



## **A COCRIAÇÃO DE VALOR EM PROJETOS SOCIAL-ESPORTIVOS: ESTUDO DE CASO DO “PROJETO CRESCER” DA CIDADE DE RIO CLARO / SP.**

**CRISTINA EMY SHINTANI**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
crisemy@uol.com.br

**VANESSA CARVALHO MIRANDA TAVARES**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
vancmt@yahoo.com.br

**CINTHYA DA SILVA NASCIMENTO**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
cinfeliz@gmail.com

**BENNY KRAMER COSTA**

bennycosta@yahoo.com.br



## A COCRIAÇÃO DE VALOR EM PROJETOS SOCIAL-ESPORTIVOS: ESTUDO DE CASO DO “PROJETO CRESCER” DA CIDADE DE RIO CLARO / SP.

### Resumo

O presente estudo tem como objetivo investigar como a cocriação de valor pode contribuir para a sobrevivência e desenvolvimento de programas social-esportivos. Espera-se trazer contribuições para o corpo de conhecimento da gestão no esporte por meio da identificação dos elementos básicos da cocriação de valor (DART) no Projeto Crescer de Handebol, implantado no município de Rio Claro (SP), a fim de coadjuvar para a sobrevivência e desenvolvimento dos programas social-esportivos. Para isso, foi realizado um estudo de caso exploratório, com análise qualitativa de dados coletados por pesquisa de múltiplas fontes. Os alunos, pais e mestres, diretores das escolas e a Secretaria de Esportes foram os principais *stakeholders* identificados no projeto. Contudo, a identificação dos elementos básicos da cocriação de valor é verificada de maneiras diferentes entre os *stakeholders*. Portanto, concluiu-se que a cocriação de valor diante do cenário analisado está associada à contribuição de participantes assíduos por meio de *feedbacks* mútuos. Estas propostas são fontes para melhorias e ampliação das atividades.

**Palavras-chave:** Esporte; Cocriação de valor; DART; Programa social-esportivo.

### Abstract

The present study aims to investigate how value co-creation may contribute to social-educational programs survival and development. The authors hope to provide contributions to the body of knowledge in sport management by identifying the basic elements of value co-creation (DART) in Project Crescer of Handball, implemented in Rio Claro, São Paulo, in order to assist the survival and development of social sports programs. For this, an exploratory case study was carried out, with qualitative data analysis of data collected by research from multiple sources. Students, parents and teachers, school principals and the Department of Sports were the main stakeholders identified in the project. However, the identification of the basic elements of the value co-creation was showed in different ways among stakeholders. Therefore concludes that the value co-creation on the analyzed scenario is associated to the contribution of regular participants through feedbacks. These proposals are sources for improvements and expansion of activities.

**Keywords:** Sport, Value Co-creation, DART, Social-sports program.



## **A COCRIAÇÃO DE VALOR EM PROJETOS SOCIAL-ESPORTIVOS: ESTUDO DE CASO DO “PROJETO CRESCER” DA CIDADE DE RIO CLARO / SP.**

### **a) Introdução**

A alta competitividade dos mercados tem levado organizações de diferentes setores de atuação a desenvolver novas estratégias de negócios para atender demandas cada vez mais personalizadas de seus consumidores-alvo. Nesse contexto, autores como Prahalad e Ramaswamy (2004), Vargo e Lush (2006), Zhang e Chen (2008) e Payne, Storbacka e Frow (2008) têm demonstrado a preocupação na criação de valor de produtos e serviços pela interação entre as organizações e seus consumidores, ou seja, a cocriação de valor.

Nesse sentido, conforme destacado por Zhang e Chen (2008), a grande oferta e facilidade de acesso a novos produtos e serviços tem exigido das firmas, novas estratégias que levem ao aumento da lealdade e satisfação do cliente. O foco tradicional do aumento da eficiência interna das firmas tem se direcionado às interações e trocas mútuas com o consumidor e, portanto, para as competências do mesmo. Para tanto, a lógica dominante em serviço (Prahalad e Ramaswamy, 2004; Vargo, Maglio e Akaka, 2008; Zhang e Chen, 2008) surge como perspectiva alternativa para a cocriação de valor de forma colaborativa e interativa entre a firma e o cliente, na busca por vantagem competitiva na nova economia.

Contudo, os autores consultados destacam que estudos sobre a cocriação de valor estão ainda em fase inicial (Zhang e Chen, 2008; Becker e Nagel, 2013). Payne, Storbacka e Frow (2008), afirmam que pouco se conhece sobre como os consumidores se engajam no processo da cocriação de valor, preocupação que se faz especialmente importante em diferentes contextos como na gestão do esporte, em se tratando da implantação e desenvolvimento de projetos esportivos, com orientação à prestação de serviços e ações voltadas ao fomento da prática esportiva.

A Constituição federal brasileira de 1988 atribui ao poder público, a oferta e o desenvolvimento do esporte em suas diferentes manifestações, enquanto direito individual a ser garantido a todo residente em território nacional. Frente a essa demanda, gestores de programas e projetos esportivos orientados ao aumento da participação popular no esporte, enfrentam o desafio de atender diferentes demandas na prestação de serviços voltados a clientes com expectativas e capacidades variadas, e ao mesmo tempo, a busca por ferramentas de aumento da capacidade de atendimento e diminuição de custos operacionais.

Com o objetivo de trazer contribuições nesse contexto, identificado na gestão do Projeto Crescer de Handebol, implantado no município de Rio Claro (SP), este estudo procurou investigar como a cocriação de valor pode contribuir para a sobrevivência e desenvolvimento de programas social-esportivos?

Para tanto, foi realizado um estudo de caso do Projeto Crescer, com a utilização de uma pesquisa de natureza qualitativa e diferentes fontes de informação. Pesquisa documental de dados secundários e observação participante foram os instrumentos utilizados para a coleta de dados e análise das ações de funcionamento e relações estabelecidas com os principais grupos de interesse beneficiados pelo projeto.

Espera-se ao final, trazer contribuições práticas para gestores de projetos social-esportivos em busca de ferramentas para o aumento da eficiência e eficácia de suas ações por meio da cocriação de valor junto a seu público alvo, além de contribuições teóricas para os estudos da cocriação de valor no contexto do esporte, e consequentemente para o corpo de conhecimentos da gestão do esporte no Brasil.

### **b) Referencial teórico**

- A cocriação de valor



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

O contexto econômico mundial mais recente é marcado pela alta competitividade, o que vem exigindo uma mudança de perspectiva na relação das trocas das firmas com seus clientes. Como observado por Yunis et al. (2012), a queda de barreiras internacionais e o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação gerou uma série de desafios, mas também de oportunidades, levando firmas e organizações de áreas de atuação diversas, a adotar perspectivas cada vez mais centradas nas demandas personalizadas de seus clientes potenciais na busca por vantagem competitiva (Pralhad e Ramaswamy, 2004; Vargo e Lush, 2006; Zhang e Chen, 2008).

O tema da cocriação de valor está ainda em fase inicial de investigação, como destacado por Zhang e Chen (2008), e representa uma nova perspectiva alternativa aos modelos tradicionais de criação de valor focados no produto e no preço (Vargo, Maglio e Akaka, 2008). A lógica dominante em serviços é defendida pelos autores que tratam do tema, baseados na interatividade com o consumidor, não só para a oferta de produtos e serviços mais direcionados às expectativas e necessidades dos clientes, mas também aos benefícios gerados reciprocamente nesse processo (Pralhad e Ramaswamy, 2004; Vargo e Lush, 2006; Zhang e Chen, 2008; Vargo, Maglio e Akaka, 2008; Moraes e Costa, 2013).

Para o melhor entendimento dessa nova abordagem, Vargo, Maglio e Akaka (2008) adotam o conceito do serviço como sendo a aplicação de competências entre o produtor/provedor e o consumidor, de forma recíproca, sendo esta a base inerente da troca. Em consequência, os sistemas de serviços seriam as configurações interativas de trocas mútuas, ou seja, onde o valor é criado de forma colaborativa. Seguindo essa lógica, os autores definem a ciência dos serviços como o estudo dos sistemas de serviço e da cocriação de valor dentro de uma complexa configuração de recursos (Moraes e Costa, 2013).

Nesse sentido, de acordo com o trabalho de Prahalad e Ramaswamy (2004), a cocriação de valor baseia-se na interatividade com o consumidor, onde a participação ativa do cliente no consumo do serviço prestado gera maior valor quanto mais próximo aos desejos e expectativas do mesmo, levando a uma maior satisfação. Mais do que isso, além de Prahalad e Ramaswamy (2004), Vargo e Lusch (2004) ainda ressaltam que o envolvimento e a inclusão do consumidor nos processos de desenvolvimento, que não acaba na linha de produção, possibilitam que as contribuições destes clientes possam ser aplicadas ao produto que será comercializado, possibilitando alcances maiores em satisfação.

O processo de cocriação de valor, portanto, além de possibilitar o diálogo aberto entre organizações e consumidores, permite a troca de experiências (Pralhad e Ramaswamy, 2004). De acordo com Nambisam (2002), envolve a combinação de inovação e trocas de vários recursos, e também a habilidade para acessar, implantar, trocar e combinar o mesmo, sendo este, o principal ponto da criação de valor. Ainda segundo o autor, essa combinação permite agregar valores aos clientes, e a cocriação de valor ocorre pelo retorno dessas sugestões ao produtor / fornecedor, gerando benefícios para o próprio cliente.

Portanto, pelo exposto, observa-se que a lógica dominante em serviços baseia-se no valor-em-uso como significado de valor (Vargo, Maglio e Akaka, 2008). O papel dos produtores e consumidores não é diferente, sendo o valor sempre cocriado reciprocamente, em interações entre provedores e beneficiários através da integração de recursos e aplicação de competências. Produtores aplicam seus conhecimentos e habilidades na produção e marca do produto ofertado, e consumidores aplicam seu conhecimento e habilidades no uso do mesmo no contexto de seu cotidiano. Ao mesmo tempo, consumidores aplicam seus próprios recursos para prover serviços (geralmente na forma de direitos por serviços – dinheiro – que a firma pode utilizar para suas próprias atividades de criação de valor), ou seja, o valor é cocriado pela relação recíproca de benefício mútuo.

O estudo dos sistemas de serviços enfatizam a colaboração e a adaptação na cocriação de valor, e estabelece um equilíbrio e um quadro interdependente para sistemas recíprocos de



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

prestação de serviços. Esses sistemas podem ser individuais ou de grupos de indivíduos (famílias, firmas, nações, etc.) que sobrevivem, se adaptam e se desenvolvem através da troca e aplicação de recursos – particularmente conhecimentos e habilidades – com outros sistemas. Em resumo, sistemas de serviços empreendem uma troca com outros sistemas de serviços e aumentam a adaptabilidade e longevidade – portanto, a cocriação de valor – para si e para outros (Vargo, Maglio e Akaka, 2008).

Prahalad e Ramaswamy (2004), ao propor o processo de cocriação de valor, baseia a interação entre o cliente e a empresa nos chamados “blocos de construção” necessários para a cocriação de valor (Becker e Nagel, 2013). São eles o diálogo, acesso, risco (avaliação) e transparência, elementos básicos que sustentam as ações de relacionamento para que ocorra a cocriação de valor.

<b>D</b>	Diálogo	Meio para estimular a troca de conhecimentos entre a empresa e o cliente, como forma de aprofundar a compreensão sobre as necessidades, expectativas e também aumentar as oportunidades para inovação e geração de valor.
<b>A</b>	Acesso	Meio para o cliente “experimentar” os benefícios do produto antes da entrega/aquisição. É viabilizado através de interações entre a empresa e o cliente, baseadas em avaliações do produto durante o processo de desenvolvimento.
<b>R</b>	Risco (Avaliação)	Meio pelo qual a empresa gerencia os riscos relacionados à participação direta do cliente no processo. Por outro lado, o cliente também assume maior volume de riscos, uma vez que torna-se co-responsável pelo processo de criação.
<b>T</b>	Transparência	Meio para assegurar o aumento da confiança entre o cliente e a empresa, contribuindo para o estabelecimento e uma relação mais produtiva e de maior valor agregado para ambas as partes.

**Figura 1 – Blocos de interação para cocriação de valor.** Fonte: Adaptado de Prahalad e Ramaswamy (2004).

O diálogo faz referência à possibilidade do provedor aproveitar verdadeiramente as colaborações dos consumidores e tratar o cliente de igual para igual. No caso do acesso, trata-se da oportunidade do cliente de experimentar produtos dos quais não são proprietários. Corroborando essa afirmação, LOÏC PLÉ (2010), afirma que atualmente a grande maioria de estudos de cocriação de valor tem centrado suas observações na participação ativa do cliente no processo de produção de um bem ou na oferta de um serviço, sugerindo ainda, que o cliente seja analisado como cocriador de experiências.

A avaliação do risco nesta nova perspectiva, tira das empresas a prática de só apresentar aos clientes os benefícios de seus produtos, pensando que somente o criador do produto e a organização têm condições de avaliar e administrar os riscos. No novo paradigma os clientes devem participar dessa avaliação.

A transparência possibilita ao cliente comprovar a veracidade das informações fornecidas pelas organizações, pois com maior acesso a diferentes mídias, qualquer erro de informação pode ser facilmente desfeito, tanto por pesquisas em outras empresas virtuais, quanto pela troca de experiências entre consumidores de todo o mundo por meios on-line. Sendo assim, dificilmente uma empresa pode, nos dias atuais, ser beneficiada por alardear produtos e soluções milagrosas.

- Projetos esportivos educacionais

O foco de análise deste trabalho recai sobre a gestão de projetos esportivos de cunho sócio-educacional, observada a responsabilidade do poder público quanto ao desenvolvimento do esporte em todo o território nacional. A Constituição Brasileira, em seu artigo 217,



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

reconhece o esporte enquanto direito individual a ser garantido aos diferentes grupos de cidadãos, no que se refere às suas diferentes manifestações: educacional, de participação e de alto rendimento esportivo. Frente a essa demanda, o Ministério do Esporte é órgão responsável pela promoção de políticas públicas voltadas ao fomento, interlocução e financiamento que possibilitem formas de acesso ao esporte em todo o território nacional.

Dessa forma, os governos municipais, estaduais e gestores de entidades de prática esportiva diversas enfrentam demandas variadas para o desenvolvimento de suas ações principalmente, no que diz respeito à busca de financiamento necessário para o alcance dos objetivos traçados.

Nesse sentido, a lei federal 11.438/06, conhecida como lei de incentivo ao esporte, se propõe a fomentar as atividades de caráter desportivo através de apoio financeiro vinculado a Declaração Anual do Imposto de Renda (IR) por parte dos interessados, sejam pessoas físicas ou jurídicas. A lei permite que empresas e pessoas físicas redirecionem parte dos recursos referentes ao imposto de renda em projetos esportivos aprovados pelo Ministério do Esporte. As empresas podem investir até 1% desse valor e as pessoas físicas, até 6%.

Autores da área do esporte como Tubino (1992, p. 20) defendem o papel do Estado no fomento ao esporte, enquanto estratégia para a melhora do bem-estar-social, mas principalmente porque é o Estado quem possui a capacidade institucional e política de tratar de forma interdisciplinar a variedade de problemas sociais existentes nas suas delimitações de responsabilidade pública.

Entre as opções disponíveis aos gestores do esporte, destaca-se ainda a lei nº 9.615 de março de 1998, conhecida como “Lei Pelé”, que veio instituir normas gerais sobre o desporto e ratifica o dever constitucional, que regulamenta a destinação de porcentagem arrecadada pelas loterias para aplicação nos desportos, desde o alto rendimento esportivo, passando pelos para-atletas, prevendo recursos para a produção científica e apoio a projetos de pesquisa, documentação e informação.

Os documentos e informações que devem ser encaminhados ao Ministério do Esporte na apresentação do projeto desportivo para receber a contribuição para um projeto através da Lei de incentivo ao Esporte são:

- Pedido de avaliação do projeto dirigido à Comissão Técnica, com a indicação da manifestação desportiva,
- Descrição do projeto contendo justificativa, objetivos, cronograma de execução física e financeira, estratégias de ação, metas qualitativos e quantitativos e planos de aplicação dos recursos,
- Orçamento analítico e comprovação de que os preços orçados são compatíveis com os praticados no mercado ou enquadrados nos parâmetros estabelecidos pelo Ministério do Esporte.

Para que os proponentes possam captar recursos para os seus projetos usando os benefícios das Leis de Incentivo, é necessário que os mesmos sejam avaliados pelas comissões de análise de projetos. Os principais pontos avaliados por elas são:

- Interesse público;
- Compatibilidade de custos;
- Capacidade demonstrada pelo gestor do projeto;
- Atendimento da legislação;

Identifica-se, portanto, que projetos esportivos voltados ao aumento da participação popular encontram-se em uma situação pertinente para este estudo, pois neste contexto o consumidor (alunos, escolas, pais e mestres), são agentes importantes a serem analisados. Adotando uma visão de senso coletivo, o esporte tem uma forte relação em constituir grupos – stakeholders – que afetam e são afetados por decisões e objetivos de organizações



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

(FREEMAN, 1984). Os gestores de projetos dessa natureza, dependem da capacidade de cocriação de valor junto à uma diversidade de expectativas da população, bem como as demandas geradas pela diversidade sócio-cultural característica da sociedade brasileira, de forma que a interlocução com os consumidores, pode contribuir para o desenvolvimento e execução do projeto, resultando em uma visão mais ampla, que permita a readequação do projeto às necessidades da comunidade de forma mais objetiva e eficaz.

### c) Método da produção técnica

O presente estudo tem natureza exploratória, definida de acordo com a pergunta de pesquisa que esse trabalho procurou atender observando inicialmente o conteúdo presente na literatura a respeito do constructo da cocriação de valor, convergindo para o contexto da gestão do esporte.

Esta pesquisa procurou analisar os elementos de cocriação de valor propostos por Prahalad e Ramaswamy (2004) na prática de projetos esportivos de cunho sócio-educacional observados no projeto investigado, a partir da análise do poder de influência desse constructo nas ações dos diferentes *stakeholders* investigados.

Portanto, para a investigação do problema apresentado e a natureza da pesquisa, o método qualitativo de análise mostrou ser o mais adequado para a investigação. Sendo assim, o estudo de caso foi adotado, conforme recomendações de Martins e Theóphilo (2009) e Yin (2010), que sugerem essa estratégia de pesquisa para investigações qualitativas que exigem a observação empírica, dentro de seu contexto real para descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos a partir de uma análise profunda de um problema de pesquisa.

Procurando alcançar o objetivo delineado, a investigação partiu da revisão da literatura, e o estudo de caso partiu da análise documental do material cedido pelo coordenador do projeto, composto pelo histórico do projeto, cadastro geral de proponente, estatuto de associação desportiva beneficente, planejamento e manual normativo de implementação do projeto, documentos de patente, e fotos enviadas pelo gestor. Como fonte de coleta de dado suplementar, foi realizada entrevista semiestruturada em profundidade com o gestor principal do projeto, professor Alexandre Contato Colagrai. Como fonte adicional de evidências, foram observados dados relacionados ao funcionamento do processo operacional do programa, e que serviram como base de informações para a liberação dos recursos providos através da lei de incentivo ao esporte proporcionado pelo governo estadual.

### d) Contexto do projeto ou situação problema

- Projeto Crescer – histórico e funcionamento

O Projeto CRESCER – Handebol em Rio Claro, da Secretaria Municipal de Esportes de Rio Claro, teve início em 2009, com a coordenação do professor Alexandre Contato Colagrai e a participação de outros professores e estagiários da UNESP Rio Claro. Por uma parceria firmada entre a Secretaria Municipal de Esportes e Sesi (Serviço Social da Indústria), foi criado o projeto em resposta as necessidades e interesses apresentados pela comunidade local, para atender crianças e adolescentes da região.

À época, professores e ex-atletas, até mesmo de outras modalidades esportivas, perceberam que era possível fazer uma reestruturação, contando com o apoio da lei Nacional de incentivo ao esporte. Com isso, por iniciativa pessoal, o professor responsável pelo projeto, Alexandre Contato Colagrai, único professor até então que trabalhava na modalidade solicitou junto à Secretaria Municipal de Esportes que trocassem as outras aulas da sua jornada de trabalho, para se dedicar apenas a modalidade das novas turmas de handebol e que paulatinamente foram formadas nas escolas públicas da cidade, fomentando assim a prática



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

desta modalidade. A divulgação do projeto foi feita em loco, nas escolas, mediante a presença dos professores nas escolas em horários ocioso das quadras. As escolas públicas que aceitaram a implantação do projeto foram: a Escola Estadual João Batista Leme, Escola Estadual Heloísa Lemenhe Marasca, Escola Estadual Carolina Augusta Seraphin.

No início, as turmas contavam com apenas 16 alunos, crescendo nos anos consecutivos gerando uma nova perspectiva de autonomia e reorganização operacional, se tornando mais eficaz no contexto inserido. No decurso, surgiram mais turmas de handebol na cidade, com a adoção de uma metodologia de trabalho para atender mais crianças e adolescentes que eram incorporados ao projeto, e contando também com o auxílio de estagiários de universidades vizinhas.

Apresenta como objetivos gerais incentivar a prática de atividades físicas e esportivas, difundir o Handebol, conquistar cada vez mais adeptos da modalidade e assim formar uma base para futuramente servir as equipes adultas de Rio Claro, fortalecendo o Handebol na cidade. A busca por esses objetivos ocorrem por meio de aulas de Handebol em polos, clínicas e aulas nas escolas, participação em campeonatos, viagens, festivais e torneios.

Nos polos, as aulas são ministradas para os alunos da cidade, meninos e meninas entre 7 a 15 anos. As clínicas de handebol são realizadas nas escolas, antes do início das aulas, uma forma de divulgar e atrair os alunos para os projetos. As aulas nas escolas acontecem fora do horário de aula, e também da grade curricular ou mesmo das aulas de Educação Física e são para alunos da escola. São realizadas viagens para assistir jogos de Handebol, onde os alunos dos pólos e escolas são convidados, gerando uma forma de aprender e vivenciar o que está acontecendo na modalidade.

Uma das grandes características do projeto é a organização de eventos em torno da modalidade de Handebol, como festivais e torneios, com a participação de todos os locais de onde se realiza o projeto: das escolas, dos polos, realizando assim interação entre todos os participantes, professores e estagiários. Nesses festivais e torneios o aluno percebe que existem várias pessoas participando do projeto da mesma forma que ele, em diferentes partes da cidade. Isso faz com que crie uma identidade mais forte com a modalidade, motivando ainda mais a sua participação.

### e) Tipo de intervenção e mecanismos adotados

Foram analisadas três unidades escolares estaduais participantes:

A Escola Carolina Seraphim: 24 alunos atendidos duas em aulas semanais;

A Escola Heloísa Lemenhe Marasca: 20 alunos atendidos em duas aulas;

A Escola João Batista Leme: duas turmas de 20 alunos (manhã e tarde) com aula ministrada uma vez por semana.

- Identificação dos principais *stakeholders*

Os principais stakeholders identificados referem-se aos que podem influenciar diretamente na cocriação de valor junto ao projeto Crescer de Handebol em Rio Claro:

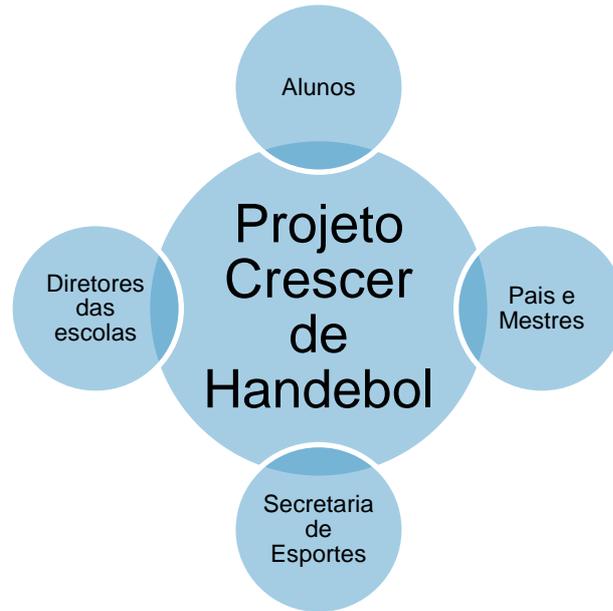


Figura 2 – Stakeholders com participação na cocriação de valor do Projeto Crescer. Fonte: elaborado pelos autores

- Participação dos Alunos

As crianças e adolescentes participam de festivais e encontros que ocorrem mensalmente aos sábados, onde não somente os participantes das escolas estaduais e de outras instituições municipais e privadas que aderiram ao projeto, se encontram para se socializarem e praticarem a modalidade esportiva de handebol, permitindo a integração com crianças e adolescentes de outras cidades. Através do projeto os praticantes da modalidade participam de viagens para assistirem jogos dos campeonatos Paulista e Ligas Nacionais, sendo levado em consideração os de maior interesse pelos participantes do projeto, e assim sendo programados viagens e vídeos sobre os assuntos mais interessantes aos alunos.

- Participação de Pais e Mestres, e Direção Escolar.

Os pais e mestres são participantes assíduos nos festivais, opinando diretamente na organização dos mesmos, e até mesmo no formato das aulas de handebol. A direção adequa os horários de acordo com a grade de aulas, e conforme o horário de trabalhos dos pais, para que os jovens e as crianças não fiquem com horários ociosos enquanto seus pais não estão em casa, sendo assim, esses são os *stakeholders* que mais influenciam com sugestões no andamento do projeto durante o ano letivo.

- Participação da Secretaria de Esportes

Tem influência direta em datas e locais de festivais.

f) Diagnóstico e análise

- Aplicação da ferramenta DART

Este relato técnico buscou identificar o processo de cocriação de valores, analisando o Projeto Crescer de Handebol em Rio Claro e os principais grupos de interesses beneficiados. Notou-se conforme sugere Prahalad e Ramaswamy (2004), há quatro elementos que constroem o processo: Diálogo, Acesso, Risco (avaliação) e Transparência.

Foi observado que o acesso e diálogo, ficam evidentes entre os beneficiados, através de blogs e chats como canais proporcionados pelo projeto Crescer de Handebol, onde alunos, escolas, e a Secretaria de Esportes, podem estar a par do que está ocorrendo, podendo registrar suas críticas e sugestões, além do acesso pessoal a professores envolvidos e o gestor.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

A transparência é gerada através da exposição de todas as propostas educativas e esportivas, aceitando e adequando-se as necessidades dos pais e alunos, apresentadas pela direção da escola.

Quanto aos riscos, notamos que o quem pode influenciar para que haja uma mudança mais representativa e brusca, é a secretaria de esportes, devido a questões políticas envolvidas em regiões específicas, gerando mudanças de localidades e datas de festivais propostos no início do projeto.

Nota-se que o mecanismo de envolvimento com o consumidor (alunos, comunidade, escolas e pais/mestres), como agentes ativos, de forma a perceber e validar suas vontades podem ser feitos através de uma comunicação mais eficaz, onde eles expressem o que querem e como querem, contribuindo com suas sugestões e críticas, para que o produto (PROJETO CRESCER DE HANDEBOL EM RIO CLARO) e atenda suas necessidades (PRAHALAD E RAMASWANY, 2004).

### g) Conclusões

Conclui-se que os principais interessados contribuem para que ocorra a cocriação de valor com seus incentivos, críticas e exigências mediante as participações assíduas em aulas ministradas e festivais, colaborando com propostas para melhorias e ampliação do esporte, além da aderência por novos pólos (escolas e outras entidades esportivas), fomentando a modalidade handebol na cidade, trazendo benefícios visíveis a própria comunidade.

Contudo, observa-se que para a implantação e desenvolvimento do projeto, o fator determinante concentrou-se na iniciativa pessoal do profissional especialista na modalidade e sua disposição em criar iniciativas de interlocução com a comunidade, gestores das secretarias de esporte e educação envolvidas, bem como a rede de relacionamentos pessoais que o professor mantinha com estagiários e profissionais que passaram a ser colaboradores posteriormente.

Esse caso pressupõe ainda, que embora a Constituição brasileira garanta o direito do cidadão à prática do esporte em suas diferentes manifestações, a criação e sustentabilidade de ações voltadas ao aumento da participação popular dependem em muito de iniciativas pontuais de gestores públicos e interesses de âmbitos diversos para o seu desenvolvimento.

Na opinião do gestor consultado, existem meios disponíveis para o financiamento de programas e projetos esportivos garantidos pela legislação, porém muito dos recursos disponíveis passam a não ser utilizados pela dificuldade de elaboração de justificativas plausíveis para a aprovação dos projetos junto ao Ministério do Esporte.

Não foi encontrada na literatura a associação dos estudos da cocriação de valor ao esporte. Portanto, pretendeu-se com o presente estudo contribuir com o conhecimento acerca da cocriação de valor bem como o conhecimento na gestão do esporte. Também se verificou a contribuição para organizações sócio-educativas que utilizam o esporte como ferramenta melhor engajem seus *stakeholders*.

Diante do cenário analisado, os *stakeholders* são peças fundamentais para a sobrevivência e ampliação das atividades, portanto, em ambientes semelhantes, a inserção dos mesmos representa um grande potencial de sucesso organizacional.

Entende-se como fator limitante a ausência de estudos anteriores que relacionam a cocriação de valor junto a projetos sócio-educacionais assim como a relação desta teoria ao âmbito do esporte. Contudo, pudemos verificar a relevância desta associação no que tange o fortalecimento da amplitude da vertente teórica, bem como a contribuição para a gestão esportiva. Portanto, futuros trabalhos podem fortalecer o conteúdo científico da gestão no esporte e da cocriação de valor, tendo como base estudos comparativos de projetos sócio-educativos, a identificação dos elementos básicos da cocriação de valor junto aos *stakeholders*



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

envolvidos no ambiente organizacional. Também se faz necessária a elaboração de um instrumento de avaliação para o grau de envolvimento dos *stakeholders* em cada um dos elementos DART propostos por Prahalad e Rasmawamy (2004).

### h) Referências

Becker, L.C.B.; Nagel, M.B. (2013). A Relação entre os elementos da cocriação (DART) e confiança no contexto de serviços. *RAIMED - Revista de Administração IMED*, 3(1), p. 1-18.

Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A., & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista Gestão e Projetos*, 3(2), 294-307.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Loïc Plé, R. C. (2010). Not Always Co-creation: Introducing Interactional Co destruction of value in Service-dominant Logic. *Journal of Marketing Services*, 24, 430-437.

Martins, G., & Theóphilo, C. R. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.

Moraes, M. B.; Costa, B. K. (mai-ago/2013). Co-criação de valor e perspectiva da lógica dominante: um estudo em uma empresa do setor aeronáutico. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 9 (2), 262-279.

Payne, A. F., Storbacka K., & Frow, P. (2007). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 83-96.

Prahalad, C.K., Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: the next practice in valuecreation. *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3).

Tubino, M.J. (1992). *As dimensões sociais do esporte*. São Paulo: Cortez: Autores Associados.

Vargo, S. L.; Lush, R. F. (2006). *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate and direction*. Armonk. New York: M. E. Sharpe.

Vargo, S.L., Maglio, P.P., & Akaka, M.A. (2008) On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26, 145– 152.

Von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press.

YIN, R. K. (2010) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman. 4ª ed. p.248.

Yunis, M. M., Koong, K. S., Liu, L. C., Kwan, R., & Tsang, P. (2012). ICT maturity as a driver to global competitiveness: a national level analysis. *International Journal of Accounting and Information Management*, v. 20, n. 3, p. 255-28.

Zhang, X.; Chen, R. (2008). Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *International Journal of Production Economics*, 116, 242-250.