

Identificação das práticas cocriativas na Danone Copa das Nações 2014

Identification of cocreative practices at Danone all Nations World Cup 2014

Vanessa Carvalho Miranda Tavares*

Universidade Nove de Julho, São Paulo, SP, Brasil

Benny Kramer Costa

Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo investigar como a cocriação de valor pode contribuir para o desenvolvimento de eventos esportivos. A pesquisa pretende mostrar maior conhecimento da gestão no esporte por meio da identificação de atividades cocriativas, à luz dos elementos básicos da cocriação de valor: Diálogo, Acesso, Risco e Transparência (DART) na Danone Copa das Nações que ocorreu em novembro de 2014. A Danone Copa das Nações foi sediada pelo Brasil em Mogi das Cruzes (SP) e a final dos jogos foi realizada na Arena Corinthians (SP). Para a pesquisa exploratória foi realizado um estudo de caso, com análise qualitativa de dados coletados por múltiplas fontes de evidências. As fontes de evidências foram documentos, fotos e vídeos fornecidos pela organização do evento, observação participante e entrevista semiestruturada com os coordenadores de campo que atuaram durante os jogos. Contudo, a identificação das práticas cocriativas foram feitas baseando-se elementos básicos da cocriação de valor DART. Os resultados apontam para a ocorrência das atividades cocriativas e concluiu-se que as práticas cocriativas estão atreladas à participação mútua entre os participantes do evento, proporcionando experiências únicas.

PALAVRAS-CHAVE: Cocriação de valor; DART; Esporte; Evento Esportivo.

ABSTRACT

The present study has the objective to investigate how the value cocreation can contribute to the development of sporting events. The research expected to bring contributions to the management body of knowledge in the sport through the identification cocreative practices in the light of the basic elements of the value cocreation (DART) in the Danone All Nations World Cup that happened in November 2014. The Danone All Nations World Cup was hosted by Brazil in Mogi das Cruzes (SP), and the final games at the Arena Corinthians (SP). To the exploratory research case study was conducted with a qualitative analysis of data collected by multiple sources of evidence. The sources of evidence were documents and photos provided by the organization, to the participant observation and semi-structured was used interviews with coordinators who worked during the games. However, the identification of cocreative practices was made based on basic elements of value cocreation: Dialogue, Access, Risk and Transparency. The results pointed to the occurrence of cocreative practices were concluded that the cocreative practices are linked to mutual participation among the participants of the event, providing unique experiences.

KEYWORDS: Value Cocreation; DART; Sport; Sporting Event.

Submetido em: 23-12-2015

Aprovado em: 08-09-2016

***Vanessa Carvalho Miranda Tavares**

Mestranda em Administração e Gestão de Esportes pela Universidade Nove de Julho, São Paulo, SP, Brasil.

(CEP 05001-100 – São Paulo, SP, Brasil).

E-mail: vancmt@yahoo.com.br

Endereço: Av. Francisco Matarazzo, 612 – Prédio C - 1º andar – 05001-100 - São Paulo, SP, Brasil.

Benny Kramer Costa

Professor Livre-Docente do Deptº de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Diretor e Professor do Mestrado Profissional em Administração e Gestão do Esporte da Universidade Nove de Julho - MPA-GE/UNINOVE. Professor e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/UNINOVE.

E-mail: bennycosta@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

No ano de 2014 o Brasil sediou um dos eventos mais importantes do mundo que foi a Copa do Mundo de Futebol e, no mesmo ano, no mês de novembro, foi cenário da Copa das Nações, evento patrocinado pela empresa Danone. A Danone participa do desenvolvimento do futebol nos países onde está estabelecida (Danone, 2014) e têm por preferência, estabelecer o evento esportivo nos países que sediaram a Copa do Mundo de Futebol, como no caso do Brasil, em 2014.

A Copa das Nações é o maior evento de torneio infantil do mundo, associando o aprendizado futebolístico ao prazer dos conceitos esportivos. Essa competição é aberta a 32 países selecionados pelo grupo Danone por meio de torneios nacionais e uma final mundial e, como já mencionado, no ano de 2014 tiveram o Brasil como sede.

De forma geral, as organizações, inclusive as ligadas ao esporte, buscam ofertar produtos e serviços diferenciados levando em consideração as expectativas dos clientes (Zhang & Chen, 2008), procurando uma estratégia que agrade seus clientes. Nesta perspectiva, autores como Prahalad e Ramaswamy (2004) e Vargo e Lusch (2004) ressaltam que a criação de um novo produto e serviço já não é mais suficiente para satisfazer os clientes, pois é preciso que haja interação entre a organização e seus clientes, ou seja, a cocriação de valor.

A interação é necessária devido a tecnologia da informação (Yunis, Koong, Liu, Kwan, & Tsang, 2012), os clientes têm adotado uma postura mais informada, ativa e conectada (Prahalad & Ramaswamy, 2004), exigindo que as organizações conheçam mais profundamente o estilo de vida daqueles que irão receber suas ofertas (Heinonen et al., 2013).

A oferta do aprendizado futebolístico abrange conceitos e a experiência da prática esportiva, partindo da organização para os atletas e colaboradores. Com esse olhar, a organização esportiva patrocinadora do evento que, neste caso, é a empresa Danone, buscou oferecer experiências aos interessados envolvidos por meio da interação.

Com o objetivo de trazer contribuição para o cenário esportivo, a intenção deste estudo foi identificar a cocriação de valor no evento esportivo, entendendo que a interação entre organizações e clientes é importante. A questão de pesquisa que norteou este estudo foi: Como as práticas cocriativas se fazem presentes em eventos esportivos?

O presente estudo buscou identificar práticas cocriativas à luz de variáveis como Diálogo, Acesso, Risco e Transparência (DART), que são os elementos básicos para a ocorrência da cocriação de valor, conforme afirmam Prahalad e Ramaswamy (2004). Esses elementos são necessários para a interação entre organização e clientes a fim de estabelecer relacionamento e experiência para o aprendizado e desenvolvimento mútuo em eventos esportivos. Para tanto, foi escolhido e analisado o evento esportivo Danone Copa das Nações, ocorrido em Mogi das Cruzes (SP) em novembro de 2014, com a final dos jogos na Arena Corinthians (SP).

Foi realizado um estudo de caso, com a utilização da pesquisa qualitativa. Para a coleta de dados utilizou-se múltiplas fontes de evidências conforme sugerido por Yin (2010). Para as análises dos resultados, foram utilizados documentos fornecidos pela organização do evento, observação participante e entrevista semiestruturada com os três coordenadores de campo que atuaram no evento.

Ao final, espera-se contribuir para utilização das ferramentas da cocriação de valor no âmbito esportivo, gerando o aumento da eficiência e eficácias na oferta de produtos e serviços implicando nas ações dos gestores (diretores, coordenadores e supervisores) para com os participantes, além de ampliar a compreensão para os estudos sobre a cocriação de valor.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 COCRIAÇÃO DE VALOR

A criação de valor é uma ferramenta para a inovação, afirmam Payne, Stobarcka e Frow (2008), ressaltando que tal ferramenta pode ser utilizada para estabelecer interação entre a organização e seus

clientes. Para Vargo, Maglio e Akaka (2008), a cocriação de valor pode promover sustentabilidade para as organizações em conjunto com a vantagem competitiva, sendo assim, considera a participação ativa dos clientes/consumidores (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

A postura tradicional das organizações enfatiza que o valor é centralizado e oferecido pela organização, com seus olhares voltados para dentro da empresa, em busca de eficiência e redução de custos com a intenção de obter maior lucro (Vargo & Lusch, 2004). Porém, os estudos de Prahalad e Ramaswamy (2004) destacam que o valor organizacional não está mais no produto, na rede de sistemas de informações ou na rede social e profissional, mas sim no cenário dinâmico das organizações. Segundo os autores, o valor está na experiência de cocriação de valor que ocorre por meio da interação e, neste sentido, apresentam os elementos básicos da cocriação de valor como Diálogo, Acesso, Risco e Transparência (DART), conforme mostra a Figura 1.

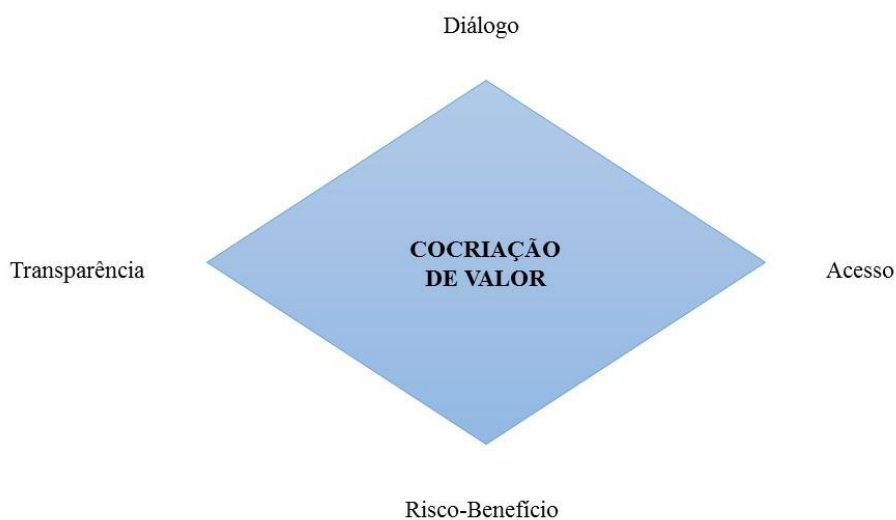


Figura 1 - Modelo DART

Fonte: Adaptado de Prahalad e Ramaswamy, 2004.

O **diálogo** é um bloco de interação necessário para a ocorrência da cocriação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004), pois proporcionam o envolvimento e a propensão de ação de ambas as partes - organização e cliente.

A interação por meio do diálogo implica no compartilhamento do aprendizado e da comunicação entre as partes. Neste sentido, Ballantyne e Varey (2006) e Romero e 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.

Indo ao encontro das ideias de Ballantyne e Varey (2006) sobre a diferenciação das organizações na sua forma de oferecer e melhorar as experiências oferecidas aos clientes, Binkhorst e Den Dekker (2009), mencionam a mudança na distribuição de papéis, deixando mais claro que o diálogo é uma fonte imprescindível para cocriar experiências.

Sobre o **acesso** dos clientes, Romero e Molina (2009) afirmam que contribui para que suas experiências sejam positivas. Prahalad e Ramaswamy (2004) complementam ainda 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 cocriar valor.

Prahalad e Ramaswamy (2004) discutem os **riscos e benefícios** gerados por produtos ou serviços, referindo-se a danos que podem ser causados devido a uma quantidade significativa de informações, gerando um debate. Por meio do debate aberto, sobre os riscos e benefícios do produto ou serviço, é possível que os clientes gerem a diminuição nos riscos inerentes que, para Ramaswamy e Guillard (2010), é um poder para a cocriação.

Transparência é um elemento cada vez mais buscado pelos clientes, pois a assimetria de informações que favorecia as organizações está desaparecendo, uma vez que as informações se tornam cada vez mais acessíveis, contudo, uma exigência maior de transparência por parte das organizações é requerida, afirmam Prahalad e Ramaswamy, (2004). A transparência facilita o diálogo, a experimentação constante associada ao acesso e a avaliação de risco e pode resultar em novos modelos de negócio e em funcionalidades que possibilitam experiências de cocriação.

A existência dos elementos ou blocos de interação (DART), auxilia no processo de cocriação de valor, mas é a combinação deles que permite que as empresas se engajem melhor com os clientes como colaboradores, explicam Prahalad e Ramaswamy (2004).

Nota-se que os estudos sobre a temática de cocriação de valor têm ganhando destaque no cenário internacional, adquirindo cada vez mais, um espaço maior no meio acadêmico, como por exemplo, com a replicação de estudos já consagrados em diversos setores: na gestão de negócios (Prahalad & Ramaswamy, 2004); na saúde (McColl-Keneddy, Vargo, Dagger, Sweeney, & Van Kasteren, 2012); no marketing (Ranjan & Read, 2014); nos projetos de construção civil (Aapaoja, Haapasalo, & Söderström, 2013) e nos departamentos de polícia (R. Degnegaard, S. Degnegaard, & Coughlan, 2015).

Ainda internacionalmente no esporte, estudos que abordaram a cocriação de valor realizados por Hedlund (2014) afirmaram que ocorre a cocriação de valor entre interessados envolvidos em determinado time ou clube, por exemplo, entre jogadores, torcedores e nos ambientes nos quais esses costumam se sociabilizar. No cenário nacional foram realizados estudos em instalações esportivas universitárias (Tavares, Siqueira, Costa, & Nascimento, 2016), além de estudos bibliométricos para análise do comportamento da literatura sobre o tema (Ribeiro, Tavares, & Costa, 2016).

Sendo assim, a intenção deste estudo é identificar, por meio dos elementos ou blocos de interação se: Diálogo, Acesso, Risco e Transparência estiveram presentes em suas práticas e contribuíram para o evento Danone Copa das Nações 2014.

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se de natureza exploratória, definida de acordo com a pergunta de pesquisa que norteou esse trabalho: Como as práticas cocriativas se fazem presentes em eventos esportivos?

Para tanto, observou-se o conteúdo presente na literatura a respeito da temática da cocriação de valor, convergindo para o contexto do esporte, especificamente para eventos esportivos. Nesta linha, descreveu-se o comportamento do fenômeno que, no presente trabalho, é a cocriação de valor na intenção de obter informações sobre as características do problema de pesquisa (Collis & Hussey, 2005).

Esta pesquisa procurou analisar as ações dos elementos da cocriação de valor propostos por Prahalad e Ramaswamy (2004), observando o evento esportivo de futebol sub-12 da Danone Copa das Nações 2014, considerado um megaevento esportivo que ocorreu no Brasil em novembro de 2014, logo após sediar a Copa do Mundo de Futebol ocorrida no mesmo ano.

Foi utilizada a pesquisa qualitativa, pois esse estudo tem interesse nas perspectivas dos participantes, suas práticas diárias e seus conhecimentos relacionados à questão deste estudo (Flick, 2009), sendo de suma importância, compreender como a cocriação de valor e os elementos propostos por Prahalad & Ramaswamy (2004), atuam por parte da gestão do evento para com os participantes e colaboradores. Afim de investigar o contexto, foi utilizado o estudo de caso (Yin, 2010).

Procurando alcançar o objetivo delineado, a investigação partiu da revisão da literatura, pois, o estudo de caso, como sugerido por Yin (2010) deve estar apoiado em múltiplas fontes de evidências secundárias e primárias. A análise e a combinação dos dados obtidos nas três fontes de evidências utilizadas: análise de documentos, observação participante e três entrevistas semiestruturadas, permitiram a triangulação dos dados coletados para a obtenção dos resultados, evitando as distorções e produzindo resultados estáveis e confiáveis (Yin, 2010). A pesquisa foi dividida em três etapas:

- Na primeira etapa foi realizada a análise documental do material cedido pelos organizadores do evento composto pelo histórico dos eventos realizados anteriormente em diversos países em conjunto com vídeos, estatuto desportivo do evento e material de planejamento do evento realizado no Brasil, seguido do manual normativo e manual dos critérios para o *fairplay*;
- A segunda etapa foi a observação direta com participação ativa do pesquisador no local, garantindo veracidade nas informações;
- Como fonte suplementar, foi realizada a terceira etapa, constituída por três entrevistas semiestruturadas com os três coordenadores que atuaram nos campos nos quais aconteceram os jogos de futebol.

O roteiro das entrevistas foi desenvolvido pelos pesquisadores, com base na literatura pesquisada, e os questionários foram aplicados aos coordenadores de campo. Conforme orientações de Flick (2009), as entrevistas foram gravadas em áudio com o objetivo de auxiliar na análise dos dados e todas as fases da coleta de dados ocorreram durante os quatro dias do evento.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE O OBJETO DE ESTUDO

Em 1997, a empresa Danone criou um torneio internacional de futebol para jovens atletas com os 16 mais prestigiados clubes do mundo. No ano de 2000, após o sucesso do torneio, a organização decidiu criar a Danone Copa das Nações, envolvendo crianças de 40 países que demonstram suas habilidades e paixão pelo futebol. Atualmente, a Copa das Nações é um evento reconhecido pela FIFA e apadrinhada pelo jogador francês com grande destaque mundial, Zinedinne Zidane.

Esse torneio é classificado como sub-12, o que significa que o torneio associa o aprendizado futebolístico ao prazer dos conceitos esportivos com a finalidade de ajudar as crianças, na faixa etária definida de até 12 anos de idade, a desenvolverem suas habilidades esportivas, por meio de fases eliminatórias que ocorrem pelas disputas em clubes e escolas e o incentivo espírito de equipe que é conhecido no âmbito do esporte como *fair play*. O objetivo do *fair play* é garantir o cumprimento dos valores que norteiam o torneio e proteger os participantes contra qualquer tipo de prática imprópria ou injusta.

O Brasil, como sede da Copa do Mundo em julho de 2014, também obteve a oportunidade de sediar a Danone Copa das Nações em novembro de 2014. Para selecionar os atletas que jogaram na equipe sub-12 do Brasil, ocorreu a participação de aproximadamente 500 equipes, entre elas, clubes, associações, escolas particulares e públicas dos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Distrito Federal e Ceará, seguindo o mesmo critério que foi utilizado para escolha dos atletas nos outros países participantes. As regras da Danone seguem as mesmas regras de futebol da FIFA, além de combinações específicas da Federação Francesa de Futebol referente à final mundial. A competição foi aberta a 32 países como de costume. Esses países estão listados na Figura 2.

PAÍSES PARTICIPANTES					
1	África do Sul	12	China	23	Marrocos
2	Alemanha	13	Coréia do Sul	24	México
3	Arábia Saudita	14	Espanha	25	Paraguai
4	Argélia	15	Estados Unidos da América	26	Portugal
5	Argentina	16	França	27	Romênia
6	Austrália	17	Holanda	28	Rússia
7	Bélgica	18	Indonésia	29	Tunísia
8	Brasil	19	Inglaterra	30	Turquia
9	Bulgária	20	Irlanda	31	Ucrânia
10	Canadá	21	Itália	32	Uruguai
11	Chile	22	Japão		

Figura 2 - Listagem dos 32 países participantes da Danone Copa das Nações 2014

Fonte: Adaptado de Danone, 2014.

Para a Danone, os valores estão bem fundamentados e todos os participantes devem manter-se fiéis a ele. Tais valores orientam a forma de trabalho e desenvolvimento do evento como comportamento cotidiano (Danone, 2014). Os valores são expressos na forma de princípios organizacionais relevantes que tornam os participantes do torneio aptos a colocá-los em prática em cada evento nacional e internacional. São eles:

- Humanismo – Refere-se a compartilhar, assumir responsabilidades e respeitar os demais;
- Diversidade- Uma fonte de riqueza e mudança como uma oportunidade constante;
- Proximidade - Tornar-se próximo significa começar a compreender o outro, adaptar-se;
- Entusiasmo - Para que não haja limites, apenas obstáculos a serem superados.

A escolha do objeto de estudo deu-se pela relevância do evento ser de abrangência internacional e por ocorrer no Brasil, sendo assim, houve o interesse, por parte dos pesquisadores, em verificar as práticas cocriativas e suas contribuições. A Figura 3 expõe as etapas para a realização desse estudo.

Primeira etapa	Foi constituída por levantamentos da base teórica para compreender fundamentos da cocriação de valor e o modelo seminal DART. Ainda nesta fase, durante um dia foram analisados os documentos cedidos pela organização do evento Danone Copa das Nações 2014, incluindo regras a serem seguidas pelos países participantes e pelos colaboradores, além de fotos e vídeos de eventos anteriores em outros países.
Segunda etapa	Houve o estudo do caso, com a participação do pesquisador em todos os dias do evento em Mogi das Cruzes (SP) e na final dos jogos na Arena Corinthians (SP), onde se observou o funcionamento, incluindo setores de coordenação, hospedagem dos atletas e setor alimentício, buscando identificar as atividades cocriativas.
Terceira etapa	Nesta etapa, aconteceram as entrevistas semiestruturadas com abordagem direta e pessoal com perguntas abertas como base para entrevista. Nesta etapa também houve os esclarecimentos prévios aos entrevistados sobre a teoria da cocriação de valor e do modelo DART utilizado como elemento de interação para identificar as atividades cocriativas no evento. Esse cuidado foi necessário, uma vez que foi percebida a falta de esclarecimento sobre o tema abordado. Os entrevistados foram três coordenadores de campo que atuaram no decorrer de todo o evento. Os coordenadores foram escolhidos por terem acesso direto aos organizadores do evento e aos participantes, bem como atletas e comissões técnicas, sendo entendido como um agente mediador possível de observar, perceber e vivenciar as atividades cocriativas, sendo entendido como capazes de responder a entrevista semiestruturada.

Figura 3 - Mecanismos e intervenções adotadas para pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 IDENTIFICAÇÕES DAS PRÁTICAS COCRIATIVAS À LUZ DO DART

Ao analisar a Danone Copa das Nações 2014 e as possíveis atividades cocriativas que ocorreram no evento baseando-se no modelo seminal proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004), observou-se que o **diálogo** é um bloco imprescindível nesse processo, especialmente neste caso que tratou de um evento multicultural e ficou evidente entre os participantes o desejo de se conhecerem. Isso ocorreu entre os atletas incentivados fora e dentro de campo, sendo um ponto forte para a ocorrência do *fair play*. Entre as comissões técnicas, o diálogo foi altamente perceptível mesmo entre países com alta competitividade entre si, como é o caso de Brasil e Argentina ou Brasil e Alemanha, ou seja, independentemente do estilo de vida ou escolha de cada participante, o diálogo ocorreu naturalmente (Heinonen et al. 2013),

O **acesso** apareceu de forma restrita, pois como se tratou de um evento sub-12, ou seja, com crianças menores de idade e de diferentes culturas e religiões, ficaram explícitas as preocupações com a segurança dos atletas, dos participantes e dos colaboradores. O acesso aos locais foi permitido somente à mídia, comissões técnicas e colaboradores mediante apresentação de credenciais e atletas. O torneio não foi aberto ao público externo, os únicos jogos abertos foram os das finais que ocorreram na Arena Corinthians (SP). Na entrevista do coordenador 2, foi mencionado que o acesso dos

colaboradores, em geral, também teve restrições, pois as refeições foram feitas em ambiente separado sem permissão de contato com atletas e comissões técnicas. Complementou ainda que foi uma regra estabelecida previamente pela organização do evento, embora toda e qualquer informação sobre o evento estivessem disponíveis no site da organização patrocinadora.

Quanto ao elemento **risco**, percebeu-se todo o cuidado preventivo por parte da organização para que tudo ocorresse conforme o planejado. Segundo informações do coordenador 3, as questões sobre esclarecimentos e treinamentos foi rígida, pois a organização queria ter certeza que todos os colaboradores, principalmente os coordenadores entrevistados, tivessem total clareza de onde ir e como auxiliar em caso de situações adversas. Tal afirmação vai de encontro às ideias de Ramaswamy e Gouillart (2010) quando afirmam que o compartilhamento dos riscos de maneira clara, traz a ciência dos riscos inerentes.

Foram mencionadas também as questões de segurança no local de hospedagem de todos os participantes do evento e um fato interessante informado pelo coordenador 3 durante a entrevista foi sobre a alimentação balanceada, pois ele percebeu um cuidado especial tanto na alimentação dos atletas como na alimentação dos colaboradores. Complementou ressaltando sobre as variedades de comida e a cautela com os atletas de outros países para que todos fossem alimentados adequadamente. Além disso, o coordenador 3 ressaltou que as intercorrências no evento foram somente as triviais: dois atletas tiveram leves torções nos membros inferiores, mas receberam o devido cuidado no local.

A **transparência** foi percebida com o esclarecimento de todos os direitos e deveres dos envolvidos no evento Danone Copa das Nações 2014, tanto para delegações, comissões técnicas e todo corpo colaborativo, sendo um elemento muito presente no evento e citado nas entrevistas dos três coordenadores, corroborando com os estudos de Prahalad e Ramaswamy (2004), quando afirmam que a transparência viabiliza o diálogo e a experimentação. A Figura 4 esclarece a presença das atividades cocriativas na Danone Copa das Nações 2014.

ATIVIDADES COCRIATIVAS	PRESENTE	NÃO PRESENTE
Diálogo	X	
Acesso	X	
Risco	X	
Transparência	X	

Figura 4 - Presença das práticas cocriativas

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme a triangulação dos dados coletados, os resultados apontam que, mesmo sem o conhecimento prévio da teoria, a cocriação de valor esteve presente no evento Danone Copa das Nações 2014, permitindo que os blocos de interação propostos por Prahalad e Ramaswamy (2004), fossem identificados em sua totalidade e, neste caso, afirmando que o Diálogo, Acesso, Risco e Transparência (DART) contribuíram para a prática do *fair play* durante os jogos e também para o bom relacionamento entre os participantes e colaboradores.

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Conclui-se, portanto, que a cocriação de valor implica no relacionamento da organização com o cliente para que haja experiência e interação eficiente que, no caso relatado, foi identificado a ocorrência dos quatro blocos de interação (DART) sugeridos na literatura para as práticas cocriativas no evento esportivo.

Algo interessante foi perceber que a cocriação de valor foi praticada sem conhecimento prévio da teoria em um evento esportivo de ordem internacional, sendo possível a afirmação da ocorrência das práticas cocriativas por meio dos elementos de interação de maneira consistente pelos participantes, porém inconsciente.

Nesse caso, os coordenadores conseguiram verificar e compreender a importância das práticas cocriativas para um melhor relacionamento e interação, bem como proporcionar experiências

marcantes para os atletas e comissões técnicas a fim de gerar um clima positivo e seguro que, segundo o manual do evento, está incluso nas regras de *fairplay*.

Como mencionado anteriormente, os estudos sobre cocriação de valor ainda estão em fase inicial na academia e em suas práticas nas organizações, sendo assim, entendeu-se que este estudo contribuiu com a temática da cocriação de valor no ambiente esportivo. Nesse evento esportivo, observou-se que a cocriação de valor tem a capacidade de proporcionar experiências tanto para a organização como para os participantes de forma geral.

Como limitação deste estudo, aponta-se o fato de observar as práticas cocriativas em um caso único, porém, sugere-se que estudos qualitativos sejam realizados em outros eventos esportivos e em outras organizações esportivas para ampliar a compreensão de como a cocriação de valor pode atuar e contribuir para essas organizações. Sugere-se também a realização de estudos quantitativos em organizações esportivas com intuito de mensurar a cocriação de valor em eventos esportivos.

REFERÊNCIAS

- Aapaoja, A., Haapasalo, H., & Söderström, P. (2013). Early stakeholder involvement in the project definition phase: Case renovation. *ISRN Industrial Engineering*.
- 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.
- Binkhorst, E., & Den Dekker, T. (2009). Agenda for co-creation tourism experience research. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18(2-3), 311-327.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Bookman.
- Danone. (2014). Recuperado de <http://www.copadanone.com.br/>
- 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.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. Sage.
- Hedlund, D. P. (2014). Creating value through membership and participation in sport fan consumption communities. *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 50-71.
- Heinonen, K., Strandvik, T., & Voima, P. (2013). Customer dominant value formation in service. *European Business Review*, 25(2), 104-123.
- 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*. doi:1094670512442806
- 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.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.

- Ramaswamy, V., & Gouillart, F. (2010). Building the co-creative enterprise. *Harvard business review*, 88(10), 100-109.
- 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.
- Tavares, V. C. M., Siqueira, J. P. L., Costa, B. K., & Nascimento, C. da Silva. (2016). Value co-creation in University Sports facilities in the USA and in Brazil. *Revista Científica Hermes*, (15), 54-77.
- 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.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Yin, R. K. (2010) *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (4th ed., p. 248). Porto Alegre: Bookman.
- 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 and Information Management*, 20(3), p. 255-280.
- Zhang, X.; Chen, R. (2008). Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *International Journal of Production Economics*, 116, 242-250.