

Reuna

INTERAÇÃO NA COCRIAÇÃO DE VALOR ENTRE STAKEHOLDERS: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM ENTIDADES DE CLASSE PATRONAIS E EMPRESAS BRASILEIRAS DO AGENCIAMENTO TURÍSTICO

INTERACTION IN VALUE CO-CREATION AMONG STAKEHOLDERS: STUDY OF MULTIPLE CASES IN EMPLOYER CLASS ENTITIES AND BRAZILIAN TOURIST AGENCY COMPANIES

Mariana Pinho Nery

Universidade de São Paulo (USP), Brasil
marianapnery@gmail.com

Benny Kramer Costa

Universidade Nove de Julho (UNINOVE), Brasil
Universidade de São Paulo (USP), Brasil
bennycosta@yahoo.com.br

Renato Fabiano Cintra

Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), Brasil
renatocintra@hotmail.com

Submissão: 22 Jan. 2020. **Publicação:** 02 Dez. 2020. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*.
Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - MG, Brasil. **Editor geral:** Prof. Dr. Thiago Soares Nunes

Este artigo encontra-se disponível nos seguintes endereços eletrônicos:
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1108>

Resumo

Preconizado por consumidores, a cocriação de valor entre diferentes *stakeholders* concebeu a incorporação de valor conjunto, desenvolvido pela diversidade de atores externos e organizações, como uma estratégia crucial à vantagem competitiva. Neste sentido, este trabalho objetiva analisar as práticas de interação na cocriação de valor entre *stakeholders* de entidades de classe patronais e empresas do setor de agenciamento turístico brasileiro. Para tanto, contempla referencial teórico acerca de *stakeholders* e criação de valor, cocriação de valor e sua aplicação no turismo. Os procedimentos metodológicos envolveram a investigação de 18 casos do setor de agenciamento turístico, distribuídos em dois grupos: entidades patronais e empresas do mercado. Para análise utilizou matriz de amarração e análise de conteúdo. Logo, é possível indicar que existe interação da cocriação de valor nos dois grupos analisados, uma vez que a venda de viagens e serviços turísticos necessitam da atuação entre *stakeholders*. Foi possível notar grande disposição ao diálogo, embora existam falhas na comunicação, mas a minoria dos organismos consultados desponta como organizações importantes, que concentram e protagonizam as iniciativas de cocriação de valor do setor de agenciamento do turismo brasileiro.

Palavras-chave: Cocriação de Valor; *Stakeholders*; Agenciamento Turístico.

Abstract

Advocated by consumers, value co-creation among different stakeholders conceived the incorporation of joint value, developed by the diversity of external actors and organizations, as a crucial strategy for competitive advantage. This paper aims to analyze the interaction practices in value creation among stakeholders of employers' class entities and companies in the Brazilian tourism agency sector. To this end, it contemplates theoretical reference about stakeholders and value creation, value co-creation and its application in tourism. The methodological procedures involved the investigation of 18 cases from the tourism agency sector, divided into two groups: employers and companies in the market. For analysis used mooring matrix and content analysis. Thus, it is possible to indicate that there is interaction of value co-creation in the two groups analyzed, since the sale of travel and tourism services requires the action between stakeholders. Also, it was possible to notice a great willingness to dialogue, although there are flaws in communication, but the minority of the consulted organisms emerges as important organizations, which concentrate and lead the value co-creation initiatives of the Brazilian tourism agency sector.

Keywords: Value Co-creation; Stakeholders; Touristic Agency.

1. Introdução

Na virada do século XXI nota expressiva mudança nas relações de consumo. Se por um lado o acesso à informação e as tecnologias de interação aumentaram, por outro, os ganhos se traduziram em comunicação intensificada e condutas dinâmicas entre as partes envolvidas. Ocorre uma mudança no papel do consumidor, que passa de indivíduo isolado à posição central (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Os consumidores destacam-se pelo protagonismo e pelo reconhecimento perante os demais *stakeholders* envolvidos no processo de cocriação (GRISSEMAN; STOKBURGER-SAUER, 2012). Nota-se assim que a cocriação de vai além de apenas dar ao cliente um papel mais ativo (ALVES; FERNANDES; RAPOSO, 2016; KUJALA; LEHTIMÄKI; MYLLYKANGAS, 2017), mas orientado num processo mais participativo no qual consumidores e organizações juntas são capazes de gerar e desenvolver valor (ALVES; FERNANDES; RAPOSO, 2016; IND; COATES, 2013). A propagação das recentes plataformas de interação permitiu que os consumidores passassem a se relacionar não só intensa como continuamente com as empresas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Essa visão suscita a necessidade de interação para construção de valores (CARVALHO; MIURA; RIBEIRO, 2018) e, portanto, a teoria da cocriação está alinhada nas interações (RAMASWAMY; OZCAN, 2018).

O processo mútuo da cocriação de valor, observada a partir de 2000, é justamente o contraponto à criação de valor unilateral (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). A cocriação de valor vai ao encontro da nova lógica dominante (SDL), que transformou o foco de consumo de produtos para serviços (VARGO; LUSCH, 2004). As empresas conduziram situações que objetivaram momentos além da venda (AMBLER, 2004). Esta trajetória não foi simples, pois a cocriação de valor envolve técnicas e ferramentas que não necessariamente traduzem diálogos e experiências de valor às partes (KAMBIL; FRIESEN; SUNDARAM, 1999). Ao mesmo tempo, muitas vendas configuram-se como produtos e serviços, trazendo à tona a percepção de conceitos conjuntos e não separados (AMBLER, 2004). Logo, o conceito de cocriação

de valor, antes pautado quase que exclusivamente na relação entre cliente e fornecedor, vem cada vez mais considerando os diferentes *stakeholders* como criadores conjuntos de valor e os diferentes setores como possíveis cenários de cocriação (RIBEIRO *et al.*, 2018). A inclusão da teoria de *stakeholders* na cocriação de valor gera análise mais completa ao tema (LAMBERT; ENZ, 2012) ou melhor aderência (SANTOS JR.; BARBERO; JOHNSTON, 2018), haja vista o desdobramento recente de aplicações (ALVES; FERNANDES; RAPOSO, 2016) na gestão dos negócios (KUJALA; LEHTIMÄKI; MYLLYKANGAS, 2017), na estratégia (SANTOS JR.; BARBERO; JOHNSTON, 2018; TANTALO; PRIEM, 2016) e no turismo (VIEIRA; COSTA; CINTRA, 2012).

A empresa passa a considerar demais entidades (fornecedores, parceiros, acionistas, entre outros) como partes importantes à cocriação de valor, além de seus consumidores (FITZPATRICK *et al.*, 2013). A colaboração dentro de uma rede de parceiros da organização gera cocriação de valor que resulta em maior satisfação e identidade aos clientes (GRISSEMANN; STOKBURGER-SAUER, 2012). A vantagem competitiva é uma das principais metas das corporações e administrar isoladamente suas operações, marca e inovação tornaram-se suplantados pela relevante interação cocriada entre os *stakeholders* (FITZPATRICK *et al.*, 2013). Conceitos como marca, experiência, capital intelectual e satisfação do cliente tornam-se mais profundos quando tratados por múltiplos *stakeholders*. Considerar os *stakeholders* na cocriação de valor levanta indagações pertinentes, pois trata de abordagem recente e com poucas autorias, principalmente no turismo. Pouca pesquisa abordou a cocriação de valor na perspectiva de vários *stakeholders*, pois concentraram em explicar e explorar como o valor é cocriado com dois tipos de *stakeholders*: clientes/consumidores (SANTOS JR.; BARBERO; JOHNSTON, 2018).

Nota-se estudos da cocriação de valor em contextos turísticos de *consumer-to-consumer* (RIHOVA *et al.*, 2015), experiência negativa no turismo e sua relação com a motivação turística e a cocriação (TINSON; SAREN; ROTH, 2015), a cocriação de valor no destino turístico (NOVANI; PUTRO; HERMAWAN, 2015), a cocriação de valor nas agências de viagens (MAYANGSARI; NOVANI; HERMAWAN, 2015), a SDL no turismo de lazer (HSU; HSIEH; YUAN, 2013), a TI como suporte para compartilhar a cocriação no turismo (CABIDDU; LUI; PICCOLI, 2013), a SDL no entendimento do destino turístico (WAN; LI; LI, 2013), a SDL e ativos intangíveis na hoteleira (FITZPATRICK *et al.*, 2013) e a cocriação de valor, o marketing de relacionamento e o *design* de SI nas agências de viagens (NOVAK; SCHWABE, 2009). Estes estudos apontam, sobretudo, para aplicações associadas aos turistas e, portanto, é possível inferir que a participação de outros *stakeholders* no desenvolvimento do turismo orientados para a cocriação de valor é prematuro.

O turismo é um setor dinâmico que envolve a participação conjunta em múltiplos processos. O setor de agenciamento turístico é responsável por oferecer experiências de viagens aos clientes para se manter competitivo frente a novas tecnologias de compra de serviços. Os consumidores são envolvidos pelas agências e operadoras à cocriação das viagens, de modo a atingir necessidades pessoais e participar da construção de experiências (GRISSEMANN; STOKBURGER-SAUER, 2012). Uma vez que as empresas de agenciamento possuem força e presença na intermediação de serviços específicos, é relevante estudar o setor à luz das interações do ambiente. Logo, o estudo questiona: *Como se constituem as práticas de interação na cocriação de valor entre stakeholders de entidades de classe/patronais e empresas*

do setor de agenciamento turístico brasileiro? Para tanto, analisa as práticas de interação no contexto da cocriação de valor entre *stakeholders* sobre dois grupos do turismo brasileiro (entidades de classe e patronais e empresas de agenciamento).

2. Referencial teórico

2.1 Stakeholders e Criação de Valor

As organizações têm *stakeholders* é amplamente aceito (DONALDSON; PRESTON, 1995; MILES, 2015). O termo foi empregado em 1963, no *Stanford Research Institute* em memorando interno, o qual estabeleceu como àqueles grupos que sem o seu apoio a organização não existiria (FREEMAN, 1984). Friedman e Miles (2006) revisaram 75 publicações com 55 definições de *stakeholders* e destacam que elas têm a organização como centro das discussões. Miles (2015) identificou 885 definições. As definições geram controvérsias e confusão (MAINERDES; ALVES; RAPOSO, 2011; MILES, 2015), sobretudo por erros de interpretação, distorções e equívocos introduzidos por investigadores simpatizantes da teoria (MARTINS; FERREIRA-DA-SILVA; MACHADOS-SANTOS, 2014). Considera marco à discussão o livro de Freeman (1984). Como teoria buscou entender as relações entre ambiente e empresa (Freeman, 1984) e, aos poucos, caminhou para relações entre a empresa e seus *stakeholders* (HÖERISCH; FREEMAN; SCHALTEGGER, 2014).

Nos últimos anos, a teoria dos *stakeholders* tornou-se mais do que uma simples teoria de gestão estratégica e tem uma vasta tradição em pesquisa (MCVEA; FREEMAN, 2005), além de oportunidades e desafios (FREEMAN *et al.*, 2010). Parcela significativa da produção centrou nos aspectos descritivos e empíricos (HÖERISCH; FREEMAN; SCHALTEGGER, 2014), os quais identificam maneiras de segmentar e priorizar os *stakeholders* (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008; LISTON-HEYES; LIU, 2013; AMARAL; BASTOS; CARVALHO, 2018), a fim de apontarem diferentes modos de lidar com cada segmento (VAZQUEZ-BRUST *et al.*, 2010), principalmente em relação aos grupos primários e secundários (PARENT; DEEPHOUSE, 2007).

A TS tem a discussão de valor desde origem (CINTRA; CASSOL; COSTA, 2017; CINTRA *et al.*, 2017), pois buscou entender três problemas do negócio: como o valor é criado e distribuído; conexão da ética e capitalismo; e pensar a gestão de tal forma que os problemas sejam considerados (FREEMAN *et al.*, 2010). Inicia com a suposição de que os valores são uma parte de fazer negócios (FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004). O valor é criado por processo, que nem sempre é linear e estruturado (GRÖNROOS; VOIMA, 2013). Entende valor como o *trade-off* entre benefícios e sacrifícios (LIN; LIN, 2006; SWEENEY; SOUTAR, 2001; ULAGA, 2003; WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001), enquanto que a criação de valor implica em processo que aumenta o bem-estar do *stakeholder*, de modo que tornar-se-á melhor em algum aspecto (GRÖNROOS, 2008).

A criação de valor é uma questão complexa e multifacetada em que novos aspectos surgem (LINDFELT; TORNROOS, 2006). Embora existam avanços: associação com competitividade e desempenho (ULAGA, 2003; LIN; LIN, 2006; WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001), importância das relações comerciais na criação de valor (GRÖNROSS; VOIMA, 2013; WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001), as fontes na criação de valor (LIN; LIN, 2006), as dimensões de valores

(ULAGA, 2003), limitações e fragilidades são passíveis de discussões. A motivação é que a conexão com os *stakeholders* abrirá oportunidades invisíveis à criação de valor (CAMILLERI, 2012). A abordagem da TS à criação de valor pode ser resumida em: o negócio representa um conjunto de relações entre *stakeholders* que interagem e criam valor (DUMITRU *et al.*, 2015).

2.2 Cocriação de valor

A lógica de consumo fez com que as organizações, para se manter competitiva, atendessem a espontaneidade dos consumidores quanto à participação na concepção de bens que se ajustassem melhor às suas necessidades. Esta demanda resulta na intensificação da relação entre organização e consumidor, em que as partes ajustam objetivos para ganhos mútuos (KAMBIL; FRIESEN; SUNDARAM, 1999). Os consumidores desejavam participar ativamente da criação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). A conversão lógica dominante de consumo de produtos para serviços acabou por favorecer a centralidade da ação dos consumidores (VARGO; LUSCH, 2004). Assim, antes todos tinham o papel bem definido, mas agora todos podem fazer parte da ação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000). Estas práticas garantiriam vantagem competitiva e sobrevivência as empresas em um mercado em modificação. As estratégias de marketing que combinassem a venda agregada de produtos e serviços em detrimento à venda única de produtos despontavam como grande diferencial ao sucesso das organizações (AMBLER, 2004). O crescente acesso à internet e outros dispositivos foram ferramentas definitivas ao conhecimento dos consumidores (MORAES; MANZINI, 2009).

Desde os estudos iniciais (KAMBIL; FRIESEN; SUNDARAM, 1999) até os recentes (RANJAN; READ, 2016; RIBEIRO *et al.*, 2018; NASCIMENTO *et al.*, 2019) creditam à internet o surgimento de novas TICs, que permitiram a interação entre todos os atores do consumo. A tecnologia e a digitalização mudaram a maneira como as pessoas e as coisas se afetavam (RAMASWAMY; OZCAN, 2018). Neste panorama que congrega novos comportamentos e atitudes de consumo, surge o termo cocriação de valor, concebido em 2000 e desenvolvido à extensão por Prahalad e Ramaswamy (2004). A cocriação de valor permitiu que organização e consumidores criassem conjuntamente a sistemática de consumo de produtos e serviços.

O estudo da cocriação de valor pode ser classificado em dois períodos. O primeiro 2004-2009, traz o protagonismo dos consumidores em relação às suas próprias preferências e aspirações de consumo (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; PAYNE *et al.*, 2009; ALEXANDER *et al.*, 2009), enquanto o segundo, pós 2010, traz a cocriação de valor como resultado da combinação de atores interativos no consumo (FITZPATRICK *et al.*, 2013; GRISSEMANN; STOKBURGER-SAUER, 2012; RANJAN; READ, 2016). Essa evolução é reafirmada e complementada por Pera, Icchiocupo e Clarke (2016) e Santos Jr., Barbero e Johnston (2018), pois destacam que a visão atual da cocriação de valor é ancorada em múltiplos *stakeholders* e traçada em um contexto multipartite. Baseada na criação de valor interacional (RAMASWAMY; OZCAN, 2018).

Assim, a cocriação de valor é a formação de experiências, que diz respeito à vivência que o consumidor constitui com as organizações em seus hábitos de compra (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). A partir de suas experiências, os consumidores conseguem interagir com as empresas e dialogar a fim de cocriarem bens que

atendam sua necessidade e a experiência de cocriação passa a configurar base de valor às organizações, mesmo que a qualidade da interação não impacta positivamente a qualidade da experiência (FACCO; GROHMANN; MOREIRA, 2019). A cocriação torna-se presente em todas etapas do consumo: desde a análise da necessidade, a compra, a utilização, até a interação com os outros usuários e organização (VARGO; LUSCH, 2004). Cabe destacar, que a cocriação de valor é um processo aberto a múltiplas abordagens e não pode ser entendido como um processo homogêneo (CARVALHO; MIURA; RIBEIRO, 2018). Atribuem ao conceito de cocriação como a promulgação da criação interacional em ambientes de sistema interativos (plataformas interativas), envolvendo o engajamento do agente e a estrutura das organizações (RAMASWAMY; OZCAN, 2018).

Payne, Storbacka e Frow (2008) acrescentam o conceito de aprendizado à cocriação de valor, já que o relacionamento constante resulta em conhecimento mútuo entre as partes. Ordanini e Pasini (2008) complementam indicando justamente os produtos e serviços como as ferramentas, diretas e indiretas, utilizada pelas empresas para transferir conhecimento e habilidades durante o processo de consumo, e desta forma, uma plataforma (ambientes de interação) que reúnam todos os atores do consumo é essencial à interação e o aprendizado. A marca é item integrante quando se fala em cocriação de valor, e desponta por ser uma ajuda na escolha entre o número crescente de bens, e como mecanismo à construção da identidade (ALEXANDER *et al.*, 2009). As relações que clientes estabelecem com as marcas de consumo se assemelham às relações sociais (PAYNE *et al.*, 2009). A concepção de identidade de marca é relevante às organizações que é possível apontar sua interação na cocriação de experiências. Alexander *et al.* (2009) trazem à tona a identidade do consumidor em relação aos novos hábitos de compra, como o consumo *self-service*. À medida que o consumidor avança em seu papel na cocriação, descobre e define novos comportamentos.

A partir de 2010 a cocriação de valor passa a apontar o valor criado conjuntamente a rede de elementos intrinsecamente envolvidos aos bens comercializados (LAMBERT; ENZ, 2012) em detrimento de interação única. Nesse sentido, os elementos do marketing estratégico, *stakeholders* e *network*, evidenciam que o valor da organização é cocriado por diferentes atores que influenciam e são influenciados pela produção e posicionamento da empresa (FITZPATRICK *et al.*, 2013). Justamente quando as partes combinam conhecimentos e aptidões em prol da organização que a cocriação é iniciada. Quanto mais envolvido o consumidor estiver na concepção do produto-serviço, mais satisfeito se torna e mais recursos dispõe a pagar (GRISSEMANN; STOKBURGER-SAUER, 2012). O benefício da cocriação de valor reside na participação da elaboração do bem do que no usufruto. Ranjan e Read (2016) apontam os conceitos de coprodução e valor em uso para discutir a cocriação de valor. A coprodução diz respeito à interação e colaboração em rede à confecção de bens e organização, enquanto o valor em uso relaciona-se ao caráter de constante modificação que o valor recebe a partir de seus contextos de uso. Para que isso ocorra é necessário que exista a equidade entre os *stakeholders* num mesmo nível de participação.

2.3 Cocriação de valor no turismo

A escassa literatura sobre cocriação no contexto do turismo defende que é essencial que as organizações turísticas desenvolvam uma nova relação com fornecedores e consumidores, neste processo os turistas são classificados como cocriadores de valor (LI; PETRICK, 2008; HARKISON, 2018) ou como os únicos criadores de valor no turismo (RIHOVA *et al.*, 2018) ou através do significado gerado através das experiências de consumo de serviços turísticos (BERTELLA, 2016) que os turistas esperam, apoiam a produção e consomem (PREBENSEN; KIM; MUZAFFER, 2016). A perspectiva da cocriação centrada no turista investiga como o processo acontece no contexto turístico, abrangendo o comportamento do turista, antes, durante e após o envolvimento com a experiência da viagem (CAMPOS *et al.*, 2018).

A cocriação ocorre por meio de estágios de interações e atividades conectadas que visam integrar o turista com os demais atores antes da viagem, ou seja, precede o consumo (BINKHORST, 2007; PREBENSEN; KIM; MUZAFFER, 2016), durante a viagem, ou seja, durante o momento do consumo (VOLO, 2009; ALI; AMIN; COBANOGLU, 2016) e posteriormente a viagem, ou seja, após o consumo da experiência (BINKHORST; DEN DEKKER, 2009; BUONINCONTRI *et al.*, 2017). Estes três estágios podem ser exemplificados da seguinte forma, o estágio de cocriação antes da viagem envolve a troca de ideias com os demais atores, por exemplo, a troca de ideias é compreendida como uma participação cocriativa no design da experiência antes da viagem e do consumo; por outro lado esculpir um instrumento musical em uma oficina trata-se de uma cocriação durante a visita, e por fim trocar experiências e lembranças em uma comunidade virtual é um exemplo de cocriação de uma experiência na fase posterior a viagem (CAMPOS *et al.*, 2018). Os estágios de cocriação citados reforçam o novo e central papel que os turistas desempenham na cocriação de serviços turísticos, uma vez que ele deixou de ser um turista passivo e tornou-se o principal produtor e ator, pois ele possui valiosos recursos pessoais (culturais, intelectuais e físicos) (PREBENSEN *et al.*, 2013a), que incorporam valor a experiência de consumo (NEUHOFER; BUHALIS; LADKIN, 2013a; NEUHOFER; BUHALIS, 2017). A cocriação que ocorre antes do estágio de consumo no local também é denominado de codesign ou coinvenção (BINKHORST; DEN DEKKER, 2009).

Apesar da ocorrência da cocriação de valor na atividade turística, poucos trabalhos foram encontrados. O conceito de experiência tem destaque no turismo, haja vista que FitzPatrick *et al.* (2013) discorrem a realidade da hoteleira e mencionam a experiência como uma formação única de cada hóspede, determinada a partir do contexto específico de sua vida. Oferecer experiências únicas e memoráveis a cada turista é uma das principais atribuições dos prestadores de serviços turísticos (GRISSEMANN; STOKBURGER-SAUER, 2012). Prebensen, Vitterso e Dahl (2013) apontam que o valor das experiências reside em estar na destinação, participando e aproveitando seus vários momentos, bem como no planejamento da viagem. O impacto que a TI causou em todo o processo de organização turística (CABIDDU; LUI; PICCOLI, 2013) também foi destacado.

FitzPatrick *et al.* (2013) citam casos de cocriação e coprodução de valor, principalmente no setor hoteleiro. Payne, Storbacka e Frow (2008) indicaram casos de sucesso dos Parques da Disney, em que oferecia experiência, onde o visitante tornava parte do contexto. Grissemann e Stokburger-Sauer (2012) apontaram a

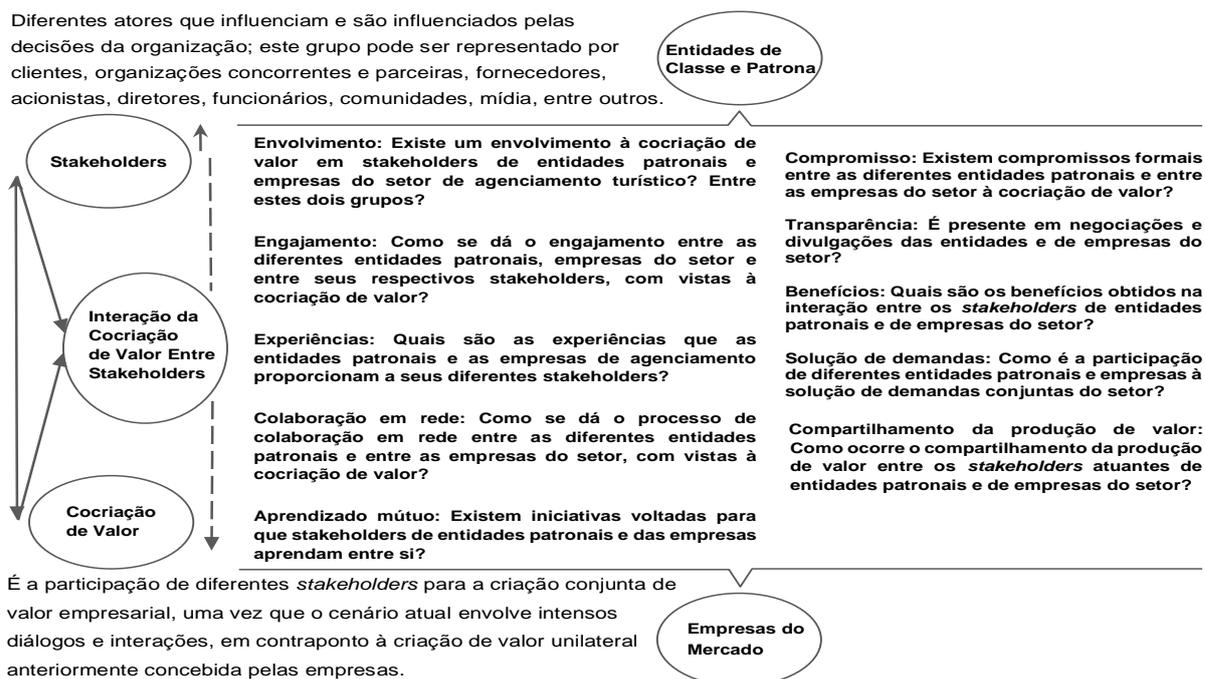
aplicabilidade da cocriação de valor em agências de viagens, pois os consumidores cocriam valor juntamente às agências de viagens, agregado à coprodução da viagem e não somente à experiência na destinação. Esta coprodução foi indicada por Cabiddu, Lui e Piccoli (2013) através da plataforma virtual, *Open Voucher*, pois à concepção da plataforma foi necessário envolver todos os participantes do turismo para colaboração conjunta (visitantes e fornecedores).

A cocriação de experiências em duas destinações da Noruega foi estudo de Prebensen, Vitterso e Dahl (2013), pois foram levados campo para averiguar as experiências cocriadas nos locais visitados. No setor aéreo, a cocriação de experiências foi citada por Prahalad e Ramaswamy (2004) no caso da Delta Airlines. Outra aplicação foi no museu de arte Whitney de Nova Iorque, que fornece um ambiente de experiências em que é possível a cada visitante cocriar a sua própria experiência (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Recentemente tem a cocriação de valor em contextos turísticos de *consumer-to-consumer* (RIHOVA *et al.*, 2015), experiência do consumidor no *dark tourism* e sua relação com a motivação turística e cocriação (TINSON; SAREN; ROTH, 2015), o processo de cocriação de valor no destino (NOVANI; PUTRO; HERMAWAN, 2015), a cocriação de valor nas agências de viagens (MAYANGSARI; NOVANI; HERMAWAN, 2015), a SDL no turismo de lazer às PMEs (HSU; HSIEH; YUAN, 2013), a SDL no entendimento do destino turístico (WAN; LI; LI, 2013), e cocriação de valor, *marketing* de relacionamento e design de SI nas agências de viagens (NOVAK; SCHWABE, 2009). Em síntese, os estudos no campo e desenvolvidos na primeira década deste século, estão sendo reproduzidos empiricamente no setor do turismo e, portanto, é um campo propício a investigação da cocriação de valor e *stakeholders*.

3. Procedimentos metodológicos

Configura pesquisa exploratória de caráter descritivo, a partir da coleta de dados qualitativos obtidos no estudo de casos múltiplos. Foram 18 casos, 6 entidades de classe e patronais do setor de agenciamento turístico (Abav. Associação Brasileira de Agências de Viagens; Abav-SP. Associação Brasileira de Agências de Viagens de São Paulo; Braztoa. Associação Brasileira das Operadoras de Turismo; Sindetur-SP. Sindicato das Empresas de Turismo no Estado de São Paulo; Belta. *Brazilian Educational & Language Travel Association*; e Aviesp. Associação das Agências de Viagens Independentes do Interior do Estado de São Paulo), escolhidos pela relevância e liderança; e 12 empresas (Grupo *Flytour Travel Solution*; Kangaroo Tours; Teresa Perez Tours; *Immaginare*; *Moinhotur*; *Futebol Tour*; *Apex Travel*; *Campus Brasil*; Grupo *Pub Crawl* São Paulo; *Top* Entretenimento; Expo Mundi Agência de Intercâmbio e Viagens; e Addin Viagens), representativas nacionalmente. Optou coletar os dados por entrevistas e documentos do setor e empresas. A matriz de amarração (Figura 1), originou o roteiro de entrevista, abrangendo às categorias de análise.

Figura 1 – Matriz de amarração da pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

Foram realizadas 20 entrevistas para os 18 casos. O roteiro de entrevista foi segmentado em duas versões (uma a cada grupo), mas com perguntas semelhantes, sendo constituída por 10 questões abertas orientadas às categorias de análise. Antes da ida a campo, realizou pré-teste para verificar se o roteiro estava alinhado à investigação e se ainda persistiam dúvidas aos entrevistados. As entrevistas foram aplicadas entre maio e junho de 2015 (média de 40 min). À análise dos dados criou a matriz de análise, com a orientação dos questionamentos e segmentos e, portanto, verificou as entrevistas de campo com a pesquisa documental. Logo, à análise das categorias, a interpretação da matriz, entrevistas e documentos coletados lançou mão da análise de conteúdo, estabelecendo a seguinte sequência: coleta das categorias de análise; confecção da matriz orientada nas categorias; transcrição das entrevistas; análise da matriz e leitura dos documentos para complementar o entendimento das interações e verificar as informações coletadas.

4. Resultados e discussões: “entidades patronais” e “empresas do mercado”

São apresentadas as categorias da pesquisa com as respectivas análises das entrevistas, de modo a entender as convergências e contradições; e por fim, tem-se a discussão dos resultados.

4.1 Envolvimento

A análise dos grupos revela cenários distintos. Enquanto o envolvimento é apontado como presente entre entidades patronais, percebe-se situação oposta entre as empresas. Os entrevistados das entidades indicaram que são muito mais propensos e estimulados ao diálogo em prol de ações conjuntas. Para as empresas, a falta de envolvimento não só é declarada como também indicada pelos entrevistados

a ocasionar um ambiente de concorrência tido como “agressivo” e “destruidor”, sendo de longe o fato mais negativo assinalado por eles.

De maneira geral, a intermediação de viagens e serviços turísticos observada requer interação intensa entre os stakeholders, porque o produto é composto por várias partes. As empresas de agenciamento indicaram interações fortes com seus clientes para uma possível cocriação de valor, uma vez que normalmente estes exigem sua participação na confecção de suas viagens, para só assim consumarem a compra. O envolvimento com uma série de fornecedores é indicado como bom, embora inferior à relação com clientes, justamente para oferecer qualidade e confiança ao cliente. As três partes - fornecedor, empresa, cliente - demonstram que o bom envolvimento é necessário para o sucesso do valor comercializado.

Outro ponto é a análise do envolvimento entre entidades patronais e empresas. O cruzamento das informações permite observar que as entidades indicam a relação com as empresas como boa, ainda que haja o reconhecimento de estar aquém do que deveria ser. Por outro lado, esta interação é apontada como baixa pelas empresas do setor. Os aspectos relevantes assinalados são a falta de interesse das empresas do setor por ações conjuntas às entidades patronais que beneficiam senão o seu próprio mercado, e a falta de adaptação destas entidades à realidade do dia a dia das empresas, cujas demandas principais são ligadas à tecnologia e mão de obra profissional.

Percebe-se que existe grande desacordo entre os grupos. O diagnóstico sugere a inexistência de cultura de comunicação entre os grupos, que seja capaz de proporcionar a identificação real das necessidades e expectativas das partes. Não obstante, a análise atesta à necessidade de haver maior disposição tanto por parte das entidades patronais para atualização profunda em suas ferramentas de interação e know-how, assim como às empresas, que precisam conceber tempo e participação em ações conjuntas em detrimento de relegar às entidades o esforço de desenvolver o setor.

É relevante observar que um envolvimento maior entre entidades e empresas culminaria aos poucos na proposição de um ambiente de mercado mais saudável e envolvido entre si, com concorrência menos predatória, porque a figura das entidades patronais representa uma concepção nodal ao setor, sendo que efetivamente centralizariam informações e serviços relevantes às empresas do mercado. Outro ponto é que o envolvimento geral dentro de cada grupo e entre ambos é o fator que mais resulta no fortalecimento do setor como atividade econômica no país.

Neste cenário, uma ressalva é feita quanto à interação de ambos os grupos com o setor público, citada como a desejar por todos. O Ministério do Turismo e EMBRATUR foram indicadas como órgãos de referência ao setor de agenciamento no país, enquanto as entidades patronais são vistas pelas empresas como mediadoras importantes às ações públicas. De todo modo, o diálogo é dificultado pelos órgãos, que pouco se colocam à disposição ao envolvimento com a atividade. Os resultados são convergentes com a literatura que afirma que a cocriação de valor é um processo que resulta do envolvimento de diversos stakeholders (PERA; ICCHIOCUPO; CLARKE, 2016) e estes diversos stakeholders influenciam e são influenciados pela produção e posicionamento da empresa (FITZPATRICK et al., 2013).

4.2 Engajamento

Apesar do envolvimento constatado entre *stakeholders* e entre os dois grupos, o engajamento à cocriação de valor é pouco observado. Como é indicado pelas entidades de classe patronais, a inclinação ao envolvimento e diálogo é presente entre estas entidades do setor, mas ações conjuntas são pontuais e não constituem um hábito estável de comunicação. Alguns fatores que corroboram para esta situação são o interesse de cada entidade por seus projetos próprios e a indicação de que apenas uma entidade cria projetos para a participação conjunta. Em relação às empresas, observa-se que a concorrência torna o engajamento praticamente inexistente entre as organizações. Poucas indicações referem à atuação em nichos específicos, cujo pequeno número de empresas favorece a troca de informações e cocriação de valor. Embora o engajamento seja baixo com os fornecedores, ele é robusto na participação dos clientes na formulação de seus serviços.

Nesse sentido, uma análise geral a ser feita é que, entre os grupos, o processo de interação abrange disposição de envolvimento entre as partes, que acaba por minimizar a falta de engajamento para um relacionamento mais profundo que exceda os benefícios de uma transação comercial normal. Percebe-se que este fator está ligado à falta de visão em longo prazo, já que engajamento intenso de *stakeholders* é capaz de ofertar vantagens duradouras aos participantes. Aspecto relevante é que as análises indicam que o engajamento é menor, quase inexistente, entre unidades patronais e empresas. Encontram-se divergências entre os grupos no sentido de alinhar diálogo que culmine envolvimento e engajamento de cocriação que pode beneficiar o setor. Os resultados constataram que o engajamento entre os grupos é fraco, neste sentido contrasta a literatura que afirma que a conexão entre *stakeholders* é uma fonte que possibilita oportunidades invisíveis à criação de valor (CAMILLERI, 2012). A TS relacionada à criação de valor compreende que o negócio representa um conjunto de relações entre *stakeholders* que interagem e criam valor (DUMITRU *et al.*, 2015).

4.3 Aprendizado mútuo

Interessante indicar que apontaram um mesmo cenário, em que a troca de conhecimentos é consequência do envolvimento entre os vários *stakeholders* e não processo pré-estabelecido entre as partes, tanto nas entidades patronais, quanto nas empresas. Percebe-se que a troca é superior entre as empresas, devido ao seu maior envolvimento com clientes e fornecedores distintos que fornecem aprendizados específicos sobre destinos e serviços e alguns tipos de processos, ao mesmo tempo em que propicia conhecimento sobre o público brasileiro de viagens.

Entre as empresas o aprendizado mútuo é baixo e precário, mesmo sendo maior que as entidades patronais. Poucas divergências foram apontadas, como é o caso das trocas de informações na atuação em nichos específicos. Por outro lado, o aprendizado mútuo é uma conduta assinalada pelos entrevistados das entidades, uma vez que é praxe, diretores e presidentes, dedicarem tempo e atenção para auxiliar as demandas de outras entidades patronais.

Desta forma, é natural que as análises evidenciem a falta de aprendizado mútuo, pois o envolvimento entre os grupos é apontado como baixo na troca de conhecimentos. Iniciativa observada é a profusão de cursos de capacitação

profissionalizantes para agentes e operadores de viagens – entretanto, são geridos pelas entidades, que não possibilitam o envolvimento do mercado à criação de algo voltado às suas demandas reais. O baixo envolvimento entre os stakeholders (grupos) é baixo e isto impacta negativamente no aprendizado mútuo, a literatura reforça que o aprendizado mútuo no processo de cocriação é ocasionado pelo envolvimento e engajamento dos diversos stakeholders envolvidos no processo (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

4.3 Experiências

O diagnóstico revelou que as experiências da interação são conturbadas. Percebe falha de comunicação quanto à realidade de cada parte, uma vez que as experiências aos associados foram indicadas como positivas pelas entidades, enquanto a análise das empresas revela cenário contrário. Este descompasso fica evidente na comparação de opiniões quanto a interação: de um lado, as entidades proporcionam experiências de diálogo e conhecimento, enquanto por outro há a falta de adequação destas entidades às demandas atuais das empresas.

A investigação nas empresas aponta troca de experiências negativa entre as organizações, pautada pela inexistência de disposição ao diálogo em prol do mercado. Por outro lado, observa-se que as experiências são positivas no que tange à relação com fornecedores e, especialmente, com os clientes, em que existe maior interação. Interessante observar que estas experiências são positivas dentro da interação das entidades patronais. Este cenário é favorecido pelo envolvimento e ajuda mútua, que resulta em relação com experiências positivas de aprendizado, diálogo e parceria.

A análise combinada revela que as experiências estão intrinsecamente ligadas ao diálogo e envolvimento que ocorre entre *stakeholders*. Na prática, é possível atestar que as experiências são favoráveis nas interações que possuem envolvimento prévio, sendo, no entanto, indicadas como negativas ou ausentes quando a relação possui pouca disposição para o diálogo.

4.5 Colaboração em rede

O cruzamento das análises indica que o cenário da colaboração em rede é divergente. As entidades patronais possuem condutas de envolvimento entre si e a sinergia para esta colaboração é presente. Esta coparticipação é assistida pela amizade pessoal entre diretores e presidentes e pela proximidade geográfica no centro de São Paulo. O diagnóstico aponta que a colaboração em rede é inexistente entre as empresas, sendo que as ressalvas indicadas pelos entrevistados se relacionam à atuação em segmentos específicos, em que a quantidade de empresas é menor e necessita de força para se consolidar. Logo, é possível identificar que a colaboração em rede deriva da disposição geral das partes, sejam entidades ou empresas, ao envolvimento em prol do setor. Ocorre justamente isso nos casos práticos, pois a sinergia para a colaboração é evidenciada como presente nas relações permeada pela participação e quase inexistente onde não existem diálogo e envolvimento. Os resultados apontam que a colaboração de rede é inexistente, isto é compreensível devido ao baixo envolvimento e engajamento dos diversos stakeholders, a literatura reforça a importância da colaboração dentro de uma rede

de parceiros da organização, pois isto gera cocriação de valor e impacta positivamente a satisfação e lealdade dos clientes (GRISSEMANN; STOKBURGER-SAUER, 2012).

4.6 Compartilhamento da produção de valor

O compartilhamento é divergente nos grupos. O compartilhamento igual entre os *stakeholders* está associado a contribuição geral de todos à cadeia de valor. As análises indicam que a distribuição de valor é distinta para cada parte, uma vez que as contribuições para o sucesso conjunto são desiguais. Isto é observado nas interações entre as entidades patronais – apesar da propensão ao envolvimento e à ajuda mútua, a criação conjunta é deficitária, sendo que apenas uma entidade é indicada como nodal ao criar e estimular a participação das demais. Observa-se que o compartilhamento do valor é desigual entre as entidades.

Entre as empresas, os fatores atestam a inexistência de compartilhamento, haja vista que nota-se baixo envolvimento entre as organizações, baixo engajamento, baixo aprendizado mútuo e baixa colaboração em rede, que culminam em um cenário inapropriado ao compartilhamento de valor. Observa que esta divisão é mais expressiva nas relações com fornecedores, em que a prática do *feedback* é ferramenta crucial à comunicação do valor final usufruído pelo cliente.

As análises indicam que o compartilhamento entre entidades patronais e empresas é inferior ao necessário para ações em prol do setor. Como apontado, a falta de compartilhamento revela contribuição desigual entre as partes, uma vez que apenas as entidades fornecem informações e serviços ao setor, enquanto poucas empresas apresentam inclinação à participação.

4.7 Compromisso

O compromisso existente às ações conjuntas no setor é informal. Em relação às entidades patronais, este compromisso é reconhecido, pois constitui objeto principal de contribuição ao desenvolvimento do agenciamento turístico no país. Apesar de haver projetos individuais, as iniciativas conjuntas envolvem fortemente o compromisso das entidades entre si e para com o setor. Nas empresas, o compromisso que beneficiaria o mercado é inexistente. Verifica que existem expectativas e ânsia das empresas para que esta situação negativa se invertesse. Neste sentido, constata-se que a formalidade contratual voltada à cocriação de valor estimula a sua iniciativa; por sua vez, os compromissos informais observados em análise decorrem mais da interação que existe na prática entre as diferentes entidades patronais. Portanto, percebe-se que a presença de um compromisso formal no setor, e até mesmo informal entre as empresas, seria uma ferramenta colaborativa para garantir o estímulo à criação de valor conjunto.

4.8 Transparência

A transparência é divergente entre os grupos. Enquanto as entidades patronais indicaram uma transparência grande entre si e com seus associados (a partir da divulgação de recursos e ações realizadas), as empresas apontaram uma transparência somente com clientes, citada como baixa com fornecedores e inexistente com outras empresas. Esta falta de transparência entre as empresas é um

fator que inibe ações conjuntas em prol do setor, porque fere a relação de confiança que é necessária para uma cocriação de valor. Novamente, o diagnóstico da transparência está ligado ao envolvimento negativo que permeia o mercado das empresas de agenciamento.

4.9 Benefícios

Verificou que todos os entrevistados indicaram os benefícios do processo de valor como intangíveis aos participantes, estando além dos recursos financeiros. Todos entrevistados apontaram algum tipo de benefício envolvido no processo de interação do setor. Quanto às entidades patronais, os maiores benefícios destacados são o *networking* entre as entidades e associativismo, o que evidencia a interação como meio e fim. Outros benefícios são o fortalecimento que o envolvimento acarreta; a troca de aprendizados; e a oferta de informações às empresas associadas.

As empresas apresentam benefícios diferentes para cada *stakeholder* devido ao escopo de atuação. Em relação aos clientes, os benefícios mais indicados são experiências obtidas na viagem, apontadas como “reveladoras” e “transformadoras”, além do relacionamento pessoal que se cria entre colaborador (agente, operador de viagens) e cliente. Os benefícios são amplos e conjuntos em relação aos fornecedores, e envolvem especialmente a reputação das marcas participantes e o reconhecimento da qualidade de cada uma. A análise ressalta aspectos como diferenciação para o mercado, forte presença de credibilidade entre as partes e aquisição de novos conhecimentos.

Verificou que os benefícios obtidos na interação do setor são reconhecidos pelos grupos; indo além, são atestados como positivos e de relevância ao conjunto de *stakeholders*. Isto é identificado na interação entre as entidades de classe patronais, que enxergam no próprio relacionamento o principal benefício. Ao mesmo tempo, constata-se que mesmo o engajamento mais tímido entre os *stakeholders* das empresas é capaz de revelar benefícios para os envolvidos; benefícios esses podem ser mais maximizados a partir de uma relação mais profunda de cocriação.

4.10 Solução de demandas

O cenário é unânime entre os grupos quanto à solução conjunta de demandas do setor. Identificou que a conexão é justamente ligada às demandas semelhantes, tanto em relação às entidades patronais quanto às empresas e entre os grupos. As demandas “casam-se” e os diferentes *stakeholders* reconhecem a presença de um fio condutor dentro da cadeia de valor. Observa que este componente está presente na atuação em segmentos e nichos específicos do setor, como turismo de luxo, intercâmbio estudantil, viagens de incentivo, etc. A análise ressalta que, apesar de reconhecida e perfeitamente realizável, a participação ativa dos vários *stakeholders* para a busca conjunta de soluções de demandas está aquém do possível. O setor de agenciamento turístico no país envolve multiplicidade de indivíduos e valor conjunto rico que é possível conceber interações profundas entre as partes para que a cocriação de valor esteja presente. A análise e a observação do processo de consumo de viagens permitem afirmar que a cocriação de valor é crucial para garantir a continuidade e o processo das atuações de operadoras e agências.

4.11 Discussão

O estudo indica a existência de interação da cocriação de valor nos grupos. O cenário do turismo favorece a interação no setor e vai ao encontro de que as diferentes partes devem combinar seus conhecimentos e habilidades para cocriarem valor que não seria alcançado isoladamente (LAMBERT; ENZ, 2012). Os consumidores finais têm atuação fundamental na cadeia de valor do setor, pois a sua coprodução é forte no sentido de participar ativamente da criação conjunta de viagens que se alinhem às demandas e expectativas. Esta busca por produtos cocriados liga-se às proposições de Kambil, Friesen e Sundaram (1999), Vargo e Lusch (2004) e Prahalad e Ramaswamy (2004), uma vez que o consumidor passa a ter centralidade na criação de valor. Especificamente aos consumidores de viagens, Grisseman e Stokburger-Sauer (2012) ressaltam o papel das agências e operadoras de viagens em ofertar experiências “memoráveis”. Há fraco envolvimento entre entidades e empresas, e o que se observa é a falta de cultura de comunicação entre os grupos, em especial no que tange à identificação das realidades e limitações de cada parte.

Outro aspecto que se destaca é a falta de colaboração em rede no mercado, polarizada entre as agências. Ponto delicado, pois o cenário percebido é pautado por concorrência “predatória”, em que as relações entre empresas são baseadas em benefícios financeiros de curto prazo, que por sua vez inibe o surgimento de ações conjuntas, haja vista que a colaboração entre as partes é fator crucial à origem de iniciativas de cocriação de valor (LAMBERT; ENZ, 2012). É o que inicialmente indicam Prahalad e Ramaswamy (2004), quando constatam que a cocriação de valor deixa de ser demanda entre *stakeholders* para se tornar estratégia de vantagem competitiva, que hoje é indispensável para mercados diferentes. A relevância desta colaboração em rede é atestada por Rajan e Read (2014), pois a coprodução de valor envolve aspectos como trocas, esforços mentais/físicos e acesso a *expertises* por cada *stakeholder* do processo.

Outros pontos à discussão são compartilhamento e compromisso. Na maioria dos casos, percebe que a falta de envolvimento em muitas interações acarreta compartilhamento defasado e desigual, já que foi possível notar que *stakeholders* que contribuem com mais valor, usufruem de partilha maior do valor. O compartilhamento de resultados em igualdade entre os *stakeholders* é alcançado pelo diálogo e envolvimento entre as partes (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Observa processo semelhante no compromisso à cocriação de valor, uma vez que o engajamento se mostrou presente em algumas relações dos grupos, é possível notar que o compromisso é maior onde a colaboração é também maior. É o caso observado nas interações entre empresas e clientes e fornecedores. O compromisso é aspecto fundamental à cocriação de valor, porque garante que as ações estipuladas em conjunto sejam realizadas (LAMBERT; ENZ, 2012).

Algumas indicações são necessárias quanto aos conceitos notados. O primeiro diz respeito ao aprendizado mútuo, apontado como primordial por Vargo e Lusch (2004), Prahalad e Ramaswamy (2004) e Payne, Storbacka e Frow (2008), pois as trocas regulares propiciam novas habilidades às partes envolvidas, enquanto permitem o conhecimento mútuo que é necessário para envolvimento mais profundo. Nos casos, é possível perceber que o aprendizado mútuo é decorrente das interações, sem a presença de iniciativas voltadas especificamente para este fim. Algumas ações

revelam que estas trocas de conhecimento, ocorrem por meio das divulgações de informações de entidades patronais ao mercado e a troca natural de conhecimento entre empresas e fornecedores, que incluem dados de destinos específicos e perfil de consumo de viagens do público.

Por outro lado, a preocupação quanto às experiências é o conceito observado nos casos, em especial entre empresas e clientes. As experiências percebidas seguem o indicado por Prahalad e Ramaswamy (2004), pois ligam-se à mudança do comportamento de consumo dos clientes e à gama de relações, emoções e anseios que cada um possui em relação aos serviços ofertados. Essas experiências são ressaltadas por FitzPatrick *et al.* (2013), Grisseman e Stokburger-Sauer (2012) e Prebensen, Vitterso e Dahl (2013) como principal conceito à cocriação de valor no turismo. Observa-se que a transparência é vista como positiva e necessária às ações conjuntas do setor de agenciamento, relacionando-se às demandas dos clientes indicada por Prahalad e Ramaswamy (2004) e, recentemente, à exigência à atuação entre empresas e *stakeholders*, como é apontada por Lambert e Enz (2012), FitzPatrick *et al.* (2013) e Grisseman e Stokburger-Sauer (2012).

Os resultados dos benefícios trazem à tona fatores pertinentes. Constata-se que os benefícios das interações das entidades patronais e empresas são relacionados a aspectos coletivos, como o fortalecimento do setor, grande troca de informações, relacionamentos e aprimoramento do turismo. Isto corrobora Nambisan e Baron (2009), que evidenciam a interação entre várias partes como o maior benefício obtido em si, pois esta relação está fortemente ligada a outras vantagens como o aprendizado mútuo, experiências, melhoria do setor, etc. É preciso salientar que cada grupo de *stakeholders* possui benefícios específicos, como é o caso das experiências aos clientes; confiança e reputação de marca entre empresas e fornecedores; e o associativismo entre as entidades patronais.

Último componente é a capacidade de criar soluções em conjunto, o qual está ligado aos avanços tecnológicos, pois a *internet* proporcionou plataforma de contato que permite o diálogo intenso entre vários *stakeholders* (ORDANINI; PASINI, 2008; NAMBISAN; BARON, 2009; RANJAN; READ, 2016). Nos casos, é fácil perceber que as demandas de todos *stakeholders* são ligados, encaixando-se para atuação em cadeia. Este processo origina uma relação de interdependência saudável ao setor, pois evidencia que todas as partes são necessárias à concepção, comercialização e usufruto. Por fim, tem a síntese das categorias analisadas (Quadro 1).

Quadro 1. Síntese das categorias de análises

Categoria de Análise	Entidades de Classe	Empresas	Entre os Grupos	Impressão Geral
Envolvimento	Bastante presente	Pouco (ou inexistente)	Bom envolvimento, porém, aquém do que deveria ser	Cenários distintos
Engajamento	Muito presente	Praticamente inexistente (devido a alta concorrência)	Ações pontuais, não constituem um hábito estável de comunicação e divergências no diálogo	Pouco observado e falta de visão em longo prazo
Aprendizado mútuo	Pouco presente (aprendizado unilateral é mais evidenciado)	Maior entre empresas, porém ainda baixo	Falta de aprendizado mútuo, pois o envolvimento entre os grupos é baixo	Cenários convergentes
Experiências	Presença de experiências positivas dentro da interação, de diálogo e conhecimento	Trocas negativas de experiências	Falha de comunicação e um cenário negativo de experiências	Experiências de interação bastante conturbada
Colaboração em Rede	Maiores condutas de envolvimento entre si e sinergia para colaboração	Quase inexistente	Deriva muito da disposição das partes	Cenários distintos (bastante divergentes)

Compartilhamento da produção de valor	Apesar da propensão ao envolvimento e à ajuda mútua, a criação conjunta é deficitária	Inexistente	Compartilhamento inferior ao necessário às ações em prol do setor	Cenários distintos (divergente)
Compromisso	Objeto principal de contribuir para o desenvolvimento do agenciamento turístico no país	Expectativa para que a situação negativa do compromisso entre as empresas invertesse	Os compromissos informais decorrem muito mais da interação que existe	O compromisso existente é bastante informal
Transparência	Bastante presente	Somente com os clientes e acionistas	A falta de transparência entre as empresas é um fator que inibe as ações conjuntas	Cenários distintos (divergente)
Benefícios	Bastante presente (<i>networking</i> , fortalecimento do setor, troca de aprendizado e oferta de informações)	Experiências obtidas nas viagens, <i>networking</i> , <i>reputação da marca</i> e <i>reconhecimento da qualidade</i>	Benefícios intangíveis, muito além dos recursos financeiros	Cenários convergentes
Solução de demandas	Bastante presente	Fio condutor da cadeia de valor	Solução conjunta de demandas do setor	Cenários convergentes

Fonte: Elaborado pelos autores.

5. Considerações finais

O estudo analisou as práticas de interação da cocriação de valor entre os *stakeholders* do agenciamento turístico brasileiro, a partir de dois grupos distintos (entidades de classe patronais e empresas). O escopo analisou, sob o prisma das categorias de análises, como cada grupo interage entre si e com seus *stakeholders*. Conclui-se então que a interação é presente, uma vez que a venda de viagens e serviços necessita da atuação entre *stakeholders*. Logo, nota-se o reconhecimento pelos grupos sobre a importância da interação global à adição de valor aos serviços ofertados. A partir dos *stakeholders*, indica-se que algumas das interações analisadas evoluem para um envolvimento na cocriação de valor. É possível notar disposição ao diálogo, embora existam falhas nesse processo, mas a minoria dos organismos desponta como organizações nodais, que concentram e protagonizam as iniciativas de cocriação de valor.

Observa-se falta de cultura de comunicação entre os grupos, em especial no que tange às realidades e limitações de cada parte. Atesta-se uma cultura de comunicação porque as interações verificadas não representam o diálogo continuado que abre caminho ao envolvimento. Este é um ponto importante, pois as entidades patronais são um caminho seguro para a união do mercado em prol de soluções conjuntas e para o diálogo com os órgãos públicos, como já foi apontado também por Costa, Vieira e Boaventura (2012). Cabe concluir que as entidades patronais e órgãos públicos devem assumir papel mais taxativo, pois são partes capazes de reunir e estimular iniciativas de maior colaboração entre o mercado.

As interações dos *stakeholders* revelaram a presença e componentes importantes à cocriação de valor. O caso da transparência citada como essencial, tanto por entidades patronais quanto pelas empresas, pois origina à confiança que deve existir entre as partes. Nota-se que a transparência está ligada à divulgação dos processos de trabalho e dos valores que são envolvidos nas interações, especialmente no que tange às entidades patronais. O processo de produção de valor no setor de agenciamento turístico é composto por *stakeholders* diferentes entre si, em que num primeiro momento são destacadas as atuações conjuntas das empresas – agências e operadoras de viagens, principalmente – seus fornecedores e seus clientes. Estas três partes são necessárias para criar o valor inicial que faz jus ao setor. Esse é o motivo da relevância dada pelas empresas às relações com seus

clientes e fornecedores, que estão intrinsicamente ligados ao seu escopo de trabalho, enquanto uma relação de associativismo é mais observada nos objetivos das entidades de classe.

A partir das investigações, verificou que o setor de agenciamento turístico no Brasil vem mudando as formas de comercializar e de se relacionar com os *stakeholders*. A transformação recente ocorrida nas relações de consumo refletiu no setor e, portanto, o setor passa por transição de estabelecer o seu real valor para o mercado, que há algum tempo deixou de ser a oferta de viagens e serviços turísticos – a consolidação das plataformas *online* supriu esta demanda. Neste sentido, a observação a ser indicada é a percepção pelos *stakeholders* envolvidos na cadeia de agenciamento turístico de que a diferenciação do valor é resultado do engajamento conjunto, cujo resultado é vantagem competitiva. Ressalta a centralidade do papel das entidades de classe para este valor, pois devem ser capazes de orientar e incitar o trabalho conjunto.

Portanto, devem destacar as limitações do estudo. Os 18 casos investigados lançam luz à teoria, mas não possibilita generalizar os resultados para a totalidade do setor. Concomitante, não contempla apurações com outros grupos de *stakeholders*, tais como: hotéis, companhias aéreas, locadoras de veículos, seguradoras e outros. Estudos futuros são oportunos: realização de pesquisas teóricas e exploratórias com diferentes *stakeholders* do agenciamento, oportunizando diagnósticos mais amplos; investigar a relação do recuo das vendas de serviços no agenciamento em detrimento à diversificação das formas de compra de serviços pelo mercado global; e sobre a interação entre *players* do mercado. Noutra linha, tem-se a necessidade de realizar pesquisas com consumidores reais e potenciais do mercado de agenciamento. Estas pesquisas trariam luz às reais necessidades e expectativas, de modo a auxiliar o alinhamento de produtos. Como última recomendação seria a continuidade de estudos sobre as entidades de classe patronais e empresas de agenciamento turístico no Brasil e em outros países, a fim de acompanhar as evoluções quanto à interação dos grupos.

Referências

- ALEXANDER, A; NELL, D; BAILEY, ADRIAN R. The co-creation of a retail innovation: shoppers and the early supermarket in Britain. **Enterprise & Society**, p. 529-558, 2009.
- AMBLER, T. **The new dominant logic of Marketing: views of the elephant**. London: Centre for Marketing of London Business School. Working Paper, 2004.
- BINKHORST, E. Creativity in tourism experiences: The case of Sitges. In: **Tourism, creativity and development**. Routledge, 2007. p. 147-166.
- BINKHORST, E; DEN DEKKER, T. Agenda for co-creation tourism experience research. **Journal of Hospitality Marketing & Management**, v. 18, n. 2-3, p. 311-327, 2009.

BUONINCONTRI, P; MORVILLO, A; OKUMUS, F; VAN NIEKERK, M. Managing the experience co-creation process in tourism destinations: Empirical findings from Naples. **Tourism Management**, v. 62, p. 264-277, 2017.

CABIDDU, F; LUI, T; PICCOLI, G. Managing value co-creation in the tourism industry. **Annals of Tourism Research**, v. 42, p. 86-107, 2013.

CAMILLERI, M. Creating Shared Value Through Strategic Corporate Social Responsibility. **Innovation and Management**, 2012.

CAMPOS, A; MENDES, J; VALLE, P. Co-creation of tourist experiences: A literature review. **Current Issues in Tourism**, v. 21, n. 4, p. 369-400, 2018.

CARVALHO, F. ; MIURA, M; RIBEIRO, I . Mídias sociais e cocriação de valor: uma análise sobre práticas cocriativas no contexto de uma organização sem fins lucrativos. In: XXI SeemeAd, 2018, São Paulo. **Anais do XXI SemeAd**. São Paulo, 2018.

CINTRA, R; COSTA, B; CARVALHO, A; CASSOL, A. A Criação de Valor no Contexto da Teoria dos Stakeholders: Análise das Citações e Cocitações na Produção Científica Internacional 2000-2016. In: XLI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2017, 2017, São Paulo - SP. **Anais do XLI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2017**. Rio de Janeiro - RJ: Anpad, 2017.

CINTRA, R; CASSOL, A; COSTA, B. A Criação de Valor no Contexto da Teoria dos Stakeholders: o que dizem os estudos e para onde vamos? In: 3Es - VIII Encontro de Estudos em Estratégia da Anpad, 2017, Curitiba. **Anais do 3Es - VIII Encontro de Estudos em Estratégia da Anpad**. Rio de Janeiro - RJ: Anpad, 2017.

COSTA, B; VIEIRA, S; BOAVENTURA, J. Interação dos Stakeholders em Organizações do Turismo: uma Análise na Diretoria de Turismo em Guarulhos-SP. **Revista Reuna**, v. 17, n. 1, p. 15-28, 2012.

DONALDSON, T; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DO NASCIMENTO, C; MENEGHATTI, M; HSU, P; SILVA, D. Revisitando Co-criação– Estudo Bibliométrico. **Marketing & Tourism Review**, v. 4, n. 1, 2019.

DOS SANTOS AMARAL, C; DA CUNHA BASTOS, F; DE CARVALHO, M. Mapeamento de stakeholders em projetos de eventos esportivos: estudo de caso. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 7, n. 1, p. 22-45, 2018.

DUMITRU, M; RALUCA, G; FELEAGA, L; MANGIUC, D. Marketing communications of value creation in sustainable organizations. The practice of integrated reports. **Amfiteatru Economic Journal**, v. 17, n. 40, p. 955-976, 2015.

FACCO, A; GROHMANN, M; MOREIRA, C. Estudo sobre a Importância da Qualidade da Experiência no Consumo de Serviços Turísticos: O Caso de um Parque Temático. **Podium**, v. 8, n. 1, p. 98-114, 2019.

FITZPATRICK, M; DAVEY, J; MULLER, L; DAVEY, H. Value-creating assets in tourism management: Applying marketing's service-dominant logic in the hotel industry. **Tourism Management**, v. 36, p. 86-98, 2013.

FREEMAN, R. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, v. 46, 1984.

FREEMAN, R; HARRISON, J; WICKS, A; PARMAR, B; COLLE, S. **Stakeholder theory: The state of the art**. Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, E; WICKS, A; PARMAR, B. Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". **Organization science**, v. 15, n. 3, p. 364-369, 2004.

FRIEDMAN, A; MILES, S. **Stakeholders: Theory and practice**. Oxford University Press on Demand, 2006.

GRISSEMAN, U; STOKBURGER-SAUER, N. Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. **Tourism management**, v. 33, n. 6, p. 1483-1492, 2012.

HÖRISCH, J; FREEMAN, R; SCHALTEGGER, S. Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. **Organization & Environment**, v. 27, n. 4, p. 328-346, 2014.

HSU, S; HSIEH, P; YUAN, S. Roles of 'small-and medium-sized enterprises' in-service industry innovation: a case study on leisure agriculture service in tourism regional innovation. **The Service Industries Journal**, v. 33, n. 11, p. 1068-1088, 2013.

IND, N; COATES, N. The meanings of co-creation. **European Business Review**, 2013.

KUJALA, J; LEHTIMÄKI, H; MYLLYKANGAS, P. Value co-creation in stakeholder relationships: A case study. In: **Stakeholder engagement: Clinical research cases**. Springer, Cham, 2017. p. 15-30.

KAMBIL, A; FRIESEN, G; SUNDARAM, A. Co-creation: A new source of value. **Outlook Magazine**, v. 3, n. 2, p. 23-29, 1999.

LAMBERT, D; ENZ, M. Managing and measuring value co-creation in business-to-business relationships. **Journal of Marketing Management**, v. 28, n. 13-14, p. 1588-1625, 2012.

LAPLUME, A; SONPAR, K; LITZ, R. Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. **Journal of management**, v. 34, n. 6, p. 1152-1189, 2008.

LI, X; PETRICK, J. Examining the antecedents of brand loyalty from an investment model perspective. **Journal of Travel Research**, v. 47, n. 1, p. 25-34, 2008.

LIN, G; LIN, J. Ethical customer value creation: Drivers and barriers. **Journal of Business Ethics**, v. 67, n. 1, p. 93-105, 2006.

LISTON-HEYES, C; LIU, G. A study of non-profit organisations in cause-related marketing. **European Journal of Marketing**, 2013.

MAINARDES, E; ALVES, H; RAPOSO, M. Stakeholder theory: issues to resolve. **Management decision**, v. 49, n. 2, p. 226-252, 2011.

MARTINS, F; FERREIRA-DA-SILVA, A; MACHADO-SANTOS, C. Gestão dos stakeholders na captação de recursos nos hospitais filantrópicos e religiosos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. SPE, p. 65-85, 2014.

MAYANGSARI, L; NOVANI, S; HERMAWAN, P. Batik Solo industrial cluster analysis as entrepreneurial system: A viable co-creation model perspective. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 169, p. 281-288, 2015.

MCVEA, J; FREEMAN, R. A names-and-faces approach to stakeholder management: How focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together. **Journal of management inquiry**, v. 14, n. 1, p. 57-69, 2005.

MILES, S. Stakeholder theory classification: A theoretical and empirical evaluation of definitions. **Journal of Business Ethics**, v. 142, n. 3, p. 437-459, 2017.

MORAES, E; MANZINI, R. Co-criação de valor através das experiências: uma pesquisa nas Empresas do Estado de São Paulo. **ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA DA ANPAD**, v. 4, p. 1-16, 2009.

NAMBISAN, S; BARON, R. Virtual customer environments: testing a model of voluntary participation in value co-creation activities. **Journal of product innovation management**, v. 26, n. 4, p. 388-406, 2009.

NEUHOFER, B; BUHALIS, D. Service-dominant logic in the social media landscape: New perspectives on experience and value co-creation. In: **Advances in Social Media for Travel, Tourism and Hospitality**. Routledge, 2017. p. 13-25.

NOVAK, J; SCHWABE, G. Designing for reintermediation in the brick-and-mortar world: Towards the travel agency of the future. **Electronic Markets**, v. 19, n. 1, p. 15-29, 2009.

NOVANI, S; PUTRO, U; HERMAWAN, P. Value orchestration platform: promoting tourism in batik industrial cluster solo. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 169, n. 1, p. 207-216, 2015.

ORDANINI, A; PASINI, P. Service co-production and value co-creation: The case for a service-oriented architecture (SOA). **European Management Journal**, v. 26, n. 5, p. 289-297, 2008.

PARENT, M; DEEHOUSE, D. A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. **Journal of business ethics**, v. 75, n. 1, p. 1-23, 2007.

PAYNE, A; STORBACKA, K; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the academy of marketing science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.

PAYNE, A; STORBACKA, K; FROW, P; KNOX, S. Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. **Journal of business research**, v. 62, n. 3, p. 379-389, 2009.

PERA, R; OCCHIOCUPO, N; CLARKE, J. Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 10, p. 4033-4041, 2016.

PRAHLAD, C; RAMASWAMY, V. Co-opting Customer Competence.'. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 79-87, 2000.

PRAHALAD, C; RAMASWAMY, V. **The future of competition: Co-creating unique value with customers**. Harvard Business Press, 2004.

PREBENSEN, N; VITTERSØ, J; DAHL, T. Value co-creation significance of tourist resources. **Annals of tourism Research**, v. 42, p. 240-261, 2013.

PREBENSEN, N; KIM, H; UYSAL, M. Cocreation as moderator between the experience value and satisfaction relationship. **Journal of Travel Research**, v. 55, n. 7, p. 934-945, 2016.

RAMASWAMY, V; OZCAN, K. What is co-creation? An interactional creation framework and its implications for value creation. **Journal of Business Research**, v. 84, p. 196-205, 2018.

RANJAN, K; READ, S. Value co-creation: concept and measurement. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 3, p. 290-315, 2016.

RIBEIRO, T; KEVIN, K; COSTA, B; URDAN, A. Conhecendo as bases da Cocriação de Valor. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, v. 13, n. 1, p. 1906-1926, 2019.

RIHOVA, I; BUHALIS, D; MOITAL, M; GOUTHRO, M. Conceptualising customer-to-customer value co-creation in tourism. **International Journal of Tourism Research**, v. 17, n. 4, p. 356-363, 2015.

RIHOVA, I; BUHALIS, D; GOUTHRO, M; MOITAL, M. Customer-to-customer co-creation practices in tourism: Lessons from Customer-Dominant logic. **Tourism Management**, v. 67, p. 362-375, 2018.

SVENSSON, G; GRÖNROOS, C. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? **European business review**, 2008.

SWEENEY, J; SOUTAR, G. Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. **Journal of retailing**, v. 77, n. 2, p. 203-220, 2001.

TANTALO, C; PRIEM, R. Value creation through stakeholder synergy. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 2, p. 314-329, 2016.

TINSON, J; SAREN, M; ROTH, B. Exploring the role of dark tourism in the creation of national identity of young Americans. **Journal of Marketing Management**, v. 31, n. 7-8, p. 856-880, 2015.

ULAGA, W. Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. **Industrial marketing management**, v. 32, n. 8, p. 677-693, 2003.

VARGO, S; LUSCH, R. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

VAZQUEZ-BRUST, D; LISTON-HEYES, C; PLAZA-UBEDA, J; BURGOS-GIMENEZ, J. Stakeholders pressures and strategic prioritisation: An empirical analysis of environmental responses in Argentinean firms. **Journal of Business Ethics**, v. 91, n. 2, p. 171-192, 2010.

VIEIRA, S; COSTA, B; CINTRA, R. Stakeholders Analysis: Um novo campo de pesquisa no turismo. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 6, n. 2, p. 147-159, 2012.

WALTER, A; RITTER, T; GEMÜNDEN, H. Value creation in buyer–seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. **Industrial marketing management**, v. 30, n. 4, p. 365-377, 2001.

WANG, D; LI, X; LI, Y. China's “smart tourism destination” initiative: A taste of the service-dominant logic. **Journal of Destination Marketing & Management**, v. 2, n. 2, p. 59-61, 2013.

ZOLKIEWSKI, J; TURNBULI, P; LINDFELT, L; TÖRNROOS, J. Ethics and value creation in business research: comparing two approaches. **European Journal of Marketing**, 2006.