



Revista Científica Hermes

E-ISSN: 2175-0556

hermes@fipen.edu.br

Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa  
Brasil

Carvalho Miranda Tavares, Vanessa; Lara de Siqueira, João Paulo; Kramer Costa,  
Benny; da Silva Nascimento, Cinthya  
COCRIAÇÃO DE VALOR EM INSTALAÇÕES ESPORTIVAS UNIVERSITÁRIAS NOS  
EUA E NO BRASIL  
Revista Científica Hermes, vol. 15, enero-junio, 2016, pp. 54-77  
Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa  
Brasil, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477656007004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**COCRIAÇÃO DE VALOR EM INSTALAÇÕES ESPORTIVAS  
UNIVERSITÁRIAS NOS EUA E NO BRASIL**  
**VALUE CO-CREATION IN UNIVERSITY SPORTS FACILITIES IN THE  
US AND IN BRAZIL**

**Recebido: 21/09/2015 – Aprovado: 01/04/2016 – Publicado: 01/06/2015**

**Processo de Avaliação: Double Blind Review**

Vanessa Carvalho Miranda Tavares<sup>1</sup>

Mestre em Administração e Gestão de Esportes – Uninove (Universidade Nove de Julho)

João Paulo Lara de Siqueira<sup>2</sup>

Professor do Mestrado Profissional em Administração e Gestão do Esporte – Uninove  
(Universidade Nove de Julho)

Doutor pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – USP (Universidade de São Paulo)

Benny Kramer Costa<sup>3</sup>

Professor do Mestrado Profissional em Administração e Gestão da Uninove (Universidade Nove de Julho)

Pós-Doutor e Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade USP (Universidade de São Paulo)

Cinthya da Silva Nascimento<sup>4</sup>

Mestranda em Administração e Gestão de Esportes – Uninove (Universidade Nove de Julho)

---

<sup>1</sup> Autor para correspondência: Uninove – Rua Vergueiro, 235/249 – Liberdade, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: vancmt@yahoo.com.br

<sup>2</sup> E-mail: joaopaulolaradesiqueira@gmail.com

<sup>3</sup> E-mail: bennycosta@yahoo.com.br

<sup>4</sup> E-mail: ci\_feliz@gmail.com

## RESUMO

Com base no fato de que o local indicado para a prática de atividades físicas é a instalação esportiva e que a teoria da cocriação de valor pode contribuir para uma aproximação entre clientes (usuários de um serviço) e ofertantes de serviços, gerando vantagens para ambos, este estudo buscou responder à questão “a cocriação de valor é utilizada na gestão das instalações esportivas universitárias?”. O objetivo deste estudo foi identificar evidências de que blocos de Interação entre essas instalações e seus usuários estabelecem um relacionamento cocriativo. O Referencial teórico empregado partiu do modelo DART (Diálogo Acesso, Risco e Transparência) desenvolvido por Prahalad e Ramaswamy (2004). O método empregado foi o empírico, análise de documentos, visitas técnicas e entrevistas com os gestores do Recreation Center da Universidade de Massachusetts Amherst (Umass) e o Centro de Práticas Esportivas da Universidade de São Paulo (CEPE – USP). Os resultados mostraram que nas duas instalações foram identificadas práticas cocriativas, embora seus gestores desconheçam a teoria.

**Palavras-chave:** Cocriação de valor. Instalações esportivas. Modelo DART.

## ABSTRACT

Based on the fact that physical activities can be practice properly at the sports facility and realizing the value cocreation theory can contribute to a rapprochement between clients (services users) and services providers to the both get advantages, this study sought to answer the question “value cocreation is used in the management of university sports facilities?”. The aim of the study was to identify evidences of the interaction blocks between the facilities and their users to establish a cocreative relationship. The Theoretical framework used was the DART (Dialogue, Access, Risk and Transparency) model, developed by Prahalad & Ramaswamy (2004). The method used was the empirical, document analysis, technical visits and interviews with the managers of the Recreation Center at the University of Massachusetts Amherst (Umass) and the Sports Center facilities at the University of São Paulo (CEPE –



USP). The results showed that the two facilities had cocreative practices, although their managers are unaware of the theory.

Keywords: Value cocreation. Sports facilities.DART model.



## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade é praticamente um consenso que um estilo de vida ativo está relacionado com melhorias na saúde, ao equilíbrio físico e mental, à qualidade de vida e ao bem-estar em geral. A prática consecutiva da atividade física em busca desse estilo ativo é importante para uma vida prolongada e com qualidade, conforme mencionado em larga escala na literatura (United States Department of Health and Human Services – USDHHS, 1996). O mercado, por sua vez, também se alinha à tendência de prática de atividades físicas regulares. Esses fatores apontam para a busca de melhores condições para a prática e treinamento esportivo, o que se traduz em ambientes propícios e inovações constantes.

As instalações esportivas, segundo Stahl et al. (2001), são locais adequados para a prática segura e diversificada de atividades físicas, referindo-se à realidade norte americana; comentam Coates e Humphreys (2003) que um grande número de instalações esportivas é planejado ou foi construído com investimentos públicos ou, em casos excepcionais, com dinheiro privado. Para esses pesquisadores, os Estados Unidos são o país que mais faz investimentos públicos em instalações esportivas. A realidade histórica dos Estados Unidos em relação a espaços para prática de atividade física é muito diferente dos demais países industrializados e até mesmo de países socialistas. No caso brasileiro, embora tenham entrado em vigor apenas na última década, a Lei Agnelo Piva (Lei n. 10.264/2001) e a Lei de Incentivo ao Esporte (Lei n. 11.438/2006) garantem fundos e permitem considerável desoneração tributária às empresas que investem no esporte. Esses instrumentos legais estão sendo vistos pela comunidade ligada ao esporte como positivos e efetivamente favoráveis para a melhoria da infraestrutura esportiva do país.

Em geral, os produtos e serviços ofertados atualmente são resultado de estratégias de negócios que levam em consideração as necessidades e expectativas dos clientes, inclusive com elevada personalização e diversificação. No caso das organizações ligadas ao esporte não é diferente, comentam Zhang e Chen (2008); para tanto, a criação de um novo produto e serviço não é o suficiente, mas deve ter valor por meio do envolvimento do cliente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004) a fim de que se torne cada vez mais participativo, informado e conectado. Essa é a perspectiva da cocriação de valor, que é uma forma colaborativa e interativa entre organizações e clientes na busca da oferta do melhor produto e/ou da melhor prestação de serviço (VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008; ZHANG; CHEN, 2008;



GRÖNROOS, 2009). A fim de promover a participação ativa do cliente no processo de cocriação de valor de forma sinérgica, Prahalad e Ramaswamy (2004) desenvolveram uma ferramenta para a identificação dos elementos básicos do processo de cocriação de valor conhecida como DART (Diálogo; Acesso; Risco; Transparência). Na mesma linha, Becker e Nagel (2013) sugerem os Blocos de Interação como uma forma de viabilizar o processo de cocriação de valor nos negócios.

A oferta de espaços para atividades físicas insere-se no contexto geral das organizações que oferecem produtos e serviços e que buscam e desenvolvem novas estratégias de negócios.

Diante da realidade acerca da importância da interação entre organizações/clientes e com base nos autores supracitados, a questão de pesquisa que norteou este estudo é: A cocriação de valor é utilizada na gestão das instalações esportivas universitárias?

O presente estudo procurou identificar evidências, à luz do DART (Diálogo, Acesso, Risco e Transparência), os Blocos de Interação necessários para interação entre organização e clientes, a fim de estabelecer um relacionamento cocriativo em instalações esportivas universitárias, sendo analisada uma instalação nos Estados Unidos e outra no Brasil. Espera-se contribuir para utilização das ferramentas da cocriação de valor no ambiente esportivo, ampliando assim o conhecimento na gestão do esporte, bem como fornecer contribuições teóricas para os estudos de cocriação de valor.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A Cocriação de Valor

O dinamismo no âmbito dos negócios direciona as organizações para um posicionamento diferenciado, a fim de adequarem-se às mudanças tecnológicas e facilidades na obtenção de informações. As novas estratégias de negócios requerem das diversas áreas de atuação uma postura voltada para as demandas de forma mais efetiva para suprir e superar as expectativas dos clientes em potencial, sendo um conjunto de desafios para as organizações (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; VARGO; LUSCH, 2004; ZHANG; CHEN, 2008, YUNIS et al., 2012).



A possibilidade de interação com os clientes, com base na visão da lógica dominante do serviço, mencionada pelos pesquisadores Vargo e Lusch (2004), afirmam que o valor do produto se encontra nos benefícios da utilização, é explicada não somente pela oferta de produtos e serviços que visam suprir as expectativas e necessidades do cliente, mas também a possibilidade de compartilhar as experiências adquiridas e os talentos para contribuir na oferta do produto ou serviço, que resulta na qualidade da integração, na reciprocidade gerada e nos resultados do processo (BENAPUDI; LEONI, 2003; VARGO; LUSCH, 2004; VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008; GRÖNROOS, 2009; MORAES; COSTA, 2013).

A inovação tem se mostrado uma força fundamental para as organizações que, por sua vez, são pressionadas a se colocar de maneiras mais competitivas no mercado, causando mudanças no significado de valor que, como explicado por Prahalad e Ramaswamy (2004), estavam embutidos nos produtos e serviços oferecidos, mas agora estão mais voltadas para a interatividade e nas experiências dos clientes. Para clarificar essa abordagem, de acordo com a lógica dominante proposta por Vargo, Maglio e Akaka (2008), o produto, o serviço e o cliente adotam uma postura de troca entre si e as combinações dos esforços geram maior interesse e interatividade, propiciando maior integração e intercâmbio por meio da aplicação dos recursos disponibilizados (GRÖNROOS, 2009).

Payne, Storbacka e Frow (2008) destacam que ainda pouco se sabe sobre como os clientes podem participar do processo da cocriação de valor, porém, mencionam como propósito essencial para as organizações estabelecerem essa interação com seus clientes. Gradativamente, esse tema vem adquirindo um lugar de destaque em estratégias de negócios e sendo visto como uma alternativa aos modelos de negócios tradicionais focados em produtos e preços (ZHANG; CHEN, 2008; VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008).

O modelo proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004), conhecido como DART, indica a importância da bilateralidade, já que o cliente passa a desempenhar papel ativo e determinante. Além dos autores enfatizarem que há possibilidade de diálogo aberto entre clientes e organizações, mencionam que a adoção deste processo só é possível por parte das organizações que desafiam os papéis tradicionais no chamado Bloco de Interação. Para corroborar com a afirmativa, Nambisan (2002) aborda a combinação da inovação, a troca e a combinação de recursos existentes, bem como habilidades de troca, acesso e implemento, dizendo que são pontos relevantes para a cocriação de valor. As organizações, no papel de produtores, demonstram seus conhecimentos e habilidades na criação de seus produtos, e o

cliente da mesma forma, aplica sua criatividade, conhecimento e experiências adquiridas para fazer uso desse produto, assim criando valor para ambas as partes.

O Processo de cocriação de valor proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004) está baseado na interação dos clientes com a organização, validando seus desejos e vontades. Para Becker e Nagel (2013); Ballantyne e Varey (2006); Romero e Molina, (2009), essa interação é importante e necessária, e é chamada “Blocos de Interação”, que são constituídos por diálogo, acesso, risco (avaliação) e transparência, elementos básicos que sustentam as ações de relacionamento para que ocorra a cocriação de valor. A Figura 1 apresenta a representação gráfica do modelo DART e a seguir há uma explicação de seus componentes.

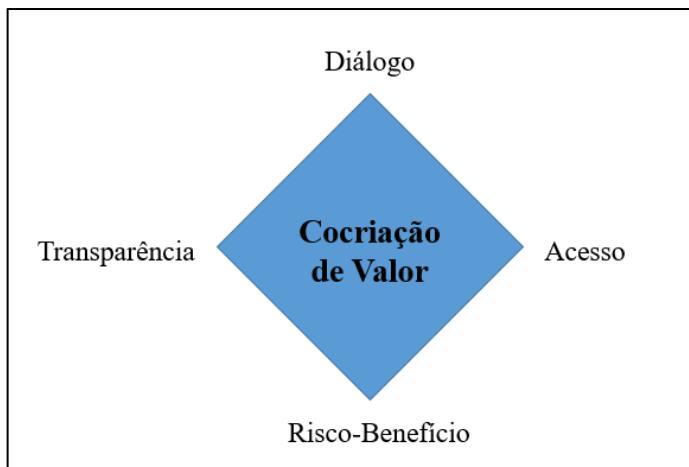


Figura 1 – Modelo DART.

Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004).

#### **D – 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 proporciona o envolvimento e a propensão de agir de ambas as partes – organização e cliente – o que implica o compartilhamento do aprendizado e da comunicação entre as partes. Nesse sentido, Ballantyne e Varey (2006), Romero e Molina (2009) salientam que o diálogo é um fator que encoraja o compartilhamento dos possíveis problemas existentes, que, segundo os autores, são assuntos em comum que podem interessar ambas as partes.

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

Para Vargo e Lusch (2004), as empresas podem reter a posse de determinado produto e cobrar por seu uso, porém, como sugerido por Prahalad e Ramaswamy (2004), relatam 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, estilos de vida, entre outros, com o fim de cocriar valor. Para Romero e Molina (2009), o acesso dos clientes por meio de ferramentas contribui para que os mesmos se desenvolvam, contribuindo para que suas experiências sejam positivas por meio dos pontos de interação.

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

Prahalad e Ramaswamy (2004) discutem os riscos e benefícios gerados por produtos ou serviços e considerados pelos autores uma demanda crescente por parte dos clientes, pois se referem a danos que podem ser causados, adquirindo uma quantidade significativa de informações e gerando um debate. Por meio desse debate aberto sobre os riscos e benefícios do produto e serviço, é possível que os clientes gerem a diminuição nos riscos inerentes, o que, para Ramaswamy e Gouillart (2010), é um poder da cocriação.

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

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), a transparência é um elemento cada vez mais buscado pelo cliente e a assimetria de informações que favorecia as organizações, está desaparecendo, uma vez que as informações se tornam cada vez mais acessíveis. Lusch e



Vargo (2008) explicam que as organizações mais transparentes geram confiança para os clientes, proporcionando uma forma mais viável e clara às informações que permitam que os clientes façam melhores escolhas.

Sendo assim, analisando os quatro Blocos de Interação, as organizações são capazes de perceber capacidades importantes que podem ajudar a construção de novas estratégias e percepção de cocriação de valor.

O modelo de cocriação de valor apresentado por Payne et al. (2008) utiliza a visão de processos e contém os processos de criação de valor do cliente, dos ofertantes e os processos de encontro, relativos à forma como clientes e ofertantes interagem e juntos criam valor. A Figura 2 apresenta esse modelo.

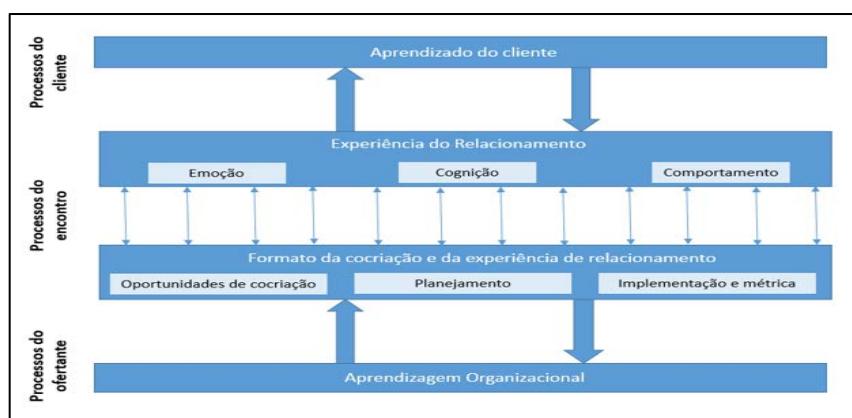


Figura 1 - Modelo conceitual de cocriação de valor de Payne et al. (2008).

Fonte: Payne et al. (2008).

Como a cocriação é um fenômeno diretamente ligado à inovação, Möller et al. (2008) propõem um modelo com uma tabela de dupla entrada para descrever como seria a interação entre os tipos de inovação em função de suas origens (no cliente ou no ofertante). Esse modelo encontra-se na Figura 3.

Estratégia do fornecedor do serviço			
	Serviço estabelecido	Inovação incremental no serviço	Inovação radical no serviço
Inovação radical no serviço	Equilíbrio	Orientada ao ofertante	Inviável
Inovação incremental no serviço	Orientada ao cliente	Equilíbrio	Orientada ao ofertante
Serviço estabelecido	Inviável	Orientada a cliente	Equilíbrio

Figura 2 –Modelo de Möller para interação na cocriação de valor.

Fonte: Möller et al. (2008).

Para Ramaswamy e Gouillart (2010), conforme observado na Figura 4, a dinâmica da cocriação de valor nas organizações deve desafiar o papel tradicional de hierarquização, ressaltando que o envolvimento dos *stakeholders* deve acontecer, e, nesse sentido, desenvolvem os quatro poderes da cocriação, com a ideia de ajustar clientes e organização.

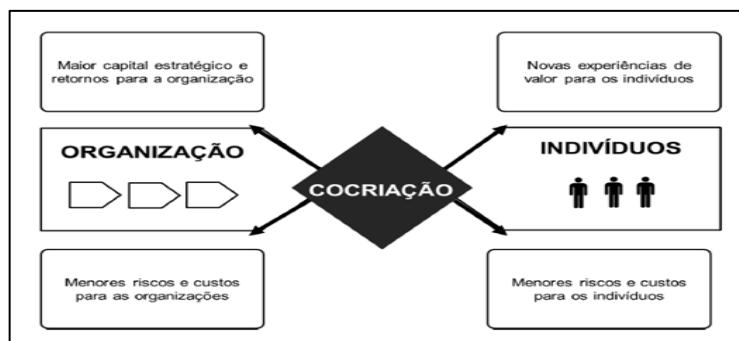


Figura 4– Os quatro poderes da Cocriação.

Fonte: Ramaswamy e Gouillart (2010).

Hoyer et al. (2010) propõem um *framework* (ver Figura 5) em que o valor do produto aumenta todas as vezes que o cliente está envolvido no processo da cocriação de valor, o que é uma abordagem muito atraente para as organizações por refletir as necessidades e expectativas desse *stakeholder*, que ganham uma proporção significativa quando se trata do desenvolvimento de um novo produto (NPD –*New Product Development*).

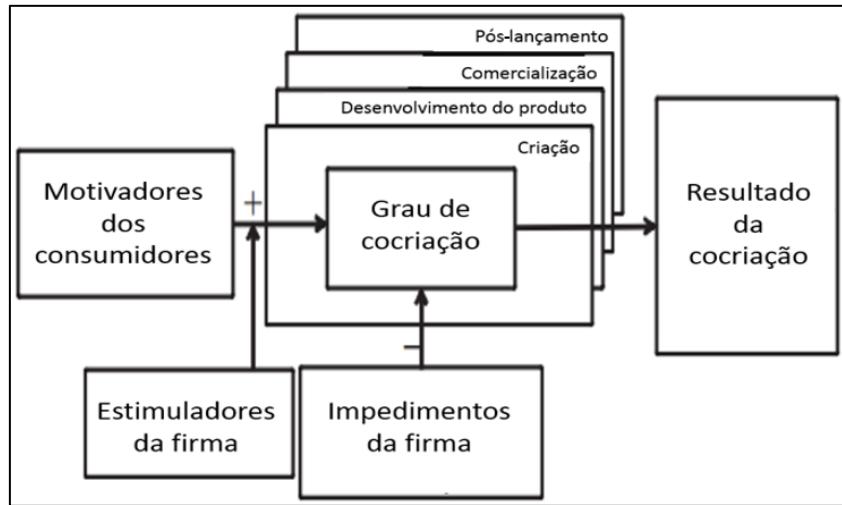


Figura 5– Framework do Cliente Cocriativo.

Fonte: Adaptada de Hoyer et al. (2010).

Grönroos e Voima (2013) discutem os papéis da organização e do cliente afirmando que podem variar dependendo da criação de valor. Na Figura 6 verifica-se que afirma é responsável pelo *design*, desenvolvimento, entrega, ou seja, por todo o processo de produção ilustrado na esfera da oferta, a fim de produzir a criação de valor. Na esfera comum, o ofertante produz recursos e processos para a utilização do cliente, facilitando a identificação do valor. Na esfera do consumidor, o cliente assume o papel de criar em conjunto com a empresa envolvendo-se na provisão de recursos e no processo. Portanto, por meio das interações com o cliente, a organização tem a oportunidade de se envolver no processo de criação de valor e assumir no decorrer do processo o papel cocriativo.

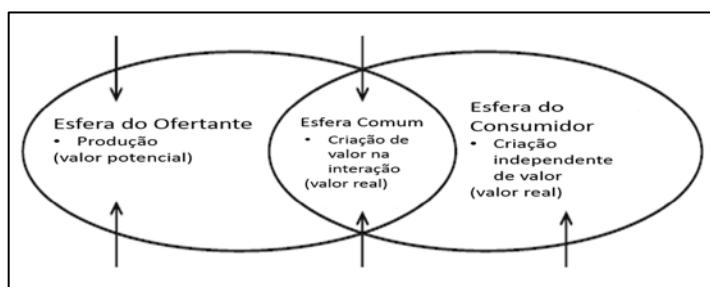


Figura 6 – Esferas de criação de valor para a cocriação de valor.

Fonte: Grönroos e Voima (2013).

Analizando os modelos abordados para ocorrência da cocriação de valor encontrados na literatura pesquisada, a saber, o DART (Diálogo, Acesso, Risco e Transparência) proposto por

Prahald e Ramaswamy (2004), processos de encontros sugerido por Payne, Stobarcka e Frow (2008) e o de Möller et al. (2008) sobre interação na cocriação, percebe-se uma complementariedade quando se observa o relacionamento da organização e do cliente como cocriador. O modelo DART aponta para práticas que são chamadas pelos autores de Blocos de Interação, sugerindo que as organizações desenvolvam um ambiente propício para experiência dos clientes. Os modelos de “encontros”, desenvolvidos por Payne et al. (2008) e por Möller et al. (2008), seguem a mesma vertente, tentando perceber o ponto de interação mais forte da empresa com o cliente, a fim de cocriar valor.

Com relação aos *frameworks*, desenvolvidos por Ramaswamy e Gouillart (2010), Hoyer et al. (2010), e Grönroos e Voima (2013), notou-se que os *stakeholders* clientes ganham destaque. O *framework* dos “Quatro poderes da Cocriação”, por Ramaswamy e Gouillart (2010), aponta para a importância do envolvimento da organização com os *stakeholders*, e do estreitamento relacional com os mesmos. Corroboram que para que ocorra a cocriação de valor entre organização e cliente é preciso envolvimento e interação (HOYER et al., 2010; GRÖNROOS; VOIMA, 2013). Nessa discussão de modelos e *frameworks* percebeu-se que para que haja a cocriação de valor é preciso a interação, como consta do modelo seminal de cocriação de valor proposto por Prahald e Ramaswamy (2004). Neste estudo, foi adotado o modelo DART em função de seu aspecto pioneiro e por ser o mais comprehensível para ser explicado aos entrevistados.

## 2.2 Instalações Esportivas

As práticas esportivas têm suas peculiaridades, pois, além de contribuir para a satisfação pessoal, a estética, o divertimento e a saúde, segundo Heinemann (2005), produzem efeitos externos como a integração social, a socialização, a democracia e a saúde pública. Ainda, a adequação e os investimentos em prol de instalações esportivas são importantes para a participação e prática de alguns esportes específicos. Em alguns países como Escócia, Inglaterra, Holanda e China, recursos foram aplicados na construção de instalações esportivas, em áreas urbanas e o resultado foi a utilização assídua pelos usuários dessa infraestrutura esportiva (XIONG, 2007; HOULIHAN; GREEN, 2008). A infraestrutura necessária à prática



de atividade física, seguindo critérios em relação à distribuição adequada e qualidade estética, é importante para atender as necessidades de diversos tipos de esportes, portanto as instalações e sua acessibilidade são fatores consideráveis na escolha do local ideal. Conforme Scully (2000), os locais de práticas esportivas, bem como as arenas, os clubes, as academias e suas instalações, trazem benefícios tangíveis, como vagas de emprego, elevação dos rendimentos financeiros, um rejuvenescimento do local onde estão inseridos, e também contribuem com benefícios intangíveis, como a própria prática regular de atividades físicas, a qualidade de vida e o orgulho da comunidade local.

Geralmente, os departamentos de esportes universitários disponibilizam instalações esportivas para as práticas de atividades físicas diversificadas, incluindo centro de *fitness*, quadras poliesportivas, piscinas, campos entre outras atividades recreativas. De acordo com uma pesquisa norte-americana (NIRSA, 2010), 85% dos estudantes que moram dentro de um *campus* universitário utilizam as instalações esportivas oferecidas, inclusive essas instalações são um fator na escolha da faculdade, conforme pode ser observado na Figura 7.

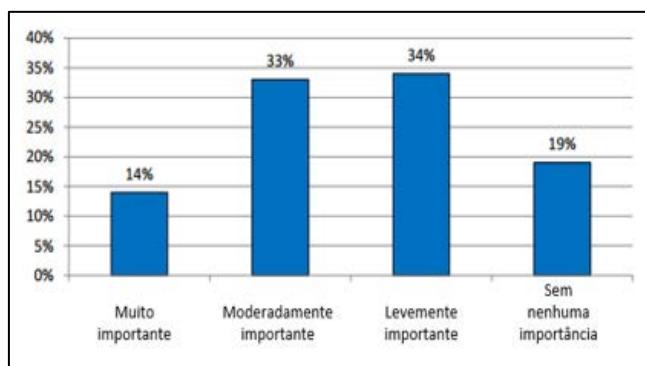


Figura 7 – Importância das instalações de recreação na escolha da faculdade – percentual de alunos do primeiro ano.

Fonte: NIRSA (2010).

Algumas instituições embutem os custos para a utilização das instalações nas mensalidades a serem pagas, liberando o acesso total às áreas de práticas de atividades físicas ou parte delas; outras colocam uma taxa extra para os discentes que querem utilizar o espaço para suas atividades físicas regulares.

### **2.3 Contextualização sobre o papel das Atividades Esportivas nas Universidades brasileiras e Americanas**

As atividades esportivas dentro das universidades nasceram em escolas públicas inglesas, no século XIX, configuradas para o controle do tempo livre dos adolescentes (ELIAS, 1992).

No Brasil, inicialmente as atividades esportivas dentro das universidades se deram com a criação das primeiras federações universitárias nos anos de 1933 e 1934, no Rio de Janeiro e em São Paulo. Em 1935, aconteceu a I Olimpíada Universitária do Brasil, e posteriormente em 1939 se concretizou a fundação da Confederação Brasileira do Desporto Universitário (CBDU), que é o órgão máximo do esporte universitário. A partir de então, o modelo de desenvolvimento do esporte no Brasil foi pensado para privilegiar o sistema de esportes escolares e universitários, bem como as competições esportivas de alto nível; sendo assim, o estado passou a investir no esporte universitário, principalmente com repasse de verbas para a realização de disputas regionais e nacionais no âmbito universitário. Em síntese, desde então, o esporte universitário passou a ser caracterizado como uma manifestação esportiva de alto rendimento que, para Starepravo et al. (2010), o esporte brasileiro, inclusive dentro das universidades, está cada vez mais vinculado ao profissionalismo esportivo.

Nos Estados Unidos, o esporte é associado à cultura desde a escola e também atrelado a questões de saúde pública; sendo assim, recebem incentivos fiscais do governo, além de atraírem diversos patrocinadores. Dentro das universidades, o esporte no país é organizado pela NCAA (*National Collegiate Athletic Association*), com aproximadamente 1.200 universidades inscritas desde a fundação, em 1906 (CARTER, 2000). Desde então, todos os campeonatos universitários são organizados pela NCAA, e com o apoio da mídia exibem todos os campeonatos universitários, que por causa de divulgação, geram uma grande quantidade de renda para esses campeonatos.

Embora o esporte dentro das universidades americanas conte com apoio do governo e da mídia, obtendo renda e incentivos do governo e dos patrocinadores, por lei, os esportes universitários não podem ser profissionalizados, e os jogadores participantes das equipes universitárias não podem receber salários tão pouco firmar contratos com clubes. Diante de duas realidades essencialmente diferentes, achou-se interessante realizar esta pesquisa.



### 3 METODOLOGIA

A fim de responder à questão de pesquisa “a cocriação de valor é utilizada na gestão das instalações esportivas universitárias?”, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, que pode ser considerada um estudo empírico nas instalações esportivas do Recreation Center, da Universidade de Massachusetts Amherst (Umass) e no Centro de Práticas Esportivas da Universidade de São Paulo (Cepe – USP). A coleta de dados foi feita por meio de análise documental, da observação direta e de entrevistas com os gestores das instalações esportivas. Em seguida, foi realizada a triangulação de três fontes de evidências.

A análise de documentos utilizou as informações disponíveis nos sítios na Internet da USP e Umass, documentos cedidos pelos gestores e folhetos dos centros esportivos. A observação direta, tanto na USP, como na Umass, constituiu-se de uma visita técnica aos centros esportivos e ao *campus* da universidade, tendo sido observados os esportes mais praticados, a qualidade das instalações e dos equipamentos, a eventual existência de filas para utilização e o nível esportivo das práticas (alto rendimento ou simplesmente participação). As entrevistas com os gestores foram feitas de maneira semiestruturada e contaram com o apoio de um roteiro criado pelos pesquisadores com base na literatura e com o intuito de responder à questão de pesquisa norteadora do estudo, conforme indicado por Yin (2010).

A população de interesse do estudo é constituída pelas instalações esportivas universitárias. Dadas as restrições de recursos e tempo para a realização de estudos censitários, optou-se pela utilização de uma amostra constituída por um centro de esportes no Brasil e um nos Estados Unidos.

O estudo comparativo de casos como é apresentado nesta pesquisa, torna-se interessante, afirma Ragin (2007), em virtude das características peculiares de cada caso, explicitando suas relevâncias, apreciação e ampliando a compreensão da diversidade dos fenômenos.

O Recreation Center da Umass é considerado uma das mais completas e modernas instalações esportivas universitárias no contexto americano e representa a maneira como os Estados Unidos oferecem esse serviço aos seus universitários. O Cepe-USP foi escolhido para integrar a amostra pela relevância que a USP tem no contexto brasileiro e pelo fato de o Cepe-USP já ser uma instalação consolidada, remontando aos anos setenta.



A primeira etapa do estudo foi o levantamento da base teórica para compreender os fundamentos da cocriação de valor. Nessa fase, também foram feitos levantamentos sobre as instalações esportivas a serem estudadas por meio do sítio na Internet das universidades. Posteriormente, os documentos fornecidos pelos gestores durante as visitas técnicas na Umass e na USP complementaram esse material. Na segunda etapa da pesquisa, houve o estudo de campo, com a visita técnica nas duas instalações esportivas, onde se observou o funcionamento de cada uma delas, incluindo setores administrativos, quadras poliesportivas, academias de ginástica, piscinas e pistas de atletismo. No momento da visita técnica na Umass, foi feita uma visita às instalações de hóquei no gelo e na USP, na raia olímpica para treinamento de remo. Após essa etapa, ocorreu a entrevista semiestruturada de abordagem direta e pessoal, realizada com perguntas abertas e esclarecimentos sobre a teoria da cocriação de valor e do modelo DART como Bloco de Interação para os entrevistados. Esse cuidado foi necessário, uma vez que foi notada a ausência de esclarecimento sobre o tema de estudo. As entrevistas foram feitas com os gestores das instalações esportivas das universidades escolhidas e a escolha dos entrevistados foi baseada na representatividade da sua posição e no conhecimento abrangente sobre o assunto instalações esportiva, gestão e por ser capaz de fornecer as respostas desejadas.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

De maneira geral, as instalações esportivas são utilizadas por estudantes e colaboradores das universidades, e os custos são reduzidos para estes usuários. Embora no caso da Umass os estudantes que não estão no nível de graduação possam usufruir das instalações gratuitamente, na USP esses tipos de estudantes só podem utilizar as instalações em cursos de férias e esporádicos, porque esse é o único período que há disponível para professores para o acompanhamento das atividades físicas.

As instalações esportivas da Umass Amherst são subsidiadas parcialmente pelos lucros obtidos pela universidade por meio de materiais fornecidos pelas equipes profissionais de esportes, pela venda de artigos esportivos da atlética, além de outros meios de geração de recursos. O restante dos seus recursos é obtido por meio do pagamento feito pelos alunos da graduação e pelos colaboradores de um valor estipulado mensalmente para utilização do



espaço das instalações esportivas. Foi detectado que divulgações das instalações esportivas são feitas para o público externo do *campus* da comunidade universitária somente no verão, que é o recesso das atividades acadêmicas e dos jogos universitários. Para o período de aulas é permitida a utilização das instalações esportivas somente aos que fazem parte ou têm alguma ligação com a comunidade universitária.

As instalações esportivas da USP são custeadas pelo governo do Estado de São Paulo, e em uma pequena parcela por empresas patrocinadoras, que atualmente contribuem para a melhoria da infraestrutura esportiva, em virtude das Olimpíadas do Rio de Janeiro em 2016. Esse é o caso da pista de atletismo, que foi recentemente recapeada com material emborrachado, apropriado para a prática de treinamentos. Isso se deve ao fato de que as instalações servirão como local para treinamentos de algumas modalidades esportivas de delegações nacionais e internacionais, como as de atletismo e remo, bem como algumas equipes paraolímpicas.

Durante a entrevista com o gestor, percebeu-se que a verba total destinada à USP, deve ser dividida entre muitas atividades e departamentos, para suprir os custos com manutenção do *campus* em funcionamento e em boas condições. Essa é uma das principais razões da necessidade de patrocinadores, que direcionam especificamente seus investimentos para as instalações esportivas, sendo de grande importância para que se mantenha a qualidade dos equipamentos para uma prática eficaz e segura das atividades esportivas.

Em virtude da falta de recursos financeiros, consequentemente há um número reduzido de profissionais especializados da área de esportes, prejudicando as atividades abertas ao público externo do Cepe-USP, que são mais restritas que as da Umass.

Os blocos de interações do modelo DART, geralmente, foram observados nas duas universidades, embora durante as entrevistas tenha-se notado que ambos os gestores não possuíam conhecimento teórico sobre esse assunto. Esse fato sugere o emprego inconsciente das ideias da cocriação de valor.

Na Umass, a interação por meio dos blocos, mesmo de maneira inconsciente, é realizada em plenitude com os usuários das instalações esportivas. Os blocos são estabelecidos por meio de páginas informativas via Internet e blogs interativos, e de maneira presencial – por meio de pesquisas, fazendo que o usuário em geral expresse suas expectativas e necessidades. Percebeu-se na Umass que o Diálogo e o Acesso são blocos que se salientaram, o Risco e a Transparências também foram blocos presentes no ato da pesquisa, principalmente quando se tratou da segurança no ambiente das práticas esportivas.



Na USP, o bloco de interação mais evidente foi o Diálogo, que é colocado em prática principalmente por meio de murais que divulgam o Cepe-USP dentro das próprias instalações esportivas e das instalações universitárias em geral, como refeitórios, vestiários, e áreas comuns para todos os estudantes e colaboradores. Não foi observada a presença desse bloco nos diversos departamentos da USP. Caso isso ocorresse, poderia haver um aumento do Diálogo. Com isso, as informações restringem-se somente à comunidade universitária, aos colaboradores e a alguns visitantes que vão até o *campus*, fazendo que o bloco Acesso não seja mais expressivo. O bloco de interação Risco apresentou-se timidamente, por causa da falta de recursos financeiros e profissionais.

O bloco Transparência salientou-se, havendo prestações de contas e dos patrocínios e também sobre o porquê da presença e eventual ausência dos recursos oferecidos aos praticantes de atividades físicas nas instalações esportivas da USP.

Instalações Esportivas Universitárias	Umass (EUA)	USP (Brasil)
Diálogo	XX	XX
Acesso	XX	X
Risco	XX	X
Transparência	XX	XX

Figura 8 – Presença dos blocos de interação nas instalações esportivas universitárias.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Como já foi mencionado, durante a pesquisa verificou-se que os blocos de interação estão presentes nas instalações esportivas universitárias de maneira inconsciente. Na Figura 8, a presença mais explícita de um bloco de interação é indicada por XX, enquanto o X indica a existência parcial do bloco de interação. Nesse sentido, detectou-se que a Umass, de maneira inconsciente, faz a utilização dos quatro blocos de interação – Diálogo, Acesso, Risco e Transparência –, fazendo que as instalações esportivas sejam atrativas para os atletas, para os estudantes e para a comunidade local, gerando movimentação financeira e divulgação.

Na USP, o bloco de interação mais saliente foi o Diálogo. Este, isoladamente, parece não ser capaz de estimular um grau de utilização das instalações adequado, pois na visita pode-se

observar a subutilização do Cepe-USP. O aproveitamento das instalações poderia ser maior, caso os demais blocos fossem mais desenvolvidos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo verificar como os blocos de interação entre uma organização e seus clientes se apresentam em instalações esportivas universitárias nos Estados Unidos e no Brasil, à luz dos elementos básicos da cocriação de Valor e do modelo DART.

A cocriação de valor implica o relacionamento da organização com o cliente para que haja uma interação eficiente, que nos casos estudados ocorreu principalmente no bloco de interação Diálogo.

O estudo revelou que na Umass foi encontrada a prática da cocriação de valor, embora sem que o gestor tivesse conhecimento da teoria. De modo coerente com o que talvez se pudesse esperar da cultura norte-americana, na instalação esportiva da Umass foi identificada uma maior preocupação com o cumprimento de regras de segurança propostas pela organização. Um exemplo ocorreu durante o treinamento de atletas de levantamento de peso, que, como o piso era (apropriadamente) emborrachado, pediram para treinar descalços, mas tiveram sua solicitação negada pelo gestor das instalações, preocupado com a gestão de riscos. A razão alegada por ele foi a existência de regras de saúde e segurança para a prática desse esporte determinadas pela Umass, que incluem o piso e o calçado apropriados. Foi possível detectar durante a pesquisa que nos dois centros os blocos de interações acontecem inconscientemente como mencionado acima e que, mesmo após serem informados sobre a teoria da cocriação de valor os gestores não conseguiam ver com clareza como esses blocos poderiam ser colocados em prática. Apesar disso, compreenderam que o Diálogo, o Acesso e a Transparência geram um clima organizacional positivo, devendo atrair mais usuários da comunidade universitária. O Risco é um fator que é entendido como devendo ser gerido cuidadosamente, a fim de satisfazer as expectativas dos usuários, mas dentro das normas de segurança.

No Cepe-USP, talvez por se tratar de uma organização que é quase totalmente subsidiada por recursos do governo, percebeu-se que há relativamente uma maior preocupação com a cocriação de valores; quanto aos Blocos de Interação, os que mais se destacaram foram a Transparência e o Acesso às informações. No entanto, o acesso às instalações esportivas



propriamente ditas é restrito, por falta de recursos para manter profissionais e também para a aquisição de equipamentos mais sofisticados. Notou-se durante a visita técnica uma carência de equipamentos na academia, especialmente de aparelhos para a prática de musculação, que são antigos e visualmente não trazem estímulo à sua utilização. Parece haver necessidade de um maior diálogo entre as áreas da universidade para que se direcionem recursos que garantam a qualidade dos equipamentos e o bem-estar do usuário, o que, inclusive, proporcionaria uma melhoria na gestão de riscos. Nesse ambiente, entendeu-se que a cocriação de valor tem a capacidade de gerar conhecimento e experiência rapidamente para ambas as partes, tanto a organização como os clientes. Portanto, sugere-se que outros estudos sejam realizados a fim de se compreender e contribuir de forma mais ampla e abrangente para a gestão esportiva e trazer melhor compreensão de como a cocriação de valor pode atuar em organizações que englobam o esporte.

## REFERÊNCIAS

- BALLANTYNE, D.; VAREY, R. J. Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, pp. 335-348, 2006.
- BECKER, L. C.; NAGEL, M. A Relação entre os Elementos da Cocriação (DART) e Confiança no Contexto de Serviços. **Revista de Administração IMED**, v. 3, n. 1, pp. 1-18, 2013.
- BENAPUDI, N.; LEONE, R. P. Psychological Implications of Customer Participation in Co-production. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 1, pp. 14-28, 2003.
- BERTEVELLO, G. Academias de Ginástica e Condicionamento físico – Sindicato & associações. **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: CONFEF, 2006.
- CARTER, B. “Student Athlete Welfare in a Restructured NCAA”. **Virginia Journal of Sports and the Law**, v. 8, n. 1, pp. 1-103, 2000.
- COATES, D.; HUMPHREYS, B. R. Professional Sports Facilities, Franchises and Urban Economic Development. **Public Finance and Management**, v. 3, n. 3, p. 335-357, 2003.
- ELIAS, Norbert. “A Génese do Desporto: Um Problema Sociológico”. **A busca da Excitação**. Lisbon: Difel, 1992. p.187-220.
- GRÖNROOS, C. Marketing as Promise Management: Regaining Customer Management for Marketing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 5/6, p. 351-359, 2009.
- \_\_\_\_\_.; VOIMA, P. Critical Service Logic: Making sense of Value Creation and Co-creation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 2, p. 133-150, 2013.

HEINEMANN, K. 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**, v. 5, n. 4, pp. 181-188, 2005.

HOULIHAN, B.; GREEN, M. Comparative elite sports developments. **Comparative Elite Sports Developments. Systems, Structures and Public Policy**. Amsterdam: Elsevier, 2008.

HOYER, W.; CHANDY, R.; DOROTIC, M.; KRAFFT, M. Consumer Cocreation in New Product Development. **Journal of Service Research**, v. 13, n. 3, pp. 283-296, 2010.

LUSCH, R.; VARGO, S. L. The Service-Dominant Mindset. In: **Service science, Management and Engineering Education for the 21st century**. Springer US, pp. 89-96, 2008.

MÖLLER, K.; RAJALA, R.; WESTERLUND, M. Service Innovation Myopia? A New Recipe for Client-Provider Value Creation. **California Management Review**, v. 50, n. 3, pp. 31-48, 2008.

MORAES, M. B.; COSTA, B. K. Co-criação de Valor e Perspectiva da Lógica Dominante: Um Estudo em uma Empresa do Setor Aeronáutico. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 9, n. 2, pp. 262-279, 2013.

NAMBISAN, S. Designing Virtual Customer Environments for New Product Development: Toward a Theory. **Academy of Management Review**, 27(3), 392-413, 2002.

NIRSA/NASPA. NIRSA/NASPA consortium campus recreation impact study. **Descriptive Summary Report**.2010. Disponível em: <[http://www.nirsa.org/docs/Discover/Research/Campus\\_Rec\\_Impact\\_Study](http://www.nirsa.org/docs/Discover/Research/Campus_Rec_Impact_Study)>. Acesso em: 26 abr. 2016.



PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the Co-creation of Value. **Journal of the academy of marketing science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. **Journal of interactive marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.

RAGIN, C. Making Comparative Analyses Count. **Revista de História Comparada**, v. 1, n. 1, p. 5, 2007.

RAMASWAMY, V.; GOUILLART, F. Building the Co-creative Enterprise. **Harvard business review**, v. 88, n. 10, pp. 100-109, 2010.

ROMERO, D.; MOLINA, A. Value Co-creation and Co-innovation: Linking Networked Organizations and Customer Communities. In: **Leveraging knowledge for innovation in Collaborative Networks**. Springer Berlin Heidelberg, pp. 401-412, 2009.

SCULLY, G. W. The Economics and Politics of Sports Facilities. Wilbur C. Rich. (ed.). Westport, Conn.: Quorum Books, 2000. 248 pp. **Business History Review**, v. 74, n. 4, p. 739-741. 2000.

SHETH, J.; PARVATIYAR, A. Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 255-271, 1995.

STAREPRAVO, F. A. et al. O Esporte Universitário no Brasil: Uma interpretação a partir da legislação esportiva. **Esporte e Sociedade**, v. 5, n. 14, p. 1-23, 2010.

STAHL, T., RUTTEN, A.; NUTBEAM, D.; BAUMAN, A.; KANNAS, L.; ABEL; T., LUSCHEN, G.; RODRIGUES, D.J.; VINCK, J.; VAN DER ZEE, J. The Importance of the Social Environment for Physically Active Lifestyle—Results from an International Study. **Social Science & Medicine**, 52(1), pp.1-10, 2001.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

\_\_\_\_\_.; MAGLIO, P.; AKAKA, M. A. On Value and Value Co-creation: A Service Systems and Service Logic Perspective. **European Management Journal**, v. 26, n. 3, pp. 145-152, 2008.

XIONG, H. The Evolution of Urban Society and Social changes in Sports Participation at the Grassroots in China. **International Review for the Sociology of Sport**, v. 42, n. 4, pp. 441-471, 2007.

YIN, R. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUNIS, M. M.; KOONG, K. S.; LIU, L. C.; KWAN, R.; TSANG, P. ICT Maturity as a Driver to Global Competitiveness: A National Level Analysis. **International Journal of Accounting & Information Management**, v. 20, n. 3, pp. 255-281, 2012.

ZHANG, X.; CHEN, R. Examining the Mechanism of the Value Co-creation with Customers. **International Journal of Production Economics**, v. 116, n. 2, pp. 242-250, 2008.

