

Cocriação de valor e diálogo entre stakeholders: Estudo de caso em empresa de tecnologia para o turismo**NATASHA VILELA TAVEIRA**Universidade de São Paulo
nathvilela@gmail.com**BENNY KRAMER COSTA**Universidade Nove de Julho
bennycosta@yahoo.com.br**RENATO FABIANO CINTRA**UNINOVE – Universidade Nove de Julho
renatocintra@hotmail.com



COCRIAÇÃO DE VALOR E DIÁLOGO ENTRE *STAKEHOLDERS*: ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE TECNOLOGIA PARA O TURISMO

Resumo

A gestão do *stakeholder* é fundamental para o sucesso organizacional. O diálogo entre *stakeholder* e empresa é uma ferramenta importante à gestão efetiva do *stakeholder*. O conceito de cocriação de valor tem ganhado força no contexto empresarial como mecanismo para obtenção de vantagem competitiva. Este trabalho visa analisar de que modo os elementos presentes nos modelos de cocriação de valor e nas abordagens de diálogo entre stakeholders se apresentam numa empresa de tecnologia para o turismo. Caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, qualitativa e estudo de caso em profundidade. Na análise dos elementos das abordagens de diálogo foi a conversa com *stakeholders* de maneira bilateral. Na análise dos elementos de cocriação de valor constatou a existência de práticas efetivas na empresa. Por ser um estudo de caso único há a necessidade de ampliar as investigações empíricas, para que possa melhor compreender esse contexto da cocriação de valor no turismo e a réplica desta pesquisa em outras organizações turísticas ou a utilização de outros constructos tornam-se necessário.

Palavras-chave: Estratégia; Turismo; Cocriação de Valor; *Stakeholders*; Diálogo.

Abstract

Stakeholder management is critical to organizational success. The dialogue between stakeholder and company is an important tool for effective stakeholder management. The concept of value co-creation has gained strength in the business context as a mechanism to obtain competitive advantage. This paper aims to analyze how the elements present in the value co-creation models and in the approaches of dialogue between stakeholders present themselves in a technology company for tourism. It is characterize as an exploratory, qualitative research and in-depth case study. In the analysis of the elements of the dialogue approaches was the conversation with stakeholders bilaterally. In the analysis of the elements of value co-creation, he verified the existence of effective practices in the company. Because it is a unique case study, there is a need to broaden the empirical research so that it can better understand this context of value co-creation in tourism and the replication of this research in other tourism organizations or the use of other constructs becomes necessary.

Keywords: Strategy; Tourism; Value Co-creation; Stakeholders; Dialogue.



1 Introducao

A abordagem sobre *stakeholder* integra relacoes entre partes interessadas com base nos recursos e configuracoes organizacionais em um unico quadro analitico (Friedman & Milles, 2006), na qual a empresa deve gerenciar seus interesses e as interacoes entre os diferentes *stakeholders* a fim de obter vantagem competitiva e criar valor (Benson & Davidson, 2010).

A criacao de valor pela eficiencia operacional possui limitacoes, e diante deste desafio os gestores buscam uma abordagem para enriquecer a capacidade de crescimento e inovacao de suas empresas com a cocriacao de valor (Cabiddu & Piccoli, 2013), a qual permite o engajamento horizontal e mutuo de empresas, clientes e outros *stakeholders* a fim de cocriar valor e experiencias para obter produtos ou servicos de qualidade. A cocriacao de valor amplia a visao de mercado (Seppa & Tanev, 2011) e permite relacionamento mais proximo entre *stakeholders* para atingir objetivos comuns (Nudurupati, Bhattacharya, Lascelles & Caton, 2015), por meio de componentes chaves para a criacao de valor.

As empresas vem se orientando cada vez mais por estrategias focadas em processos de mutua responsabilidade, partilha de informacao e compromisso contiuo com a resolucão de problemas. O dialogo e componente chave de cocriacao de valor entre *stakeholders*, identificado como um canal para transcender os processos tradicionais de comunicacao entre organizacoes e desenvolver uma forma mais progressiva de engajamento e compreensao (Burchell & Cook, 2008), e desta forma, as empresas turisticas absorvem essas tendencias de modelos de gestao globais (Andrades & Dimanche, 2014). A utilizacao do conceito de cocriacao de valor no ambito internacional e recente e, portanto, tem-se lacunas importantes no contexto da aplicacao da corrente teorica.

Portanto, esta pesquisa busca compreender a cocriacao de valor e dialogo entre *stakeholders* no ambito de uma empresa de tecnologia para o turismo, com intuito de responder a seguinte questao de pesquisa: Como os elementos existentes nos modelos de cocriacao de valor e nas abordagens de dialogo entre *stakeholders* se fazem presentes em uma empresa de tecnologia para o turismo? Caracteriza-se como pesquisa exploratoria e qualitativa, a partir de estudo de caso unico em profundidade. Para a coleta de dados utilizou-se de entrevistas e pesquisa documental. Para a analise dos dados utilizou da analise de conteudo. O objeto de estudo foi uma empresa multinacional que provê solucoes tecnologicas para empresas do turismo, sendo, em sua area de atuacao, lider de mercado.

2 Referencial Teorico

O presente topico do referencial teorico foi segmentado em tres partes principais: cocriacao de valor; cocriacao de valor e *stakeholders*; e por fim, o dialogo entre *stakeholders*.

2.1 Cocriacao de Valor

Na visao economica tradicional a criacao de valor provem da empresa aos consumidores e assume vantagem competitiva por meio da otimizacao de processos, tecnologias e variedade de demandas (Prahalad & Ramaswamy, 2004), e baseou no valor de troca de Aristoteles, que a dividiu em valor de uso e valor de troca (Vargo, Akaka & Maglio, 2008). Nesse processo a empresa e o consumidor desempenham papéis distintos na producao e no consumo (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Entretanto, na nova visao a empresa se torna uma facilitadora do processo de criacao de valor, a partir do envolvimento nos processos, e passam a ser coprodutores de valor (Grönroos, 2006).



A cocriação surge da necessidade do mercado. A literatura aborda sobre três aspectos distintos: valor de uso, coprodução e a cocriação (Cabiddu & Piccoli, 2013). O valor de uso é baseado no valor do objeto pela experiência da utilização do mesmo, e dentro da lógica de serviço dominante é imperativa a cooperação entre empresa, *stakeholders* e consumidores como fatores decisivos à criação de valor, baseada no compartilhamento de conhecimentos, habilidades e recursos chave à vantagem competitiva (Vargo, Akaka & Maglio, 2008).

A coprodução ocorre da integração e aplicação de recursos pelos prestadores de serviços e beneficiários, sob a lógica de serviço dominante a coprodução coloca o cliente como ativo nos processos de produção sugerindo que não há valor sem que estejam incorporado nos processos da empresa, colocando-o explicitamente no mesmo nível de importância da organização (Cabiddu & Piccoli, 2013). Consiste em cooperação e trabalho conjunto, bem como participação no processo de produção, caracterizado pela interação através do diálogo, da troca recíproca e do acesso ao conhecimento mútuo (Ranjan & Read, 2016).

A cocriação, cujo termo ganhou visibilidade após 2004, e permite que as empresas analisem mercados mais heterogêneos e amplos, visando um melhor ajuste entre o que um cliente precisa e o que a empresa faz e oferece, esta visão implica no sistema de criação de valor inteiro incluindo mudanças em diversos pensamentos, sobre os consumidores que se tornam cocriadores de valor, sobre cadeias de valor que se tornam redes de valor, sobre o valor do produto e sobre a estratégia de empresa para pensa-la em relação ao ecossistema inteiro (Seppä & Tanev, 2011). Diante dessas perspectivas, a Figura 1 sintetiza as diferentes visões sobre criação de valor e cocriação de valor.

Perspectiva	Criação de valor centrada na empresa e no produto	Cocriação de valor centrada no indivíduo e na experiência
Visão do valor	O valor é associado às ofertas da empresa. O espaço competitivo baseia-se nos produtos e serviços da empresa.	O valor é associado às experiências; os produtos e serviços facilitam experiências individuais e experiências mediadas pela comunidade. O espaço competitivo baseia-se nas experiências dos consumidores.
Papel das empresas	Definir e criar valor para o consumidor.	Engajar cada consumidor na definição e cocriação de valor singular.
Papel dos consumidores	Passivo sobre a demanda em relação à oferta e soluções definidas pela empresa.	Participante ativo na busca, criação e extração de valor.
Visão da criação de valor	A empresa cria valor, a escolha dos consumidores limita-se à variedade ofertada pela empresa.	O consumidor cocria valor com a empresa e com outros consumidores.

Figura 1. Transformação do processo de criação de valor

Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004:169).

As organizações vem demonstrando um esforço na tentativa de engajar os consumidores na criação de valor, incluindo-os ativamente nos novos desenvolvimentos e entregas de produtos, por meio de provedores e comunidades online (Vargo, Akaka & Maglio, 2008). O envolvimento ativo dos consumidores em atividades cocriativas e a comunicação geram um laço social que auxilia a resistência da relação entre organização e consumidor e melhora a qualidade do serviço prestado (Grissemann & Sauer, 2012). Com a mudança comportamental dos consumidores, que estão cada vez mais conectados e engajados em redes de compartilhamento de experiências, os clientes passam a definir suas escolhas de acordo com suas próprias perspectivas e com novas plataformas providas pelas empresas, participam do processo de cocriação de valor (Ramaswamy & Gouillart, 2010).

A criação de valor depende da interação e do diálogo imerso no processo da cocriação de valor entre a empresa e o cliente ativo (Payne, Storbacka & Frow, 2007) e permite aos clientes personalizar um produto que se encaixa às suas necessidades, o que leva a suposição de que eles estão dispostos a pagar mais pelo produto cocriado, e quando há este engajamento no desenvolvimento do serviço há uma sensação de pertencimento ao processo da empresa que gera satisfação e lealdade aos serviços (Grissemann & Sauer, 2012).

A integração de recursos é o locus à cocriação de valor e requer participação igualitária das partes (Vargo, Akaka & Maglio, 2008), e a equidade se baseia na capacidade



da empresa de compartilhar o controle com os consumidores na cocriação de valor (Ranjan & Read, 2016). A troca de informação deve ser sempre simétrica (Vargo, Akaka & Maglio, 2008), e os gestores devem utilizar diferentes canais de comunicação e networks para manter a interação atualizada, a competitiva rápida e a inovação constante (Seppä & Tanev, 2011). Os ambientes de experiências também devem ser heterogêneos, sendo virtuais e/ou físicos. Em síntese, percebe-se a presença de diversos componentes que estão demonstrados na Figura 2.

Componentes	Autores
Equidade	Prahalad e Ramaswamy (2004); Vargo, Akaka e Maglio (2008); Ranjan e Read (2016)
Conhecimento	Prahalad e Ramaswamy (2004); Ranjan e Read (2016)
Experiência	Prahalad e Ramaswamy (2004); Vargo, Akaka e Maglio (2008); Seppä e Tanev, (2011); Ranjan e Read (2016)
Personalização	Prahalad e Ramaswamy (2004); Grisseman e Sauer (2012); Ranjan e Read (2016)
Interação	Prahalad e Ramaswamy (2004); Grönroos (2006); Grisseman e Sauer (2012); Ranjan e Read (2016)
Relacionamento	Vargo e Lusch (2010); Ranjan e Read (2016)
Inovação	Prahalad e Ramaswamy (2004); Seppä e Tanev (2011); Grisseman e Sauer (2012); Raja e Yazdanifard (2015)

Figura 2. Referencial teórico dos componentes da cocriação de valor

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

2.2 Stakeholders e Cocriação de Valor

É nítida a relação entre cocriação de valor e *stakeholders*, pois abrange e descreve a colaboração entre as várias partes interessadas (Ranjan & Read, 2016). A noção de organização ao incluir *stakeholders* com objetivos em comum e entendimento recíproco favorece a utilização da cocriação de valor (Ramaswamy & Ozcan, 2013), vai além da relação empresa e consumidor, na lógica de serviço dominante já se teoriza o envolvimento de toda uma rede de *stakeholders* (Vargo, Akaka & Maglio, 2008), com a função conjunta de diversos atores articulados (Cabiddu & Piccoli, 2013), o valor do bem é cocriado através dos esforços conjuntos (Vargo, Akaka & Maglio, 2008).

A fim de manter a competitividade nos negócios de hoje, a colaboração estratégica e parcerias entre os *stakeholders* são essenciais, estas parcerias são redes complexas que influenciam diretamente o processo de tomada de decisão (Nudurupati et al., 2015). Os processos de cocriação envolvem diversos *stakeholders* que formam redes em que recursos são integrados e aplicados por meio de interação (Hakanen & Jaakola, 2013) e equidade para que todos os grupos envolvidos possuam um senso de propriedade sobre o processo de cocriação de valor (Ranjan & Read, 2016).

Para Seppä e Tanev (2011), a visão cocriadora de valor baseia-se em duas principais características distintas. A cocriação de valor focada no consumidor, com as atividades de cocriação de valor entre empresas e clientes - assim, as plataformas de cocriação de valor representam uma extensão natural de alguns dos aspectos fundamentais do paradigma da inovação orientada pelo cliente - e a segunda característica é a cocriação de valor à luz da *co-opetition*, ou seja, das interações entre os diferentes *stakeholders* (inclui os clientes finais) - os diferentes *stakeholders* em uma rede de cocriação de valor precisam competir e negociar para contribuir na criação de valor, esta dimensão leva ao dinamismo dos mecanismos econômicos com base em transações entre clientes, fornecedor e parceiros em vários pontos de acesso através da rede de valor, física ou virtual (Seppä & Tanev, 2011).

A rede de valor permite que os clientes possam controlar a relação entre preço e a experiência de uso, fornecendo-lhes a oportunidade de configurar características específicas sobre o valor do produto de acordo com o contexto e preferências, com base na cocriação de valor do consumidor mas focando no papel proativo de todos os atores envolvidos no processo de criação de valor, ofertando uma oportunidade às empresas ampliarem os limites



de seus processos de inovacao com seus *stakeholders*. Por cocriar em rede o cliente torna-se um *stakeholder* ativo e a natureza das experiencias interativas permite que novas dimensoes de valor, baseadas em qualidade e relevancia pessoal, sejam criadas, servindo a finalidade de cocriacao com os *stakeholders* externos e internos da organizacao (Seppä & Tanev, 2011).

A colaboracao entre multiplos *stakeholders* e um elemento da estrategia competitiva das empresas, criando relacionamento de mutua confianca entre eles. Esta parceria mutua entre *stakeholders* ajuda a construir certa dependencia do comprador ao *know-how* tecnico colaborativo das empresas e fornecedores mediante alinhamento estrategico das empresas, e e importante a cooperacao entre fornecedores para manter a atualizacao tecnologica, mercadologica e competitividade, alem de desenvolver novas capacidades (Nudurupati et al., 2015).

Apesar da clara relacao entre *stakeholders* e a cocriacao de valor, Ranjan e Read (2016) levantam a ambiguidade quanto aos beneficios sobre os diferentes *stakeholders* envolvidos num processo de cocriacao de valor, por em tal analise e feita com base em grupos de interesse pontuais com conclusoes conflitantes, relacionadas a satisfacao do cliente e do funcionario durante a cocriacao. Ao levantar lacunas na literatura de cocriacao de valor e *stakeholders*, Nudurupati et al. (2015) apontam que existem poucos exemplos de como as empresas classificam o potencial de seus *stakeholders* para a cocriacao de valor e como mensuram a cocriacao de valor entre as partes, o que as levam a recorrerem a modelos de *stakeholders* e cocriacao de valor separados, apesar de sua nitida relacao.

A pesquisa sobre os *stakeholders* no turismo tem sido um campo oportuno (Amancio-Vieira, Costa e Cintra, 2012) e tema recorrente na literatura apos 2005 (Cintra, Ribeiro & Costa, 2015). Em levantamento das pesquisas ficou demonstrado que a complexa relacao entre *stakeholders* e turismo centralizavam-se sobre as percepcoes e atitudes de grupos individuais e se limitavam a comparar as visoes de grupos de diferentes *stakeholders*, revelou-se, na maior parte, as diferencas nas atitudes do turismo entre grupos de empreendedores (Bosley, Byrd & Dronberger, 2009).

A interdependencia entre *stakeholder* que partilham a responsabilidade e planejamento do fluxo do turismo, no ambito organizacional, aponta que os *stakeholders* podem ter grande importancia no processo decisorio das empresas (Aldebert, Dang & Longhi, 2011). Neste sentido foi verificado a importancia do consumidor como forte *stakeholder*, bem como as redes de organizacoes do trade de turismo, como pousada-pousada e companhia aerea-agencia de viagem (Neckel, Andriighi & Hoffmann, 2008).

Acompanhando a linha da cocriacao de valor, Andrades e Dimanche (2014) se aprofundam na cocriacao de valor e de experiencias de turistas juntamente com a gerencia dos destinos turisticos, e destacam a importancia da cocriacao de valor em todo o trade turistico. E Salvado, Ferreira e Costa (2014) destacam que o paradigma competitivo dos players turisticos se altera para a cocriacao de valor entre *stakeholders*, apoiado pelas novas tecnologias e acompanhamento de tendencias, a inovacao da industria e a utilizacao da estrategia ganha-ganha com a cocriacao de valor, que exige nova mentalidade dos gestores, atencao a movimentos externos e adocao de praticas cocriativas, reforcando redes e competencias cocriativas entre *stakeholders* nas empresas de turismo.

2.3 Diálogo entre Stakeholders

A construcao e gestao dos relacionamentos entre as organizacoes e seus *stakeholders* e necessaria a comunicacao a partir do dialogo (Driessen, Kok & Hillebrand, 2013). As relacoes estabelecidas entre funcionarios e clientes mudaram de uma comunicacao unidirecional para um dialogo interativo, entendido como troca de opinioes, ao invés de tentar influenciar ou



coagir, as empresas centram-se na escuta profunda e com empatia, com foco em interesses comuns e buscando avanços conceituais (Ayuso, Rodriguez & Ricart, 2006).

O diálogo mútuo é visto como um pré requisito para uma boa gestão organizacional, a transparência no diálogo pode evitar conflitos entre os *stakeholders* e aumentar o grau de confiabilidade, sendo efetivo a partir do respeito mútuo entre os participantes. O diálogo antes das tomadas de decisão fornece uma oportunidade aos *stakeholders* influenciarem o resultado final, por isso a importância de um canal aberto entre os *stakeholders* a fim de obter opiniões e informações transparentes (Friedman & Miles, 2006).

O conceito de diálogo na sociedade é bastante amplo, porém na teoria de *stakeholders* o diálogo tem um papel específico. Para Burchell e Cook (2008) o diálogo pode quebrar barreiras entre os *stakeholders* e afrouxar conceitos engessados, permitindo a discussão de novas ideias e soluções; o diálogo é um recurso livre de preconceitos. Membros organizacionais e departamentos que estão diretamente envolvidos nestas interlocuções com os *stakeholders*, na interface da organização e seu ambiente, são os delimitadores dos limites deste diálogo.

A integração dos *stakeholders* ocorre a partir da comunicação aberta entre as mesmas a fim de introduzir questões dos *stakeholders* na gestão da organização e coordenação dos esforços organizacionais para lidar com estas questões (Driessen, Kok & Hillebrand, 2013). Os *stakeholders* discordam sobre quais devem ser os objetivos das organizações, bem como quais são os meios relevantes para alcançar os objetivos. Esta pluralidade é necessária para melhorar a qualidade do conhecimento mútuo para decisões gerenciais, porém é considerada crítica para lidar com problemas organizacionais (Cuppen, 2012).

Embora a pluralidade seja uma característica essencial para diálogos interessantes nas organizações muitos grupos de interesse falham na utilização deste recurso para mútuo aprendizado e evolução, pois tendem buscar os consensos a fim de evitar conflitos. A teoria clássica sobre *stakeholders* não considera como lidar com os conflitos e diálogos entre os grupos, o que permanece desafiador para a academia (Driessen, Kok & Hillebrand, 2013).

Cada *stakeholder* tem uma perspectiva diferente sobre um problema ou soluções potenciais, o que enfatiza a importância da estruturação do diálogo entre os mesmos para a definição dos problemas com análise e planejamento, tal estruturação tem como objetivo a aprendizagem conjunta, ganhando assim uma melhor compreensão da diversidade de perspectivas sobre o problema e suas possíveis soluções (Cuppen, 2012).

O diálogo é identificado como um canal para transcender os processos tradicionais de comunicação entre organizações e desenvolver uma forma mais progressiva de engajamento e compreensão, o que inevitavelmente implica em uma mudança na relação entre uma empresa e os *stakeholders* envolvidos. Os sistemas de diálogo, como componente vital nos processos das empresas que buscam reforçar o seu capital social através de práticas responsáveis, são multilaterais e representam um passo no sentido do aprendizado coletivo, que é desenvolvido por informações compartilhadas (Burchell & Cook, 2008).

Cuppen (2012) sugere um modelo para o diálogo entre *stakeholder* a partir de três pontos principais: identificação e seleção de *stakeholders*; articulação das perspectivas; e confronto de reivindicações e ideias. Os conflitos precisam ser gerenciados mantendo distância entre as perspectivas e o potencial de aprendizagem, a estruturação do diálogo para gerenciamento pode ser feito pela inclusão de *stakeholders* intermediários, que possuem uma visão externa dos problemas, ou dividindo os participantes em grupos menores de discussão com a organização podendo filtrar os problemas e soluções e depois replicá-los para os subgrupos de interesse (Cuppen, 2012). Tal modelo proposto se mostrou válido, pois o autor demonstrou a importância da identificação dos *stakeholders* e suas perspectivas para um diálogo efetivo para a gestão dos *stakeholders*, entretanto encontrou dificuldades para o embasamento teórico sobre a articulação de perspectivas.



3 Metodologia

A pesquisa é de caráter exploratório e qualitativo, pois possui enfoque naturalístico e interpretativo da realidade (Denzin & Lincoln, 2000). Foi realizada pesquisa bibliográfica acerca de cocriação de valor, *stakeholders* e diálogo, bem como a inserção destes no trade turístico, a luz deste referencial teórico foi escolhido seguir a pesquisa com um estudo de caso único com uma empresa multinacional que provê soluções tecnológicas para outras empresas do ramo turístico, sendo, em sua área de atuação líder de mercado no contexto brasileiro, pois possui mais de 60% da fatia do mercado. Optou por garantir sigilo no nome da empresa, embora tenha autorizado à pesquisa.

O método do estudo de caso dá ênfase a compreensão, fundamentada no conhecimento tácito (Denzin & Lincoln, 2000) e permite investigar e preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos, diante da necessidade de compreender fenômenos sociais complexos, não havendo controle sobre os eventos (Yin, 2010). O estudo abrange ampla variedade de evidências a partir dos acontecimentos, nos quais foram realizadas 20 entrevistas com funcionários da unidade de negócio brasileiro da empresa, sendo 1 diretor de vendas e de atendimento, 2 supervisores de departamento, 1 analista de finanças, 1 agente de operações, 1 consultor de negócios, 9 executivos de contas, 2 executivos de vendas, 1 instrutor de treinamento, 1 programador e 1 estagiário, sendo que 13 deles têm ensino superior, 6 tem especialização, e apenas um ainda tem ensino superior incompleto. O tempo de atuação na empresa varia de 9 meses até 19 anos.

O roteiro baseou-se no referencial teórico e foi composto por 17 questões, aplicadas de maio a junho de 2015. Vale ressaltar que a empresa participa anualmente da pesquisa *Great Place to Work* e em 2014 ficou entre as dez melhores empresas de tecnologia para trabalhar no Brasil. À análise dos dados coletados, usou a análise de conteúdo nos seguintes pontos: identificação dos *stakeholders* da empresa para o turismo; identificação e análise dos elementos presentes nos modelos de cocriação de valor existentes na unidade de negócio; e análise dos elementos presentes nas abordagens de diálogo entre *stakeholders* existentes na unidade de negócio.

4 Resultados e Análise de Dados

Para apresentar os resultados optou por segmentar em: elementos presentes na abordagem de diálogo entre *stakeholders* e empresa, e nos elementos presentes nos modelos de cocriação de valor.

4.1 Elementos Presentes na Abordagem de Diálogo entre *Stakeholders* e Empresa

O item é composto por: canais abertos e trocas de informações; transparência no diálogo; diálogo sem preconceitos e mente aberta para informações; discussões de novas ideias e soluções como parte do diálogo de qualidade; entendimento de conflitos; e articulação de perspectivas.

4.1.1 Canais abertos entre as partes e trocas de informações

De acordo com as respostas, os canais levantados encontram-se na Figura 3.



Tipo	Canal	Como funciona	Citações
Online	Isuggest	Os clientes podem enviar formulário com sugestões, reclamações e <i>feedbacks</i> sobre um determinado produto, processo ou serviço. Esta plataforma consiste em diálogo na <i>web</i> entre empresa e consumidor.	10 funcionários
	Customer Pulse	Os funcionários podem enviar formulário com sugestões, reclamações e <i>feedbacks</i> que escutam dos clientes a partir do diálogo direto com eles, passando assim as informações para outros níveis hierárquicos.	3 funcionários
	Facebook	Página da empresa na rede social pública, com possibilidade de divulgação de novidades e plataforma aberta para comentários.	3 funcionários
	Youtube	Página da empresa na rede social de vídeos pública, com possibilidade de divulgação de vídeos com novidades e aberta para comentários.	3 funcionários
	Webnar	A empresa demonstra os produtos, funcionalidades novas e dialoga com os clientes participantes sobre os assuntos em questão.	1 funcionário
Offline	Central de Relacionamento	Equipe de 11 executivos de contas que estão disponíveis para atender os clientes via email, telefone ou pessoalmente e que realizam ligações pró-ativas para diálogo com o cliente, além disso, os executivos têm como responsabilidade manter o relacionamento saudável com os clientes e gerenciar seus contratos com a empresa.	20 funcionários
	Eventos	A empresa se faz presente anualmente na ABAV e promove eventos para os clientes em diferentes cidades do país (4 eventos por ano).	4 funcionários

Figura 3. Canais de diálogo

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Na empresa foi identificada a existência de canais para diálogo, os quais são abertos entre a empresa e os consumidores, porém de forma bilateral. Ayuso, Rodriguez e Ricart (2006) demonstram que o diálogo deve ser aberto e mútuo entre a empresa e seus clientes. Todos os entrevistados falaram sobre o diálogo entre empresa e consumidores em todos os canais. Porém foi destacado por dois entrevistados que o diálogo interno representam outros *stakeholders*, como forma de integração de diálogo.

Portanto, é possível identificar na empresa a troca de ideias e opiniões bilaterais, mas também uma tentativa de integrar as discussões em um ambiente único, por meio de representantes dentro da companhia, dividindo os participantes em grupos menores de discussão com a organização e depois replicá-los para os subgrupos de interesse em concordância com Cuppen (2012). Foi apontado pelo funcionário 15 o quanto a troca de informações entre a empresa e os consumidores nestes canais é importante, permitindo relacionamentos mais duradouros com o *stakeholder* cliente.

O funcionário 7 traz à tona a palavra horizontal, que sugere um diálogo de igualdade entre a empresa e o consumidor, de maneira recíproca e desobstruído, o que corrobora com o pensamento de Becker e Nagel (2013). Os achados das entrevistas como um todo demonstram o pensamento de Burchell e Cook (2008), na medida em que ele identifica o diálogo entre os *stakeholders* como desenvolvedor de uma forma mais progressiva de engajamento e compreensão, e para que o diálogo aconteça, Friedman e Miles (2006) destacam que são necessários espaços para tal.

4.1.2 Transparência no diálogo

Quanto a transparência no diálogo foi identificado divergências nas respostas, bem como com a literatura pesquisada, pois os *stakeholders* internos e acionistas foram citados com maior frequência, e os entrevistados acabaram por dividir a transparência da empresa em dois grupos, a transparência interna de forma hierárquica e a transparência externa, com os consumidores, fornecedores e mercado turístico.

Em relação à transparência interna da empresa, 14 funcionários disseram que não acreditam existir transparência entre os diferentes níveis hierárquicos e que muitas informações são seguradas na diretoria, o que pode ocasionar um desconforto no diálogo



interno e descontentamento com a empresa. O funcionário 19 destacou este posicionamento interno como o ideal na empresa e ressalta que acredita que as informações internas passadas são aquelas que os outros níveis hierárquicos precisam receber, já que conforme o nível hierárquico as expectativas e objetivos se alteram e em uma empresa multinacional as informações não podem se perder.

Na transparência externa, todos os funcionários informaram que acreditam existir, da empresa com os fornecedores, consumidores e mercado como um todo, muitas explicações permeiam para esta constatação como é o caso do alinhamento interno sobre quais informações passar ao cliente, o que evita contradições e demonstra um posicionamento sólido por parte da empresa. O funcionário 14 destaca a importância da transparência para a relevância no diálogo. Outros funcionários apenas disseram que a empresa é transparente e isso se reflete pela imagem idônea que a empresa possui no trade turístico, sendo vista como uma empresa profissional que age de maneira honesta. Em relação à obtenção de informações transparentes, 19 acreditam que a maior parte dos *stakeholders* são transparentes com a empresa e isso se dá pela reciprocidade, por obterem uma imagem transparente da empresa os *stakeholders* se sentem à vontade para ser francos e honestos em suas informações e processos e sobre o que pensam sobre a empresa.

Logo, pode inferir da análise deste elemento que a empresa não possui uma transparência interna. Em outro ponto, a empresa é transparente com o *stakeholder* consumidor e fornecedor, validando a opinião de Friedman e Miles (2006) sobre a importância da transparência no diálogo a fim de evitar conflitos. Notam-se comentários sobre a transparência com o mercado turístico como um todo, mas por se tratar de uma citação muito ampla, a análise concreta deste último fica inviabilizada.

4.1.3 Diálogo sem preconceitos e mente aberta para recebimento de informações

A partir deste elemento foi possível verificar se a empresa recebe, por meio do diálogo, as informações dos *stakeholders* de mente aberta e livre de preconceitos. Para 19 funcionários a empresa possui uma mente aberta e apenas 1 discorda parcialmente, trazendo à tona para a discussão a abertura com cada tipo de *stakeholder*. Um funcionário ainda comentou cada *stakeholder* separadamente, o que demonstra a importância que a empresa dá às informações que recebe dos clientes, fornecedores e funcionários para manter um diálogo saudável e a empresa se manter no mercado. Outro funcionário destacou que o recebimento de informações é bilateral, porém ainda assim a empresa mantém a mente aberta com cada um desses *stakeholders*. Ressalta que para um entrevistado a empresa escolhe com qual *stakeholder* vai dialogar de maneira aberta e despreza aquele que não é tão importante ou que não condizem com os objetivos pré-estabelecidos.

Ao se considerar conjuntamente as entrevistas foi possível verificar que a empresa consegue dialogar com mente aberta e livre de preconceitos para culminar em uma conversa com qualidade e efetividade à empresa, o que é respaldado por Burchell e Cook (2008), onde destacam que o diálogo deve ser um recurso livre de preconceitos com a mente aberta entre as partes. Ao mesmo tempo fica a questão da importância que se dá para as informações de diferentes *stakeholders*, colocando os acionistas e clientes a frente de outros *stakeholders* por objetivos próprios da empresa, o que pode dificultar a efetividade de um diálogo integrado.

4.1.4 Discussão de novas ideias e soluções como parte de um diálogo de qualidade

A identificação foi feita em cima dos *stakeholders* mencionados pelos entrevistados, novamente de forma bilateral, empresa com consumidor, empresa com fornecedores e empresa com empresa (entre funcionários). Um funcionário disse que a abertura no diálogo



proporciona um ambiente propicio para a discussao de novas ideias e solucoes. Outros destacaram que a discussao de novas ideias nao so existe corriqueiramente na empresa, como sao buscadas para continuar inovando. Por ser uma empresa com produtos tecnologicos tem-se a necessidade de se manter atualizada e em desenvolvimento dos produtos o que traz a necessidade de discutir novas ideias e solucoes com os *stakeholders*. O funcionario 19 conseguiu resumir a necessidade da evolucao para empresa, que segundo Arnould, Price e Mashe (2006) e uma demanda no presente mercado em constante metamorfose e torna-se crucial a inovacao numa empresa que possui praticas cocriativas (Raja & Yazdanifard, 2015). Destacou que a empresa faz essa discussao por meio do dialogo aberto.

O funcionario 19 ainda trouxe a discussao a questao da personalizacao colocada por Ranjan e Read (2016) e Grisseman e Sauer (2012) como componente para a cocriacao de valor, pois colocam a personalizacao como a singularidade que e percebida no processo de cocriacao do produto/servico que permite a reconfiguracao da producao futura de valor e so se manifesta diante da imersao do cliente. Imersao esta que e confirmada por meio do engajamento e dialogo aberto que a empresa tem com *stakeholders* clientes e fornecedores. Por em dois destacaram que nem sempre essa gestao de dialogo bilateral e a melhor escolha, pois as novas ideias e novas solucoes poderiam ser mais efetivas com o dialogo em rede, ou seja, existe a discussao de novas ideias e solucoes, mas seria melhor se fossem em um ambiente de dialogo que integrasse mais de um *stakeholder*.

Diante da analise das entrevistas foi possivel inferir que existe na empresa a discussao de novas ideias e solucoes que sao vitais a cocriacao de valor e que fazem parte do dialogo entre *stakeholders*, entretanto isto poderia ser melhorado se o dialogo fosse feito em rede, o que corroboraria com o que foi encontrado na analise sobre os canais de dialogo, descrito por Seppa e Tanev (2011). De forma geral a empresa utiliza o dialogo para discussao de novas ideias e solucoes com frequencia por se mostrar uma necessidade no mercado em constante evolucao, corroborando com a literatura.

4.1.5 Entendimento de conflitos

Outro componente do dialogo entre os *stakeholders* diz respeito aos conflitos. Foi possivel identificar se a empresa reconhece seus conflitos com os *stakeholders*, se encoraja praticas para regularizar os mesmos e se conflitos sao explorados para atingir consensos com seus *stakeholders*, extraindo novas ideias e solucoes dos desacordos, transformando-os em conflitos construtivos. De acordo com os entrevistados, todos confirmaram que a empresa reconhece os proprios conflitos, por em houve desacordo quanto a praticas para regularizacao dos mesmos, 10 funcionarios acreditam que a empresa possui praticas para regularizar os conflitos, o foco nessas praticas foi a colaboracao entre os *stakeholders* e o dialogo entre a empresa e cada *stakeholder* de maneira bilateral.

Quanto a exploracao de conflitos para atingir consensos os mesmos 10 entrevistados acreditam que ocorre a exploracao por meio do dialogo conjunto com os *stakeholders* de forma interativa, o que leva ao aprendizado com o conflito para utilizacao em outras situacoes, a geracao de novas ideias e um processo de reflexao sobre as questoes levantadas nos conflitos, independente de atingir consensos ou da resolucao dos conflitos. Enquanto que 10 funcionarios acreditam que a empresa nao promove praticas para regularizacao dos conflitos e espera que eles se resolvam naturalmente entre as partes.

A luz do conjunto das entrevistas foi possivel observar que a empresa reconhece os proprios conflitos de interesses por meio do dialogo, mas nem sempre encoraja praticas para regularizacao dos mesmos indo, assim, de encontro com o pensamento de Friedman e Miles (2006) sobre a conquista da credibilidade e confiabilidade por parte dos *stakeholders* sobre a organizacao. Em contrapartida a empresa acredita que todos os conflitos sao construtivos e



podem gerar novas ideias e soluções, assim como a reflexão sobre os interesses dos *stakeholders* em conformidade com Cuppen (2012), que acredita que os conflitos devem ser construtivos nas organizações a partir do diálogo.

4.1.6 Articulação de perspectivas

Foi possível identificar que a articulação de perspectivas dos *stakeholders* foram mencionados, o mecanismo para tal foi descrito novamente como o de representantes dentro da empresa, ou seja, cada departamento dialoga diretamente com um stakeholder em questão, que tem por responsabilidade manter o contato e o relacionamento, e traz as diferentes perspectivas, representando os mesmos. Apesar das opiniões divergirem quanto à forma de esclarecer e entender as diferentes perspectivas, 16 responderam que a empresa consegue verificar as diferentes perspectivas dos *stakeholders* e articular as mesmas com a finalidade de realizar uma análise e planejamento para identificar possíveis soluções para os problemas e atingir objetivos em comum.

Podemos entender que por meio da departamentalização a empresa consegue extrair as diferentes visões dos *stakeholders* mencionados (clientes, fornecedores, acionistas e funcionários) a fim de aprender com as divergências e a partir do diálogo articular os pontos de vista para culminar em objetivos de todos os *stakeholders*, e entende a necessidade de articulação das perspectivas a partir do esclarecimento de cada visão, conseguindo esta articulação com diálogos geridos pela organização. Cuppen (2012) destaca a articulação de perspectivas dos *stakeholders* para uma gestão de qualidade, a partir do diálogo, mesmo que de forma bilateral para depois então argumentar internamente, numa forma indireta. Na sequência serão apresentados os resultados para a análise dos elementos presentes nos modelos de cocriação de valor existentes na empresa investigada.

4.2 Elementos Presentes nos Modelos de Cocriação de Valor Existentes na Empresa

A análise foi dividida conforme com a importância dos elementos identificados na empresa estudada.

4.2.1 Diálogo como elemento de cocriação de valor

Todos concordam sobre a existência do diálogo e dos ambientes de diálogo que a empresa disponibiliza. A análise deste elemento foi complementada pelas respostas de como o diálogo na empresa pode gerar engajamento e colaboração e como isso pode gerar cocriação de valor. Os entrevistados citaram os canais de diálogo virtuais na *web*, o que corrobora com Prahalad e Ramaswamy (2004) na facilidade e na agilidade do diálogo por meio de plataformas online. Doze entrevistados citaram o *Suggest* e 3 pessoas citaram o *Customer Pulse*. A citação desses canais pelo entrevistados reiteram Seppä e Tanev (2011) sobre como a participação ativa dos clientes na empresa, e como os usuários finais pode ser facilitada por canais de interação através da internet, logo os consumidores sejam mais ativos e auxiliam a personalizar e dar forma aos produtos/serviços.

Além disso, 3 funcionários mencionaram as plataformas online de rede social *Facebook* e *Youtube*. Nessas plataformas o diálogo é possível e valorizado, pois a empresa disponibiliza um departamento específico para respostas e argumentação com os usuários que comentam nas 3 plataformas. Por fim, sobre as plataformas online, 1 funcionário mencionou os *Webinars*, que apesar de serem apresentações expositivas contam com abertura para perguntas e comentários sobre os assuntos.



Grisseman e Sauer (2012) afirmam que com a tecnologia da informacao o engajamento dos clientes pode ter o apoio de ferramentas cocriativas *online* que mantem a cocriacao de valor com qualidade, e coloca o cliente numa posicao confortavel para cocriar com a empresa. Payne, Storbacka e Frow (2007) considera que a criacao de valor depende da interacao e do dialogo no processo da cocriacao de valor entre a empresa e o cliente. Assim foi possivel verificar como os clientes da empresa investigada sao ativos a partir dos canais de dialogos. Na citacao destes ambientes os funcionarios se aprofundaram quanto ao dialogo com os clientes demonstrando que o contato direto dos individuos pode ser mais efetivo que as plataformas *online*, permitindo engajamento a longo prazo dos clientes. Fica clara a ligacao entre o dialogo e o engajamento e colaboracao dos consumidores na empresa, buscando o aprimoramento e evolucao das ferramentas e produtos utilizados por estes *stakeholders*.

A partir da analise conjunta das entrevistas e possivel destacar a central de relacionamento como o ambiente em que a empresa mais tem contato com os clientes para tentar engajamento em acoes conjuntas para o uso de recursos mutuos com intuito de cocriar valor, por em os ambientes virtuais se mostram efetivos no dialogo para verificacao da visao dos clientes. Para Ranjan e Read (2016) o dialogo permite a possibilidade de gerar solucoes atendendo lacunas espaciais e temporais nas transacoes. Na empresa estudada a motivacao ao engajamento entre funcionarios e consumidores e exatamente esta, a possibilidade de conversa aberta e colaboracao mutua para gerar solucoes que beneficiam as partes, com *produtos* melhores e mais interessantes pode atrair mais consumidores. Foi identificado que a pratica cocriativa do dialogo com engajamento e colaboracao ocorre.

4.2.2 *Transparência para atingir credibilidade na empresa como prática cocriativa*

Foi questionado sobre a transparência na empresa e se esta gera maior credibilidade perante os seus *stakeholders*. Foi identificado que a empresa e transparente e busca a transparência reciproca, pois todos os funcionarios acreditam nesta afirmacao. Outros mencionaram os *stakeholders* de forma geral, levantando que a transparência e elemento que pode trazer a confiabilidade, ja que a empresa se mantem aberta e honesta com o mercado turistico, com uma postura firme e nunca contraditoria.

Verificando conjuntamente as respostas dos entrevistados, e nitida nos discursos dos funcionarios a preocupacao da empresa com a transparência e o quanto esta transparência traz credibilidade para a empresa, reiterando o que Prahalad e Ramaswamy (2004) acreditavam como um ponto relevante na cocriacao de valor no modelo DART, as palavras credibilidade e honestidade se mantiveram em todos os discursos, independente do nivel hierarquico do funcionario, todos eles tem a visao de que a empresa e transparente e por isso possui credibilidade perante o mercado turistico. A empresa atinge maior confiabilidade por sua transparência, o que corrobora com Friedman e Miles (2006) sobre como a transparência pode ser efetiva a partir do respeito mutuo entre os participantes.

4.2.3 *Acesso como prática cocriativa*

Ressalta que o acesso as informacoes e processos internos da empresa aos *stakeholders* e uma importante caracteristica a cocriacao de valor e se da pelo compartilhamento de informacoes e aprendizado das instituicoes e individuos (Ranjan & Read, 2016). Foi questionado se existe troca de ideias e opinioes entre os *stakeholders* e se o compartilhamento de informacoes e aprendizado entre empresa e *stakeholders* e aberto e mutuo. A troca de informacoes foi identificada por todos entre empresa e clientes, um funcionario tambem mencionou a troca entre empresa, fornecedores e clientes em situacoes esporadicas, como eventos do trade em que a empresa participa. A questao do aprendizado foi



destacada por 3 funcionários como sendo natural a partir da troca de informações, e a empresa consegue absorver as informações trocadas e traduzir o que é relevante em melhorias de seus produtos e serviços. Um funcionário destacou que a troca de informações é possível por meio dos canais de diálogo da empresa, comprovando a efetividade dos canais à cocriação de valor.

Analisando as entrevistas em seu conjunto não foi identificada nas respostas a troca de informações sobre os processos internos na empresa, porém é possível verificar que a troca de informações sobre os produtos e serviços da empresa acontece e há uma vontade nesta troca para se manter atualizada. Também foi destacado o quanto a troca de informações acontece entre a empresa-clientes e entre a empresa-fornecedor, pois a troca de informações integrada aparece apenas uma vez entre empresa, clientes e fornecedores, ficando a sensação de que não ocorre com frequência. O escambo de informações é feito de maneira mútua e gera aprendizado à empresa e aos clientes com interatividade nos diálogos. A informação compartilhada entrega mais resultados quando comparado com o trabalho separado, devido à inventividade e avaliação de necessidades (Ranjan & Read, 2016).

4.2.4 Avaliação de risco como prática cocriativa

A avaliação de risco aparece no modelo de Prahalad e Ramaswamy (2004) como importante componente à cocriação de valor, assim foi perguntado se a empresa analisa os riscos e benefícios de seus processos e decisões em conjunto com *stakeholders* ou se isso ocorre de forma unilateral. Este elemento foi o que gerou maior divergência nas respostas, pois 13 acreditam que a empresa analisa os riscos em conjunto com os *stakeholders*, e 7 acreditam que a empresa analisa de forma unilateral.

Dos 13 que acreditam na análise conjunta, 3 funcionários disseram que funciona em duas etapas, primeiramente a empresa analisa os riscos e benefícios unilateralmente e depois faz uma análise dos impactos para os seus *stakeholders*, para então tomar suas decisões, e para estes entrevistados essa forma é uma decisão conjunta. Dos 7 que identificaram de forma unilateral, 1 funcionário informou que esta é a melhor forma de gerir os riscos e benefícios. Complementar, 1 funcionário destacou a questão dos níveis de decisão, informando que dependendo da importância ou do assunto em pauta, a análise pode ser em conjunto ou não, porém sempre colocando os seus objetivos na frente.

De forma geral, pode verificar que apesar da maior parte dos funcionários acreditarem em uma análise de riscos conjunta com os *stakeholders*, a empresa colhe informações dos *stakeholders* mas faz a análise de forma unilateral, colocando seus objetivos a frente e não incluindo os *stakeholders* no processo de tomada de decisão. Assim, considera que a empresa não conta com este elemento de cocriação de valor, e desta forma, se opõem a análise de riscos e benefícios conjuntos para auxílio do processo de decisão do consumidor (Pralhad & Ramaswamy, 2004).

4.2.5 Experiências de valor e interação como práticas cocriativas

Foi questionado se existem ambientes para que o cliente experimente os produtos da empresa, e se os *feedbacks* que esses consumidores passam à empresa são levados em consideração na melhoria dos mesmos, por parte da empresa. Cinco mencionaram os betas testes como ambientes de experimentação, mas foi ressaltado que é uma prática esporádica, realizada com poucos produtos e clientes selecionados. Dois mencionaram as demonstrações dos produtos em eventos como formas de experimentação antes da contratação dos produtos. Um mencionou o Dev Studio e como esta plataforma é uma preocupação da empresa com a experimentação do consumidor. Entretanto, 12 destacaram que a empresa não possui ambientes de experimentação antes da contratação dos produtos. Ressalta que por serem



produtos tecnológicos e em plataformas em constante evolução, todos acreditam que os clientes estão em experimentação permanente, e que os *feedbacks* são ininterruptos à evolução dos produtos, o que corrobora Prahalad e Ramaswamy (2004) sobre a cocriação constante pela interação entre consumidores e empresas.

Ao visualizar as respostas no conjunto, é possível conferir que apesar da empresa não possuir muitos ambientes de experimentação para novos clientes, a empresa permite a experimentação constante de todos os produtos utilizados por seus clientes e a organização busca os *feedbacks*, por meio dos canais de diálogo mencionados para se manter a evolução de seus produtos, permitindo a criação de um valor único e conjunto entre empresa e cliente. Tal análise possibilita inferir sobre os pontos de interação da empresa estarem intimamente conectados aos canais de diálogo e empresa possui atualmente canais de interação com clientes, plataformas providas pela empresa para a cocriação de valor, como ponto chave para manter a criação de valor sobre seus produtos, atingindo vantagem competitiva em consonância com Payne, Storbacka e Frow (2007) e Ramaswamy e Gouillart (2010).

5 Considerações Finais

Partindo do objetivo de identificar os elementos nas abordagens de diálogo entre *stakeholders* e analisar os elementos nos modelos de cocriação de valor em uma empresa do ramo de tecnologia para o turismo pode inferir as considerações. À análise dos elementos das abordagens de diálogo entre *stakeholders* na empresa foi à conversa com *stakeholders* de maneira bilateral. Utiliza também a representatividade dos departamentos dentro da empresa à argumentação sobre o que se sabe de cada *stakeholder*. Tal fato demonstra uma atenção com a visão de valor dos *stakeholders*, o que aumenta a confiabilidade com o diálogo efetivo. Logo, consegue informações dos *stakeholders* pelos diálogos. O diálogo permite o reconhecimento de conflitos e é mecanismo para melhorar a gestão, bem como a interação à busca da cocriação de valor, haja vista que a empresa consegue utilizar este mecanismo para explorar os conflitos e extrair necessidades em comum com seus *stakeholders*, e os utiliza de forma construtiva. Conclui-se então que a empresa possui uma gestão de diálogo efetiva.

À análise dos elementos de cocriação de valor na empresa constatou a existência de práticas de cocriação de valor, principalmente por se tratar de uma empresa de tecnologia que prove produtos em plataformas *online*, ou seja, o valor dos produtos é cocriado a medida que ocorre a utilização dos mesmos a partir do diálogo entre empresa e consumidores e dos *feedbacks* coletados e gerenciados pela organização. A empresa utiliza seus canais de diálogo e a interação para obter ambientes para verificação de valor dos clientes e assim cocriar valor em seus produtos. A cocriação de valor se faz presente para que os produtos se mantenham atualizados e para que a empresa se mantenha no mercado, a partir de um conjunto de práticas como: colaboração, engajamento, transparência, reciprocidade, uso dos recursos mútuos, diálogo, interatividade e compartilhamento de aprendizado entre os *stakeholders*. Ressalta que tudo isso gera a cocriação de valor, garantindo assim vantagem competitiva. Tais ações validam a cocriação de valor como uma estratégia para empresas do turismo.

Também foi possível identificar que muitos tópicos estão atrelados uns aos outros. Os canais de diálogo se mantiveram presentes como ferramenta de cocriação de valor em diversas respostas sobre outros elementos, bem como o diálogo foi ressaltado como um componente importante à cocriação de valor, pois possibilita interação entre empresa e clientes, auxilia no entendimento das diferentes perspectivas, encoraja o entendimento de conflitos, promove o acesso as informações e facilita a transparência, se fazendo presente em quase todos os componentes de cocriação de valor. De forma geral, a empresa se mostrou com um diálogo frequente entre *stakeholders* e as práticas cocriativas são existentes,



principalmente o diálogo, a transparência, o entendimento de conflitos e a articulação de perspectivas entre os *stakeholders*, características de uma empresa líder de mercado.

Ao longo da execução da pesquisa foram percebidas limitações, como a dificuldade em encontrar referencial sobre cocriação de valor entre *stakeholders* no trade turístico já que o assunto é recente. Artigos sobre o tema focam na análise de destinos turísticos e não em organizações turísticas e, portanto, levou em consideração a teoria sobre cocriação de valor e diálogo entre *stakeholders*. Por ser um estudo de caso único há a necessidade de ampliar as investigações empíricas, para que possa entender melhor esse contexto da cocriação de valor no turismo e portanto, a réplica desta pesquisa em outras organizações turísticas pode complementar os resultados. Tais estudos possibilitariam comparações e discussões sobre cocriação de valor entre *stakeholders* em empresas turísticas.

Além disso, estudos futuros podem ampliar a utilização de outros constructos da cocriação de valor, e como limitação aqui, foi realizada sobre apenas um constructo (diálogo). Outra limitação diz respeito ao público entrevistado, como não foi permitida pela empresa a aplicação do roteiro de entrevistas com outros *stakeholders* e a visão do trabalho se limita a percepção dos funcionários sobre o funcionamento da empresa. Outra recomendação seria o estudo da cocriação de valor e diálogo entre *stakeholders* por meio de estudos múltiplos, o que traria robustez às análises. Também, estudos quantitativos com o apoio de técnicas multivariadas podem ampliar o cenário. Por último sugere-se o estudo sobre cocriação de valor no turismo no intuito de modelar um *framework* com especificidades ao mercado turístico, pois orientaria a implementação da cocriação no setor.

Referências

- Aldebert, B., Dang, R., & Longhi, C. (2011). Innovation in the tourism industry: the case of tourism@. *Tourism Management*, 32(5), 1204-1213.
- Arnould, E., Price, L., & Malshie, A. (2006). Toward a cultural resource-based theory of the customer. En *European Conference Proceedings*, 7, 6-15.
- Amâncio-Vieira, S., Costa, B., & Cintra, R. (2012). Stakeholders analysis: um novo campo de pesquisa no turismo. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 6(2), 21-33.
- Andrades, L., & Dimanche, F. (2014). Co-creation of experience value: a tourist behavior approach. En N. Prebensen, J. Chen, & M. Uysal (Eds.), *Creating experience value in tourism*, 95-112.
- Ayuso, S., Rodriguez, M., & Ricart, J. (2006). Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation. *Corporate Governance*, 6(4), 475-490.
- Becker, L., & Nagel, M. (2013). A relação entre os elementos da cocriação (DART) e confiança no contexto de serviços. *Revista de Administração IMED*, 3(1), 1-18.
- Benson, B., & Davidson, W. (2010). The relation between stakeholder management, firm value, and CEO compensation: a test of enlightened value maximization. *Financial Management*, 39(3), 929-964.
- Bosley, H., Byrd, E., & Dronberger, M. (2009). Comparisons of stakeholder perceptions of tourism impacts in rural eastern North Carolina. *Tourism Management*, 30(5), 693-703.
- Cabiddu, F., Lui, T., & Piccoli, G. (2013). Managing value co-creation in the tourism Industry. *Annals of Tourism Research*, 42, 86-107.
- Cintra, R., Ribeiro, I., & Costa, B. (2015). Stakeholder theory e turismo: uma análise metodológica das publicações científicas no cenário brasileiro, 2000-2012. En *XII Seminário da Anptur*, Natal/RN.



- Burchell, J., & Cook, J. (2008). Stakeholder dialogue and organisational learning: changing relationships between companies and NGOs. *Business Ethics: A European Review*, 17(1), 35-46.
- Cuppen, E. (2012). Diversity and constructive conflict in stakeholder dialogue: considerations for design and methods. *Policy Sciences*, 45(1), 23-46.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2000). *Handbook of qualitative research*. 2ed. California: Sage Publications.
- Driessen, P., Kok, R., & Hillebrand, B. (2013). Mechanisms for stakeholder integration: bringing virtual stakeholder dialogue into organizations. *Journal of Business Research*, 66(9), 1465-1472.
- Friedman, A., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: theory and practice*. Oxford University Press.
- Grissemann, U., & Sauer, N. (2012). Customer co-creation of travel services: the role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. *Tourism Management*, 33(6), 1483-1492.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317-333.
- Hakanen, T., & Jaakkola, E. (2013). Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 47-58.
- Neckel, A., Andriighi, F., & Hoffmann, V. (2008). Os stakeholders e sua influência em uma rede de empresa na destinação turística de Urubici-SC. *Revista de Negócios*, 13(4), 89-102.
- Nudurupati, S., Bhattacharya, A., Lascelles, D., & Caton, N. (2015). Strategic sourcing with multi-stakeholders through value co-creation: an evidence from global health care company. *International Journal Production Economics*, 166, 248-257.
- Payne, F., Storbacka, K., & Frow, P. (2007). Managing the co-creation of value. *Academy of Marketing Science*, 36(1), 83-96.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). *O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com os clientes*. São Paulo, Elsevier.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5-14.
- Ranjan, K., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290-315.
- Raja, A., & Yazdanifard, R. (2015). *The implications of co-creation between businesses and its customers on firms in the current market*. American Degree Program, SEGi College Subang Jaya
- Ramaswamy, V., & Guillard, F. (2010). *A empresa cocriativa*. Rio de Janeiro: Editora Campos.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2013). Strategy and co-creation thinking. *Strategy & Leadership*, 41(6), 5-10.
- Salvado, J., Ferreira, A., & Costa, C. (2014). Cocriação de valor: uma perspectiva das agências de viagens independentes. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 4(21/22), 38-50.
- Seppä, M., & Tanev, S. (2011). The future of co-creation. *Technology Innovation Management Review*. Disponível em: <http://timreview.ca/article/423>. Acesso em: 9 de Fevereiro de 2015.
- Vargo, S., Akaka, M., & Maglio, P. (2008). On value and values co-creation: a service systems and logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2010). From repeat patronage to value co-creation in service ecosystems: a transcending conceptualization of relationship. *Journal of Business Market Management*, 4(4), 169-179.
- Yin, R. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.