e o livro de registro com 40 funcionários registrados.	Durante as visitas, o gestor e funcionários da academia foram acessíveis para a realização das entrevistas e observou-se que o coordenador e os professores são acessíveis aos alunos e aos clientes em potencial, por exemplo, uma pessoa com um caso especial de restrição física visitou a academia, como a recepcionista não sabia a informação completa, prontamente chamou um professor que prestou todos os esclarecimentos técnicos ao visitante.	entre os grupos A e B, o grupo C (clientes) são impactados positivamente, fazendo com que tenham experiências memoráveis e laços relacionais duradouros com a academia.
C3	Risco	Bloco de interação necessário para ocorrência da cocriação de	Não encontrado	Observou-se a prevenção de riscos com a avaliação física que é obrigatória	

		valor (Prahald & Ramaswamy, 2004)		a todos que ingressam nas atividades físicas
C4	Transparência	Bloco de interação necessário para ocorrência da cocriação de valor (Prahald & Ramaswamy, 2004)	Os documentos foram cedidos para a pesquisa.	e o valor é cobrado separadamente, além da troca de informações entre alunos e professores sobre execuções de exercícios específicos. Notou-se a transparência por meio da clareza nas informações prestadas e prontidão com que os funcionários da academia atendem os alunos.
C5	Troca e Combinação de Recursos	Em conjunto (Organização e Clientes), juntam esforços, habilidades e conhecimentos para gerar contribuições mútuas Nambisam (2002)	Não encontrado	Observou-se a troca e combinação de recursos por meio da troca de informações e interesse dos professores em além de ter nas mãos a avaliação física, ter diálogo em busca de aprofundar-se nas expectativas e restrições dos alunos.
C6	Envolvimento	Fazer parte do que está sendo desenvolvido. Zhan & Chen (2006)	Não encontrado	Foi observado o envolvimento na prática entre os departamentos e os profissionais, gerando sinergia, fazendo com que os alunos se sintam em um ambiente agradável e seguro.
C7	Colaboração	Trabalhar em conjunto para o desenvolvimento de um trabalho. Kohler (2001)  Ramaswamy (2008)	Não encontrado	Observou-se a colaboração advinha principalmente dos professores, que trabalham em conjunto para que a prestação de serviço tenha

				qualidade.
C8	Aprendizagem	Conhecimento construído e reconstruído por meio do compartilhamento. Payne, et al. (2008)	Não encontrado	A aprendizagem foi observada com ênfase do professor para com os alunos, principalmente com a intenção de compreender o contexto atual de cada aluno para desenvolver um treinamento eficaz.
C9	Participação	Compartilhar, se envolver, fazer parte das decisões. Ramaswamy (2008)	Não encontrado	A participação foi observada desde a gestão, que permanece na academia em todo o período de funcionamento sendo acessível e participativa auxiliando na resolução de situações adversas. Observou-se a interação dos professores e alunos. A participação dos patrocinadores locais para o desenvolvimento de atividades externas
C10	Motivação	Impulsionar para se chegar a um objetivo. Gronroos & Voima (2013)	Não encontrado	A motivação foi observada principalmente dos professores para com os alunos, e do gestor para com os funcionários por meio de palavras de elogio.

C11	Engajamento	Acreditar e motivar para realização de uma atividade proposta com empenho.	Não	O engajamento foi percebido em toda equipe desde o gestor até os funcionários, transparecendo um ambiente agradável e comprometido com a saúde.
		Prahalad & Gouillart (2010)		

Quadro 21: Matriz de Evidenciação – Análise Intra Caso e Triangulação dos dados coletados na Academia 4.  
 Fonte: Elaborado pela autora.

## 4.2 ANÁLISE INTER-CASOS

Seguindo as sugestões de Miles & Huberman (1994), a análise inter-casos permite a comparação das descobertas e a constatação das diferenças encontradas em cada caso. O estudo comparativo segundo Ragin (2007), possibilita visualização das características peculiares de cada caso, bem como suas semelhanças e discrepâncias, para tanto, o quadro 19 demonstra os pontos de diferenciação que se encontraram relevantes durante as visitas para a observação participantes, percepções e menções dos entrevistados.

Caso 1 – Academia 1	Caso 2 – Academia 2	Caso 3 – Academia 3	Caso 4 – Academia 4
Micro Empresa 6 funcionários	Micro Empresa 7 funcionários	Pequena Empresa 32 Funcionários	Pequena Empresa 40 Funcionários
13 Entrevistas	14 Entrevistas	12 Entrevistas	12 Entrevista
Foco Estética	Foco Reabilitação	Periodicamente a academia realiza grupo focal com os clientes	Restaurante interno (refeições e lanches)
Serviço de orientação nutricional gratuito	Instalações do vestiário são precárias	Orientação Nutricional (cobrado valor extra)	Orientação Nutricional (cobrado valor extra)
Lanches	Fisioterapeuta atuando na academia	Serviços de Avaliação Física	Estacionamento com manobrista
Não possui estacionamento no local	Livro de sugestões e críticas disponível na recepção	Serviços de Estética	Serviços de Avaliação Física e Estética
	Não possui estacionamento no local	Octógono para a prática de lutas	Prédio próprio
		Sala de Cross fit Estacionamento no local	
		Lanchonete em reforma, no momento oferece somente bebidas	
		Prédio próprio	

Quadro 22: Visualização de semelhanças e discrepâncias entre as academias.

Fonte: Elaborado pela autora.

Foram discutidas e analisadas as entrevistas nos pontos 4.2.1 As práticas de experiências, 4.2.2 As práticas do relacionamento encontradas em cada grupo. Sendo grupo (A) gestores, coordenadores e funcionários, grupo (B) professores e grupo (C) clientes, comparando os achados em cada caso, em cada academia.

### 4.2.1 PRÁTICAS DE EXPERIÊNCIA NA COCRIAÇÃO DE VALOR E NA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

#### a) GESTORES, COORDENADORES E FUNCIONÁRIOS

Percebeu-se no caso da Academia 1, que a presença da cocriação de valor é comprometida devido a falta de diálogo identificada nos momentos de entrevistas com os clientes, que contradizem as sugestões de Prahalad & Ramaswamy (2004) (p. 34 da dissertação) quando afirmam que o diálogo é um bloco de interação necessário para a ocorrência da cocriação de valor. A percepção do gestor é diferente da percepção dos clientes, sendo a opinião do gestor o diálogo uma prática presente na academia. De fato é presente devido ao ambiente propício dentro das academias de ginástica, mas não conota a presença da cocriação de valor a ponto de que a organização conheça com profundidade os desejos de seus clientes.

A partir da deficiência do bloco de interação diálogo, pôde-se inferir falha nos blocos de interação que impossibilita a organização de conhecer e participar das expectativas dos clientes com a intenção de envolvê-los.

As práticas atuais da academia 1 são contrárias as idéias de Aarikka-Stenroos & Jaakkola (2012) (p. 49 da dissertação) que afirmam que o atual ambiente de negócios exigem que as organizações e os *stakeholders* estejam mais próximos acentuando a interação, e ainda complementam Oliveira & Wada (2012) (p. 49 da dissertação) que a interação é essencial para gerar colaborações e redução das incertezas nos processos decisórios das organizações.

No caso da Academia 1 o gestor, o coordenador e o funcionário não tem a mesma percepção de como é a experiência proporcionada pela academia aos clientes. A falta de diálogo impede a interação, assim não ficando claro ao gestor quais são as expectativas reais dos clientes, que por sua vez, não conseguem transparecer o valor e importância que os clientes tem para a academia, ficando distante das idéias propostas por Edvardsson et al. (2011) e Helay & McDough (2012) (p. 31 da dissertação), sobre os benefícios trazidos para a organização quando os próprios clientes notam que a organização têm interesse em seus objetivos.

O gestor da academia 2, durante as observações e a entrevista percebeu-se, que o diferencial que coloca a academia em evidência em relação aos concorrentes é a atenção voltada para a reabilitação de casos físicos e neurológicos, fazendo com que os blocos de interação para ocorrência da cocriação de valor que são: Diálogo, Acesso, Risco e Transparência fiquem evidentes em suas práticas, que conforme os estudos de Prahalad & Ramaswamy (2004) (p.34 da dissertação), são elementos para ocorrência da cocriação de valor. Outro ponto de diferenciação que a academia 2 apresenta em relação a academia 1, é a

presença de uma fisioterapeuta no local. Embora a profissional de fisioterapia trabalhe nos horários em que a academia têm a maior concentração de alunos que é no período da manhã e da noite, notou-se que o trabalho multidisciplinar é um ponto relevante e ressaltado nas entrevistas dadas pelo gestor, coordenador funcionário e professores, que para Payne et al. (2008) ( p. 34 da dissertação), essa interação constrói e amplia o conhecimento mútuo, gerando aprendizagem, envolvimento (Zhang & Chen, 2006) (p. 26 da dissertação), colaboração (Kohler, 2011) (p. 31 da dissertação) e experiência (Gronroos & Voima, 2013) (p. 41 da dissertação) para os envolvidos, que neste caso abarcam os profissionais e os alunos.

Na academia 3 a intenção de gerar novas experiências aos clientes e impressioná-los é eminente. Na opinião do gestor, a boa impressão acontece devido as estruturas e instalações esportivas modernas, além de a academia 3 oferecer alguns serviços diferenciados .

Na academia 4, os entrevistados do grupo A, mencionaram que o diferencial oferecido pela academia é o atendimento, e a permanência do gestor no local.

Em relação as características da experiência nas abordagens da cocriação de valor e na teoria dos *stakeholders*, verificou-se que as academias estudadas proporcionam aos seus clientes a utilização dos serviços não somente de maneira informativa, mas a utilização na prática fazendo valor o processo de geração de valor por meio de experiências baseadas em suas percepções como sugerido por Gummerus & Pihlstrom (2011) (p. 41 da dissertação). Tal atitude corrobora também com as menções de Gronroos (2011) e Gronroos & Voima (2013) (p.41 da dissertação), quando afirmam que as experiências relacionais podem aumentar ou não por meio das experiências provadas.

Em síntese, é permitido pelo grupo A que os clientes tenham a experiência por meio do uso, porém a visão da experiência proporcionada pelo grupo A nas academia 1, 2, são completamente discrepantes do que os clientes percebem. Quanto ao grupo A na academia 3, as experiências vividas pelos clientes PNE's são positivas, porém pelos demais clientes ainda deixam a desejar. Quanto ao grupo A na academia 4, as visões aparentam estar alinhadas dos *stakeholders* internos, podendo ser percebidas pelos clientes que por sua vez expressaram terem boas experiências.

## b) PROFESSORES

Ressalta-se na literatura que o aumento dos laços relacionais ocorre devido as experiências vividas (Gronroos & Ravald, 2011) (p. 41 da dissertação), e no caso das academias de ginástica, as experiências não ocorrem somente para os alunos, mas também para os profissionais que os acompanham cotidianamente.

O grupo B da academia 1, mencionaram que conhecem as expectativas dos seus alunos, porém não é possível proporcionar-lhes a experiência única devido a falta de profissionais disponíveis para prestar o atendimento que é adequado, principalmente nos horários em que a academia está com muitos clientes.

O grupo B da academia 2 são os responsáveis por proporcionarem as experiências significativas aos alunos, devido ao foco de trabalho da academia, que são as reabilitações de pessoas.

Quando comparado a Academia 1 com a Academia 2, percebeu-se a preocupação dos profissionais da Academia 2 de maneira geral, mais atenciosos quanto as necessidades em suprir as expectativas dos clientes, que de acordo com Gronroos & Voima (2013) (p. 41 da dissertação), suprir as expectativas dos clientes é proporcionar a eles experiências memoráveis, principalmente com os casos dos PNE's, que devido aos cuidados necessários para as prescrições e práticas dos exercícios, o atendimento engloba a motivação, uma vez que os alunos estão aparentemente em uma situação desfavorecida, conhecer o seu contexto e estilo de vida, como sugerem Heinonen et al. (2013) (p. 30 da dissertação) é forma de mantê-los engajados (Prahalad & Goullart, 2010) (p. 54 da dissertação) com as práticas das atividades desenvolvidas com o intuito de obterem benefícios.

No grupo B da academia 3 notou-se que a avaliação física realizada por um profissional de Educação Física auxilia o trabalho dos professores de maneira geral. São realizados testes de aptidão física, força e flexibilidade e também uma análise postural. Percebeu-se que os professores da musculação trabalham conforme as instruções da avaliação física, gerando maior confiança e satisfação para o aluno e também proporcionando dados para comparações posteriores e o resultado é a experiência de visualizar o resultado atingido.

Na Academia 4 os professores mencionaram os treinamentos periódicos e reuniões departamentais mensais com o intuito de manter o padrão de atendimento. Contaram que por meio dessas reuniões aprendem e podem compartilhar as experiências e dificuldades para que haja melhoras tanto no sentido técnico como pessoal.

No sentido de experiências memoráveis verificou-se que nos 4 casos os professores são os principais responsáveis por viabilizar as experiências únicas oferecidas pelas academias aos seus clientes, sendo um ponto de atenção para a gestão das academias de ginástica.

### c) CLIENTES

Diante da realidade da academia 1, que é a falta de profissionais nos horários em que a academia tem maior fluxo de aluno, que são os períodos da manhã e da noite, os clientes na maioria das entrevistas do grupo C pontuaram que o diálogo é inexistente no decorrer da estadia deles na academia, prejudicando as experiências memoráveis e aumentando a evasão de alunos

Na literatura é ressaltado por Gummerus & Pihlstrom (2011) (p. 41 da dissertação) que a percepção de valor é por meio da utilização, e no caso dos clientes entrevistados do grupo C na academia 2, o valor de uso é percebido pelos alunos especiais. Para tanto, com os demais alunos é diferente, pois foi mencionado nas entrevistas que as atenções dos profissionais ocorrem de forma mais assídua com os alunos que possuem as necessidades especiais, e com os demais somente durante os primeiros dias de ingresso dos novos clientes na academia e posteriormente a qualidade do relacionamento cai.

Um ponto diferencial oferecido pela Academia comentaram os clientes da academia 3, são os serviços estéticos, que incluem cabeleireiro e diversos tipos de massagens corporais, além do estacionamento com segurança no local, que não é cobrado nenhum valor extra para a utilização dos serviços. Contudo percebeu-se que as novidades, são o octógono e a sala de *crossfit*, que durante a observação, notou-se que chamaram a atenção dos clientes em potencial, corroborando com as idéias de Poulsson & Kale (2004) (p. 41 da dissertação), quando explicam que as novidades e surpresas estimulam a manutenção do relacionamentos. Foi percebido que as pessoas que visitavam a academia pela primeira vez, despertavam a empatia (Chan et al, 2010) (p. 41 da dissertação) e o desejo de ter a experiência por meio da utilização (Ranjan & Read, 2014) (p. 42 da dissertação).

A Academia 3 é a única da região da zona norte que oferece o octógono com tamanho e medidas oficiais para a prática do esporte MMA, e também um espaço chamado *crossfit*, que é composto por camas elásticas, cordas, bolas, bastões que proporcionam aos alunos 69-

movimentos sem a utilização da aparelhagem de musculação, mas com a obtenção dos mesmo resultados a longo prazo.

Os clientes da academia 4 mencionaram em totalidade que se sentem satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos pela academia 4. Entendeu-se que estão satisfeitos com as experiências oferecidas pela academia.

O Quadro 23 apresenta uma síntese das práticas da experiência encontradas nas academias estudadas:

	Grupo A	Grupo B	Grupo C
Academia 1	O gestor, o coordenador e o funcionário não tem a mesma percepção de como é a experiência proporcionada pela academia aos clientes. A falta de diálogo impede a interação, assim não ficando claro ao gestor quais são as expectativas reais dos stakeholders.	Para o grupo B, não é possível proporcionar a experiência única ao grupo C devido a falta de profissionais disponíveis para prestar o atendimento	A falta de profissionais nos horários em que a academia tem maior fluxo de alunos prejudicam as experiências.
Academia 2	O grupo A da academia 2, entendem que a experiência vem dos serviços especializados oferecidos aos PNE's, porém há uma deficiência no que diz respeito a experiência dos demais alunos.	Mostraram-se mais atenciosos quanto às necessidades em suprir as expectativas dos clientes PNE's, mas sem esquecerem-se dos demais.	O valor de uso é percebido com maior afinco pelos alunos especiais.
Academia 3	Para o grupo A, a experiência acontece devido a boa impressão relacionada as estruturas e instalações esportivas modernas e do conhecimento dos serviços diferenciados .	Trabalham em conjunto para visualizar o resultado atingido.	Devido às novidades, têm o desejo de ter a experiência por meio da utilização
Academia 4	O grupo A entende que o diferencial oferecido pela academia é o atendimento, e a permanência do gestor diariamente no local.	O grupo B mencionou que treinamentos periódicos e reuniões departamentais mensais têm o intuito de manter o padrão de atendimento, compartilhando e gerando experiências aos <i>stakeholders</i> .	Os clientes mencionaram que se sentem satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos pela academia 4. Entendeu-se que estão satisfeitos com as experiências oferecidas pela academia.

Quadro 23: Síntese das práticas de experiências encontradas nas academias estudadas. Elaborado pela Autora.

#### 4.2.2 PRÁTICAS DE RELACIONAMENTO NA COCRIAÇÃO DE VALOR E NA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

##### a) GESTORES, COORDENADORES E FUNCIONÁRIOS

Na academia 1 como ressaltado anteriormente, há falta de diálogo parte da academia de ginástica para com os seus clientes. Para os autores Prahalad & Ramaswamy (2004 (p. 33 da dissertação), os blocos de interação para a ocorrência da cocriação de valor são Diálogo, Risco, Acesso e Transparência, ainda acentua Ballantyne & Varey (2006) (p. 33 da dissertação) que o diálogo é imprescindível para a ocorrência da cocriação de valor, pois por meio do diálogo, ocorrem às trocas e combinações de recursos, e a participação dos *stakeholders* junto à organização, corroborando com as afirmações de Ramaswamy, (2008) (p.31 da dissertação).

Dentro do grupo A, em relação ao gestor com o funcionário, percebeu-se que há diálogo, proporcionando confiabilidade do funcionário com o empregador, corroborando com as idéias de Wicks Jones, 1999 e Savage, Dikin & Ford (2004) (p. 51 da dissertação), no sentido de buscar compatibilidade nas relações. No estudo de Brindoux & Stoelhorst (2014) (p.52 da dissertação), relataram o caso das companhias aéreas *Ryanair* e *Southwestern*, que a confiabilidade dos clientes para com as organizações, no caso da academia 1, embora haja confiabilidade do empregado, não há por parte dos clientes, que para Sachs & Ruhli (2011) (p. 50 da dissertação) são *stakeholders* principais, gerando falha práticas de relacionamento.

Um ponto interessante de diferenciação que foi criado pelo gestor da academia 2 é o livro para críticas e sugestões que foi encontrado disponível na recepção da academia 2, que permite a participação, corroborando com as afirmações de Ramaswamy, 2008 (p. 31 da dissertação) com as ideias de incluir os *stakeholders* de maneira a não se exporem pessoalmente, mas de deixarem registradas suas expectativas e opiniões, dando ao gestor a oportunidade de estabelecer relacionamento com os clientes por meio de sanar uma possível problema.

No caso do grupo A da Academia 3, algo relevante foi ressaltado sobre o interesse da academia em conhecer as expectativas dos *stakeholders*, que conforme Neville, Bell & Menguç (2005) (p. 51 da dissertação), tais envolvidos sentem os efeitos da experiência e do relacionamento com a organização e avaliam os resultados obtidos pela organização. A academia 3 proporciona um momento para ouvir os clientes sobre os serviços e os produtos prestados com a finalidade de conciliar os interesses, esses momento de encontros entre a

organização e o cliente, apontam Lyra et al. (2009) (p. 50 da dissertação), que para o relacionamento com os *stakeholders* é fundamental para o planejamento da organização e para os demais processos de rotina.

Quando comparadas as academia 3 e academia 4, com a academia 1 e academia 2, verificamos que as organizações enquadram-se como pequena empresa conforme o *ranking* proposto pelo SEBRAE (2014), que classifica o tamanho das empresas pela quantidade de funcionários, diferentemente dos casos da Academia 1 e Academia 2, que enquadram-se com micro empresa.

As academia 1 e 2 estabeleceram suas estruturas em prédios alugados, portanto realizaram adaptações nas instalações por não ser um espaço construído especificamente para comportar uma academia de ginástica. Já a Academia 3, possui prédio próprio, sendo assim, tem as instalações amplas e adequadas aos olhares do gestor e parcela dos entrevistados. Para eles, a estrutura é um diferencial que traz motivação e bem estar.

A Academia 4, assim com a Academia 3 se encaixa como pequena empresa no *ranking* do porte de empresas definido pelo SEBRAE (2014), contemplando 40 funcionários, diferente da realidade das Academia 1 e 2.

As instalações foram projetadas para ser uma academia, o terreno foi comprado e construído. Embora a Academia 3 tenha seu prédio próprio, o prédio foi comprado e reformado, diferente da Academia 4 que foi construído para ser Academia, mas em comparação, as duas academias oferecem ambiente amplo, moderno e agradável.

Da mesma maneira que a Academia 3, a Academia 4 oferece os serviços de massagens corporais e avaliação física com testes de aptidão física, força, flexibilidade, análise postural, orientação nutricional (que é cobrado o valor da consulta e orientação com a nutricionista, que atende com horários previamente agendados) e cabeleireiro.

## b) PROFESSORES

Percebeu-se que cada profissional trabalha em uma realidade diferente devido ao porte, aparelhagem, perfil de clientes de cada academia. Contudo, os professores desempenham papel fundamental para estabelecer o vínculo de relacionamento com os clientes, e o seu comportamento pode com que o cliente permaneça ou não cliente da academia.

Em termos de práticas de relacionamento, na academia 1 e 2 os professores têm dificuldade devido a quantidade de profissionais disponíveis para prestarem os serviços. Embora conheçam as expectativas dos alunos com maior propriedade que o grupo A, não tem poder para escolherem os produtos e serviços que serão oferecidos.

Na Academia 3 e 4, devido a reuniões periódicas, o relacionamento com o grupo A tem a possibilidade de se desenvolver de forma mais eficaz. Na Academia 4, as práticas de relacionamento foram identificadas por meio do trabalho em conjunto, fazendo com que os relacionamentos ocorram de maneira a gerar benefícios para os *stakeholders*.

#### a) CLIENTES

Na academia 1 o relacionamento é comprometido devido a falta de experiências, exceto aos clientes que tem o perfil traçado pela gestão da academia.

Na academia 2, conforme os depoimentos, os laços relacionais são fortalecidos em sua maioria com os alunos que possuem as necessidades especiais, sendo falho com os demais alunos.

Na academia 3, embora a academia ofereça as reuniões periódicas com os *stakeholders* como uma maneira de tentar compreendê-los e estabelecer relacionamento. Notou-se que o relacionamento ocorre de maneira mais eficaz entre os *stakeholders* internos, deixando falhas quando se trata do relacionamento com os clientes.

A academia 4 busca oferecer experiências e facilidades aos clientes como forma de trazer conforto e fortalecer o relacionamento, corroborando com Merz & Vargo (2009) ( p. 43 da dissertação) , quando consideram a experiência por meio da utilização do produto ou serviço como um ponto chave para estabelecer o relacionamento das organizações com os clientes.

O Quadro 24 apresenta uma síntese das práticas de relacionamentos encontradas nas academias estudadas:

	Grupo A	Grupo B	Grupo C
Academia 1	A falta de diálogo é prejudicial para o desenvolvimento de relacionamento entre os <i>stakeholders</i> da Academia 1.	Os professores tem dificuldades de relacionamento com os clientes devido ao número reduzido de profissionais.	O relacionamento é comprometido devido a falta de experiências, exceto aos clientes que tem o perfil traçado pela gestão da academia.
Academia 2	O livro para registros de críticas e sugestões proporcionar a oportunidade de estabelecer relacionamento com os clientes por meio de sanar uma possível problema.	Semelhante a academia 1, os professores encontram dificuldades para desenvolver relacionamentos com os clientes devido a falta de profissionais.	Os laços relacionais são fortalecidos em sua maioria com os alunos que possuem as necessidades especiais, sendo falho com os demais alunos.
Academia 3	O relacionamento ocorre de maneira mais eficaz entre os <i>stakeholders</i> internos, deixando falhas quando se trata do relacionamento com os clientes.	Devido a reuniões periódicas, o relacionamento com o grupo (a) tem a possibilidade de se desenvolver de forma mais eficaz.	O relacionamento ocorre de maneira mais eficaz entre os <i>stakeholders</i> internos, deixando falhas quando se trata do relacionamento com os clientes.
Academia 4	A academia 4 busca oferecer experiências e facilidades aos clientes como forma de trazer conforto e fortalecer o relacionamento.	As práticas de relacionamento foram identificadas por meio do trabalho em conjunto, fazendo com que os relacionamentos ocorram de maneira a gerar benefícios para os <i>stakeholders</i> .	A academia 4 busca oferecer experiências e facilidades aos clientes como forma de trazer conforto e fortalecer o relacionamento.

Quadro 24: Síntese das práticas de relacionamento encontradas nas academias estudadas. Elaborado pela Autora.

Mediante a síntese das práticas de relacionamentos encontradas nas academias estudadas explícitas no quadro 24, pôde-se perceber a semelhança dos casos 1 e 2 em relação as limitações encontradas pelos professores devido ao número reduzido de profissionais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 CONCLUSÕES GERAIS SOBRE AS PRÁTICAS DA EXPERIÊNCIA E DO RELACIONAMENTO ENCONTRADAS NAS ACADEMIAS DE GINÁSTICAS

Conforme a triangulação dos dados coletados por meio da observação participante, análise de documentos e entrevistas semiestruturada como sugerido por Yin (2010), e análise inter-caso e intra-caso (Miles & Huberman, 1994; Ragin, 2007), as práticas de experiência e do relacionamento para a cocriação de valor junto aos *stakeholders* na Academia 1 e na Academia 2 quando confrontadas com a teoria, é possível dizer que são comprometidas em suas práticas, pois há falha nos blocos de interação, principalmente no diálogo, que para Prahalad & Ramaswamy (2004) é parte do modelo seminal que compreendem os blocos de interação (DART – Diálogo, Acesso Risco e Transparência) para a ocorrência da cocriação de valor, pode se inferir que a falha no bloco diálogo, compromete a ocorrência a cocriação de valor, pois com a ausência do diálogo o envolvimento e o compartilhamento do aprendizado é prejudicado (Becker & Nagel, 2013).

Na Academia 1, a percepção do gestor e do coordenador sobre o relacionamento é diferente da percepção dos clientes. Embora o gestor considere o cliente *stakeholder* primário, não tem diálogo com eles e nem instrui os funcionários a desenvolver essa prática, ocorrendo somente o diálogo básico necessário para a montagem dos treinamentos, deixando perceptível que não há engajamento, que é o fato de motivar o aluno a realizar uma atividade com empenho.

A falta de diálogo no que diz respeito a orientar os profissionais causa o distanciamento do relacionamento entre gestor, coordenador e professores, e causa o desalinhamento nas visões em termos do que é oferecido pela academia e o que é percebido e esperado pelos clientes. O diálogo entre os funcionários, professores e gestor é essencial para alinharem as visões e compartilhem entre os *stakeholders* envolvidos internamente na organização sobre as expectativas dos clientes que para Sachs & Ruhli (2011) e para gestor entrevistado é o interessado envolvido que têm maior impacto nos negócios da academia.

A Academia 1, segundo os clientes entrevistados de forma geral não oferece novidades ou surpresas que os encantem a ponto de escolherem tal academia para suas práticas de atividades físicas, não despertando interesse na maioria dos entrevistados, inibindo a prática de experiências memoráveis no decorrer do uso dos produtos ou serviço prestados.

Segundo os entrevistados o que faz com que permaneçam clientes da academia é o baixo valor da mensalidade e a flexibilidade de datas e formas de pagamentos.

Na Academia 2, a experiência e o relacionamento é melhor percebido e entendido pelos alunos especiais, que recebem o cuidado com proximidade devido ao risco em recebê-los como praticantes de atividades físicas em condição debilitadas exigindo maior atenção e dedicação dos profissionais. Pelos demais alunos frequentes assiduamente da academia, a interação é percebida de maneira falha, principalmente o diálogo, que para Romero & Molina (2009) é um fator que encoraja o compartilhamento de possíveis problemas existentes, que no caso do exercício físico é importante para a melhora da saúde e prevenção de acidentes decorrentes de antecedentes.

Por parte do gestor notou-se que ele busca relacionar-se com os professores e a fisioterapeuta no sentido de obter informações sobre o progresso dos alunos com restrições de saúde, no entanto o gestor considerou em sua entrevista os funcionários como o *stakeholder* que mais impactam na academia. Percebeu-se em relação aos professores que há falhas no relacionamento dos professores com os demais alunos que não estão em processo de reabilitação.

Em relação aos alunos, essa diferença é percebido por eles, mas conforme depoimentos o que fazem continuarem parte da academia é o valor acessível e a segurança de ter profissionais qualificados, evitando assim treinamentos incorretos.

Sobre as práticas da experiência e do relacionamento na academia 2, entendeu-se que ocorrem de maneira parcial, pois os que estão utilizando os serviços da academia no sentido de reabilitação têm uma experiência diferenciada aumentando os laços relacionais com os professores decorrentes do trabalho realizado, que por si só, exige dedicação e concentração do professor para com o aluno, contudo, gera um relacionamento duradouro, porém, a aparição com parcialidade das práticas vêm pela percepção dos demais alunos entrevistados, que mencionam a falta de diálogo ressaltando a necessidade que há de desenvolver melhor o relacionamento com a academia.

Na Academia 3 as prática de experiência foram perceptíveis durante a observação participante com a chegada da pesquisadora ao local, com muita atenção e interesse em mostrar e explicar com detalhes os serviços e produtos oferecidos pela academia e da mesma forma foi observado a mesma prática com os clientes.

Notou-se a disponibilização de informações por meio de murais espalhado pela academia, além de um computador disponível na sala de muculação para que os alunos acessem o *website* e o *facebook* da academia caso não queiram se deslocar até os murais que ficam localizados nos corredores.

A presença do relacionamento por parte do gestor é percebida mais fortemente para com os funcionários e professores, incluindo o coordenador, pois periodicamente são estabelecidos treinamentos que melhoram o desempenho de cada funcionário em seus respectivos departamentos, e também notou-se o trabalho em conjunto fazendo que haja parceria e os funcionários se sintam valorizados, criando um vínculo com a academia e fortalecendo o relacionamento entre os *stakeholders* internos.

Na Academia 4 as práticas da experiência e do relacionamento apareceram de forma mais clara e sinérgica, que conforme a observação participante e as entrevistas semi-estruturadas com os clientes e com os demais *stakeholders* da academia, são colocados em prática em totalidade para ocorrência da cocriação de valor.

Foi notório que a cocriação de valor ocorre de forma inconsciente, pois não havia conhecimento prévio sobre os temas estudados.

Concluiu-se que as academias consideradas micro empresas, nos casos do estudo, a Academia 1 e Academia 2 diferentemente do que se pensa, por ter menor quantidade de clientes, o relacionamento poderia ser firmado mais facilmente, porém o resultado dos estudos mostraram que a percepção do gestores e coordenadores é que o relacionamento é eficaz e a experiência é memorável, porém ao olhar dos clientes o relacionamento é deficiente e distante, e a principal razão que faz com que permaneçam clientes é o preço acessível e relacionamento com os professores. Nesta linha, notou-se que o professor exerce influência sobre a permanência ou não dos clientes na academia.

Embora os quatro casos estudados são na mesma região de São Paulo, os resultados dos estudos nas Academia 3 e Academia 4 foram diferentes das anteriores e diferentes entre elas.

A diferença entre as Academia 1 e 2 das Academias 3 e 4 é primordialmente por serem consideradas como pequena empresa, contudo, possuem um quadro de funcionários mais amplo tendo condições de oferecer suporte melhor para os clientes, além de possuírem uma estrutura de espaço físico que proporciona maior conforto aos frequentadores.

A Academia 3 os resultados apontaram que têm as informações disponíveis e periodicamente reuniões que têm a participação de diversos *stakeholders*, além de treinamentos periódicos para os funcionários, para tanto, concluiu-se que há pequenas falhas nos blocos de interação, em destaque no diálogo de professores para com os alunos, que são os clientes.

Conclui-se que na Academia 4 as práticas da experiência e do relacionamento ocorrem de maneira natural devido a sinergia entre os *stakeholders* internos que proporciona o alinhamento da visão internamente, conseguindo oferecer produtos e serviços de acordo com o que é esperado pelos clientes e o resultado é a ocorrência da cocriação de valor de maneira inconsciente.

### 5.1.2 CONTRIBUIÇÕES GERAIS PARA A GESTÃO DAS ACADEMIAS DE GINÁSTICA

Com o objetivo de analisar as práticas da cocriação de valor e a teoria dos *stakeholders* com ênfase na experiência e no relacionamento em academias de ginástica e assim verificar o impacto dessas práticas e sugerir contribuições para gestão das academias, foi realizada a identificação previamente de categoria na teoria da cocriação de valor e na teoria dos *stakeholders* com o intuito de facilitar os achados na prática. Por meio de roteiros de entrevistas semi-estruturadas, foram aplicados nos *stakeholders* clientes, gestores, funcionários e professores o roteiro de entrevistas para verificar tais práticas em quatro academias de ginástica da cidade de São Paulo.

A pesquisa de campo mostrou a presença das práticas da experiência e do relacionamento impactam de maneira diferente para os diferentes *stakeholders* analisados conforme pôde-se observar nos estudos de caso realizados e descritos previamente.

De acordo com Prahalad & Ramaswamy (2004), a cocriação de valor é a participação dos clientes em qualquer fase ou desenvolvimento de um produto ou serviço, posteriormente complementou Ramaswamy & Guillard (2010), que a cocriação de valor ocorre com a participação dos diversos *stakeholders*, que para Freeman (1984) são todos os interessados envolvidos em uma organização. Os estudos de Ranjan & Read apontaram que a cocriação de valor ocorre por meio do valor de uso, ou seja, pela utilização do produto ou serviço têm-se experiência podendo fortalecer o relacionamento, que conforme percebido pelos *stakeholders* pode ocorrer o fortalecimento relacional e ocorrência da experiência memorável.

As academias de ginástica, devido à procura eminente por melhoria estética e saúde apresentam o aumento da abertura de novas academias de ginástica, oferecendo diferentes modalidades e horários flexíveis chamaram a atenção para analisar tais práticas e sugerir contribuições.

Os resultados desta pesquisa evidenciam que por meio da experiência única os relacionamentos dos clientes com a academia são fortalecidos. A experiência única não ocorre por meio da diversificação de modalidades e atividades oferecidas pela academia, mas detectou-se que a experiência memorável ocorre por meio do bom atendimento, que conforme as entrevistas com os clientes, para a ocorrência de um bom atendimento é preciso em primeiro lugar o diálogo constante, o acesso as informações, para que os clientes se sintam importantes para a academia, e por consequência o risco e a transparência como blocos de interação acontecem.

Mediante aos resultados pode-se inferir que com a prática da cocriação de valor por meio dos blocos de interação é possível proporcionar aos clientes experiências memoráveis e fortalecer os laços relacionais com os clientes e demais *stakeholders*, gerando lucro e uma relação duradoura.

Como contribuição prática, sugere-se que os gestores das academias explorem os blocos de interações básicos propostos na literatura (DART) para conhecerem as expectativas dos seus clientes para posteriormente pensarem nas ofertas de produtos e serviços, pois notou-se que a partir dos blocos de interação (DART), ocorrem todos os outros elementos identificados como categorias sugeridas para análise inicial da pesquisa, que foram: troca e combinação de recursos, envolvimento, colaboração, aprendizagem, participação, motivação e engajamento.

A exploração dos blocos de interação pode ser colocada em práticas não somente com os clientes, mas com todos os demais *stakeholders*, que também são fontes de informações que podem trazer parâmetros para elaboração de estratégias para a gestão das academias de ginástica.

Como estratégias para atrair clientes em potencial podem focar na população local e oferecer experiências únicas por meio de atividades temáticas ao ar livre para que a vizinhança reconheça o valor das práticas de exercícios físicos e a importância da academia local, como um lugar onde oferece benefícios para o corpo, tal reconhecimento pode ocorrer

por meio da utilização e assim seja uma forma para atrair clientes em potencial podendo iniciar um relacionamento que gera benefícios mútuos.

A promoção de atividades proporciona também interação entre as pessoas, que compreendem os *stakeholders* (clientes, clientes em potencial, gestores, coordenadores, professores, funcionários, patrocinadores, parceiros de negócios, comunidade local, entre outros) e pode ser percebido pelos alunos da academia como uma novidade, que para Poulsson & Kale (2004) desperta compromisso com o relacionamento, acentuando as necessidades de interação (Spitzeck, Hansen & Alt, 2012), pois o ambiente exige que a organização e os clientes estejam mais próximos.

Ainda para os gestores, sugere-se que realizem treinamentos e reuniões periódicas com os *stakeholders* com o objetivo de alinhar a visão dos *stakeholders* internos, pois conforme mostrou a pesquisa, parte dos clientes permanecem clientes devido aos relacionamentos com o professor, sendo o professor uma parte interessada importante para o sucesso dos negócios. Sendo assim, entendeu-se que o professor é uma fonte de informações importante para a gestão (Shafiq, Klassen & Johnson, 2014), pois por meio deles, é possível ampliar a visão sobre as expectativas dos clientes.

### 5.1.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O tema cocriação de valor ainda é recente em suas aplicações, o que caracteriza uma das dificuldades encontradas para o desenvolvimento da pesquisa e ao mesmo tempo uma oportunidade para entender as aplicações práticas.

Inicialmente foram visitadas 8 academias, porém somente 4 se dispuseram a participar deste estudo. A razão pela qual as demais academias se recusaram a participar do estudo foi o fato da necessidade de entrevistar os clientes.

O acesso aos gestores e aos *stakeholders* internos para as entrevistas foram limitados somente ao período da tarde, e a razão foi que o ambiente da academia durante esse período do dia é mais vazio, sendo assim, todas as entrevistas, inclusive com os alunos foram realizadas em sua maioria nesse período.

A entrevista com os alunos (clientes), em partes ocorreram fora do ambiente de treinamento, devido à disponibilidade dos próprios alunos.

#### 5.1.4 SUGESTÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Para a replicação desse estudo sugere-se a verificação de outros *stakeholders* com cargos diferenciados dos que foram abordados neste estudo, como por exemplo, fornecedores, *personal trainers*, vizinhos, patrocinadores, entre outros, além de abordar os outros elementos sugerido por Ranjan & Read (2014) que compreendem a cocriação de valor por meio do valor de uso, que é a personalização, além de explorar a co-produção e seus elementos também contidos nos estudos de Ranjan & Read (2014).

Sugerem-se pesquisas qualitativas das práticas da cocriação de valor em academias que são consideradas como médias empresas para entender como ocorrem às práticas do relacionamento e da experiência nas organizações de maior porte, além de estudos quantitativos para a mensuração da cocriação de valor.

Recomenda-se a elaboração de estudos com um número maior de casos para a observação de um quadro mais amplo das práticas da cocriação de valor e dos *stakeholders*. A observação de um maior número e a aplicação em diferentes organizações esportivas, possibilitam a construção de conhecimentos da gestão do esporte, contribuindo para o seu desenvolvimento.

## 6. REFERENCIAL

Associação Brasileira de Academias. Disponível em: <<http://www.acadbrasil.com.br/portal/>>. Acesso em: 05 de out de 2013.

Aapaoja, A., Haapasalo, H., & Söderström, P. (2013). Early Stakeholder Involvement in the Project Definition Phase: Case Renovation. *ISRN Industrial Engineering*, 2013.

Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. (2012). Value Co-creation in Knowledge Intensive Business Services: A Dyadic Perspective on the Joint Problem Solving Process. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15-26.

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. J. (2006). Creating Value-in-use Through Marketing Interaction: The Exchange Logic of Relating, Communicating and Knowing. *Marketing Theory*, 6(3), 335-348.

Bardin, L. (1977). Content analysis. *Editions Lisbon*.

Becker, L. C. B., & Nagel, M. (2013). A Relação entre os Elementos da Cocriação (DART) e Confiança no Contexto de Serviços. *Revista de Administração IMED*, 3(1), 1-18.

Bergallo, C. 2004. Uma Breve Panorâmica sobre a Indústria do *Fitness*. Disponível em [http://www.acadbrasil.com.br/artigos/artigos\\_mercado\\_01.htm](http://www.acadbrasil.com.br/artigos/artigos_mercado_01.htm). Acesso em 05/11/2014.

Boaventura, J. M. G., Cardoso, F. R., da Silva, E. S., Da Silva, R. S. (2009). Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: Um estudo sobre a Hierarquização das Funções-objetivo em Empresas Brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(32), 289.

Boselli, R., Cesarini M., Mezzanzanica, M. (2008). Customer Knowledge and Service Development, The Web 2.0 Role in Co-production. *Proceeding of World Academy of Science, Engineering and Technology*, Parigi, 30

Binkhorst, E., Den Dekker, T. (2009). Agenda for Co-creation Tourism Experience Research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3), 311-327.

Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Micro foundations for *Stakeholder* theory: Managing *Stakeholders* with Heterogeneous Motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107-125.

Chan, K. W., Yim, C. K., & Lam, S. S. (2010). Is Customer Participation in Value Creation a Double-edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures. *Journal of marketing*, 74(3), 48-64.

Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F., & Chan, E. S. (2013). Co-production versus Co-creation: A process Based Continuum in the Hotel Service Context. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 11-20.

Clarkson, M. E. (1995). A *Stakeholder* Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.

Crilly, D., & Sloan, P. (2012). Enterprise Logic: Explaining Corporate Attention to Stakeholders from The 'Inside-out'. *Strategic Management Journal*, 33(10), 1174-1193.

- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Bookman.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage publications.
- Correa, S. A. M., Ferreira, A. A. (2009). Estratégia competitiva das academias de ginástica da cidade de São Paulo. *Facef Pesquisa*, 12(1), 63-76.
- Costa, L. P. (2005). *Atlas do esporte no Brasil: atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no Brasil*. Shape Editora e Promoções Ltda.
- Degnegaard, R., Degnegaard, S., & Coughlan, P. (2015). How to Design for Large-Scale Multi-Stakeholder Co-Creation initiatives: Reframing Crime Prevention Challenges with the Police in Denmark. *Journal of Design, Business & Society*, 1(1), 7-28.
- 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.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Driessen, P. H., Kok, R. A., & Hillebrand, B. (2013). Mechanisms for Stakeholder Integration: Bringing Virtual Stakeholder Dialogue into Organizations. *Journal of Business Research*, 66(9), 1465-1472.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., & Roos, I. (2005). Service Portraits in Service Research: A Critical Review. *International Journal of Service Industry Management*, 16(1), 107-121.
- Edvardsson, B., Enquist, B., & Johnston, R. (2010). Design Dimensions of Experience Rooms for Service Test Drives: Case Studies in Several Service Contexts. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(4), 312-327.
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2011). Expanding Understanding of Service Exchange and value Co-creation: A Social Construction Approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 327-339.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Flick, U., von Kardoff, E., & Steinke, I. (Eds.). (2004). *A companion to qualitative research*. Sage.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. Sage.
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston. Pitman.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.
- Freeman, R. E., McVea, Darden. (2002). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Graduate School of Business Administration – University of Virginia, 2002.

- Freeman, R.E., Wicks, A.C. and Parmar, B., 2004. Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited”. *Organization science*, 15(3), pp.364-369.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of management Studies*, 39, 1-21.
- Ford, R. C., Edvardsson, B., Dickson, D., & Enquist, B. (2012). Managing the Innovation Co-creation Challenge: Lessons from Service Exemplars Disney and IKEA. *Organizational Dynamics*, 41(4), 281-290.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Frow, P., & Payne, A. (2011). A Stakeholder Perspective of the Value Proposition Concept. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 223-240.
- Furtado, R. P. (2009). Do Fitness ao Wellness: Os Três Estágios de Desenvolvimento das Academias de Finástica. *Pensar a Prática*, 12(1).
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Gomes, J. D. B., Sarmento, J. P., & Mulatinho, C. A. (2014). Competence, Profile and Formation Manager Sports Academy of Gymnastics: A Review. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 4(1), 99-112.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 481-510.
- Grönroos, C. (2000). Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value. *The Marketing Review*, 1(1), 5-14.
- Grönroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as Business Logic: Implications for Value Creation and Marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 5-22.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150.
- Gummesson, E., & Mele, C. (2010). Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration. *Journal of Business Market Management*, 4(4), 181-198.
- Gummerus, J., & Pihlström, M. (2011). Context and Mobile services' Value-in-use. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(6), 521-533.
- Guimarães, E. (2003). Wellness & Fitness. *Fitness. esp. br: O portal do Fitness do Brasil*.
- Hallmann, K., Wicker, P., Breuer, C., & Schönherr, L. (2012). Understanding the Importance of Sport Infrastructure for Participation in Different Sports—findings from Multi-level Modeling. *European Sport Management Quarterly*, 12(5), 525-544.
- Harrison, J.S.; Bosse, D. A.; & Phillips, R.A. (2010). Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions and Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, v.31, p. 58-74.

Healy, J. C., & McDonagh, P. (2013). Consumer Roles in Brand Culture and Value Co-creation in Virtual Communities. *Journal of Business Research*, 66(9), 1528-1540.

Heinemann, K. (2005). Sport and the welfare state in Europe 1 This article is based on an intercultural comparative project on “Sport and Welfare Policies” including six European countries (Denmark, Germany, France, Great Britain, Italy and Spain), financed by the Club of Cologne (Heinemann, 1999). *European Journal of Sport Science*, 5(4), 181-188.

Heinonen, K., Strandvik, T., & Voima, P. (2013). Customer Dominant Value Formation in Service. *European Business Review*, 25(2), 104-123.

Hedlund, D. P. (2014). Creating Value Through Membership and Participation in Sport Fan Consumption Communities. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 50-71. <http://dx.doi.org/10.1080/16184742.2013.865775>

Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283-296.

Hu, Y., & McLoughlin, D. (2012). Creating New Market for Industrial Services in Nascent Fields. *Journal of Services Marketing*, 26(5), 322-331.

Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.

Katsoulakos, T., & Katsoulacos, Y. (2007). Integrating Corporate Responsibility Principles and Stakeholder Approaches into Mainstream Strategy: A Stakeholder-oriented and Integrative Strategic Management Framework. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(4), 355-369.

Kohler, T., Fueller, J., Matzler, K., & Stieger, D. (2011). Co-creation in Virtual Worlds: The Design of the User Experience. *MIS Quarterly*, 35(3), 773-788.

Lanning, M. J., & Lanning, M. (1998). Delivering Profitable Value: A Revolutionary Framework to Accelerate Growth, Generate Wealth, and Rediscover the Heart of Business. Da Capo Press.

Lee, K., Y.; McFarlane, D., & Cerin, E. (2013). Objective Evaluation of Recreation Facilities: Development and Reevaluation of the Recreation Facilities Tools. *Journal of Park and Recreation Administration*, v. 31, (4), 92-109.

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*, 13(spe), 39-52.

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.

Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281-288.

Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing Through Service: Insights from Service-dominant Logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5-18.

- Lusch, R. F., & Webster, F. E. (2011). A Stakeholder-unifying, Cocreation Philosophy for Marketing. *Journal of Macromarketing*, 31(2), 129-134.
- Macdonald, E. K., Wilson, H., Martinez, V., & Toossi, A. (2011). Assessing Value-in-use: A Conceptual Framework and Exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 671-682.
- Martins, G. A., & Theófilo, C. R. (2009). Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas. (2ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Merz, M. A., He, Y., & Vargo, S. L. (2009). The Evolving Brand Logic: A Service-dominant Logic Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 328-344.
- McColl-Kennedy, R., Vargo, S. L., Dagger, T. S., Sweeney, J. C., & Van Karsteren, Y. (2012). Health care customer value cocreation practice styles. *Journal of Service Research*, v.15, n. 4p.370-389, 2012. .DOI: 10.1177/1094670512442806.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Miller, G., Dingwall, R., & Murphy, E. (2004). Using Qualitative Data and Analysis. *Qualitative Research: Theory, Method and Practice*, 325.
- 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*, 22(4), 853-886.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., Chrisman, J. J., & Spence, L. J. (2011). Toward a Theory of Stakeholder Salience in Family Firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(02), 235-255.
- Moraes, M. B., & Costa, B. K. (2013). Co-criação de Valor e Perspectiva da Lógica Dominante: Um Estudo em uma Empresa do Setor Aeronáutico. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 9(2).
- Nambisan, S. (2002). Designing Virtual Customer Environments for New Product Development: Toward a Theory. *Academy of Management Review*, 27(3), 392-413.
- Nambisan, S., & Nambisan, P. (2008). How to profit from a better'virtual customer environment'. *MIT Sloan management review*, 49(3), 53.
- Neville, B. A., Bell, S. J., & Mengüç, B. (2005). Corporate Reputation, Stakeholders and The Social Performance-financial Performance Relationship. *European Journal of Marketing*, v. 39, n. 9/10, p. 1184-1198.
- Ng, I. C., Parry, G., Smith, L., & Maull, R. (2010). Value Co-creation in Complex Engineering Service Systems: Conceptual Foundations. *University of Exeter Department of Management Discussion Paper Series*, 10(04).
- Nielsen, K., Brunoe, T. D., Joergensen, K. A., & Taps, S. B. (2014). Mass Customization Measurements Metrics. In *Proceedings of the 7th World Conference on Mass Customization*,

*Personalization, and Co-Creation (MCPC 2014)*, Aalborg, Denmark, February 4th-7th, 2014 (pp. 359-375). Springer International Publishing.

Oliveira, P. F. F.; Wada, E. K. (2012) Stakeholders e Apart-Hotéis: Estudo de Casos Múltiplos. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 11.2: 145-169.

Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., & Rabinovich, E. (2010). Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service. *Journal of Service Research*, pp. 1-33: <http://dx.doi.org/10.1177/1094670509357611>

Payne, A., F.; Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the Co-creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.

Phillips, R. A.; Berman, S.; Elmes, H.; Johnson-Cramer, M. (2010) Strategy, Stakeholders and Managerial Discretion. *Strategic Organization*, v. 8, (2), 176-183.

Poulsson, S. H., & Kale, S. H. (2004). The Experience Economy and Commercial Experiences. *The Marketing Review*, 4(3), 267-277.

Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. (2008). The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks (Vol. 1). New York: McGraw-Hill.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79-90.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2001). The Value Creation Dilemma. *University of Michigan Business School*, Ann Arbor.

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

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). The Future of Competition. *Harvard Business School Press*, Boston, MA.

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004 a). Co-creating Unique Value with Customers. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9.

Ragin, C. C. (2007). Making Comparative Analysis Count. *Revista de História Comparada*, 1(1), 5.

Reale, G. (2008). *História da filosofia antiga III- Os sistemas da era helenística* (Vol. 3). Edições Loyola.

Ramaswamy, V. (2008). Co-creating Value Through Customers' Experiences: The Nike Case. *Strategy & Leadership*, 36(5), 9-14.

Ramaswamy, V., & Guillard, F. (2010). Building the Co-creative Enterprise. *Harvard Business Review*, 88(10), 100-109.

Ramirez, R. (1999). Value Co-production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. *Strategic Management Journal*, 20(1), 49-65.

- Ranjan, K. R., & Read, S. (2014). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-26.
- Romero, D., & Molina, A. (2009). Value Co-creation and Co-innovation: Linking Networked Organizations and customer communities. In *Leveraging Knowledge for Innovation in Collaborative Networks* (pp. 401-412). Springer Berlin Heidelberg.
- Sába, F. Aderência: a prática do exercício físico em academias (2001). São Paulo: Manole.
- Sachs, S., & Ruhli, E. (2011). Stakeholders Matter: A new paradigm for strategy in society. Cambridge University Press.
- Sauerbronn, F. F., & R. Sauerbronn, J. F. (2011). Estratégias de Responsabilidade Social e Esfera. *Rap—rio de Janeiro*, 45(2), 435-58.
- Savage, G. T., Dunkin, J. W., & Ford, D. M. (2004). Responding to a Crisis: A Stakeholder Analysis of Community Health Organizations. *Journal of Health and Human Services Administration*, 383-414.
- Sebrae,. 2014. Idéias de Negócio – Academia de ginástica. <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154> Acesso em 22/04/2014.
- Shafiq, A., Klassen, R. D., Johnson, P. F., & Awaysheh, A. (2014). Socially Responsible Practices: An Exploratory Study on Scale Development Using *Stakeholder Theory*. *Decision Sciences*, 45(4), 683-716.
- Spitzeck, H., Hansen, E. G., & Alt, E. (2011). Impactos Do Engajamento Das Empresas Com Seus Stakeholders (The Impacts of Stakeholder Engagement). *DOM a revista da Fundação Dom Cabral*, 5(15), 28-33.
- Steiner, F. (2014). Extending the theoretical framework of mass customization: initial and adaptive solution space development for high-variety production environments. In *Proceedings of the 7th World Conference on Mass Customization, Personalization, and Co-Creation (MCPC 2014)*, Aalborg, Denmark, February 4th-7th, 2014 (pp. 201-215). Springer International Publishing.
- Stoner, J. A. F.; & Freeman, R. E. (1999). *Administração*. 5ª edição. Rio de Janeiro: LTC.
- Strandvik, T., Holmlund, M., & Edvardsson, B. (2012). Customer Needing: A Challenge for the Seller Offering. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(2), 132-141.
- Telles, R. (2001). A Efetividade da Matriz de Amarração de Mazzon nas Pesquisas em Administração. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v.36, n. 4, p. 64 – 72.
- Toscano, J. J. (2001) Academia de Ginástica: Um Serviço de Saúde Latente. *Revista Brasileira de Ciência e Movimento*, Brasília.
- Uhrich, S., & Benkenstein, M. (2010). Sport Stadium Atmosphere: Formative and Reflective Indicators for Operationalizing the Construct. *Journal of Sport Management*, 24(2), 211-237.

Uhrich, S. (2014). Exploring customer-to-customer value co-creation platforms and practice in sport teams. *European Sport Management Quarterly*, v.14, n.1, pp. 25-49, <http://dx.doi.org/10.1080.16184742.2013.865775>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.

Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On Value and Value Co-creation: A Service Systems and Service Logic Perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152.

Von Roenn, S., Zhang, J., & Bennett, G. (2004). Dimensions of ethical misconduct in contemporary sports and their association with the backgrounds of stakeholders. *International Sports Journal*, 8, 37-54.

Willing, C. (2013). *Introducing Qualitative Research in Psychology*. McGraw-Hill Education (UK).

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, 4<sup>a</sup> Edição. Bookman Editora.

Yunis, M. 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 & Information Management*, 20(3), 255-281.

Zagnoli, P., & Radicchi, E. (2010). The Football-Fan Community as a Determinant Stakeholder in Value Co-creation. *Sport in Society*, 13(10), 1532-1551.

Zago, A., & Wada, E. K. (2013). Dinâmica de Stakeholders e Cocriação de Valor em Museus: Um Olhar Inicial. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 12(2), 274-298.

Zhang, X., & Chen, R. (2008). Examining the Mechanism of the Value co-creation with Customers. *International Journal of Production Economics*, 116(2), 242-250.

## APÊNDICE 1

### Roteiro de Entrevistas - Gestores

#### I - IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE – Gestores, Coordenadores, professores e funcionários

Nome: \_\_\_\_\_

Instituição/Empresa: \_\_\_\_\_

Escolaridade:  Ensino Fundamental  Ensino Superior Completo

Ensino Médio  Pós Graduação

Ensino Superior incompleto  Mestrado/Doutorado

Cargo/Função atual: \_\_\_\_\_

Tempo na função: \_\_\_\_\_ Tempo na empresa \_\_\_\_\_

#### II –COCRIAÇÃO DE VALOR

**Definição** - A cocriação de valor é a participação do cliente e de outros grupos de interesse na produção e desenvolvimento de um produtos ou serviços. Acontece quando as pessoas de fora da empresa, associam-se a empresa, de modo a agregar valores para esta, recebendo em troca benefícios de sua contribuição.

1-Baseando na definição anterior, você pode relatar/explicar algumas experiências vividas na sua empresa nos últimos anos em relação a cocriação de valor em cada um dos elementos a seguir?

Elementos	Definição	Situações vividas
<b>1-Diálogo</b>	Comunicação verbal entre as partes (cliente e empresa).	
<b>2-Acesso</b>	O acesso ao produto ou serviço é atribuído por meio do diálogo ou informações advinhas de outros meios de comunicação.	
<b>3-Risco</b>	Conhecimento e debate aberto sobre riscos e benefícios dos produtos ou serviços.	
<b>4-Transparência</b>	Informações acessíveis da empresa para os clientes e outros grupos de interesses.	
<b>5-Troca e combinação de recursos</b>	Em conjunto (empresa e clientes), juntam esforços, habilidades e conhecimentos para gerar contribuições mútuas.	
<b>6-Envolvimento</b>	É fazer parte do que está sendo desenvolvido.	
<b>7-Colaboração</b>	Trabalhar em conjunto para o desenvolvimento de um trabalho.	
<b>8-Aprendizagem</b>	Conhecimento construído e reconstruído por meio do	

	compartilhamento.	
<b>9-Participação</b>	Compartilhar, se envolver, fazer parte em decisões.	
<b>10-Motivação</b>	É um fenômeno emocional que impulsiona para que as pessoas ajam para atingir seus objetivos.	
<b>11-Relacionamento</b>	Ligação entre pessoas que se unem com um mesmo objetivo e interesse.	
<b>12-Experiências</b>	Ato de experimentar pela observação ou pela prática.	
<b>13-Engajamento</b>	É acreditar e motivar para realizar uma atividade propostas com empenho.	

### III – STAKEHOLDERS

**Definição:** São qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado pelos objetivos da empresa. Podem ser os clientes, empregados, investidores, proprietários, a sociedade, parceiros de negócios, o governo, os fornecedores, entre outros.

2-Baseado na lista a seguir, aponte os principais *stakeholders* por ordem de importância, sendo 1 para o primeiro, 2 para o segundo, e assim sucessivamente.

<i>Stakeholders</i>	Ordem de Importância
Clientes	
Empregados	
Investidores e proprietários	
Sociedade	
Reguladores – CREF – Conselho Regional de Ed. Física	
Parceiros de negócios	
Governo	
Fornecedores	
Política	
Sindicatos	
Bancos	
Outro (especificar)	
Outro (especificar)	

3- A partir da lista de stakeholders mencionada anteriormente comente os impactos que cada grupo exerce na empresa. (Pode relatar situações vivenciadas também).

### IV – RELACIONAMENTO E EXPERIÊNCIA NA COCRIAÇÃO DE VALOR

#### Definições:

Relacionamento na cocriação de valor é a interatividade entre a empresa e seus clientes e demais stakeholders que atuam como colaborador direto ou indireto, ou seja, contribuem no processo de criação e produção de um produto ou serviço novo ou já existente, com intuito de gerar valor para a empresa.

Experiência na cocriação de valor é a percepção e avaliação dos custos e benefícios por meio da utilização de produtos e serviços oferecidos pela empresa, onde encontra-se o valor como resultado da experiência pessoal decorrentes da percepção de cada indivíduo.

### A- Elementos de Interação

**Definição:** São pontos chaves para que ocorra a comunicação entre cliente e demais stakeholders com a empresa para a geração de valor. São eles: Diálogo, Acesso, Risco e Transparência.

4-Pensando no cliente e em outros stakeholders como alguém que pode agregar valor para a empresa, quais são os pontos de interação (considerando pontos de interação: Diálogo, Acesso, Risco e Transparência) que são oferecidos pela empresa para que os stakeholders sejam ativos propondo contribuições ou críticas?

<i>Stakeholders</i>	<b>Pontos de interação e seu funcionamento</b>
Clientes	
Empregados	
Investidores e proprietários	
Sociedade	
Reguladores – CREF – Conselho Regional de Ed. Física	
Parceiros de negócios	
Governo	
Fornecedores	
Política	
Sindicatos	
Bancos	

5-Quais propostas podem ser feitas por sua empresa para aumentar o interesse e fortalecer o relacionamento com os principais *stakeholders*? Baseado nas experiências vividas, quais contribuições poderiam emergir? Quais setores ou áreas da empresa mais seriam acionados e afetados? Por quê?

<i>Stakeholders</i>	<b>Situações Vividas</b>	<b>Contribuições</b>	<b>Áreas da empresa acionadas</b>	<b>Áreas da empresa afetadas</b>
Clientes				
Empregados				
Investidores e proprietários				
Sociedade				
Reguladores – CREF – Conselho Regional de Ed. Física				
Parceiros de negócios				
Governo				
Fornecedores				
Política				
Sindicatos				

Bancos				
--------	--	--	--	--

## B – Laços Relacionais

**Definição:** Laço relacional é a conexão e/ou ligação formada entre pessoas por meio da interação e são constituídos em relações específicas, como proximidade, contato frequente, ou fluxo de informações. É desenvolvido por meio do cumprimento do que é prometido ao cliente em termos de produtos e serviços, transparecendo confiabilidade, experiência memorável e incentivo de recompra.

6 – Pensando na explicação sobre laços relacionais, quais são as experiências vividas pela empresa nos últimos anos que criou e/ou fortalecem os laços relacionais com cada grupo de stakeholders? Como a Empresa poderia criar laços com os *stakeholders*? Cite exemplos.

<i>Stakeholders</i>	Laços relacionais criados e/ou fortalecidos	Outros laços que poderão ser criados
Clientes		
Empregados		
Investidores e proprietários		
Sociedade		
Reguladores – CREF – Conselho Regional de Ed. Física		
Parceiros de negócios		
Governo		
Fornecedores		
Política		
Sindicatos		
Bancos		

## V – RELACIONAMENTO E EXPERIÊNCIA NA TEORIA DOS STAKEHOLDERS

### Definições:

O relacionamento é o envolvimento da empresa com interessados envolvidos (os Stakeholders) buscando compatibilidade nas relações e a oferta de produtos e serviços que melhor atendam as necessidades dos clientes.

A experiência no contexto dos stakeholders é a resposta pessoal do interessado que ocorre por meio do contato direto ou indireto com a empresa, a fim de gerar experiências significativas, para atingir uma relação duradoura, afetiva e rentável.

7-Em sua opinião quais propostas podem ser feitas por sua empresa para aumentar o interesse e fortalecer o relacionamento com os principais stakeholders? Você poderia descrever as expectativas dos seus *stakeholders*?

<i>Stakeholders</i>	Propostas para aumentar interesse e fortalecer o relacionamento	Expectativa de cada stakeholder
Clientes		

Empregados		
Investidores e proprietários		
Sociedade		
Reguladores – CREF – Conselho Regional de Ed. Física		
Parceiros de negócios		
Governo		
Fornecedores		
Política		
Sindicatos		
Bancos		

8- Quais as contribuições advindas de um melhor relacionamento com os *stakeholders* podem surgir em termos de:

<i>Stakeholders</i>	Produtos	Serviços	Estratégias	Planos	Processos
Clientes					
Empregados					
Investidores e proprietários					
Sociedade					
Reguladores – CREF – Conselho Regional de Ed. Física					
Parceiros de negócios					
Governo					
Fornecedores					
Política					
Sindicatos					
Bancos					
Outros (especificar)					

## **VI- RELACIONAMENTO E EXPERIÊNCIA NA COCRIAÇÃO DE VALOR E TEORIA DOS *STAKEHOLDERS***

9- Considerando a afirmação acima e também a mudança de papel dos *stakeholders* de passivo para ativo se aproximando cada vez mais da empresa, o que a empresa tem oferecido para proporcionar aos usuários experiência memoráveis e inusitadas?

10-O que a empresa tem feito nos últimos anos em termos de oferta de produtos e serviços para manter e/ou ampliar a satisfação de seus clientes atuais, e para atrair clientes em potencial?

11- O que a empresa tem feita nos últimos anos em termos de oferta de produtos e serviços para manter e/ou ampliar a satisfação de seus *stakeholders* atuais?

12-Quais as novidades e surpresas que você criou ou tem criado para seus clientes nos últimos 5 anos? E isto encanta seus clientes? Como?

13-Quais as novidades e surpresas que você criou ou tem criado para seus *stakeholders* (internos e externos) nos últimos 5 anos? E isto encanta os *stakeholders*? Como?

14-Você dispõe de algum (alguns) produtos e serviços que são oferecidos com qualidade superiores aos similares dos concorrentes? Quais são? Que aspectos cada um desses tem de superior em relação aos competidores? Pode explicar?

15- Comente situações onde *stakeholders* e a empresa trabalham em conjunto.

## APÊNDICE 2

### Roteiro de Entrevistas - Clientes

#### I - IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Nome: \_\_\_\_\_

Instituição/Empresa: \_\_\_\_\_

Escolaridade:  Ensino Fundamental  Ensino Superior Completo

Ensino Médio  Pós Graduação

Ensino Superior incompleto  Mestrado/Doutorado

Cargo/Função atual: \_\_\_\_\_.

Tempo que frequenta a academia: \_\_\_\_\_.

#### II – COCRIAÇÃO DE VALOR

**Definição** - A cocriação de valor é a participação do cliente e de outros grupos de interesse na produção e desenvolvimento de um produtos ou serviços. Acontece quando as pessoas de fora da empresa, associam-se a empresa, de modo a agregar valores para esta, recebendo em troca benefícios de sua contribuição.

1-Baseando na definição anterior, você pode relatar/explicar algumas experiências vividas na academia nos ultimos anos em relação a cocriação de valor em cada um dos elementos a seguir?

Elementos	Definição	Situações vividas
<b>1-Diálogo</b>	Comunicação verbal entre as partes (cliente e empresa).	
<b>2-Acesso</b>	O acesso ao produto ou serviço é atribuído por meio do diálogo ou informações advinhas de outros meios de comunicação.	
<b>3-Risco</b>	Conhecimento e debate aberto sobre riscos e benefícios dos produtos ou serviços.	
<b>4-Transparência</b>	Informações acessíveis da empresa para os clientes e outros grupos de interesses.	
<b>5-Troca e combinação de recursos</b>	Em conjunto (empresa e clientes), juntam esforços, habilidades e conhecimentos para gerar contribuições mútuas.	
<b>6-Envolvimento</b>	É fazer parte do que está sendo desenvolvido.	
<b>7-Colaboração</b>	Trabalhar em conjunto para o desenvolvimento de um trabalho.	
<b>8-Aprendizagem</b>	Conhecimento construído e reconstruído por meio do compartilhamento.	

<b>9-Participação</b>	Compartilhar, se envolver, fazer parte em decisões.	
<b>10-Motivação</b>	É um fenômeno emocional que impulsiona para que as pessoas ajam para atingir seus objetivos.	
<b>11-Relacionamento</b>	Ligação entre pessoas que se unem com um mesmo objetivo e interesse.	
<b>12-Experiências</b>	Ato de experimentar pela observação ou pela prática.	
<b>13-Engajamento</b>	É acreditar e motivar para realizar uma atividade propostas com empenho.	

### III – STAKEHOLDERS

**Definição:** São qualquer grupo ou indivíduo que pode influenciar ou ser influenciado pelos objetivos da empresa. Podem ser os clientes, empregados, investidores, proprietários, a sociedade, parceiros de negócios, o governo, os fornecedores, entre outros.

2-Baseado na lista a seguir, aponte os principais *stakeholders* por ordem de importância, sendo 1 para o primeiro, 2 para o segundo, e assim sucessivamente.

<i>Stakeholders</i>	Ordem de Importância
Clientes	
Empregados	
Investidores e proprietários	
Sociedade	
Reguladores – CREF – Conselho Regional de Ed. Física	
Parceiros de negócios	
Governo	
Fornecedores	
Política	
Sindicatos	
Bancos	
Outro (especificar)	
Outro (especificar)	

3- A partir da lista de *stakeholders* mencionada anteriormente comente os impactos que cada grupo exerce na empresa. (Pode relatar situações vivenciadas também).

### IV – RELACIONAMENTO E EXPERIÊNCIA NA COCRIAÇÃO DE VALOR

#### Definição:

Relacionamento na cocriação de valor é a interatividade entre a empresa e seus clientes e demais *stakeholders* que atuam como colaborador direto ou indireto, ou seja, contribuem no processo de criação e produção de um produto ou serviço novo ou já existente, com intuito de gerar valor para a empresa.

Experiência na cocriação de valor é a percepção e avaliação dos custos e benefícios por meio da utilização de produtos e serviços oferecidos pela empresa, onde encontra-se o valor como resultado da experiência pessoal decorrentes da percepção de cada indivíduo.

### A- Elementos de Interação

**Definição:** São pontos chaves para que ocorra a comunicação entre cliente e demais stakeholders com a empresa para a geração de valor. São eles: Diálogo, Acesso, Risco e Transparência.

4-Pensando no cliente e em outros stakeholders como alguém que pode agregar valor para a academia, quais são os pontos de interação (considerando pontos de interação: Diálogo, Acesso, Risco e Transparência) que são oferecidos pela academia para que você seja ativo propondo contribuições ou críticas?

<i>Stakeholders</i>	Pontos de interação e seu funcionamento
Clientes	

5-Em sua opinião, quais propostas podem ser feitas a você pela academia para aumentar o seu interesse e fortalecer o relacionamento entre academia/aluno? Baseado nas experiências vividas, quais contribuições poderiam emergir? Por quê?

<i>Stakeholders</i>	Experiências Vividas	Contribuições	Áreas da empresa acionadas	Áreas da empresa afetadas
Clientes				

### B – Laços Relacionais

**Definição:** Laço relacional é a conexão e/ou ligação formada entre pessoas por meio da interação e são constituídos em relações específicas, como proximidade, contato freqüente, ou fluxo de informações. É desenvolvido por meio do cumprimento do que é prometido ao cliente em termos de produtos e serviços, transparecendo confiabilidade, experiência memorável e incentivo de recompra.

6 – Pensando na explicação sobre laços relacionais, quais são as experiências vividas pela por você na academia nos últimos anos que criou e/ou fortalecem os laços relacionais? Como a Empresa poderia criar laços com você? Cite exemplos.

<i>Stakeholders</i>	Laços relacionais criados e/ou fortalecidos	Outros laços que poderão ser criados
Clientes		

## V – RELACIONAMENTO E EXPERIÊNCIA NA TEORIA DOS STAKEHOLDERS

**Definição:**

O relacionamento é o envolvimento da empresa com interessados envolvidos (os Stakeholders) buscando compatibilidade nas relações e a oferta de produtos e serviços que melhor atendam as necessidades dos clientes.

A experiência no contexto dos stakeholders é a resposta pessoal do interessado que ocorre por meio do contato direto ou indireto com a empresa, a fim de gerar experiências significativas, para atingir uma relação duradoura, afetiva e rentável.

7-Em sua opinião quais propostas podem ser feitas pela academia a você para aumentar o interesse e fortalecer o relacionamento? Você poderia descrever suas expectativas?

<i>Stakeholders</i>	Propostas para aumentar interesse e fortalecer o relacionamento	Expectativa de cada stakeholder
Clientes		

8- Quais as contribuições advindas de um melhor relacionamento com você poderia surgir para a academia em termos de:

<i>Stakeholders</i>	Produtos	Serviços	Estratégias	Planos	Processos
Clientes					

## **VI- RELACIONAMENTO E EXPERIÊNCIA NA COCRIAÇÃO DE VALOR E TEORIA DOS *STAKEHOLDERS***

9- Considerando as definições acima e também a mudança no papel dos clientes de passivo para ativo se aproximando cada vez mais da empresa, o que a empresa tem oferecido para proporcionar aos usuários experiência memoráveis e inusitadas?

10-O que a empresa tem feito nos últimos anos em termos de oferta de produtos e serviços para manter e/ou ampliar a sua satisfação, e para atrair clientes em potencial?

11- O que a empresa tem feita nos últimos anos em termos de oferta de produtos e serviços para manter e/ou ampliar a satisfação de seus *stakeholders* atuais?

12-Quais as novidades e surpresas a academia criou ou tem criado para seus clientes nos últimos 5 anos? E isto te encanta? Como?

13-Quais as novidades e surpresas a academia criou ou tem criado para seus *stakeholders* (internos e externos) nos últimos 5 anos? Em sua percepção isto encanta os stakeholders? Como?

14-Em sua opinião, a academia dispõe de algum (alguns) produtos e serviços que são oferecidos com qualidade superiores aos similares dos concorrentes? Quais são? Que aspectos cada um desses tem de superior em relação aos competidores? Pode explicar?

15- Comente situações onde você e a empresa trabalham em conjunto.

