

DINÂMICA DA COCRIAÇÃO DE VALOR NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM ACADEMIAS DE GINÁSTICA DYNAMICS OF VALUE COCREATION IN PROVIDING SPORTING SERVICES AT GYMS

Vanessa Carvalho Miranda Tavares* – Universidade Nove de Julho (UNINOVE) –
vancmt@yahoo.com.br

Benny Kramer Costa – Universidade Nove de Julho (UNINOVE) –
vancmt@yahoo.com.br

Resumo

A diversidade de produtos e serviços disponíveis no mercado dos mais variados setores tem feito com que as organizações busquem e desenvolvam novas estratégias para seus negócios, para tanto, esta pesquisa consiste no estudo realizado em uma academia de ginástica como parte da indústria esportiva que oferece serviços. O objetivo foi verificar como a dinâmica da cocriação de valor se faz presente e pode contribuir para a gestão como estratégia de negócios. Baseando-se no SVF (*Sport Value Framework*) para coletar os dados, foram utilizadas três fontes de evidências: roteiro semi-estruturado, análise de documentos e observação participante. Como resultado, percebeu-se que a cocriação de valor implica no relacionamento da organização com o cliente para que haja uma interação eficiente, e concluiu-se que no contexto estudado ocorreu cocriação de valor no nível da natureza de troca parcialmente e nos níveis intra e micro integralmente.

Palavras-chave: Cocriação de valor, serviços esportivos, academia de ginástica, relacionamento.

Abstract

The diversity of products and services available in the various sectors market has caused organizations to seek and develop new strategies for their businesses, therefore, this research is the study carried out in a health club as part of the sports industry offering services. The objective was to see how the dynamics of value cocreation is present and may contribute to management and business strategy. To collect the data, three sources of evidence were used: Based on the SVF model (*Sport Value Framework*) developed a semi-structured questionnaire to interview with the manager, documents and participant observation. As a result, it was noticed that the amount of cocreation implies the organization's relationship with the client for the purpose of efficient interaction and concluded that in this context value was cocreated in exchange for nature level partially and intra levels and micro full.

Keywords: Value cocreation, sports service, gyms, relationship.

Recebido: Novembro 2015

Aprovado: Julho 2016

* Autor de Correspondência

1 Introdução

Com a demanda crescente em busca de qualidade em prestação de serviços por parte dos clientes de diversas áreas de atuação, a indústria esportiva como parte deste leque também enfrenta alguns desafios devido ao aumento da procura por práticas esportivas, contudo, crescem as exigências quanto à qualidade deste tipo de serviços (Ross & Yang, 1998).

Com o intuito de atender a demanda crescente, o mercado tem requerido um nível mais elevado de conhecimento e multidisciplinaridade dos gestores (Ross & Yang, 1998), isto posto, foi realizado por Barcelona & Ross (2004), estudos que apontaram as tendências da indústria esportiva para a década seguinte remetendo ao ano de 2014, e os resultados demonstraram que competências administrativas mais aprofundadas eram necessárias, como por exemplo, as competências legais, técnicas de marketing, tecnologia da informação, gestão de pessoas e planejamento estratégico para contemplar as boas práticas de gestão e acompanhar o dinâmico processo de desenvolvimento. Indo ao encontro das idéias de Barcelona & Ross (2004), os autores Melo & Silva (2013), abordaram em seus estudos a relevância de profissionais qualificados atuantes na gestão de organizações esportivas, inclusive na gestão de academias de ginástica, reforçando a relevância desta pesquisa.

Como parte das organizações esportivas, destacam-se as academias de ginástica, basendo-se no conceito de organização esportiva definido por Slack & Parents (2006), que afirmam que essas organizações possuem objetivos claros e bem definidos vistas como uma entidade social envolvida na indústria do esporte, para tanto entende-se que organizações esportivas podem ser desde clubes, academias, escolas esportivas, até empresas que vendem materiais esportivos, transmitem jogos, ou prestam assessoria a atletas, oferecendo seus produtos e serviços.

As academias de ginástica no Brasil e no mundo acompanham o desenvolvimento mundial, voltando seu olhar para as práticas de atividades físicas para melhoria e manutenção de uma vida saudável. Para Bergalo (2004), o sedentarismo é saliente como um problema de saúde pública e um ponto de atenção a ser explorado no decorrer dos anos, fazendo com que as academias de ginástica passem a serem vistas como um ambiente que proporciona além de convívio social uma opção para a população urbana para aderência de atividades físicas regulares e bem-estar de modo geral.

Estudos voltados para a prestação de serviços em academias de ginástica vêm ganhando espaço devido ao crescimento como ramo de negócio, explica Azevedo (2009) e mais recentemente, Gomes, Sarmiento & Mulatinho (2014) constataram que o aumento no número

de aberturas de novas academias no Brasil vem crescendo e fica atrás apenas dos Estados Unidos, e Acland & Levy (2015) reforçam a ascensão de estudos em academias de ginástica destacando-as como ambientes propícios para realização de pesquisas.

Notou-se que devido a variedade na prestação de serviços oferecidos em variados ramos de atuação, a demanda direciona os mais diversos setores a buscarem novas estratégias de negócios, e afirma Nambissam (2002), que tal ação acontece para que as necessidades e expectativas dos clientes sejam atendidas de maneira mais personalizada, para tanto, as organizações vêm buscando variar os seus produtos e serviços (Zhang & Chen, 2008).

Para Prahalad & Ramaswamy (2004), a criação de um novo produto ou serviço, não é o suficiente, mas é necessário ir mais além do que é esperado ao ponto que os clientes se interessem, e se tornem cada vez mais participativos informados e conectados a respeito do ofertado.

Pretende-se ao final, como contribuição trazer a compreensão para os gestores de academias de ginástica de como a cocriação de valor pode ser utilizada como estratégia para os negócios viabilizando a prestação de serviços. Para tanto, este estudo está organizado em seis sessões que são: Introdução, Revisão bibliográfica, Contextualização do objeto de estudo, Procedimentos metodológicos, Análise de resultados, Conclusão e Referencial.

Na medida em que os novos serviços são lançados no mercado, às organizações procuram se adequar as novidades, e com as academias de ginástica não é diferente. Com intuito de mostrar diferencial para manter os clientes e assim atrair suas preferências, as academias de ginástica voltam seus olhares para a diversidade na oferta de produtos e prestação de serviços para proporcionar um ambiente agradável, sem perderem a flexibilidade de adaptação para estar em destaque em um mercado dinâmico seguido de tantas novidades.

Por entender que a dinâmica da cocriação de valor ainda é pouco difundida no âmbito dos negócios e por notar a ascensão no aumento de abertura de novas academias (Gomes, Sarmiento & Mulatinho, 2014), as academias de ginástica tornam-se um objeto de estudo interessante. No contexto de prestação de serviços, a academia escolhida para a realização deste estudo ocorreu devido ser uma organização que presta serviços somente para mulheres e tem curiosamente a sua gestão conduzida por um homem. Sendo assim, buscou-se responder a seguinte questão: Como a dinâmica da cocriação de valor pode trazer contribuições para a gestão da academia de ginástica? O objetivo foi verificar como a dinâmica da cocriação de valor contribui para a gestão da academia de ginástica como estratégia de negócios.

2 Revisão bibliográfica

2.1 Cocriação de valor

Sobre Cocriação de valor, dentre os autores que pesquisam esse tema estão em evidência Prahalad & Ramaswamy (2000, 2002, e 2004), que por meio dos seus estudos demonstraram como o cliente é envolvido na dinâmica da cocriação de valor evidenciando as mudanças percebidas em seu comportamento nos 16 últimos anos.

Embora recente, a cocriação de valor vem ganhando espaço em diversas áreas de atuação e apontando os benefícios atrelados a sua prática, como por exemplo: Em gestão de negócios (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Vargo & Lush, 2004), na saúde (MCColl- Keneddy, et al. 2012), no marketing (Ranjan & Read, 2014), em projetos de construção civil (Aapoja, Haapasalo & Sadestrom, 2013), no esporte (Zagnolli & Radicchi, 2010; Hedlund, 2014; Woratschek et al., 2014; Tavares, Siqueira, Costa & Nascimento, 2016), em departamentos de polícia (Degnegaard, Degnegaard & Coughlan, 2015) e em recentes estudos bibliométricos que buscaram analisar o comportamento da literatura sobre a cocriação de valor (Ribeiro, Tavares & Costa, 2016).

Considerando a cocriação de valor uma estratégia, Day (2001) explica que para a aplicação de novas estratégias, as percepções da oportunidade são importantes e estão atreladas aos esforços contínuos em encontrar soluções para os clientes por meio de uma visão criativa e também da observação dos principais líderes de mercado, e ressalta que quem observa, têm maiores chances de atrair clientes. Neste sentido, Yunes et al. (2012) complementa afirmando que devido ao cenário atual diversificado, as organizações devem manter o foco em personalizar as ofertas para os clientes em potencial, ou seja, praticar novas estratégias.

Freeman (1984), explica que para as organizações alavancarem a vantagem competitiva e traçarem estratégias, é necessário reconheçam seus grupos de interesse, ou seja, os seus *stakeholders*, que são aqueles quem influenciam ou podem ser influenciados no contexto organizacional. Neste contexto Mitchell, Agle & Wood (1997), comentam sobre a importância que há para as organizações em reconhecerem os seus grupos de interesses e terem a percepção de quem são os mais salientes porque levam as organizações a se planejarem e administrarem possíveis conflitos que possam ocorrer. Complementam Sachs & Ruhli (2011) que para que haja a percepção de quem são os *stakeholders* salientes é necessário ter relacionamento com eles.

Indo ao encontro das idéias supracitadas, Shafiq, Klassen & Johnson (2014), ressaltam a importância de relacionar-se com os *stakeholders*, e apontam que os *stakeholders* podem ser fontes de informações valiosas, sejam essas positivas ou indesejáveis, apontando para a organização como deve ser seu comportamento diante do mercado. 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).

A influência que o relacionamento com os *stakeholders* pode exercer é fundamental afirmam Lyra, Gomes & Jacovine (2009), pois auxiliam na compreensão do processo de planejamento da organização em suas rotinas diárias, corroborando com Sauerbronn & Rammelt Sauerbronn (2011), quando comentam que o relacionamento entre as partes traz o reconhecimento do nível de influência de cada grupo de interesse, ampliando a visão estratégica. Sobre relacionamento, detalha ainda Ramaswamy & Goulliart (2010), que o reconhecimento dos *stakeholders* e o relacionamento possibilitam a criação de vínculo duradouro entre a organização e o cliente com este olhar, há necessidade de que as organizações se interessem de forma mais profunda em compreender aqueles a quem estão prestando seus serviços, bem como seus valores, seu ritmo de vida, suas preferências, e como sua vida social está estruturada (Heinonen, Strandvik & Voima, 2013).

Corroborando com as afirmações acima com intuito de compreender mais amplamente os clientes/consumidores, estudos empíricos realizados por Sachs & Ruhli (2011 p. 36), desenvolveram um *ranking* dos *stakeholders* com maior importância exposto no Quadro 1, que foi baseado nos números de menções durante entrevistas semi-estruturadas realizadas em empresas de telecomunicação e financeira na Suíça.

Quadro1: *Ranking* dos *stakeholders* importantes.

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

Fonte: Sachs & Ruhli (2011). Tradução: autores.

O Quadro 1 explica a percepção dos gestores sobre a relevância dos *stakeholders*. Os cinco primeiros do *ranking* estão diretamente ligados ao mercado em que a organização está

inserida e nas questões de negócios, os últimos cinco envolvem mais a esfera social. Foi percebido, que os *stakeholders* que tem relevância social e política são importantes para a criação de valor, afirmam Sachs & Ruhli (2011), porém, os clientes, empregados e proprietários são *stakeholders* de importância primária, pois nenhuma organização pode existir sem eles. Para tanto, nota-se a aparição dos clientes como o primeiro lugar no *ranking*, que corrobora com essa pesquisa que ressalta o cliente como *stakeholder* saliente na dinâmica da cocriação de valor.

Ampliando os estudos sobre a cocriação de valor, foi desenvolvido por Woratschek, Horbel & Popp (2014) um modelo especificamente para avaliar a dinâmica da cocriação de valor na indústria esportiva que é o SVF (*Sport Value Framework*), explicam os autores que os modelos de gestão esportiva 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.

Quadro 2: *Sport Value Framework*.

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

Fonte: Woratschek et al. (2014). Tradução: autores.

O Modelo *Sport Value Framework* (SVF) foi escolhido para esta pesquisa em função de ser o único modelo que trata a cocriação de valor em ambientes esportivos e por ser fácil compreensível e de fácil explicação para o entrevistado.

3 Contextualização do objeto de estudo - academias de ginástica

De acordo com Lollo (2004, p.1), academias de ginástica “[...] são instalações que têm programas que pretendem promover e manter um estado de bem-estar físico para ótimo

desempenho e saúde [...]”. Diante da realidade do mundo moderno, aponta para a diminuição do espaço de tempo, exigindo dos indivíduos a adoção de novos padrões de comportamento (Heinonem et al, 2013), tanto em aspectos de consumo, como em aspectos sociais, direcionando as pessoas a optarem para um estilo de vida mais saudável, devido a mudança no ritmo de vida.

Visto que não existe um estudo histórico e cronológico sobre o surgimento e evolução de academias de ginástica, a publicação da IHRSA (*International Health, Racquet & Sportsclub Association*), que é uma entidade dominante no ramo de academias de ginástica, promovendo estudos, pesquisas, publicações, levantamentos, encontros e congressos internacionais destinados a abordagens e desenvolvimentos dos mais diversos assuntos, entre eles os relacionados à administração e gestão de academias de ginástica e seus ambientes de mercado. 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 em 2000. Em dados de 2003, esta participação correspondia a vinte e três mil academias de ginástica, que somavam um faturamento de 12,2 bilhões de dólares.

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

Observando o crescimento deste setor, alguns autores têm voltado seus estudos para estratégia competitiva dentro das academias de ginástica especificamente no estado de São Paulo, e feito uma análise da gestão (Corrêa & Ferreira, 2009). Recentemente Acland & Levy (2015), comentam em seus estudos que as academias de ginástica são ambientes propícios para a realização de pesquisas por proporcionarem estímulos externos que levam os indivíduos a tornarem a prática de atividades físicas parte de sua rotina, incentivando-os a um estilo de vida saudável. Corroborando com essa idéia, Zagnit, Rajan & Basch (2016), comentam sobre suas pesquisas realizadas em academias de *New York*, mencionando que o aumento do preço para a prestação do serviço de atividades físicas indoor das academias de ginástica, está altamente relacionado a percepção da necessidade do mercado, uma vez que parte da população na cidade enfrenta problemas com obesidade.

Sendo assim, este estudo considera a cocriação de valor como uma estratégia de negócios para as academias de ginástica consolidar o relacionamento com seus clientes.

4 Procedimentos metodológicos

A fim de responder seguinte questão de pesquisa: Como a dinâmica da cocriação de valor pode contribuir para a gestão da academia de ginástica? foi realizado a pesquisa qualitativa por meio do estudo de caso (Yin, 2010), em uma academia de ginástica na Zona Oeste de São Paulo que presta serviços especializados para o público feminino. A coleta dos dados foi feita por meio da análise de documentos, observação direta e entrevista com o gestor da academia, e após a coleta dos dados foi feita a triangulação dos dados obtidos.

Para a análise dos documentos foi utilizada informações coletadas no *website* da academia, além de panfletos coletados no local durante as visitas realizadas, que foi a maneira de concretizar a observação direta. Durante a observação direta foi considerado a maneira em que os funcionários se dirigiam as alunas e aos clientes em potencial, a existência de filas de espera, tanto na recepção, quanto na utilização das instalações, e a proximidade entre alunas, e professoras e alunas. A entrevista foi realizada com o gestor das instalações e foi aplicada de maneira semiestruturada, baseada no roteiro desenvolvido pelos pesquisadores direcionados pela literatura estudada (Quadro 2).

A pesquisa foi desenvolvida em três fases:

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 a academia de ginástica pela internet e complementados os levantamentos com documentos fornecidos pelo gestor durante as visitas técnicas. Nesta fase, também ocorreu o esclarecimento da abordagem de cocriação de valor, onde houve a explicação do pesquisador ao gestor entrevistado sobre conceitos e aplicações do tema, uma vez que não havia conhecimento prévio sobre a temática.

Na segunda fase da pesquisa, ocorreu o estudo de campo constituído por visitas técnicas na academia, onde houve a oportunidade de observar-se o funcionamento de forma geral, incluindo o departamento administrativo e vendas, com intuito de esclarecer pessoalmente esse processo da cocriação de valor com os *stakeholders*. Posteriormente ocorreu a entrevista com o gestor da academia de ginástica e a escolha do entrevistado foi baseada na representatividade da sua posição, entendendo que seria capaz de fornecer as informações esperadas.

No Quadro 3, as questões que balizaram a entrevista semi-estruturada baseadas no modelo de Woratschek et al. (2014):

Quadro 3: Questões que balizaram a entrevista semi-estruturada com o gestor.

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

Fonte: baseadas no modelo de Woratschek et al. (2014), elaborado pelos autores.

5 Análise dos resultados

A academia de ginástica é utilizada somente pelo público feminino, contando com instalações e atividades que agradem tal público. Um fato interessante observado no decorrer da pesquisa foi que os *stakeholders* envolvidos, aparte das alunas, como por exemplo, os funcionários, os fornecedores, os prestadores de serviços são em sua maioria do sexo feminino. A explicação dada pelo gestor para tal fato, foi que por se tratar de uma academia de ginástica para mulheres, o gestor toma este cuidado, para que durante o treinamento, suas clientes não sejam surpreendidas ou constrangidas em seu período de atividades físicas.

A Academia presta serviços por meio de diversas modalidades em suas atividades, bem como musculação em forma de circuito, aulas de ginástica, alongamento, pilates, aparelhos cardiovasculares, o espaço conta com um centro estético que oferece os mais modernos tratamentos de beleza além de diversos tipos de massagens corporais com intenção de complementar a idéia de proporcionar o bem estar e a estética.

Baseando-se no Sport Value Framework foi detectado que:

No processo de natureza da troca (Woratschek et al. 2014) foi percebido que quando as clientes entravam nas instalações da academia de ginástica são acolhidas pela atenção prestada pela funcionária. A identificação da FP1 foi percebida quando a funcionária da academia mostrou as atividades fora do contexto cotidiano das instalações da academia. Essas atividades

extras são torneios, corridas e caminhadas, passeios ciclísticos e ecológicos, festas temáticas, indo ao encontro das percepções de Day (2001), no sentido de que a organização, seja ela em qual área de atuação devem buscar meios para trazerem a satisfação para seus clientes.

Para a identificação do FP2, detectou-se que ocorreu de maneira natural por se tratar de um local que incita a saúde e induz a sociabilização entre os *stakeholders*. FP2 apareceu principalmente na relação das alunas com as professoras e entre as próprias alunas, que perceptivelmente, houve a troca de experiências e como resultado aumento do laço relacional, corroborando com Ramaswamy & Guilliart (2010), notou-se o aumento da aderência dos serviços prestados.

O FP3 não foi um observado, pois não havia comercialização de produtos na academia, se tornando um *gap*, que pôde ser observado pelo gestor como uma oportunidade para gerar ponto de interação entre os *stakeholders*, podendo fortalecer o relacionamento além de aumentar de receitas para a academia.

No Nível Intra, foi constatado que separadamente a academia de ginástica e os clientes podem oferecer somente proposição de valor conforme o FP4. No momento da montagem dos treinamentos do departamento de musculação, que as profissionais não somente prescreveram um treinamento personalizado, mas ouvem as preferências das alunas, indo ao encontro as idéias de Heinonen et al. (2013) e Shafiq et al. (2014), no que dizem respeito a organização se interessar mais profundamente no ritmo e estilo de vida dos clientes e considerá-los como fontes importantes de informações, fazendo com que a organização enxergue a real necessidade e se posicione de maneira mais assertiva melhorando a prestação de seus serviços á seu público alvo, tornando o valor do serviço prestado seja mútuo.

No nível micro, se tratando de *network* FP5, foi notado que a academia de ginástica utiliza o *website* para disponibilizar suas informações, que para Yunes et. al. (2012), a tecnologia da informação possibilita além de a organização se mostrar ao mercado, permite que veja também informações de seus concorrentes. Dentre as informações disponibilizadas pela a academia estavam as grades horárias de aulas, apareceram também dicas de alimentação, descanso e treinamento, além de grupos especiais de debate e canais de sugestões e direcionamentos a *blogs* com assuntos alinhados a realidade das academias de ginástica.

Com a prática no nível micro pela academia de ginástica, remete-se para FP6, comprovando que os grupos que tem o mesmo interesse, se integram entre si, corroborando com os estudos de Zagnolli & Radicchi (2010) em um clube italiano, que ressaltou o que o interesse do grupo de torcedores (clientes do clube) em compartilhar interesses em comum a respeito do clube, despertava interesse de seus concorrentes. Tal prática na academia, reflete na

escolha e preferência em horários de treinamentos e alimentação, e atividades ligadas á organização esportiva em que elas estão ligadas, gerando relacionamento entre as clientes fora do ambiente da academia de ginástica por meio de seus grupos sociais.

A presença de FP7 no ambiente de academia de ginástica foi detectada, pois o por meio da prestação de serviço adequado e esperado pelas clientes, o valor é criado pelos *stakeholders* e entre *stakeholders*, é o que diz também os estudos de Hedlund (2014), afirmando que é possível a ocorrência da cocriação de valor entre os interessados envolvidos que estão mais próximos, como por exemplo, entre jogadores, entre torcedores nos ambientes onde costumam se sociabilizar. O fator FP8 é oferecido pela academia por meio de aulas experimentais a fim de proporcionar experiência positiva por meio do uso do serviço, mas foi percebido que por parte das alunas, não necessariamente precisam utilizar o serviço para terem uma boa impressão e despertar o desejo de utilização dos serviços oferecidos pela organização.

Para o nível meso, está intrínseco na prestação de serviço e foi verificado que o fato da academia de ginástica oferecer aulas experimentais, não aguça o desejo de clientes em potencial fazerem parte daquele contexto, porém quando a academia oferece tratamentos estéticos os interesses em adquirir os serviços da academia aumentam, reforçando a idéia de que o valor em contexto é principalmente o que está intrínseco no cliente (Acland & Levy, 2015) por isso a importância de conhecer os clientes mais profundamente (Heinonen et al. 2013) detectando a presença de FP9.

Para sustentar FP10 que diz respeito à integração dos *stakeholders* para a ocorrência da cocriação de valor, é preciso detectar os grupos que tenham opiniões similares, uma vez que devido a tecnologia de informação os cliente se tornam mais conectado e informado (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Com este olhar, a academia oferece discussões por meio de blogs e percebeu-se que há integração entre os *stakeholders* para ocorrência da cocriação de valor.

6 Conclusões

Os resultados são condizentes com o modelo SVF (*Sport Value Framework*) proposto para o estudo, reforçando a afirmação de Woratschek et al. (2014), como um modelo para mensurar a cocriação de valor na indústria esportiva.

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

Como contribuição da aplicação do SVF na academia de ginástica estudada, afirma-se que há ocorrência da dinâmica da cocriação de valor, embora praticada de maneira inconsciente pelo gestor e funcionários. Neste caso, resalta-se a cocriação de valor como uma estratégia em potencial quando se trata de benefícios mútuos, pois foi notado a possibilidade de fortalecimento relacional, gerando para as clientes a satisfação com a prestação dos serviços por se sentirem parte dele e para a organização estabilidade e aumento das receitas

Sugere-se para estudos futuros a aplicação do SVF por meio de métodos quantitativos ou estudos de casos múltiplos e comparativos em outras academias de ginástica e em outras organizações que fazem parte da indústria esportiva a fim de verificar a dinâmica da cocriação de valor e mensurar seus benefícios.

Referências

- Acland D & Levy M. R. (2015). Naiveté, Projection Bias and Habit Formation in Gym Attendance. *Management Science*, 61(1), 146-160
- Azevedo, P. H. (2009). O Esporte como Negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. *Estudos*, 36(5), 929-939.
- Ballantyne, D., Varey, R. (2006). Creating Value-In-Use Through Marketing Interaction: the exchange logic of relating communicating and knowing. *Marketing Theory*, v. 6, n. 3, p. 335-448.
- Barcelona, B., Ross, C. (2004). An Analysis of the Perceived Competencies of Recreational Sport Administrators. *Journal of Park and Recreation Administration*, Volume 22, Number 4, pp. 25-42.
- Becker, L., Nagel, M. B. (2013). A relação entre os elementos da cocriação (DART) e confiança no contexto de serviços. *Revista de Administração IMED*, v. 3, n. 1.
- Bergallo, C. H. (2004) *Uma breve panorâmica sobre a Indústria do Fitness*. Rio de Janeiro. Disponível em : http://WWW.acadbrasil.com.br/artigos/artigos_mercado_01.htm>. Acesso em 21 Abril de 2014.
- Brasil, V., Santos, C. & Dietrich, J. (2010). Cocriação de Valor: proposição de uma estrutura de análise dos elementos influenciadores da criação compartilhada de valor nas empresas. In: *Anais do EMA – IV Encontro de Marketing da ANPAD*, Florianópolis,.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Micro foundations for *Stakeholder* theory: Managing *Stakeholders* with Heterogeneous Motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107-125.

- Corrêa, S., A., M.; FERREIRA, A., A. (2009). Estratégia competitiva das academias de ginástica da cidade de São Paulo. *Face Pesquisa*, v. 12, n. 1, p. 63-76.
- Day, G. S. (2001). *A Empresa Orientada para o Mercado*. Porto Alegre: Bookman.
- Dietrich, J. F., Brasil, V. S., Frio, R. S. (2013). O Processo de Cocriação de Valor entre Empresas e Consumidores: uma análise comparativa de dois casos da indústria de bens de consumo. *Revista de Administração IMED*, 3(3), 221-238.
- Fremann, E. R. (1984). *Strategic management: a Stakeholders approach*. Boston: Pitman.
- Guimarães, E. (2003). Wellness & Fitness. *Fitness.esp.br: o portal do fitness do Brasil*.
- Hedlund, D. P. (2014). Creating value through membership and participation in sport fan consumption communities. *European sport management Quarterly*, v. 14, n.1, pp. 50-71. <http://dx.doi.org/10.1080/16184742.2013.865775>
- Heinonen, K., Strandvik, T., Voima, P. (2013). Customer dominant value formation in service. *European business review*, 25(2), 104-123.
- International Health, Racquet & Sportsclub Association*. Sites: <http://www.ihrsa.org/research-reports> - Acesso em 01/10/2014
- 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> Acesso em: 09 de out. de 2014.
- Lyra, M. G., Gomes, R. C. Jacovine, L. A., G. (2009). O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 13, p. 39-52.
- McColl-Kennedy, J. R., Vargo, S. L., Dagger, T. S., Sweeney, J. C., & van Kasteren, Y. (2012). Health care customer value cocreation practice styles. *Journal of Service Research*, 1094670512442806.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, v. 22, n. 4, p. 853-886.
- Mello, J. A. C. D., & Silva, S. A. P. D. S. (2013). Sports gymmanager's competences. *Motriz: Revista de Educação Física*, 19(1), 74-83.
- Nambissam, S. (2002). Designing virtual customer environments for new product development: Toward a theory. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 3, p. 392-413.
- Payne, A., F. Stobarcka, K., Frow (2008). Managing the Co-Creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v.36, p.83-96.

- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard business review*, 78(1), 79-90.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2002). The co-creation connection. *Strategy and Business*, 50-61.
- Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: the next practice in valuecreation. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3).
- Ramaswamy, V. (2009). Leading the transformation to co-creation of value. *Strategy & Leadership*, 37(2), 32-37.
- Ramaswamy, V. & Gouillart, F. (2010). A empresa cocriativa: por que envolver stakeholders no processo de criação de valor gera mais benefícios para todos. Rio de Janeiro: Elsevier, São Paulo: Symnetics.
- Ranjan, K., Read, S. (2014). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, p. 1-26.
- Romero, D., Molina, A. (2009). Value co-creation and co-innovation: linking networked organizations and customer communities, leveraging knowledge for innovation. In: Collaborative Networks, IFIP *Advances in Information and Communication Technology*, (307) 401-412.
- Ross, C. M., Young, S. J. (1998). Sport management curriculums: A descriptive study of the current status. *NIRSA Journal*, 22(4), 45-54.
- Sachs, S., Ruhli, E. (2011). *Stakeholders matter: A new paradigm for strategy in society*. Cambridge University Press, 2011.
- Sauerbronn, F. F., Rammelt Sauerbronn, J. F. (2011). Estratégias de responsabilidade social e esfera. *rap—rio de Janeiro*, 45(2), 435-58.
- Shafiq, et al. (2014). Socially Responsible Practices: An Exploratory Study on Scale Development using Stakeholder Theory. *Decision Sciences*, v. 45, n. 4, p. 683-716.
- Slack T., Parent, M. (2006). *Understanding sport organizations: the application of organization theory*. Champaign: Human Kinetics.
- Troccoli, I. (2009). Cocriação de Valor e Fidelização de Clientes: uma visão integrada. *Inter Science Place*, v. 2, n. 4, p. 1-23.
- Uhrich, S. (2014). Exploring customer-to-customer valueco-creation platforms and practice in sport teams. *European Sport management quartely*, v.14, n.1, pp. 25-49, <http://dx.doi.org/10.1080.16184742.2013.865775>
- Woratschek, H., Horbel, C., Popp, B. (2014). The sport value framework—A new fundamental logic for analyses in sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 6-24.

- Yin, R., K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman. 4^a ed. p.248.
- Yunis, M., Koong, K. S., Liu, L. C., Kwan, R., Tsang, P. (2012). ICT maturity as a driver to global competitiveness: a national level analysis. *International Journal of Accounting and Information Management*, v. 20, n. 3, p. 255-28.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Zagnit, E. A., Rajan, S., & Basch, C. H. (2016). Prevalence and pricing of chain gyms in New York City. *International Journal of Health Promotion and Education*, 54(1), 50-57.
- Zagnoli, P., Radicchi, E. (2010). The football-fan community as a determinant stakeholder in value co-creation. *Sport in Society*, v. 13, n. 10, p. 1532-1551.
- Zhang, X., Chen, R. (2008). Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *International Journal of Production Economics*, 116, 242-250.