

Relacionamento de *Stakeholders* na Cocriação de Valor: Um Estudo de uma Agência/Operadora de Viagens

Carolina Pereira Casimiro¹

Benny Kramer Costa²

Resumo: As abordagens da cocriação de valor e os estudos teóricos e empíricos de *stakeholders* tem ganhado papel fundamental nos praticantes existentes em diversas atividades econômicas mundiais. No turismo, apesar de recentes estudos, também tem se notado crescentes preocupações com estes temas que envolvem e relacionam o valor criado e os atores atuantes. Assim, este trabalho objetiva explorar como se configuram as práticas de cocriação de valor entre os *stakeholders* e uma agência/operadora de viagens, no âmbito do relacionamento entre as partes. As principais abordagens teóricas usadas em cocriação de valor focaram os elementos: Cooperação, Inovação, Liderança Flexível, e Reciprocidade, enquanto que no campo da teoria de *stakeholders* os elementos destacados foram: Confiança, Cooperação, Interação, Compartilhamento de Informação, Interesses e Poder. Como método foi empregado uma abordagem qualitativa, com a aplicação de um estudo de caso único, em empresa atuante no mercado de luxo nacional. A partir das análises dos resultados foi possível desenvolver três hipóteses resultantes: (1) Elementos presentes nos relacionamentos entre *stakeholders* e empresa, que se fazem essenciais para que as práticas cocriativas se desenvolvam, tratam de: cooperação, reciprocidade, interação, compartilhamento de informações e interesses específicos dos *stakeholders*, no sentido de que se os interesses específicos dos *stakeholders* não se encontram atendidos, estes não cooperam em um contexto cocriativo; (2) Elementos variáveis conforme o tipo de relacionamento e a prática cocriativa, em específico nos relacionamentos entre *stakeholders* e empresa, tratam de: inovação, benefícios econômicos, relação de poder entre empresa/*stakeholder* e confiança; e (3) Elementos que podem vir a contribuir em um contexto cocriativo no relacionamento entre *stakeholders* e empresa, tratam de: liderança flexível e tecnologias interativas.

Palavras-chave: *Stakeholders*. Cocriação de valor. Relacionamento. Turismo. Agência de viagens.

1. Introdução

O apoio dos *stakeholders* vem se tornando vital para o desenvolvimento e atingimento dos objetivos, e o conseguinte sucesso organizacional a longo prazo, e portanto, a sua gestão deveria explorar ativamente as relações entre a organização e seus *stakeholders* (Freeman & Mcvea, 2001). Considerar os *stakeholders* de uma organização tornou-se mais importante do que nunca devido à natureza cada vez mais interconectada do mundo (Bryson, 2003), no qual a melhoria da comunicação e o

¹ Bacharel em Turismo pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – ECA/USP. <http://lattes.cnpq.br/7570234780734142> Email: cah.casimiro@hotmail.com

² Doutor e Pós-doutor em Administração pela Universidade de São Paulo - USP. Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração Gestão do Esporte – MPA-GE e do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, da Universidade Nove de Julho – UNINOVE; e Professor do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – CRP-ECA/USP. <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4782176P6> Email: bennycosta@yahoo.com.br.

advento da *Internet*, têm reforçado a necessidade de gerir organizações sob uma perspectiva de sistemas abertos, gerenciando seus *stakeholders* (Preble, 2005).

Como resultado dessas modificações externas às organizações, estas tendem cada vez mais a competir em escala global (Waddock, 2003). Nesse sentido, até mesmo o perfil do consumidor sofre alteração; estes se tornam mais ativos no momento da decisão de compra, pois seu perfil de mero comprador passivo, passa a ser de comprador conectado, informado, capacitado; um consumidor ativo, que busca interagir com a empresa (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Nesse contexto que se insere o conceito de cocriação de valor, que trata da interação dos diversos *stakeholders*, inclusive clientes, com a organização, resultando num valor criado, via produtos e serviços ofertados, advinda do relacionamento ativo entre as partes. Para tal; a empresa deve estar aberta e oferecer oportunidades de interação e engajamento, entendendo que ela não é mais a grande e única influenciadora no processo de compra (Prahalad & Ramaswamy, 2004), e independente do tamanho da empresa e do seu setor é possível o engajamento no processo de cocriação (Zago & Wada, 2013).

Se esse processo se configura em um contexto de interação entre *stakeholder* e organização, neste trabalho, busca-se o estudo de *stakeholders* e cocriação de valor no âmbito do Turismo, especificamente em uma agência/operadora de viagens.

A realização deste estudo se justificativa por se tratar um assunto relativamente novo no âmbito do turismo, principalmente quando envolve as temáticas cocriação de valor e *stakeholders*, destacando elementos de relacionamento em ambos os temas; e empiricamente na medida que se observam suas práticas no contexto específico de uma agência/operadora de turismo. Desse modo, este artigo possui como objetivo explorar como se configuram as práticas de cocriação de valor entre os *stakeholders* e uma agência/operadora de viagens, no âmbito do relacionamento entre as partes. Tal investigação é desenvolvida sob a ótica dos funcionários da organização em questão.

2. Fundamentação Teórica

A noção de corporação como uma base de competência global, incluindo clientes e talentos mundiais, contribui para a emergente ideia de cocriação de valor; que contemplam aspirações conjuntas, a serem desenvolvidas pela corporação e seus *stakeholders*, e que contribuem para a criação de valor (Ramaswamy & Oscan, 2013). O processo de cocriação explora as percepções, conhecimentos, habilidades e criatividade de todos os participantes, de forma mutuamente valiosa (Ramaswamy & Guillard, 2010), se configurando como uma perspectiva dinâmica que vê a interação de clientes, funcionários e outras partes interessadas como fóruns reflexivos de aprendizagem e construção de capacidade em constante expansão (Ramaswamy, 2014).

Conforme líderes começam a explorar a criação de valor utilizando práticas cocriativas entre seus pares; funcionários, clientes, fornecedores, parceiros,

financiadores e outros *stakeholders*; o pensamento e ações em organizações começam a apresentar mudanças relacionadas a essas interações; e com base nas respostas dos seguintes questionamentos as organizações podem avaliar suas práticas cocriativas advindas das interações com seus *stakeholders* (Ramaswamy, 2014):

- a) Como a empresa atualmente se conecta com clientes e *stakeholders* externos? (Ramaswamy, 2014);
- b) Que bens e recursos, o produto ou o serviço em si, dispositivos móveis, mídias sociais, *call centers*, canais de varejo, sites e comunidades, podem ser aproveitados como plataforma de interação? Como a empresa pode criar mais experiência baseada em ideias cocriadas com *stakeholders* através dessas plataformas? (Ramaswamy, 2014);
- c) Aonde se encontram as oportunidades de inovação para expandir valor através do paradigma da cocriação? Há atividades na empresa que podem ser realizadas de forma cocriativa? Com quem? Como a organização pode experimentar o processo de inovação com seus *stakeholders*? (Ramaswamy, 2014);
- d) Quem são os diferentes tipos de *stakeholders* para a organização? Quais são as experiências atuais desses indivíduos e como eles interagem com a empresa? A empresa pode criar experiências mais significativas em conjunto com seus *stakeholders*? (Ramaswamy, 2014);
- e) Em quais atividades de desenvolvimento social, ambiental e econômico a organização está envolvida? Os *stakeholders* podem estar envolvidos em maneiras novas e diferentes de expandir o valor mútuo? (Ramaswamy, 2014);
- f) Onde e como a empresa pode contribuir se beneficiar em parcerias com outras empresas privadas, públicas e sociais? (Ramaswamy, 2014);
- g) Onde e como gerentes e funcionários da organização devem ser engajados de maneira cocriativa? (Ramaswamy, 2014);
- h) Quais são os *stakeholders* chave que devem ser considerados no processo cocriativo? (Ramaswamy, 2014);

Em busca literária, têm-se que entre as abordagens sobre cocriação de valor, duas dimensões primárias podem ser extraídas; a de coprodução e valor de uso (Ranjan & Read, 2014). A coprodução consiste no trabalho direto ou indireto colaborativo (entre organização e cliente) ou participação por parte do cliente no processo de desenvolvimento de produtos e serviços. É caracterizada pela aplicação de conhecimento e compartilhamento de informações, e pelas interações com os clientes através de trocas mútuas, atividades físicas e mentais, e acesso ao conhecimento. Para que a ação conjunta e congruência de interesses e objetivos resultem em valor, deve-se considerar a equidade entre as partes; e os elementos empíricos na coprodução são: conhecimento, interação e equidade (Ranjan & Read, 2014).

O valor de uso é derivado do contexto de uso de determinado produto ou serviço, incluindo os processos inerentes a essa prática, como hora, local, condições, experiência, histórias, percepções e símbolos. O valor é cocriado no uso, pois as

avaliações dos clientes após utilização de determinado produto ou serviço é que vai determinar seu valor. Então, este valor dependerá da experiência que tal produto ou serviço proporciona ao cliente, de quão personalizado este é, e do relacionamento interativo que o cliente obteve com a organização. Seus elementos empíricos identificados são; experiência, relacionamento e personalização (Ranjan & Read, 2014).

Embora a combinação destas duas dimensões distintas seja necessária para descrever o conceito de cocriação de valor, os trabalhos acadêmicos usualmente incluem apenas ou uma ou outra (Ranjan & Read, 2014), e nesse sentido, explora-se no presente trabalho, o elemento “relacionamento”, contido na dimensão do valor de uso.

Para balizar o presente, no âmbito do relacionamento entre as partes, inerente ao marco teórico, encontram-se os elementos de relacionamento a seguir, recortados de maneira a atender o presente objetivo de pesquisa:

Tabela 1: Elementos de Relacionamento (Cocriação de valor)

ELEMENTO	DESCRIÇÃO	ENVOLVIDO	AUTOR
Cooperação	Envolve relacionamentos benéficos mútuos entre a empresa e clientes; deve capacitar os clientes a serem colaboradores criativos na produção da empresa, resultando na criação de valor do produto.	Clientes e Empresa	(Bonsu & Darmody, 2008)
Inovação	O relacionamento cocriativo entre cliente e empresa possui como foco/consequência, a inovação, que ocorre quando o conhecimento do cliente é um moderador entre a prática cocriativa e uma inovação efetiva.	Clientes e Empresa	(Mohr & Sarin, 2009)
Liderança Flexível	Essencial quando resulta em aprendizado e criatividade. Os atores em uma organização são interdependentes. As ações organizacionais dependem da forma como fornecedores, funcionários e clientes agem, e certa flexibilidade deve ser incluída a determinadas situações.	Clientes, Fornecedores, Funcionários e Organização	(Desai, 2010)
Reciprocidade	Indica que as empresas devem trabalhar em conjunto com seus clientes e stakeholders para promover relacionamentos socialmente coesos, sustentáveis e que em última instância são para o benefício de todos.	Clientes e stakeholders em geral, Empresa	(Williams & Aitken, 2011)

Fonte: Elaboração própria a partir de referencial teórico.

Tabela 2: Elementos de Relacionamento (Stakeholders)

ELEMENTO	DESCRIÇÃO	ENVOLVIDO	AUTOR
Confiança	Varia em cada situação, os atores apresentam níveis de confiança distintas, podendo ser algo estável, difícil de construir, ou não existir.	Clientes/Funcionários, Gestão, Proprietários e Região; - Gestão/ Funcionários e Região; Proprietários/ Funcionários, Gestão e Região; - Funcionários/ Região.	(Myllykangas, Kujala, & Lehtimäki, 2011)
Cooperação	Se atinge pelos aspectos estruturais, relacionais, culturais e cognitivos, como: fatores de motivação, operacionais, e de formação e resultados dos processos de cooperação.	Stakeholders em Geral/ Organização	(Garriga, 2010)

Interação	Possui variações conforme o relacionamento e depende das partes, pois podem existir níveis de interação diferentes umas nas outras.	Clientes/Funcionários, Gestão, Proprietários e Região; - Gestão/ Funcionários e Região; Proprietários/ Funcionários, Gestão e Região; - Funcionários/ Região.	(Myllykangas <i>et. al.</i> , 2011)
Compartilhamento de Informação	Têm variações e depende das partes consideradas, e podem possuir níveis de compartilhamento de informação diferentes.	Clientes/Funcionários, Gestão, Proprietários e Região; - Gestão/Funcionários e Região; Proprietários/Funcionários, Gestão e Região; - Funcionários/Região.	(Myllykangas <i>et. al.</i> , 2011)
Interesses	No longo prazo, uma organização deve operar para que os interesses dos <i>stakeholders</i> estejam em equilíbrio, satisfeitos, em relação ao que fazem/o que recebem em troca.	- Clientes/ Funcionários, Gestão, Proprietários e Região; - Gestão/ Funcionários e Região; Proprietários/ Funcionários, Gestão e Região; - Funcionários/ Região.	(Myllykangas <i>et. al.</i> , 2011)
Poder	Pode se encontrar em uma das partes, e vem da relação de dependência entre estes.	Stakeholders em Geral/ Organização	(Frooman, 1999)

Fonte: Elaboração própria a partir de referencial teórico.

3. Metodologia

A presente pesquisa tem caráter exploratório e abordagem qualitativa, que possibilita a obtenção de dados descritivos a partir de observações sobre o objeto estudado. Quanto aos seus procedimentos, optou-se pela aplicação de estudo de caso único, utilizando como objeto de estudo uma Agência/Operadora de viagens.

O caráter exploratório visa conhecer com mais profundidade um assunto, proporcionar maior familiaridade com o problema, aprimorar ideias e descobrir intuições (Cervo, Bernian, & Silva, 2007; Gil, 2008) e a partir destas, é possível a realização de descrições mais precisas sobre o assunto, bem como a descoberta de relações existentes entre os elementos componentes do tema (Cervo *et al.*, 2007).

A abordagem qualitativa exige que o objeto estudado seja examinado pressupondo-se que nada é exato ou trivial, tudo tem potencial para constituir uma pista que nos permita estabelecer uma compreensão esclarecedora sobre o objeto (Bogdan & Biklen, 2000), onde os pesquisadores coletam dados, via exame de documentos, observação de comportamento ou entrevista com os participantes, examinam os dados, extraem sentido destes e os organizam em categorias ou temas (Creswell, 2010).

A opção recaiu para a realização de um estudo de caso único, preferido quando existem indagações sobre o “como” e “por que” certas práticas ocorrem (Yin, 2001). E para a obtenção de dados descritivos que abordassem o objeto estudado a partir da visão dos participantes, pautou-se em um roteiro de entrevistas desenvolvido a partir de referencial teórico que foi aplicado junto a 10 funcionários da empresa.

4. Análise e discussão dos resultados

A análise e discussão dos resultados foi realizada a partir da identificação de duas práticas cocriativas na organização, roteiros personalizados de viagem e *fam tours*,

apresentadas ao longo deste item. Foi pautado em nove elementos de relacionamento presentes na teoria de *stakeholders* e cocriação de valor: Cooperação, Inovação, Liderança Flexível, Reciprocidade, Confiança, Interação, Compartilhamento de Informação, Interesses, e Poder. Estes elementos (indicados de A1 a A9 e B1 a B9), são analisados a luz das práticas cocriativas organizacionais, apontadas pelos entrevistados:

Tabela 3: Relacionamento entre *stakeholders*/empresa no contexto da cocriação de valor.

PRÁTICA COCRIATIVA	STAKEHOLDERS ENVOLVIDOS	ELEMENTOS DE RELACIONAMENTO	CONTEXTO COCRIATIVO
Roteiros Personalizados individualmente para cada um de seus clientes.	Fornecedores Funcionários Consumidores	Cooperação	A1
		Inovação	A2
		Liderança Flexível	A3
		Reciprocidade	A4
		Confiança	A5
		Interação	A6
		Compartilhamento de Informação	A7
		Interesses	A8
		Poder	A9
<i>Fam Tours:</i> viagens de familiarização	<i>Fornecedores</i> <i>Funcionários</i>	Cooperação	B1
		Inovação	B2
		Liderança Flexível	B3
		Reciprocidade	B4
		Confiança	B5
		Interação	B6
		Compartilhamento de Informação	B7
		Interesses	B8
Poder	B9		

Fonte: Elaboração própria a partir da teoria e das respostas obtidas nas entrevistas.

A1: Conforme os entrevistados que identificaram o desenvolvimento de roteiros personalizados como prática cocriativa, as práticas de *Cooperação* ocorrem entre fornecedores, funcionários e consumidores, no ato de agregar conhecimento, informações e experiências aos produtos e serviços ofertados deste roteiro, sendo que as três categorias normalmente dividem informações e conhecimentos práticos sobre produtos, destinos e logísticas: Os Fornecedores (com os quais trabalham diretamente), Funcionários (com experiências que já utilizaram/visitaram) e os Consumidores (com o que já utilizaram, a partir do retorno de viagem e respostas a um questionário eletrônico com seu *feedback*). O funcionário responsável pelo atendimento deste cliente, quando recebe este questionário entra em contato. Juntos, consumidor e funcionário discutem pontos positivos e negativos; essas percepções são repassadas para os fornecedores que operacionalizaram a viagem, quanto para a empresa (via departamento de qualidade).

Nesse contexto, de relacionamento cooperativo entre as partes é que o valor de produtos e serviços em um roteiro personalizado é cocriado. 6 dos 10 entrevistados, quando abordados sobre a cooperação no desenvolvimento de roteiros personalizados, identificam que: a criação de viagens únicas, o trabalho conjunto, o conhecimento recíproco, e a avaliação da qualidade dos parceiros pelos clientes são frutos destacados na cooperação, e que o crescimento da empresa ao longo do tempo se deu pela cooperação existente entre as partes.

Estas observações vão além do que dizem Bonsu e Darmody (2008), quando afirmam que o elemento cooperação em um contexto de cocriação de valor envolve apenas a empresa e o cliente, e que essa cooperação deve capacitar os clientes a serem colaboradores criativos no processo de produção da empresa.

Qualquer *stakeholder* pode estar envolvido em um processo de cooperação, no qual os fatores de motivação, fatores operacionais e fatores de formação devem ser observados (Garriga, 2010), e no caso investigado, os aspectos motivacionais que incentivam as partes a cooperar, são tratados em nível dos funcionários, fornecedores e consumidores. Nos Funcionários e Fornecedores, ocorrem o desenvolvimento profissional e conhecimento adquiridos no processo, além da questão do retorno que obtém; nos funcionários, no sentido de fidelizar o cliente e receber novas solicitações de viagem por parte deste, e nos fornecedores também fidelizar a empresa investigada. Nessa linha, percebeu-se uma preferência por fornecedores participativos e que cooperam para um objetivo em comum. Quanto aos Consumidores, suas motivações em práticas de cooperação devem-se a percepção que a empresa passa a eles sobre suas opiniões e comentários, evidenciando que são bem vindas e essenciais para criar experiências únicas na viagem. Aspectos operacionais que incentivam as partes a cooperar, se tratam de: Ações de marketing, eventos, diálogo constante, treinamentos, palestras, compartilhamento de conhecimento, práticas que motivam o contato e a confiança; e conseqüentemente a vontade das partes cooperarem com a empresa.

Por fim, em relação aos fatores de formação que impactam no modo que as partes cooperam, foi destacado as diferenças culturais dos fornecedores; a maneira que cada um coopera com a empresa no sentido de cocriar valor varia, principalmente entre fornecedores norte americanos, europeus ou asiáticos. Estas diferenças culturais foram apontadas com algo que pode influenciar no modo como as partes cooperam com a empresa no sentido de cocriar valor em um roteiro personalizado, identificado apenas no relacionamento fornecedor/empresa. Quando questionados sobre fatores de formação que poderiam influenciar no relacionamento de cooperação entre as demais partes identificadas, ou responderam que não teriam como identificar essa questão, ou responderam que não existia.

A2: No desenvolvimento de roteiros personalizados, a *Inovação* acontece no sentido de desenvolvimento de sugestões de roteiros novos, com os quais não se trabalhava anteriormente, essa inovação envolve a interação de funcionários, consumidores e fornecedores no processo. Outro elemento de inovação presente trata do que acontece quando o cliente desenvolve uma confiança elevada na empresa e exige que o funcionário que prestou o atendimento também esteja presente na viagem.

“... Isso é inovação porque as agências de viagem que trabalham com luxo geralmente não fazem (...) não é uma obrigação que a empresa colocou, não é uma regra, é uma novidade (...) consultor já desenvolveu um relacionamento tão bom com o cliente que ele vai junto (...) uma oportunidade de conhecer um destino (...) continuar o atendimento de um jeito que o cliente nunca vai se esquecer”.

O relacionamento cocriativo possui como foco ou consequência a inovação, contudo, para essa ser efetiva, indica-se que o nível de conhecimento do cliente pode ser um possível moderador entre a prática cocriativa e uma inovação efetiva (Mohr e Sarin, 2009), e na empresa investigada, tem-se como foco do relacionamento cocriativo

o desenvolvimento de novas sugestões de destino, e as vezes também se possui como consequência o funcionário viajar junto com o cliente.

Mohr e Sarin (2009) indicam ainda que o nível de conhecimento do cliente pode ser um possível moderador entre a prática cocriativa e uma inovação efetiva, no relacionamento clientes/empresa, embora, no caso investigado, quanto ao desenvolvimento de novas sugestões de roteiros, há o envolvimento do fornecedor, assim, não se pode afirmar, no nosso estudo, que o conhecimento do cliente é o único moderador entre a prática cocriativa e uma inovação efetiva, devidos outros atores.

Quanto ao consultor viajar junto com o cliente, os entrevistados indicam que isso acontece pela relação de confiança desenvolvida e não do nível de conhecimento do cliente sendo um possível moderador entre a prática cocriativa e uma inovação efetiva.

A3: A liderança flexível colabora no desenvolvimento de roteiros personalizados de diversos modos, como na criação de ambiente para aprendizado e criatividade dos funcionários via implementação de treinamentos semanais e implementação de Aulas de História para estes, bem como convites aos fornecedores se desloquem ao escritório para compartilhar informações.

“Estimulam o aprendizado e a criatividade dos funcionários, as regras existem, mas podem ser adaptadas criativamente dependendo do cliente e da forma sobre o como seria melhor lidar com ele, (...) também em relação aos fornecedores.”

Desai (2010), aborda que a liderança flexível é uma prática essencial para a cocriação de valor resultar em aprendizado e criatividade, e que regras impostas e modelos inflexíveis devem ser balanceados, de modo que certa flexibilidade deve ser incluída a determinadas situações. Na empresa investigada, a sua liderança toma decisões que estimulam o aprendizado, via implementação de treinamentos e aulas, porém isso não implica necessariamente no aspecto “flexível” que gere “criatividade”, apontado na literatura.

A4: Em relação ao elemento reciprocidade entre as partes no desenvolvimento cocriativo de um roteiro personalizado, em geral, os entrevistados expõe que: **(a)** Consumidor/Empresa: Há reciprocidade ocorre em função do consumidor estar envolvido no processo de elaboração do roteiro, no qual os aspectos da viagem são pensados em conjunto, e assim quando o consumidor realiza uma viagem adaptada exatamente a suas exigências e expectativas, este tem uma experiência satisfatória; a empresa ganha no momento em que o cliente retorna e disponibiliza informações que são essenciais para medir qualidade dos produtos e serviços, e pela consequente fidelização do cliente em novas aquisições e manter seu portfólio de qualidade; e o consumidor ganha pela aquisição de um produto que realmente atendeu suas expectativas. **(b)** Funcionário/Empresa: Com o funcionário a reciprocidade ocorre com o conhecimento que as partes trocam, e agrega tanto para empresa quanto para ele. **(c)** Fornecedor/Empresa: A reciprocidade acontece para o fornecedor, quando este trabalha um roteiro personalizado com a empresa, e se o relacionamento e a venda ocorrem de maneira que satisfaça o cliente e a empresa, a organização desenvolve confiança no fornecedor que se beneficia economicamente, pois receberá novos clientes; e quanto a empresa, se beneficia no contar com um fornecedor de confiança para conduzir a viagem de seus clientes no destino.

A reciprocidade indica que as empresas devem trabalhar em conjunto com seus clientes e *stakeholders* para promover relacionamentos socialmente coesos,

sustentáveis e que em última estância são para os seus benefícios (Willians e Aitken, 2010), e, sob a ótica dos entrevistados, o relacionamento entre a empresa e os *stakeholders* envolvidos no processo de cocriação de um roteiro personalizado, é benéfico para ambas as partes.

“Se esses relacionamentos não fossem bons para todas as partes não teria porque elas trabalhem juntas nesse objetivo em comum”

“Reciprocidade seria fazer e receber algo de volta? (...) se não, não existira cooperação nenhuma”

A5: A Confiança no relacionamento entre as partes, no contexto de cocriação de valor, em roteiros personalizados, pode também ser percebida em três vias: **(a)** Empresa/Fornecedores: Apresentam relações fortes de confiança, as quais são dependentes uns dos outros e dividem uma série de conhecimentos e informações, que sem isto o desenvolvimento do roteiro personalizado não é possível. **(b)** Empresa/Funcionários: Também têm fortes relações de confiança, são dependentes para o desenvolvimento de roteiros personalizados, e caso não ocorram confiança mútua, não é possível o desenvolvimento de um trabalho que se enquadre nos moldes de personalização e qualidade exigidos pelos consumidores da agência. **(c)** Empresa/Consumidores: Se desenvolve via relacionamento cordial, em primeiro momento é difícil ganhar a confiança de um novo cliente e mesmo em relação aos clientes já familiarizados com a empresa, ela pode ser quebrada caso aconteça alguma situação aonde o roteiro não se desenvolva da maneira que o cliente espera.

“Essa relação de confiança é construída diariamente com as interações por e-mail, telefone ou presenciais mesmo”.

“Se não existisse essa confiança mútua não se cooperaria e não seria possível fazer os roteiros da maneira que fazemos”

Entre empresa, fornecedores e funcionários, de acordo com os entrevistados, no contexto do desenvolvimento de roteiros personalizados, pode-se supor que esta se mantém estável, pelo fato de que os entrevistados de forma geral identificam que são partes dependentes para que o roteiro personalizado seja desenvolvido e que essa relação de confiança é forte entre as partes e a empresa, já em relação a consumidores, se trata de uma relação difícil de ser construída e adiciona-se aqui o elemento fragilidade, exposto pelos próprios entrevistados.

A6: Conforme os entrevistados, a interação entre Fornecedor, Consumidor e Funcionário ocorre por meio de interação via e-mail, telefone, reuniões presenciais, e eventos que a empresa promove. Sobre este ponto, Myllykangas *et al.* (2011) apontam que a interação é um elemento primordial no relacionamento, e nesse sentido, todo o contexto exposto sobre a prática cocriativa de desenvolvimento de roteiros personalizados indica que sem interação não seria possível que roteiros personalizados fossem desenvolvidos.

A7: Para os entrevistados, o compartilhamento de informação na empresa, na cocriação de valor em roteiros personalizados ocorre em três vias: **(a)** Empresa/Fornecedor: compartilham informações sobre o perfil dos clientes e conhecimentos sobre destinos; **(b)** Empresa/Consumidor: compartilham experiências de viagem com a empresa quando dão seu *feedback* no pós viagem, a empresa compartilha com os clientes dicas de destinos, envia um dicionário com frases básicas no idioma do país que o cliente está viajando; e **(c)** Empresa/Funcionários: Funcionários compartilham com a empresa suas experiências de atendimento ao cliente,

relacionamento com o fornecedor, e destinos e produtos que conhece pessoalmente, e a empresa compartilha com os funcionários conhecimento, dicas, *feedback* sobre o trabalho desse funcionário, falhas ocorridas no trabalho, informações sobre o mercado, tendências, e o atingindo ou não das metas. Nas entrevistas também se observou que o compartilhamento de informação de maneira transparente é essencial para um contexto cocriativo, para motivar as partes a cooperarem e construir confiança:

“É importante ter essa troca sincera e clara de informações, a pessoa se sente importante para a empresa, e se a empresa compartilha informações e ouve o que está sendo compartilhado por essa pessoa, isso incentiva a vontade de trabalhar melhor, de trabalhar mais feliz.”

“Acho que na empresa o que mais me motiva é isso, é esse compartilhamento de informação (...) quando um fornecedor ajuda o funcionário e a empresa, (...) até o cliente nos ajudam contando alguma coisa que não sabíamos (...) quando ele volta da viagem.”

“Quando temos uma reunião geral e são trazidas informações de fora, de coisas que vão nos afetar, de coisas que os clientes dividiram (...) repassam (...) na reunião, (...) as pessoas se sentem com mais confiança na empresa, (...) porque todos precisam saber e entender, se preocupam com isso de compartilhar informações.”

A8: Quanto aos interesses específicos das partes envolvidas na prática cocriativa de elaboração de roteiros personalizados, algumas respostas obtidas se destacam, no sentido de que os entrevistados identificam que os interesses específicos dos *stakeholders* estão sendo atendidos:

“Tudo é muito dependente para funcionar, funcionários dependem dos fornecedores, a empresa depende dos funcionários para atender seus clientes, fornecedores dependem da empresa para obter parte de seus lucros, então se os interesses dos stakeholders não estivessem sendo atendidos o processo não funcionaria.”

“No caso de clientes e fornecedores e os funcionários acredito que sim porque se não, não teria como a empresa estar indo tão para frente, abriu filial, vai abrir outra”.

“Sim, todos são dependentes, se não estivessem o negócio não daria certo e nem os roteiros sairiam.”

“Não se consegue fazer um roteiro personalizado sozinho, sem as outras partes e se alguma não estiver satisfeita não coopera e aí a empresa não cresce e não bate metas.”

“Se uma das partes estiver insatisfeita acho que o processo não gira.”

A9: Os entrevistados apontam que, em relação ao elemento Poder, no relacionamento entre *stakeholders* no desenvolvimento de roteiros personalizados, tem-se que: **(a)** Empresa/Consumidores: A relação de poder estaria com o cliente porque ele não necessariamente precisa comprar na agência, existe a possibilidade de adquirir viagens por outros meios, assim é a empresa que depende destes *stakeholders*. **(b)** Fornecedores: São dependentes uns dos outros, a relação de poder depende de cada situação específica, e se determinado destino possui apenas um fornecedor de luxo com o qual a empresa confia no trabalho, à relação de poder estaria com o fornecedor, pois provavelmente atende também outras empresas e não depende exclusivamente desta, o contexto é inverso quando se trabalha com mais de um fornecedor, como acontece em destinos que são “metrópoles”, onde a empresa tem uma variedade de fornecedores para prestar serviços. **(c)** Funcionário: A relação de poder estaria com o

funcionário porque ele não necessariamente precisa trabalhar na empresa, e poderia encontrar outra agência (geralmente os funcionários da empresa são visados por outras empresas no mercado de luxo), e a organização tem maior dependência destes.

Nesse sentido, no contexto cocriativo em pauta, consumidores e funcionários possuem relação de poder maior em relação à empresa nessa prática, quanto a fornecedores, essa relação depende de cada situação específica.

B1: Sete entrevistados identificaram o desenvolvimento de *fam tours* como prática cocriativa na empresa. Essa prática ocorre entre fornecedores e funcionários na empresa, e essa cooperação ocorre no ato da realização da viagem de familiarização, onde o valor de produtos e serviços é cocriado: **(a)** Fornecedores: Cooperam desenvolvendo o roteiro para a experimentação, operacionalizando e compartilhando conhecimento, e arcam com custos da viagem; **(b)** Funcionários: Cooperam disponibilizando seu tempo para conhecer os produtos e destinos, trocando experiências, sugestões e possíveis críticas com os fornecedores e com os demais funcionários da empresa no momento que retornam da viagem.

4 dos 10 entrevistados, quando abordados sobre o elemento cooperação entre as partes no desenvolvimento de *fam tours*, identificam que:

“Disponibilizar o fam tour e ter essa cooperação do fornecedor oferecer e o funcionário ir é muito importante para sabermos como o cliente vê a nossa viagem”.

“Sem essa cooperação nós nunca teríamos propriedade em sugerir as coisas para os clientes”.

“Se a empresa nem conhece pessoalmente o que vende é complicado pensar no valor da viagem, essa cooperação é importante por isso”.

“O Fam Tour é o que te dá propriedade pra falar com o fornecedor sabendo o que você está pedindo e direcionando o que foi conversado com o cliente de um jeito mais claro e mais rápido”

A cooperação na cocriação de valor envolve a empresa e o cliente, essa cooperação deve capacitar os clientes a serem colaboradores criativos no processo de produção da empresa (Bonsu e Darmody, 2008), e no caso investigado, nessa prática específica, são os fornecedores que cooperam com a empresa, e não clientes.

Qualquer *stakeholder* pode estar envolvido com a empresa em um processo de cooperação e que para atingir a cooperação, fatores de motivação, fatores operacionais e fatores de formação devem ser observados (Garriga, 2010). Nesta linha, os aspectos motivacionais que incentivam as partes a cooperar, foram apresentadas em relação a funcionários e fornecedores: (a) Funcionários: A questão de conhecer o destino e também de utilizar uma viagem sem pagar por ela; (b) Fornecedores: O que motiva é a expectativa de que esse contato direto vá ser positivo no sentido da empresa enviar mais clientes e promover seus produtos e serviços. Quanto aos aspectos operacionais que incentivam as partes a cooperar, a empresa tem um relacionamento estreito com os fornecedores, via departamento de produtos e *guest relations*, e isto incentiva que esses *fam tours* aconteçam, que essas partes cooperem nisso, além de ter funcionários que são instruídos diariamente sobre as viagens e dispostos a fazê-las. Nos fatores de formação, que impactam no modo que as partes cooperam, observou-se que as diferenças culturais entre fornecedores e funcionários podem influenciar tanto no oferecimento como no contato no momento da viagem, e há variabilidades no fornecimento entre países.

B2: O relacionamento entre fornecedor e funcionário na prática cocriativa de realização de *fam tours*, conforme os entrevistados, não gera inovações, devido a inovação acontecer apenas se o *fam tour* tratar de algum destino desconhecido de algum funcionário ou se a empresa nunca se trabalhou.

Para Mohr e Sarin (2009), o relacionamento cocriativo possui como foco ou consequência a inovação, que ocorre devido ao relacionamento entre cliente/empresa, nesse sentido, supõe-se que os entrevistados não foram capazes de identificar inovação nesse relacionamento, por não tratar de algo que envolvesse o *stakeholder* consumidor.

B3: Apenas um dos entrevistados, identifica que liderança flexível colabora na prática cocriativa de realização de *fam tours*, enquanto que os demais, ou responderam que a liderança na empresa não tem muita relação com o desenvolvimento de criatividade e aprendizado nos *fam tours*, ou ainda especificam que a parte que gera esse estímulo provém dos fornecedores, e não da liderança. O entrevistado que identifica a colaboração da liderança nessa prática diz que:

“As decisões da liderança, dos coordenadores principalmente, contribuem nessa prática quando eles flexibilizam às vezes as estruturas dos departamentos, quando um colaborador viaja e é preciso que alguém ajude a cobrir as tarefas daquela pessoa, caso o assistente não esteja dando conta. Os coordenadores pedem ajuda a funcionários que estejam mais livres para ajudar.”

Foi identificado pelos funcionários a que a liderança na empresa não possui relação com a prática de realização de *fam tours* em sí, no sentido de ser a liderança flexível que possibilita que a cocriação de valor em *fam tours* resulte em aprendizado e criatividade. A liderança, ao flexibilizar aspectos internos da empresa, contribui para a continuação de atividades referentes aos processos durante a ausência do funcionário em *fam tour*, contudo, isso se trata de fato cotidiano e operacional na empresa, e não necessariamente de converte em prática cocriativa.

B4: Em relação ao elemento reciprocidade entre as partes no desenvolvimento cocriativo de um roteiro personalizado, em geral, os entrevistados expõem que entre Funcionário/Fornecedor, o relacionamento é recíproco no sentido de que o conhecimento que as partes trocam é benéfico no momento que o funcionário conduz as vendas, fecha a viagem, ganha comissionamento e gera lucro para a empresa, e o fornecedor constrói a confiança com a empresa nesse relacionamento, que em consequência direcionará seus clientes para este fornecedor, que obterá maiores demandas e retornos financeiros.

Em um processo cocriativo, para Willians e Aitken (2010); reciprocidade indica que as empresas devem trabalhar em conjunto com seus clientes e *stakeholders* para promover relacionamentos socialmente coesos, sustentáveis e que em última estância são para o benefício de todos. Assim, sob a ótica dos funcionários da empresa, o relacionamento entre a empresa (via funcionários) e os fornecedores envolvidos no processo de cocriação de um roteiro personalizado, é benéfico para ambas as partes.

B5: De acordo com as percepções dos entrevistados, o elemento confiança no relacionamento entre as partes no contexto de realização de *fam tours* se desenvolve entre Funcionários e Fornecedores. Isto se constroi exatamente no relacionamento entre estas partes durante a viagem. Trata-se de uma relação benéfica, onde ocorre um relacionamento mais estreito com o fornecedor e se conhece seus produtos e serviços, o ato de conhecer pessoalmente cria colaborações mais ativas para as partes.

B6: Nas entrevistas se constatou que, a interação entre fornecedores e funcionários na realização de *fam tours* ocorrem pelas comunicações virtual e falada, e presencialmente no momento da viagem, e o contexto exposto sobre a prática cocriativa de desenvolvimento de roteiros personalizados indica que sem interação não seria possível que *fam tours* fossem realizados.

B7: Conforme os entrevistados, o compartilhamento de informação na empresa no contexto de cocriação de valor em *fam tours* ocorre quando Empresa e Fornecedor compartilham informação sobre o perfil dos clientes e conhecimentos sobre destinos. Myllykangas *et al.* (2011), elencam compartilhamento de informação como um elemento primordial no relacionamento, e nesse sentido, supõe-se que esse elemento seja essencial em um contexto cocriativo por se tratar de algo importante para a cocriação de valor dos produtos e serviços da empresa, que acontece no momento da realização do *fam tour*.

B8: Quanto aos interesses específicos das partes envolvidas na prática cocriativa em *fam tours*, algumas respostas obtidas se destacam no sentido de que os entrevistados identificam que os interesses específicos dos *stakeholders* estão sendo atendidos, ou seja, tem-se que na empresa esse elemento estar presente no relacionamento entre empresa e seus *stakeholders* envolvidos no processo de realização de *fam tours*.

“Já que o produto da empresa é personalizado e depende de muitos fatores, se essas duas partes não estivessem satisfeitas teríamos uma queda em vendas, ..., eles que fazem a viagem ser possível.”

“Se a empresa está em bom funcionamento, é porque tem satisfação desses lados.”

B9: De acordo com os entrevistados, de maneira geral, quanto ao elemento poder presente no relacionamento entre *stakeholders* na prática cocriativa em *fam tours*, tem-se que, entre Empresa e Fornecedores, a relação de poder estaria com o fornecedor, que oferece os *fam tours* e arca com custos. Isto denota certa fragilidade em outras partes e, portanto, corrobora com a abordagem de relação de dependência que a organização possui com o *stakeholder*, e vice e versa, preconizado por Frooman (1999). Desta forma, no contexto cocriativo em pauta, os fornecedores possuem relação de poder maior em relação à empresa nessa prática.

5. Considerações Finais

Em relação às práticas cocriativas no âmbito do relacionamento entre a empresa e seus *stakeholders*, analisar os elementos de relacionamento em específico para cada uma das práticas identificadas, não implicou necessariamente que todos os elementos abordados se façam presentes, ou sejam relevantes em ambas.

Os elementos cooperação, reciprocidade, interação, compartilhamento de informações e interesses específicos dos *stakeholders*, tratam de relacionamento entre as partes envolvidas, que influenciam como as práticas cocriativas se desenvolvem. Essa hipótese é levantada com base na observação que sem a cooperação entre os *stakeholders* envolvidos em ambas as práticas cocriativas, não seria possível seu desenvolvimento. Se não existir reciprocidade no relacionamento, as partes não cooperam, e assim não se faz possível que as práticas cocriativas aconteçam.

As interações via e-mail, telefone ou presenciais se tratam de um elemento essencial para que as práticas cocriativas aconteçam, pela simples constatação de que sem interação em um relacionamento entre as partes, não existiria cocriação de valor. O compartilhamento de informações se trata de um elemento primordial, principalmente pelo fato de o conhecimento que as partes agregam aos produtos e serviços se tratar de um aspecto central nas práticas cocriativas em desenvolvimento.

Quanto aos interesses específicos dos *stakeholders*, identificou-se que se estes não forem atendidos em um contexto cocriativo, principalmente pelo fato de o produto ofertado se tratar de um produto que possui seu valor cocriado; a empresa não cresce.

No contexto cocriativo estudado, elementos como inovação, relação de poder entre empresa/*stakeholder* e confiança; embora relevantes em ambas às práticas cocriativas identificadas na empresa, apresentam variações conforme o tipo de relacionamento descrito e a própria prática cocriativa em específico. Liderança Flexível e se trata de um elemento que é indicado na literatura como um possível contribuidor no desenvolvimento de um contexto cocriativo em um relacionamento entre *stakeholders* e empresa, entretanto, liderança flexível foi identificada como um contribuidor apenas em relação à uma das práticas cocriativas.

Por fim, em relação à questão de pesquisa sobre como se configuram as práticas de cocriação de valor entre os *stakeholders* e a empresa investigada, no âmbito do relacionamento entre as partes, desenvolve-se as seguintes hipóteses: (1) Elementos presentes nos relacionamentos entre *stakeholders* e empresa, que se fazem essenciais para que as práticas cocriativas se desenvolvam se tratam de: cooperação, reciprocidade, interação, compartilhamento de informações e interesses específicos dos *stakeholders* (no sentido de que se os interesses específicos dos *stakeholders* não se encontram atendidos, estes não cooperam em um contexto cocriativo); (2) Elementos variáveis conforme o tipo de relacionamento e a prática cocriativa em específico nos relacionamentos entre *stakeholders* e empresa se tratam de: inovação, benefícios econômicos, relação de poder entre empresa/*stakeholder* e confiança; e (3) Elementos que podem vir a contribuir em um contexto cocriativo no relacionamento entre *stakeholders* e empresa, se tratam de: liderança flexível e tecnologias interativas.

Como recomendação para estudos futuros pode-se replicar esta investigação em outras agências operadoras de viagens, ou em outros subsegmentos no âmbito do turismo. Também se sugere análises que contemplem outros *stakeholders* envolvidos no processo, além dos funcionários. No contexto da cocriação de valor, outros elementos empíricos inerentes a dimensão de valor de uso, como: experiência e personalização, além da exploração da dimensão de coprodução, com seus respectivos elementos empíricos; conhecimento, interação e equidade.

REFERÊNCIAS

Bonsu, K.S., & DARMODY, A. (2008). Co-creating Second Life. Market–Consumer Cooperation in Contemporary Economy . *Journal of Macromarketing*, 28(4), 355-368.

- Bryson, M. J. (2003). What to do when stakeholders Matter. A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques. A paper presented at the National Public Management Research Conference. *Georgetown University Public Policy Institute*, Washington D.C, USA.
- Creswell, J.W. (2010). Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto (3a ed.). Porto Alegre: Artmed/Bookman.
- Desai, A. D. (2010). Co-creating learning: insights from complexity theory. *The Learning Organization*. 17(5), 388-403.
- Freeman, R. E., & MCVEA, J (2001). A stakeholder approach to strategic management. *Darden Business School Working Paper*.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder Influence Strategies. *Academy of Management Review*. 24(2), 191-205.
- Garriga, E. (2010). Cooperation in Stakeholder Networks: Firms' 'Tertius Iungens' Role. *Journal of Business Ethics*. 90, 623-637.
- GIL, A. C. (2008). Como elaborar projetos de pesquisa (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Mohr, J.J., & Sarin, S. (2009). Drucker's insights on market orientation and innovation: implications for emerging areas in high-technology. *Marketing. Journal of The Academy of Marketing Science*. 37, 85-96.
- Myllykangas, P., Kujala, J., & Lehtimäki, H. (2010). Analyzing the Essence of Stakeholder Relationships: What do we Need in Addition to Power, Legitimacy, and Urgency?. *Journal of Business Ethics*. 96, 65-72.
- Pralhad, C. K.; Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*. 18(3), 6-14.
- Preble, F.J. (2005). Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management. *Business Society Review*. 110(4), 407-431.
- Ramaswamy, V; Ozcan, K. (2013). Strategy and co-creation thinking. *Strategy & Leadership*. 41(6), 5-10.
- Ramaswamy, V. (2014) Venkat Ramaswamy – how value co-creation with stakeholders is transformative for producers, consumers and society. *Interview granted to Brian Leavy. Strategy & Leadership*. 42, 9-16.
- Ranjan, R. K; Read, S. (2014). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Waddock, S. (2014). What Will It Take to Create a Tipping Point for Corporate Responsibility?. [Working Paper]. Carroll School of Management, Chestnut Hill, MA.
- Williams, J.; Aitken, R. (2011). The Service-Dominant Logic of Marketing and Marketing Ethics. *Journal of Business Ethics*. 102, 439-454.
- Yin. R.K (2001). Estudo de Caso – Planejamento e Métodos (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zago, DP. A; Wada, K. E. (2013). Dinâmica de Stakeholders e Cocriação De Valor Em Museus: Um Olhar Inicial. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*. 12(2), 274-298