

## **Cocriação de Valor com *Stakeholders*: uma Análise do Setor de Turismo e Esporte em Londrina (PR)**

Renata Depieri Viegas<sup>1</sup>  
Pablo Henrique Paschoal Capucho<sup>1</sup>  
Valdinei Juliano Pereira<sup>1</sup>  
Saulo Fabiano Amâncio Vieira<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universidade Estadual de Londrina

### **Resumo**

O artigo buscou investigar se existe uma articulação para cocriação de valor entre o setor turístico e esporte da cidade de Londrina-PR, com base nos conceitos da cocriação de valor e partir da perspectiva de diferentes stakeholders identificados. O referencial teórico abordou a teoria dos stakeholders e utilizou as categorias de envolvimento e criação de valor como pilares para fundamentar a análise. A pesquisa utilizou métodos qualitativos, com fins descritivos e um estudo de caso único. A coleta de dados foi feita por documentos e entrevistas semiestruturadas em seis órgãos responsáveis pelo planejamento e gestão do turismo e esporte, coletadas em 2017. A análise de conteúdo dos dados coletados demonstram que o envolvimento entre os stakeholders no processo de cocriação de valor no turismo e esporte foi essencial para gerar inovação e transformar a cidade de Londrina-PR em um destino turístico.

### **Palavras-chave**

Estratégia. Cocriação de Valor. *Stakeholders*. Esporte. Turismo.

### **Abstract**

The article sought to investigate whether there is an articulation for the co-creation of value between the tourism and sports sector in the city of Londrina-PR, based on the concepts of co-creation of value and from the perspective of different identified stakeholders. The theoretical framework addressed the theory of stakeholders and used the categories of involvement and value creation as pillars to support the analysis. The research used qualitative methods, with descriptive purposes and a single case study. Data collection was done through documents and semi-structured interviews in six bodies responsible for tourism and sport planning and management, collected in 2017. The content analysis of the data collected shows that the involvement between stakeholders in the process of co-creating value in tourism and sport was essential to generate innovation and transform the city of Londrina-PR into a tourist destination.

### **Keywords**

Strategy. Value Co-creation. Stakeholders. Sport. Tourism.

## 1 Introdução

Atualmente, as pessoas estão intensamente conectadas em redes nas quais partilham suas experiências com o uso de produtos e serviços. Elas querem ajudar a criar o valor dos produtos e serviços que usam, querem um diálogo permanente entre elas e as organizações com as quais fazem negócios, e querem que suas vozes sejam ouvidas. Ainda assim, e por mais que se esforcem, muitas organizações podem estar aprisionadas num paradigma de valor e de criação de valor cujo núcleo continua sendo a empresa.

As empresas, por sua vez, não conseguem motivar as pessoas para que criem melhores produtos e serviços para que a organização possa entregar. A tecnologia proporciona aos inovadores e profissionais de marketing cada vez mais opções para desenhar e fornecer produtos e serviços, mas, ainda assim, estes profissionais têm grande dificuldade para se conectar com aquilo que o público valoriza.

Como consequência, os índices de satisfação podem declinar ou estagnar em inúmeras indústrias, nesse sentido, a experiência do cliente é fundamental para o processo de criação de valor, inovação, estratégia e liderança executiva. Essas amplas mudanças nos negócios e na sociedade, requeriam a cocriação, ou seja, a prática de desenvolver sistemas, produtos e serviços por meio da colaboração com clientes, gestores, empregados e outros que tivessem interesse na empresa.

Na prática de cocriação, a criação de valor no turismo através da eficiência operacional, possui limitações no diálogo entre *stakeholders* e reconhece que o sucesso dos destinos turísticos requer planejamento, tanto na proteção do meio ambiente e também na questão sociocultural, ampliando os benefícios ambientais do turismo desenvolvido. No entanto, se não for corretamente planejado e gerenciado, o turismo pode perceber seus impactos negativos nos destinos do *host*.

Os impactos negativos da massa turística, que já levou a declínio de interesse dos turistas por diversos destinos anteriormente populares e atitude negativa dos residentes locais, enfatizam a necessidade de substituir abordagem tradicional do planejamento do desenvolvimento do turismo, com base principalmente nos interesses de setor de turismo, com uma nova abordagem baseada sobre a cooperação entre *stakeholders* (colaborativa planejamento), reduzindo assim a possibilidade de conflito de interesses entre as comunidades locais e a indústria do turismo.

A literatura do turismo mostra um foco crescente no planejamento do turismo que envolve múltiplos *stakeholders* pelo turismo, incluindo residentes, autoridades públicas e negócios, então sua colaboração está se tornando necessária no desenvolvimento de uma "visão" compartilhada para desenvolvimento do turismo. O planejamento efetivo do destino turístico é um processo complexo e multidimensional que pode ser difícil de implementar devido à existência de uma grande variedade de *stakeholders* com uma ampla gama de opiniões, visões múltiplas de um problema e interesses diferentes. Embora exista um forte argumento para a necessidade de planejamento no desenvolvimento do turismo, não é importante apenas projetar um plano de desenvolvimento, mas também para implementá-lo.

Os estudos do *stakeholders* apresentam uma abordagem importante a ser considerada na análise proposta, conforme demonstra autores (DONALDSON; PRESTON, 1995; FRIEDMAN; MILES, 2006; FREEMAN, 2010; ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010). Da mesma maneira, a cocriação de valor surge como uma maneira de articular os *stakeholders* para cooperação na qualidade do serviço ou produto (BOSWIJK; THIJSSSEN; PEELLEN,

2007; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2009). A junção das duas temáticas com o turismo evidencia uma necessidade do setor de, em união com o turista, criar experiências memoráveis (CARÜ; COVA, 2002; WALLS *et al.*, 2011; CAMPOS *et al.*, 2015; BERRADA, 2017).

Portanto, a abordagem do planejamento das *stakeholders* é necessário para o desenvolvimento do turismo, bem como envolvimento e cooperação entre todos os destinos *stakeholders*, o que permitirá a sinergia efeito nas implementações dos planos como uma chave para uma realização bem-sucedida do plano. Por meio da aproximação teórico-conceitual desses constructos, determinou-se que o objetivo deste trabalho consiste em investigar se existe uma articulação para cocriação de valor entre o setor turístico e esporte da cidade de Londrina-PR, com base nos conceitos da cocriação de valor e partir da perspectiva de diferentes stakeholders identificados.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Teoria dos *Stakeholders*

A Teoria dos *Stakeholders* procura descrever quais são as pessoas e grupos de pessoas que estão servindo de *stakeholders* de uma empresa ou organização e propor métodos que os administradores devem usar para dar a devida consideração aos interesses dessas pessoas ou grupos de pessoas. Não importa a forma de sua propriedade, toda empresa existe legalmente para colocar as necessidades dos proprietários em primeiro lugar quando são realizadas as tomadas de decisão que a dirigem, seja no longo ou no curto prazo (FREEMAN, 2010).

Segundo Rocha e Goldschmidt (2010), a empresa deve transformar o valor investido pelo proprietário (ou pelos acionistas) em insumos (terrenos, instalações, equipamentos, processos tecnológicos, matéria-prima e trabalho) e com eles criar produtos (bens ou serviços) que possam ser vendidos no mercado para seus clientes de uma maneira tal que ocorra desse processo um retorno financeiro para os investidores. Isto é, a economia neoclássica considera que os fornecedores desses insumos também são *stakeholders*, tão importantes quanto os proprietários, na tomada de decisão. Portanto, para a teoria neoclássica, os *stakeholders* já são de quatro tipos: os investidores (os proprietários), os fornecedores (de terra, de instalações, de equipamentos, de matéria-prima, de tecnologia, etc.), os trabalhadores e os consumidores. Todos esses agentes econômicos devem ser levados em consideração nas tomadas de decisão da empresa.

Para Donaldson e Preston, (1995) a Teoria dos *Stakeholders* vai além. Freeman (2010) afirma que existem outros componentes da sociedade que devem ser levadas em consideração na tomada de decisão da empresa: organismos governamentais, grupos políticos, organizações não-governamentais, as associações de empresas, os sindicatos de trabalhadores, associações de consumidores, os potenciais empregados, os potenciais clientes, as comunidades em que elas existem ou das quais obtém recursos e, na verdade, a sociedade como um todo. Mesmo as empresas competidoras podem ser consideradas como *stakeholders*, no momento da tomada de decisão.

Friedman e Miles (2006) estabelecem que este enfoque é usado para identificar os possíveis *stakeholders* de uma empresa (ou organização) e para examinar as condições nas quais estes possíveis *stakeholders* transformam-se em *stakeholders*, ou seja, quais agentes possuem fatores de importância que os tornam *stakeholders* de fato. Numa abordagem com

grande destaque nas modernas teorias éticas e da responsabilidade social dos *stakeholders*, a teoria dos *stakeholders* defende que a empresa não deve pautar-se apenas pelo interesse dos acionistas/proprietários, mas também pelos interesses dos outros *stakeholders* (partes interessadas), nomeadamente os empregados, gestores, comunidade local, clientes e fornecedores.

A teoria *Stakeholders*, conforme Freeman (2010) encara, pois, a empresa como centro de constelação de interesses de indivíduos e grupos que afetam ou podem ser afetados pela atividade da empresa, e que, com legitimidade, procuram influenciar os processos de decisão, com o objetivo de obter benefícios para os interesses que defendem ou representam. Desta forma a empresa sente-se responsável perante a comunidade em geral e, em particular, perante todos quantos possam reclamar-se de "parte interessada" na atividade da mesma.

Segundo Rocha e Goldschmidt (2010) esta postura da empresa é ambiciosa, na medida em que lhe é exigido gerir de modo equilibrado os interesses dos vários *stakeholders*, sendo possível admitir, portanto, que a empresa é eticamente responsável, ou seja, não se limita ao mero cumprimento dos normativos legais, mas também se comporta de acordo com o que os vários *stakeholders* esperam dela.

## 2.2 Cocriação de valor no turismo

Com base na definição de Prahalad e Ramaswamy (2009), a cocriação é uma iniciativa de gestão, ou uma forma de estratégia econômica ou comercial focada especialmente na experiência do cliente e nas relações interativas, pois traz diferentes partes juntas, como uma empresa e um grupo dos clientes, a fim de produzir conjuntamente um resultado mutuamente avaliado e criar, no final, uma experiência rica em valor.

Em outras palavras, é uma estratégia de negócios baseada nas experiências passadas dos consumidores e nas relações interativas. Ele permite e incentiva uma participação mais ativa do cliente para criar um valor de experiência mais rico. A personalização e a participação dos usuários são os seguintes elementos centrais da experiência. O surgimento da lógica da cocriação de valor implica levar em conta a experiência e o conhecimento do cliente, que é ou pode ser uma fonte de valor e competitividade do negócio (VARGO; LUSCH, 2006).

Segundo Boswijk, Thijssen e Peelen (2007) de fato, o envolvimento dos clientes no processo de cocriação é uma estratégia importante para empresas concorrentes para atender às demandas personalizadas e obter vantagens competitivas. Através da cocriação de valor, as empresas visam desenvolver produtos e serviços adaptados ao mercado e vincular relacionamento interativo e envolvente com seus clientes. As empresas procuram também a consecução de objetivos em termos de inovação, participação de clientes no processo de produção de valor e sua colaboração com a empresa. Ele assegurará a personalização de sua oferta e sua adaptação às necessidades e expectativas dos clientes.

Na lógica da cocriação de valor do turismo, as empresas desse segmento devem considerar os turistas além de meros espectadores, mas como participantes na criação do produto e na experiência do turista. De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2008), os clientes desempenham um papel fundamental na definição de valor cocriado e no ambiente da experiência. Assim, o valor cocriado está ligado à experiência individual resultante da sua interação com a empresa.

A experiência turística ocorre quando e onde o consumo e a produção do turista se encontram. Portanto, as experiências projetadas para e pelos turistas são construções sociais

decorrentes de um contínuo processo de aprendizagem e colaboração criativa entre os vários interessados no turismo. Eles são baseados no relacional sem omitir o importante lugar de emoção no turismo porque, como Lashley (2008) o define, a experiência do turista é emocionalmente envolvente, o que leva a memorabilidade. De fato, as experiências são memoráveis e devem se tornar um momento extraordinário, inesquecível e memorável vivido pelo consumidor durante seu encontro com seu fornecedor. Do mesmo modo, as experiências são individuais e personalizadas à medida que atuam em diferentes níveis: emocionalmente, fisicamente, intelectualmente ou mesmo espiritualmente (CARÛ; COVA, 2002).

Além disso, são altamente pessoais, subjetivamente percebidas, intangíveis, sempre fugazes e continuamente em andamento. A experiência do turista tem então um caráter pessoal. Portanto, a experiência no turismo pode ser considerada como uma história verdadeira, pessoal e única ou projetada e transformada na comunidade. Por fim, Walls *et al.* (2011, p. 19) definem a experiência turística como "uma construção multidimensional composta por uma série de fatores externos e internos que moldam e influenciam as experiências do consumidor, que só podem existir se o consumidor participante estiver disposto e capaz de participar".

Para Berrada (2017), a cocriação da experiência turística tem toda a extensão porque pode ser transmitida pelos turistas e compartilhada em sua comunidade. Por um lado, as empresas de turismo agora são capazes de proporcionar experiências convincentes e memoráveis aos turistas devido ao envolvimento e contribuição para o processo. Representa uma forte vantagem competitiva para distinguir a empresa em um mercado competitivo, mas também a diferença que faz os turistas escolherem uma empresa de turismo específica.

Por outro lado, a cocriação permite que os turistas façam coisas ao invés de apenas passar pela experiência projetada pelos produtores de turismo e também envolver-se em atividades de autodesenvolvimento, explorar ambientes multissensoriais e se conectar a outras pessoas, pois estão diretamente envolvidas em criando e coreografando suas atividades de um momento para outro (CAMPOS *et al.*, 2015).

### **3 Procedimentos metodológicos**

A metodologia, para Bertucci (2015), é relacionada ao modo como o estudo dos métodos utilizados para a realização da pesquisa científica. Com estes métodos será possível alcançar os objetivos específicos e, conseqüentemente, alcançar o objetivo final desta pesquisa. Na intenção de investigar se existe uma articulação para cocriação de valor entre o setor turístico e esporte da cidade de Londrina-PR, essa pesquisa se caracteriza como descritiva e com abordagem qualitativa, pois analisa o conteúdo intrínseco nas falas dos atores que foram pesquisados. A adoção desta abordagem é justificada por Creswell (2010, p. 43) como sendo "um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano".

Essa pesquisa foi desenvolvida via estudo de caso único na cidade de Londrina-PR. Para Yin (1994) o estudo de caso propõe-se a investigar um fenômeno contemporâneo, onde os limites entre o fenômeno e seu contexto não são claramente percebidos. Sua utilidade é auxiliar na elaboração ou no aprimoramento de teorias. As evidências empíricas devem gerar feedback para a teoria, ou seja, uma generalização analítica.

Em se tratando da entrevista semiestruturada a atenção tem sido dada à formulação de perguntas que seriam básicas para o tema a ser investigado. Segundo Manzini (2010, p. 154),

a entrevista semiestruturada está focalizada em “um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista”. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Os entrevistados foram escolhidos de maneira intencional e por acessibilidade. Desta forma, foram selecionados os seguintes *stakeholders*, conforme apresentados na figura 1.

**Figura 1 – Entrevistados**

INSTITUIÇÃO	PERFIL DO ENTREVISTADO	TEMPO DE DURAÇÃO DA ENTREVISTA
<b>ACIL – Associação Comercial e Industrial de Londrina</b>	Mestre em desenvolvimento regional pela UEL, graduado em Turismo e Hotelaria. Atua como superintendente na ACIL há 5 anos.	39:40 min
<b>CODEL</b>	Graduado em Educação Física pela UEL com pós-graduação em Propaganda, Marketing e Publicidade. MBA em Gestão de Pessoas na UEL. É Diretor de Turismo há 1 ano na instituição.	37:34 min
<b>FEL – Fundação de Esportes de Londrina</b>	Graduado em Educação Física pela UEL. Atua como presidente da fundação há 8 meses	27:45 min
<b>IGR – Instância de Governança Regional</b>	Especialista em Gestão de Processos/Projetos, Especialista ISSO e Graduado em Administração. Atua como diretor da Instância e empresário.	38:24 min
<b>Londrina Convention Bureau</b>	Presidente Executivo há 1 ano na função e 15 anos na organização.	32:14 min
<b>SEBRAE – Regional Norte do Paraná</b>	Atua há 10 anos como consultora e tem 18 anos na instituição.	31:32 min

**Fonte:** elaborado pelos autores.

Caracterizados os entrevistados, apresenta-se na figura 2, as categorias utilizadas e suas respectivas definições, de acordo com os autores utilizados no referencial teórico deste trabalho.

**Figura 2 – Categorias**

CATEGORIA	DEFINIÇÃO
<b>ENVOLVIMENTO</b>	Na visão de Waligo, Clark e Hawkins (2014), o envolvimento entre os <i>stakeholders</i> está tornando-se cada vez mais importante por uma variedade de razões, incluindo a crescente preocupação por questões públicas, como a gestão de recursos naturais, o papel dos atores organizacionais no desenvolvimento de negócios e o custo potencial dos <i>stakeholders</i> para uma organização.
<b>CRIAÇÃO DE VALOR</b>	A melhor maneira de criar valor é focar nas experiências de todos os <i>stakeholders</i> envolvidos no processo, uma vez que, a maioria das organizações focam seus esforços na criação de valor econômico isoladamente. (PRAHALAD; GOUILLART, 2010), cocriadores bem-sucedidos, concentram-se em fornecer experiências gratificantes para clientes, funcionários, fornecedores e outros <i>stakeholders</i> .

**Fonte:** elaborado pelos autores.

## 4 Apresentação e análise dos dados e resultados

### 4.1 Stakeholders do setor de Turismo/Esporte em Londrina (PR)

A importância do turismo na cidade de Londrina-PR vai além do crescimento econômico, sendo também uma ferramenta para o desenvolvimento social. Portanto, a atividade turística necessita da junção de forças entre políticas, leis, regulamentações e outras ações governamentais e não governamentais.

Segundo Prefeitura do Município de Londrina (2018), os órgãos e entidades relacionados ao turismo e hotelaria em Londrina estão interligados com a população, onde identifica-se aspectos significativos para a questão norteadora desta pesquisa. Existem pessoas que se interessam pelo desenvolvimento do turismo em nossa região, mesmo sem saber exatamente quais setores estão ligados e como estão ligados ao crescimento do turismo. Além disso, a cidade possui base instrutiva adequada para o desenvolvimento do turismo dentro dos órgãos relacionados à promoção e desenvolvimento deste setor.

A cidade, nos últimos anos, se desenvolveu e trouxe grandes investimentos no setor do esporte, a partir da criação de políticas públicas voltadas à melhoria da infraestrutura básica esportiva. A Prefeitura de Londrina, através de programas de incentivo, que tem como objetivo gerar recursos financeiros que serão destinados a custear despesas com projetos esportivos, aumentando os benefícios econômicos para o esporte local, turismo, hotelaria, gastronomia e outros.

Portanto, ressalta-se a importância de que a integração de políticas públicas com a iniciativa privada possui para o crescimento e desenvolvimento de qualidade de ações e projetos que venham abranger o setor turístico e esportivo na cidade de Londrina. Sendo assim, o estudo contempla a importância do envolvimento entre os *stakeholders* destes setores com o objetivo de criar valor nas organizações.

A partir do conceito de *stakeholders*, foi possível identificar e entrevistar seis órgãos na cidade de Londrina: Associação Comercial e Industrial de Londrina (ACIL), CODEL, Fundação de Esportes de Londrina, Instância de Governança Regional (IGR), Londrina Convention Bureau, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) - Regional Norte do Paraná. A seguir uma breve descrição das instituições:

*Associação Comercial e Industrial de Londrina (ACIL)*: nasceu no dia 5 de junho de 1937, pressionada por uma infinidade de demandas, criadas por um grupo de comerciantes, pequenos empresários e profissionais liberais que apostaram na união como caminho para a solução dos problemas comunitários, atuando com independência em relação aos poderes públicos. A entidade se destaca pela busca constante do atendimento às necessidades dos empresários, sempre implementando iniciativas de caráter coletivo e em benefício direto ao setor empresarial e à toda sociedade. Para proporcionar produtos e serviços que facilitam a vida dos empresários e contribuem para o desenvolvimento de Londrina, a ACIL possui uma equipe capacitada com o objetivo de oferecer um atendimento de qualidade e alto nível de conhecimento (ACIL, 2018).

*Companhia de Desenvolvimento de Turismo (CODEL)*: foi criada em 1973 pela Lei 2.396 de 22 de dezembro de 1973 e transformada em Autarquia Municipal pela Lei nº. 9872 em dezembro de 2005. Com a missão de traçar rumos para o crescimento socioeconômico e industrial do Município de Londrina, atuando fortemente na promoção da cidade junto aos empresários, empreendedores e diversas entidades. Buscando investimentos para alavancar

empreendimentos que ajudam Londrina a se destacar no cenário nacional e internacional (CODEL, 2018).

*Fundação de Esportes de Londrina (FEL):* atua no fomento da prática esportiva. Seus diferentes projetos atendem crianças, adolescentes, adultos e idosos, proporcionando atividades físicas que promovem a saúde e o lazer. A fundação administra espaços públicos esportivos e mantém convênios com entidades para desenvolvimento de diferentes modalidades. Organiza campeonatos para a população londrinense e apoia iniciativas que proporcionem o direito ao esporte, lazer e saúde à sociedade (FEL, 2018).

*Instância de Governança Regional (IGR):* conceituada como uma organização social que conta com a participação de representações do poder público, da sociedade civil organizada e de entidades empresariais vinculadas ao turismo em determinado território (país, estado, região ou município). De maneira geral as instâncias de governança constituem-se em espaços de articulação dos atores sociais e de proposição, análise e monitoramento de políticas, planos e projetos na área do turismo sustentável. As competências da IGR são: planejar e coordenar as ações, em âmbito regional e local, articular, negociar e estabelecer parcerias, em âmbito regional e local, monitorar e avaliar as ações do programa, em âmbito local, produzir e disseminar dados e informações (GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ, 2017).

*Londrina Convention & Visitors Bureau:* é uma organização de instituições que promovem o turismo e a receptividade de uma cidade ou localidade para convenções e visitação de eventos e atrações diversas. O Londrina Convention é uma associação sem fins lucrativos, constituída pela iniciativa privada, com envolvimento de entidades e organizações que buscam o desenvolvimento de Londrina e Região por meio do turismo e suas ferramentas. O objetivo da entidade é captar eventos e promover o destino Norte do Paraná como potencial para o turismo de negócios e eventos, com vistas na ampliação de negócios e de visitantes. A organização congrega os principais prestadores de serviço de turismo e eventos dentro da rede de relacionamento, e, apresenta a infraestrutura existente para a organizadores de eventos e público em geral. Seu principal desafio é tornar o Norte do Paraná palco dos principais eventos do Brasil, gerando desenvolvimento socioeconômico a região (LONDRINA CONVENTION BUREAU, 2018).

*Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE):* é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte, atuando com foco no fortalecimento do empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios. As soluções desenvolvidas pelo Sebrae atendem desde o empreendedor que pretende abrir seu primeiro negócio até pequenas empresas que já estão consolidadas e buscam um novo posicionamento no mercado, através da articulação e criação de produtos financeiros adequados às necessidades do segmento. Também orienta os empreendedores para que o acesso ao crédito seja, de fato, um instrumento de melhoria do negócio (SEBRAE, 2018).

#### 4.2 Análise das entrevistas

Esta seção tem o intuito de investigar se existe uma articulação para cocriação de valor entre o setor turístico e esporte da cidade de Londrina-PR. Para tal fim, foi elaborado um

esquema que compreende quatro categorias – de acordo com a entrevista aplicada. Por meio desses pilares, pode-se verificar se determinada instituição está ou não envolvida no processo de cocriação de valor no setor de turismo e esporte na cidade de Londrina-PR. Esse esquema emergiu da fase de descrição analítica, pois as categorias foram estabelecidas e codificadas por meio do referencial utilizado sobre *stakeholders* e cocriação de valor. A seguir, após a definição das categorias, foram classificados alguns fragmentos de dados, levando-se em consideração sua correspondência com as descrições de cada categoria. As categorias, definições e passagens das entrevistas encontram-se dispostas na Figura 3.

Apresenta-se na sequência a descrição dos dados a partir das categorias apresentadas no referencial teórico.

**Figura 3 – Análise da categoria “envolvimento”**

INSTITUIÇÕES	TRECHOS
<b>ACIL</b>	Apoiamos com a comunicação e institucionalização dos eventos, ou seja, fazemos a informação chegar para os nossos <i>stakeholders</i> . O alinhamento entre eles é fundamental para que a cidade consiga amadurecer como um destino.
<b>CODEL</b>	Quando Londrina se perceber como trade e o turismo estiver unido, as nossas ações serão muito mais efetivas e terão muito mais retorno. Aposto na criação de instrumentos de alavancagem para os eventos, para que a partir deles exista uma parceria entre os hotéis, restaurantes, para construir um trade e fortalecer o turismo na cidade.
<b>FEL</b>	A criação de parcerias é muito interessante, porque isso é a democratização das atividades. Ou seja, abrir para todos a possibilidade de acesso ao esporte em ações diferenciadas e adaptadas.
<b>IGR</b>	O envolvimento dos <i>stakeholders</i> ocasionam tímidas inovações. Geralmente, as descobrimos nas feiras do segmento, nas rodadas de negócio, nos eventos que envolvem o pessoal e na troca de informações.
<b>LONDRINA CONVENTION BUREAU</b>	Existem dificuldades na inserção de eventos na cidade devido a falta de embaixadores que se tornem responsáveis pelo evento, por exemplo, na área da saúde.
<b>SEBRAE - Regional Norte do Paraná</b>	Em Londrina não existe uma distribuição de recursos entre os <i>stakeholders</i> , ou seja, temos uma distribuição de despesas, pois praticamente ninguém tem dinheiro no Turismo. Então, cada parte interessada exerce o seu trabalho, esperando que haja um envolvimento entre todos.

**Fonte:** elaborado pelos autores.

Para Waligo, Clark e Hawkins (2014), as estratégias de envolvimento entre os *stakeholders*, deve concentrar-se na totalidade, em vez de se estabelecerem sobre os interesses de um único grupo de partes interessadas. Esta conclusão pode estar relacionada com a colaboração e união dos *stakeholders* que contribuem para a negociação conjunta para se chegar às melhores decisões e conquistas desenvolvimento do turismo e setor de esportes.

Considerando o objetivo de compreender a integração dos agentes do turismo e esporte sobre a perspectiva da cocriação de valor, os dados da pesquisa mostraram que as necessidades consideradas mais importantes consistem, prioritariamente, na valorização da cultura receptiva existente em Londrina, seguida do desenvolvimento de recursos e produtos turísticos em conjunto e da organização conjunta de atividades promocionais. Parece que, os *stakeholders* estão de acordo com a necessidade de cooperar numa aposta concreta na valorização dos recursos culturais locais e regionais.

Tornou-se também evidente a partir das observações efetuadas, conforme as entrevistas realizadas, que a colaboração dos atores públicos e privados em pertencerem a uma estrutura em rede no turismo, implicam em aspectos positivos da criação de um destino turístico para Londrina e do desenvolvimento de determinados produtos temáticos, e na aposta na educação e formação para o turismo.

**Figura 4 – Análise da categoria “criação de valor”**

INSTITUIÇÕES	TRECHOS
ACIL	Existe um valor sendo criado e muitas vezes não é perceptível, isso é o grande desafio. Pois o capital social da empresa fica “ralo”, como uma empresa sem dinheiro, sem capacidade de ação. Quando o capital social está bacana, você tem estofo para as atividades acontecerem.
CODEL	O principal valor ativo é a receptividade da população. O eixo de agregação de valor passa também pela lei de oferta e demanda. Eu preciso ter uma demanda aumentada na cidade para talvez diminuir um pouco a oferta e você tentar rentabilizar um pouco mais. E agregar valor nesses eventos é entender e medir o impacto de cada tipo de evento na cidade. Hoje não temos a capacidade de fazer isso.
FEL	A união com os <i>stakeholders</i> é fundamental porque ela começa a mexer na parte de execução, e para a execução, você precisa do profissional, do espaço, do material, doas atletas, de programação, de calendário, e eles fazem para mim isso então, me facilitam, e eu para tirar um pouquinho de investimento.
IGR	Turismo é relacionamento, ou seja, se tenho bom relacionamento, gero negócios, vendo, consigo fazer meu negócio crescer, chamo a atenção dos gestores públicos para a região, então o turismo é isso. Quando estamos em rota, o nosso turismo é visto e teremos bons negócios e será criado um valor no processo.
LONDRINA CONVENTION BUREAU	Os eventos desenvolvidos pela Convention Bureau agregam valor ao realizar uma pesquisa sobre cada evento ocorrido, ou seja, entender de onde o turista veio, onde ele dormiu, se gostou da cidade, entre outras informações. Isso será realizado através do observatório de turismo que estamos querendo montar aqui dentro do Convention
SEBRAE - Regional Norte do Paraná	Temos buscado entrar em novos modelos de negócios, por exemplo, realizaremos um <i>meetup</i> com o pessoal de startups para buscarmos novas ideias, pois para esses grupos, o turismo não entra em pauta em seus tipos de empreendimento. Existe uma comunidade de startups que se chama <i>redfoot</i> de Londrina, estamos realizando a aproximação com eles para trazer novas inovações para o setor

**Fonte:** elaborado pelos autores.

Pela análise dos resultados das entrevistas apresentados na Figura 4, percebeu-se que as vantagens de se cocriar valor no turismo prioritariamente notadas pelos *stakeholders* envolvidos no processo apoiam-se na colaboração e interação como principais formas de agregar valor e alcançar o objetivo de transformar a cidade de Londrina em um destino turístico. Para Reypens, Lievens e Blazevic, (2016), a interação entre atores cria valor ao integrar recursos e capacidades, isto é, a cocriação de valor.

Também da análise de dados ficou claro que as maiores dificuldades da cocriação de valor pelos atores respondentes resumem-se, essencialmente, à burocracia e ao tempo gasto nos processos interorganizacionais, bem como outros aspetos subjacentes às diferentes ideologias dos atores nomeadamente com alguma falta de visão e de estratégia comum e diferenças de empenho e de compromisso. Por fim, mas não menos importante, os problemas de comunicação e a falta de capacidade financeira que no atual cenário de crise é tão habitual, constituem igualmente dificuldades valorizadas no processo de integração.

Por fim, a análise dos dados indicou um cenário atual pessimista, justificado pela baixa interação entre as partes envolvidas no setor de turismo e esporte na cidade de Londrina-PR. A falta de recursos para a pesquisa e limitações nos investimentos que visam agregar valor ao destino turístico, são fatores que influenciam a falta de grandes eventos e geração de recursos na cidade. Entretanto, as entrevistas sugerem um posicionamento mais ativo dos atores públicos e privados no processo de cocriação de valor. Portanto, os *stakeholders* envolvidos buscam dialogar na aposta de desenvolver a estrutura do turismo e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos pelos agentes responsáveis.

## 5 Considerações finais

A partir da problemática deste artigo, optou-se pela realização de um estudo de caso, sendo que o objetivo geral estabelecido visou investigar se existe uma articulação para cocriação de valor entre o setor turístico e esporte da cidade de Londrina-PR. A fim de atingir tal proposta, buscou-se entrevistar *stakeholders* envolvidos nos setores escolhidos para realizar a pesquisa, em seguida, analisar as descrições dos autores e relacionar os trechos das entrevistas com o conceito de envolvimento, colaboração e interação, visando indicar se existe ou não cocriação de valor entre os *stakeholders*.

Ao examinar trechos de cada entrevista analisou-se que o envolvimento entre os órgãos na cidade ainda é discreto, necessitando de maior integração com o objetivo de buscar inovação advinda do intercâmbio de tecnologia, comunicação e união dos envolvidos no processo.

Além disso, foram identificados avanços no conhecimento e tendências de aproximação dessas instituições, fazendo com que todas direcionem suas ações em prol do turismo e esporte, visando um crescimento da cidade.

Ademais, os resultados demonstraram que, embora alguns quesitos pertinentes a cada uma das instituições tivessem sido encontrados, estes não se mostravam suficientes para que a pesquisa relacionada à cocriação de valor avançasse para uma análise exata sobre a existência ou não de valor agregado nas ações dos envolvidos no turismo e esporte de Londrina.

Para aprofundar tais análises, consideraram-se as proposições da literatura (PRAHALAD; GOUILLART, 2010; REYFENS; LIEVENS; BLAZEVIC, 2016) a partir da premissa de cocriação ser o compartilhamento de experiências, no qual todas as partes envolvidas irão adquirir uma compreensão mais profunda do que é acontecendo e através da interação entre os *stakeholders*, a criação de uma nova e melhor experiência para todos.

Portanto, este artigo denota como principal barreira o ‘interesse particular’ dos empresários londrinenses, pois isto tem dificultado a união dos órgãos envolvidos na busca de transformar a cidade em um destino. Se houvessem vantagens fiscais promovidas pelo governo, e/ou pela criação de Leis que indicassem a vantagem de todos compartilharem dos incentivos e conquistas na cidade, tal setor poderia ser impulsionado. Como limite desta pesquisa, entende-se a dificuldade de mensurar registros históricos desde a colonização da cidade, bem como a falta de dados sobre os números do turismo na cidade de Londrina-PR, tanto no site do IBGE, quanto no próprio site da Prefeitura.

Com efeito, pesquisas futuras poderão ser realizadas de modo a ampliar o presente estudo, verificar se houve avanço no processo de cocriação de valor nos setores, e por meio de pesquisa quantitativa, mensurar os benefícios resultantes do envolvimento entre os *stakeholders*, verificando ainda sua capacidade comercial, se há impactos econômicos e

sociais, e se ocasiona a criação de um destino turístico para a cidade, visando o crescimento integrado de políticas sociais, econômicas e ambientais.

## Referências

ACIL (Associação Comercial e Industrial de Londrina). *Institucional. História*. 2018. Disponível em: <<http://acil.com.br/historia>>. Acesso em: 25 mar 2018.

BERRADA, M. Co-Creation of the Tourist Experience via Internet: Towards Exploring a New Practice. *Journal of International Business Research and Marketing*, v. 2, n. 5, p. 18-23, 2017.

BERTUCCI, J. L. O. *Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu*. São Paulo: Atlas, 2015.

BOSWIJK, A.; THIJSEN, T.; PEELEN, E. *The experience economy: a new perspective*. Amsterdam: Pearson Education, 2007.

CAMPOS, A. C.; MENDES, J.; VALLE, P. O. D.; SCOTT, N. Co-creation of tourist experiences: a literature review. *Current Issues in Tourism*, v. 21, n. 4, p. 369-400, 2015.

CARÛ, A.; COVA, B. Retour sur le concept d'expérience: pour une vue plus modeste et plus complète du concept. *Actes des 7èmes Journal de Recherche en Marketing de Bourgogne*, Dijon, p. 154-172, 2002.

CODEL (Companhia de Desenvolvimento de Londrina). *Institucional*. Disponível em: <<http://codel.londrina.pr.gov.br/index.php/institucional.html>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

CRESWELL, J. W. W. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

FREEMAN, E. *A Stakeholder theory of the Modern Corporation*. 2010. Disponível em: <<http://ufolio.uoregon.edu/lcbleadership/files/2008/03/edward-freeman.pdf>> Acesso em: 10 mar. 2018.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. *Stakeholders: theory and practice*. New York: Oxford University Press, 2006.

FEL (Fundação de Esportes de Londrina). *Sobre a Fundação*. 2018. Disponível em: <<http://fel.londrina.pr.gov.br/index.php/a-fundacao.html>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ. *Instâncias de Governança*. 2017. Disponível em: <<http://www.turismo.pr.gov.br>>. Acesso em: 24 mar. 2018.

LASHLEY, C. Marketing hospitality and tourism experiences. In: OH, H.; PIZAM, A. (Eds.), *Handbook of Hospitality Marketing Management*, Oxford, UK: Routledge, 2008.

LONDRINA CONVENTION BUREAU. *Institucional*. 2018. Disponível em: <<http://www.londrinaconvention.com.br/institucional/quem-somos.html>>. Acesso em 21 mar. 2018.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. *Didática*, v. 26/27, p. 149-158, 2010.

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. 2009.

\_\_\_\_\_. The New Frontier of Experience Innovation. *MIT Sloan Management Review*, v. 44, n. 4, p. 12-18, 2008.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE LONDRINA. *A Cidade*. 2018. Disponível em: <[http://www.londrina.pr.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1251&Itemid=4](http://www.londrina.pr.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1251&Itemid=4)>. Acesso em: 25 mar. 2018.

RAMASWAMY, V.; GOUILLART, F. Building the Co-Creative Enterprise. *Harvard Business Review*, v. 88, n. 10, p. 100-109, 2010.

REYFENS, C.; LIEVENS, A.; BLAZEVIC, V. Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture. *Industrial Marketing Management*, v. 56, p. 40-50, 2016.

ROCHA, T.; GOLDSCHMIDT, A. *Gestão dos Stakeholders: como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa*. São Paulo: Saraiva, 2010.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/>>. Acesso em: 21 mar. 2018.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be, In: LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. (Eds.). *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. Armonk, NY: ME Sharpe, 2006. p. 43-56.

WALIGO, V. M.; CLARKE, J.; HAWKINS, R. The ‘Leadership–Stakeholder Involvement Capacity’ nexus in stakeholder management, *Journal of Business Research*, v. 67, n. 7, p. 1342-1352, 2014.

WALLS, A. R. *et al.* An Epistemological view of consumer experiences. *International Journal of Hospitality and Management*, v. 30, n. 1, p. 10-21, 2011.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. California: Sage Publications, 1994.