

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA

MARCELLUS SILVEIRA CURVELLO LOPES

**O ECOSISTEMA DE SERVIÇO E A COCRIAÇÃO DE VALOR NO CONTEXTO
CLUBÍSTICO**

**Brasília/DF
Dezembro/2023**

MARCELLUS SILVEIRA CURVELLO LOPES

**O ECOSISTEMA DE SERVIÇO E A COCRIAÇÃO DE VALOR NO CONTEXTO
CLUBÍSTICO**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA), da Faculdade de Administração da Universidade de Brasília (UnB).

Orientador: Prof. Dr. Karim Marini Thomé

**Brasília/DF
Dezembro/2023**

AGRADECIMENTOS

Uma dissertação por si só já é um trabalho que exige dedicação, vontade de contribuir com o conhecimento de sua área e um apreço pela pesquisa. Uma dissertação que possa ter a chancela da Universidade de Brasília, minha querida UnB que me acolheu durante tantos anos, representa a realização de um sonho, ao mesmo tempo em que é um desafio e uma motivação a mais para estar no nível que essa Universidade pede e merece.

É, por muitas vezes, um trabalho solitário. As páginas que daqui pra frente preencherão esse documento não irão refletir adequadamente todas as horas de pesquisa, de leitura, de parágrafos escritos e apagados, de ideias que ficaram e ideias que passaram, e de momentos que passamos. Mas reflete o que naquele momento o pesquisador conseguiu contribuir naquele ponto específico para esta teoria ou aquela, confirmando ou não aquela hipótese, e colocando um tijolinho a mais para a ciência de sua área. E esta ocasião é especial, reflete o fim – ou uma etapa – de um ciclo, de um projeto, de um período especial. Período este que é compartilhado pelos seus amigos, familiares, conhecidos, enfim, todos aqueles que contribuíram com alguma parte do que está aqui.

Particularmente, gostaria primeiramente de agradecer aos meus pais, Arideu e Tânia, que sempre foram meus primeiros incentivadores e meus melhores amigos. Sem eles eu nada seria. E por extensão, quero agradecer minhas irmãs, Ariane e Márcia, que sempre me serviram de exemplo para continuar estudando e para realizar esse meu sonho.

Passar por uma etapa importante como um Mestrado é desafiador, mas com o apoio daquela pessoa que te faz brilhar os olhos se torna mais fácil. Maria, passamos juntos por esta etapa, cada um no seu tempo, mas hoje podemos dizer que a vencemos e vencemos juntos. Seu carinho, sua companhia e suas contribuições foram valiosas e se refletem aqui e ali neste trabalho.

Agradeço muito ao meu orientador, Prof. Dr. Karim Marini Thomé, por todo o apoio, paciência e ensinamentos. Sem suas sugestões e apontamentos, esta pesquisa jamais teria saído do papel.

Não posso deixar de agradecer ao Cota Mil late Clube, que me deu a tranquilidade necessária para que eu tivesse condições de me dedicar a esta dissertação. Se uma sugestão desta dissertação for útil ao clube, já estarei realizado. Agradeço aos diretores, presidentes e vice com quem trabalhei, além da minha equipe de trabalho, pela motivação e apoio em momentos diversos.

Agradeço aos entrevistados e a todos os envolvidos que me auxiliaram, de uma maneira ou outra, a conseguir não somente as entrevistas, mas todas as conversas e bate papos que tivemos, todos foram ricos em aprendizado.

Por fim, mas não menos importante – pelo contrário -, gostaria de agradecer ao Prof. Dr. Edgar Reyes Junior (in memoriam). Deixou-nos de maneira abrupta, inesperada, com uma legião de alunos, ex-alunos, professores, colegas, amigos, enfim, com uma saudade imensa. Foi meu orientador de TCC na minha Graduação, mas também meu primeiro orientador na Academia. Acendeu a chama em mim em cursar o Mestrado e me fez sonhar com isso, não só na UnB como no mundo. Se insisti para entrar no PPGA da UnB e se sonho com tantas outras coisas, foi pelas nossas conversas, pelas suas dicas e pelas histórias que me contava. Foi mais que um professor, foi um educador e uma inspiração. Este agradecimento é só uma pequena homenagem que posso fazer ao seu legado, mas que é de coração.

RESUMO

Os clubes são agremiações onde as pessoas se reúnem para interagir, praticar esportes, realizar eventos, confraternizar ou simplesmente para estar ao ar livre. Muitos destes clubes, como os de Brasília, são considerados patrimônios históricos de suas cidades que ainda resistem às mudanças ao longo do tempo, mesmo em um mundo cada vez mais competitivo e com mais opções de lazer. Este trabalho buscou, pela ótica da cocriação de valor derivada da lógica dominante do serviço, ver como os clubes do Distrito Federal atuam em suas rotinas e como interagem entre si, procurando melhorar suas ofertas de serviço. Os objetivos da pesquisa foram: mapear os atores, suas interações e as instituições deste ecossistema, caracterizar os mecanismos de cocriação de valor e descrever o ecossistema de serviço no contexto destes clubes. Ao realizar entrevistas em profundidade com participantes de três clubes e com o sindicato patronal da categoria, além da observação não participante do pesquisador, se obtiveram resultados para vários conceitos-chave dos níveis de análise de Reynoso et al. (2018), utilizados para nortear o trabalho. Foi constatado que, apesar de características interessantes como a ideia de uma não agressão mútua entre os clubes e de iniciativas de integração de recursos entre eles, não se pode concluir que há um ecossistema de serviço neste setor dos clubes e, ainda, que a cocriação de valor ocorre de maneira ainda incipiente. Esta pesquisa trouxe contribuições teóricas para o campo da cocriação de valor e para os ecossistemas de serviço, respondendo ao chamado de Golgeci et al. (2022) por mais pesquisas na área dos ecossistemas de serviço, evidenciando como a cocriação de valor como constructo teórico e os ecossistemas de serviço podem continuar impactando nas pesquisas do campo. Nas contribuições gerenciais, oportunidades de parcerias e ações foram sugeridas aos gestores dos clubes e de outros atores desse ecossistema. E como contribuições sociais, foi evidenciada a relevância histórica e cultural dos clubes, os trazendo para o debate acadêmico como *locus* de estudo e contribuindo para a literatura da área. Sugeriram-se ações para incentivar a cocriação de valor dentro deste ecossistema que se inicia e uma agenda para pesquisas futuras também foi disponibilizada.

Palavras-chave: clubes; lógica dominante do serviço; co-criação de valor; ecossistemas de serviço.

ABSTRACT

Clubs are groups where people come together to interact, play sports, hold events, socialize or simply be outdoors. Many of these clubs, like those in Brasília, are considered historical heritage of their cities that still resist changes over time, even in an increasingly competitive world with more leisure options. This work sought, from the perspective of value co-creation derived from the dominant logic of service, to see how clubs in the Federal District operate in their routines and how they interact with each other, seeking to improve their service offerings. The research objectives were: to map the actors, their interactions and the institutions of this ecosystem, characterize the value co-creation mechanisms and describe the service ecosystem in the context of these clubs. By conducting in-depth interviews with participants from three clubs and the category's employers' union, in addition to the researcher's non-participant observation, results were obtained for several key concepts of Reynoso et al.'s levels of analysis. (2018), used to guide the work. It was found that, despite interesting characteristics such as the idea of mutual non-aggression between clubs and initiatives to integrate resources between them, it cannot be concluded that there is a service ecosystem in this club sector and, furthermore, that co-creation of value occurs in an incipient way. This research brought theoretical contributions to the field of value co-creation and service ecosystems, responding to the call of Golgeci et al. (2022) for more research in the area of service ecosystems, highlighting how the co-creation of value as a theoretical construct and service ecosystems can continue to impact research in the field. In managerial contributions, opportunities for partnerships and actions were suggested to club managers and other actors in this ecosystem. And as social contributions, the historical and cultural relevance of the clubs was highlighted, bringing them into the academic debate as a locus of study and contributing to the literature in the area. Actions were suggested to encourage the co-creation of value within this emerging ecosystem and an agenda for future research was also made available.

Keywords: clubs; service dominant logic; value co-creation; service ecosystems.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Sistemas de serviço, redes e ecossistema, baseado em Reynoso et al. (2018)

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1: Premissas Fundamentais (PFs) de Vargo e Lusch (2004)
- Tabela 2: Mudanças nas Premissas Fundamentais (PFs)
- Tabela 3: Mudanças na Premissa Fundamental 6 (PF6)
- Tabela 4: Algumas categorias de clubes, conforme a literatura
- Tabela 5: Perfil social e profissional dos entrevistados
- Tabela 6: Ponto de saturação teórica
- Tabela 7: Respostas para as perguntas sobre Complexidade
- Tabela 8: Respostas para as perguntas sobre Viabilidade
- Tabela 9: Respostas para as perguntas sobre Sobrevivência
- Tabela 10: Respostas para as perguntas sobre Conhecimento
- Tabela 11: Respostas para as perguntas sobre Tecnologia
- Tabela 12: Respostas para as perguntas sobre Cultura
- Tabela 13: Respostas para as perguntas sobre Setores e Sociedade
- Tabela 14: Respostas para as perguntas sobre Configurações institucionais
- Tabela 15: Respostas para as perguntas sobre Fronteiras auto-ajustáveis
- Tabela 16: Respostas para as perguntas sobre Relativamente independente
- Tabela 17: Respostas para as perguntas sobre Integração de recursos
- Tabela 18: Achados por níveis de pesquisa e conceitos-chave

LISTA DE ABREVIÇÕES E SIGLAS

GDF: Governo do Distrito Federal

PF: Premissa fundamental

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Apresentação e delimitação do tema	12
1.2 Justificativa e problemática	14
1.3 Objetivo Geral e Objetivos Específicos.....	15
2 MARCO CONCEITUAL E TEÓRICO	16
2.1 Lógica dominante do serviço.....	16
2.2 Cocriação de valor	24
2.3 Ecossistemas de serviço	24
2.4 Clubes.....	30
2.4.1 Definições	30
2.4.2 Breve histórico dos clubes no Brasil.....	33
2.4.3 Modo de atuação dos clubes e os desafios que enfrentam	35
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	41
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa	41
3.2 Procedimentos técnicos	41
3.3 Seleção dos entrevistados	42
3.4 Instrumentos e procedimentos para coleta.....	43
3.5 Análise de dados.....	44
4 RESULTADOS	46
4.1 Nível Micro - Sistemas de Serviço.....	49
4.1.1 Complexidade	49
4.1.2 Viabilidade	54
4.1.3 Sobrevivência.....	61
4.2 Nível Meso - Redes de Serviço	67
4.2.1 Conhecimento	67
4.2.2 Tecnologia	72
4.2.3 Cultura	77
4.2.4 Negócios e Sociedade	82
4.3 Nível Macro - Ecossistemas de Serviço.....	87
4.3.1 Configurações institucionais.....	88
4.3.2 Fronteiras auto-ajustáveis	91
4.3.3 Relativamente independentes	93
4.3.4 Integração de recursos.....	96
5 CONCLUSÕES	103
REFERÊNCIAS	107
APÊNDICES	113

1 INTRODUÇÃO

Devido às megatendências globais que estão impactando atualmente a maior parte do mundo – urbanização acelerada, mudanças climáticas e escassez de recursos, mudanças políticas e econômicas, mudanças demográficas, e maior inovação tecnológica disruptiva – o jeito que o valor é criado e distribuído pelos setores está mudando (Tuomi & Tussyadiah, 2020). Em particular, os setores de hospitalidade e turismo estão diante de uma situação paradoxal em que se espera que se ofereçam serviços cada vez melhores e com menos recursos (Tuomi & Tussyadiah, 2020). Esses desafios também são enfrentados pelos clubes. Os clubes são considerados patrimônios históricos e são pontos de convívio social que perduram até hoje (Diogo, 2019). A importância dos clubes aparece no relacionamento das pessoas nos momentos de lazer e convívio social, o que contribui diretamente para a boa formação de crianças e jovens (SINLAZER, 2020).

No cenário brasiliense, alguns clubes foram criados antes mesmo da fundação de Brasília, visto que a nova capital já contava com moradores e estes precisavam de espaços para lazer, esportes e recreação, como o late Clube de Brasília, que na época reunia os pioneiros em festa junina e de carnaval (Diogo, 2019; Nunes, 2021; Martins, 2021). Também é ressaltado que a criação de clubes sociais em Brasília estava na concepção original do arquiteto Lúcio Costa, já que, com o desenvolvimento da cidade, as pessoas tinham mais proximidade com o clube do que com as unidades de vizinhança da época, pois os clubes eram mais atrativos (Diogo, 2019). Assim, desde a fundação daquela que viria ser a nova capital do Brasil, os clubes sociais já detinham posição de destaque na sociedade brasiliense, inclusive constando nos planos daquele que idealizou o Plano Piloto de Brasília (Rios, 2019). Nota-se, assim, a sua importância histórica e uma tradição que se confunde com a própria fundação da Capital Federal.

Considerando o cenário dos clubes no Distrito Federal, atualmente 36 deles são filiados ao Sinlazer-DF (Sindicato de Clubes e Entidades de Classe Promotoras de Lazer e Esportes do Distrito Federal), maior associação coletiva da categoria na região, e que se posiciona como agente fundamental e representante desse setor no Distrito Federal, perante a sociedade e ao Estado.

De acordo com dados do Sinlazer-DF, no Distrito Federal esse setor emprega mais de 8.000 funcionários diretos e outros 20.000 indiretos, tais como salva-vidas, seguranças, cozinheiros, garçons, marinheiros, professores, dentre outros (SINLAZER, 2020), e envolve com seus sócios e dependentes em torno de 300.000 pessoas (SINLAZER, 2022), o que demonstra o alcance dessas organizações no Distrito Federal.

O presente trabalho está dividido em cinco tópicos. No primeiro, foi apresentado o tema de maneira geral e sua delimitação, a justificativa de realização do estudo e a formulação do problema, seguido do objetivo geral e dos objetivos específicos. Posteriormente, foi descrito o marco conceitual e teórico utilizado para o trabalho. No terceiro tópico, foram descritos o método e as técnicas de pesquisa. No penúltimo tópico, apresentados os resultados e discussões. Por fim, as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

1.1 Apresentação e delimitação do tema

Vários especialistas afirmam que as transformações socioeconômicas disruptivas devem escalar nas próximas décadas, ao passo em que o progresso tecnológico avança de maneira mais radical e com rápido crescimento (Tuomi & Tussyadiah, 2020). Prever o futuro é desafiador, mas uma coisa é certa: as organizações precisam se adaptar de maneira proativa para as mudanças em seu ambiente operacional, de forma que continuem relevantes (Tuomi & Tussyadiah, 2020).

Pode ser dito que os clubes passam por um momento desafiador. Com iniciativas que variam desde a organização de festas para arrecadação de recursos, promoção de títulos patrimoniais, isenção da taxa de joia de associação e criação de novas categorias mensais, além da oferta de cursos e da terceirização de espaços, vários desses clubes buscam se reinventar para que possam sobreviver (Prado & Rosario, 2019).

Considerando o que foi apresentado sobre o histórico dos clubes do Distrito Federal, e levando-se em conta as iniciativas que vários clubes estão tomando para sobreviver (Prado & Rosario, 2019), percebe-se que essas organizações podem ter que se adaptar para um futuro ainda mais desafiador que o presente.

Talvez uma saída seja entender o que os clubes criam ou agregam valor para seus sócios, parceiros e a sociedade em geral, de maneira que se possa voltar a torna-los atrativos e manter a sua relevância como opção de convívio e lazer. Uma maneira de se estudar essa criação de valor pelos clubes é por meio da lente teórica da cocriação de valor da lógica dominante de serviço, desenvolvida inicialmente por Vargo e Lusch (2004).

Essa premissa foi escolhida para esse trabalho pelo seu potencial de auxiliar as organizações a criarem valor, pois, de acordo com Lusch e Vargo (2014), o máximo que uma organização pode realizar de maneira independente é propor um valor sobre seus serviços, portanto, entende-se que seja do interesse dos clubes que eles potencializem essa criação de valor para sobreviverem.

No início do século XXI, Vargo e Lusch (2004) identificaram que o Marketing, inicialmente, focava na distribuição e troca de commodities e produtos manufaturados, mas sempre mantendo um princípio básico: a troca de bens entre consumidor e produtor, empresa e cliente. Essa continuava sendo a lógica dominante no Marketing.

Vargo e Lusch (2004) entenderam que o pensamento no Marketing estava evoluindo para uma nova lógica dominante. Enfatizadamente Barile et al. (2016) dizem que enquanto os estudiosos se moviam cada vez mais para uma perspectiva centrada em serviço, a lógica industrial ultrapassada não seria mais viável. Uma lógica que envolvesse não só a troca de bens tangíveis, mas também de bens intangíveis, como habilidades e conhecimentos. Uma lógica que mostrasse que uma organização oferece, ao final de contas, um serviço.

Em seu núcleo, serviço é sobre a criação e troca de valor. Pela sua própria natureza, um “serviço” implica em uma interação entre alguém que está servindo e alguém que está sendo servido, e esse conceito ilustra como o valor é criado e distribuído em sistemas de serviço, o que está sendo oferecido e como está sendo entregue aos consumidores (Tuomi & Tussyadiah, 2020). O serviço é intrinsecamente sistêmico e dinâmico (Barile et al., 2016).

Assim, de uma lógica dominante centrada na troca de bens tangíveis, há uma mudança para uma lógica dominante centrada em serviços (Vargo & Lusch, 2004), batizada pelos autores como a lógica dominante do serviço. Dentre as premissas fundamentais da lógica dominante do serviço está a de que o valor é cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário, que implica que a criação de valor se dá pela interação entre o consumidor, a organização provedora e de outras partes (Vargo & Lusch, 2016).

O conceito de cocriação de valor, apesar de ser um dos conceitos mais discutidos na lógica dominante do serviço (Lusch et al., 2016), também se encontra presente em outro conceito derivado dos estudos da lógica dominante do serviço, os ecossistemas de serviço.

Para Lusch e Vargo (2014), ecossistemas são sistemas integradores de recursos de atores relativamente autônomos e auto-ajustáveis e que terão uma cocriação de valor pela troca de serviço entre esses atores.

Essa transição de conceitos como a cocriação de valor e de integração de recursos para um entendimento de um (eco) sistema complexo de serviço com várias características está em consonância com o apontado por Vargo e Lusch (2017). Até porque o principal motivo na interação em um ecossistema de serviço é geralmente a cocriação de valor (Randhawa et al., 2022). Mantém-se, assim, o conceito da cocriação de valor por vários atores, mas amplia-se o seu entendimento para um ecossistema de serviço em que vários atores atuam conjuntamente nesse sentido.

1.2 Justificativa e problemática

Os ecossistemas de serviço têm ganhado notoriedade no campo do Marketing nas últimas décadas, visto que as pesquisas em ecossistemas de serviço têm crescido exponencialmente nos últimos 20 anos, com os ecossistemas de serviço se tornando em um domínio importante da cocriação de valor e da integração de recursos (Golgeci et al., 2022).

Além disso, não só como um campo ou uma área de estudo isolada do restante do Marketing, o ecossistema de serviço está se tornando em um importante constructo para o Marketing B2B e para a literatura de Gestão, além de estar sendo cada vez mais sendo relacionado com a digitalização e os ecossistemas digitais (Golgeci et al., 2022), o que demonstra a sua relevância para o campo.

Por mais que avanços estejam sendo feitos no entendimento dos ecossistemas de serviço, ainda há considerável oportunidade para seu desenvolvimento (Barile et al., 2016) (Lusch et al., 2016) (Golgeci et al., 2022). Ao mesmo tempo, isso apresenta um grande desafio, porque os ecossistemas de serviço não possuem fronteiras fixadas e estão sempre expandindo e em uma velocidade ainda não estimada (Lusch et al., 2016).

Em um cenário mundial em que os relacionamentos entre as organizações e dessas com seus clientes se tornam cada vez mais valorizados, onde a pesquisa de serviço está emergindo de uma relação diádica (da interação entre empresa e consumidor), para abraçar as redes de interações entre consumidores, negócios, cidadãos e governos (Barile et al., 2016) é interessante, então, que se pesquise sobre os ecossistemas de serviço, visto a contemporaneidade do tema (Golgeci et al., 2022; Jaakkola et al., 2015; Kolyperas & Sparks, 2017), e que também se investigue sobre o aspecto da cocriação de valor, tópico que continua a gerar interesse para os praticantes de Marketing (Vargo & Lusch, 2016).

Talvez pela recenticidade dos estudos de ecossistemas de serviços - o conceito ganhou mais atenção de 2010 em diante (Golgeci et al., 2022) - foi identificada uma lacuna na literatura de ecossistemas de serviço em estudos que avaliem os ecossistemas no campo. Para ajudar a preencher essa lacuna e desenvolver a pesquisa sobre o tema, esta pesquisa investigou se havia, nos clubes do Distrito Federal, um ecossistema de serviço.

Para Lusch et al. (2016) é importante que haja a delimitação do objeto de análise para a pesquisa – neste caso, o objeto foi o ecossistema de serviço no contexto dos clubes do Distrito Federal - visto que o pesquisador precisa determinar os ecossistemas de serviço e suas fronteiras para uma determinada análise, já que os ecossistemas de serviço são espaço-temporais.

Este trabalho buscou categorizar como os clubes do Distrito Federal atuam em conjunto, em um ecossistema de serviço, e como se dá a cocriação de valor nesses clubes

por essa ótica teórica. Nesta linha, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa: como é categorizado o ecossistema de serviço dos clubes do Distrito Federal?

1.3 Objetivo Geral

- Categorizar o ecossistema de serviço nos clubes no Distrito Federal.

1.4 Objetivos Específicos

- Mapear os atores envolvidos, as suas interações e as instituições presentes no ecossistema de serviço nos clubes do Distrito Federal;
- Caracterizar os mecanismos de cocriação de valor nos clubes.

2 MARCO CONCEITUAL E TEÓRICO

Neste capítulo foi realizada uma revisão de literatura e foram desenvolvidos os conceitos que foram usados no trabalho, permitindo a melhor compreensão e aplicabilidade destes no presente estudo. Na seção inicial foi introduzida a lógica dominante do serviço, inicialmente cunhada por Vargo e Lusch (2004). Em seguida, o conceito de cocriação de valor, também relevante para este trabalho. Depois, se discorreu sobre os ecossistemas de serviço. Por fim, sobre os clubes.

2.1 Lógica dominante do serviço

Em artigo seminal, Vargo e Lusch (2004) realizaram um apanhado histórico das principais teorias do campo de Marketing buscando entender a pedra fundamental da disciplina, isto é, o preceito básico que relacionaria essas teorias. Os autores identificaram algumas importantes questões nos chamados de trabalhos em Marketing, como: dúvidas se o pensamento no Marketing estava fragmentado; sobre o futuro do Marketing; pedidos por uma mudança de paradigma; se o Marketing de serviços seria mesmo uma ideia distinta de estudo. Observando essas questões, Vargo e Lusch (2004) concluíram que o pensamento do Marketing estaria evoluindo para uma nova lógica dominante, especialmente saindo da troca de bens tangíveis para a troca de bens intangíveis. A distinção entre bens e serviços já estava sendo vista como mais tênue.

Assim, de uma lógica dominante centrada em bens, onde os produtos eram tangíveis e as transações discretas entre as partes eram centrais para os preceitos básicos da disciplina, há uma mudança para uma lógica dominante centrada em serviços, onde a intangibilidade, os processos de troca e os relacionamentos entre as partes tornam-se principais (Vargo & Lusch, 2004), e que foi cunhada pelos autores como a lógica dominante do serviço.

Há uma distinção entre os recursos “operantes”, como conhecimentos e habilidades, e os recursos “operados”, como os recursos naturais e que seriam mais estáticos. Os recursos operantes irão transformar os recursos operados para que esses sejam passíveis de troca. (Vargo & Lusch, 2004). O entendimento fundamental é que o serviço – isto é, a transformação dos recursos “operados” em um serviço para benefício de outro – se constitui no denominador comum das trocas, sejam elas econômicas ou não (Vargo & Lusch, 2017).

Para Reynoso et al. (2018), um resumo da lógica dominante seria: atores trocando serviço por serviço, cocriando valor ao passo em que integram recursos que acham que os favoreçam, amparados por instituições e arranjos institucionais.

Essa nova lógica, cunhada inicialmente por Vargo e Lusch (2004) e considerada uma teoria emergente do Marketing - apesar da relutância inicial dos autores em chamá-la de teoria, esses reconhecem que agora ela está chegando a esse ponto (Vargo & Lusch, 2017) - é amplamente reconhecida pela sua influência no campo do Marketing e exemplificada pelo grande número de citações de seus artigos seminais (Hunt, 2020).

A relevância dessa nova lógica dominante para o campo é que ela poderia ser o alicerce para uma teoria geral do Marketing ou uma teoria geral do mercado (Vargo & Lusch, 2008). De acordo com Lusch e Vargo (2014), seu trabalho original de 2004 é discutido em diversas áreas, dentre elas engenharias, ciência da computação, sociologia, ergonomia, ética e outras. A lógica dominante do serviço transcende o escopo atual do Marketing e pode ser útil para estabelecer relacionamentos cooperativos com outras disciplinas (Reynoso et al., 2018).

A lógica dominante do serviço está se tornando em um “transcendente e unificador, *meta-framework* para a organização de ideias de diversas disciplinas e para o pensamento inovador no Marketing, em negócios e para a economia em geral” (Lusch & Vargo 2014, p. 203). Tal pensamento é reverberado por Ng et al. (2018), que entendem que a lógica dominante do serviço se tornou em um *framework* útil para pesquisadores entenderem as proposições de valor de bens e serviços, ao passo em que a lógica passa a ser mais aceita e aplicada em várias disciplinas.

De acordo com Ng (2018), a lógica dominante do serviço fornece uma visão de mundo e *mindset* que transcende disciplinas e o pensamento de sistemas, cujas raízes estão no Marketing.

Outro ponto é que a lógica dominante do serviço é intrinsecamente coerente com o funcionamento sistêmico da realidade, capturando princípios e regras de aplicação geral que podem provar as bases para uma teoria geral das entidades, interações e resultados (Reynoso et al, 2018).

Ainda, Lusch et al. (2016) entendem que a lógica dominante do serviço oferece um novo caminho para as economias e a sociedade, ao sintetizar em uma lógica que, na verdade, os humanos trocam serviço por serviço.

Inicialmente, a lógica dominante do serviço possuía oito premissas fundamentais (PFs) de acordo com Vargo e Lusch (2004):

Tabela 1: Premissas Fundamentais (PFs) de Vargo e Lusch (2004)	
Nº da Premissa Fundamental	Descrição da Premissa Fundamental
PF1	A aplicação de habilidades especializadas e conhecimento é a unidade fundamental de troca.
PF2	Trocas indiretas mascaram a unidade fundamental de troca.
PF3	Bens são mecanismos de distribuição para a provisão de serviço.
PF4	O conhecimento é a fonte fundamental de vantagem competitiva.
PF5	Todas as economias são economias de serviço.
PF6	O consumidor é sempre um coprodutor.
PF7	A empresa só pode realizar proposições de valor.
PF8	Uma visão centrada em serviços é orientada ao consumidor e relacional.

Fonte: adaptado de Vargo e Lusch (2004)

Essas premissas fundamentais foram objetos de mudanças pelos autores ao longo dos anos (Vargo & Lusch, 2008), fossem elas gramaticais ou de ajustes simples que não afetavam a sua lógica interna, ou pelo desenvolvimento da premissa fundamental em questão. Deve-se ressaltar que quatro dessas PFs - PF1, PF6, PF9 e P10, sendo as duas últimas incluídas na lista em Vargo e Lusch (2008) - ganharam o status de axiomas por capturarem a essência da lógica dominante do serviço (Lusch & Vargo, 2014), representando seu núcleo e oferecendo a base para uma visão de mundo compartilhada sobre a lógica dominante do serviço (Lusch et al., 2016), e que as outras PFs poderiam se derivar dessas quatro, gerando um *framework* mais simples (Vargo & Lusch, 2016).

Nota-se ainda que houve o acréscimo de mais três PFs pelos autores ao longo dos anos, com a última atualização das PFs ocorrendo em Vargo e Lusch (2016), conforme notado por Hunt (2020), sendo agora onze PFs.

A lógica dominante do serviço distingue dois componentes da cocriação de valor (Lusch et al., 2016). O mais abrangente deles é a própria “cocriação de valor”. A lógica dominante do serviço argumenta que o valor só pode ser criado com e determinado pelo usuário em seu processo de “consumo” e pelo “uso” (ou o que é referido como “valor em uso”), logo a criação de valor é compartilhada.

O segundo componente da cocriação é a coprodução, que envolve a participação do seu fornecedor nessa produção. A coprodução é uma forma da cocriação de valor em que quem é normalmente pensado como consumidor (ou beneficiário) é ativo em papéis que envolvem outro ator (provedor) como oferecedor no mercado. Isso está ocorrendo com

maior frequência nas plataformas digitais, em que a participação de usuários é uma parte fundamental, como no *Facebook* e no *Twitter*. A coprodução pode ocorrer com consumidores ou quaisquer parceiros em sua rede de valor (Lusch et al., 2016).

Ao passo em que essas redes de valor crescem e novos recursos ficam disponíveis para as redes, as proposições de valor evoluem ao longo do tempo (Lusch et al., 2016).

É importante ressaltar essa ideia de nenhum ator pode sobreviver por sua conta, mas depende de uma grande rede de outros atores (Lusch et al., 2016). Esse reconhecimento alimenta a perspectiva de sistemas, mas também de que a sobrevivência e bem-estar de um ator tem um caráter codependente e coevolucionário (Lusch et al., 2016).

Tais mudanças foram resumidas na Tabela 2 abaixo.

Tabela 2: Mudanças nas Premissas Fundamentais (PFs)

Premissa	Vargo e Lusch, 2004	Vargo e Lusch, 2008	Lusch e Vargo, 2014	Vargo e Lusch, 2016
PF1	A aplicação de habilidades especializadas e conhecimento é a unidade fundamental de troca;	O serviço é a base fundamental da troca;	O serviço é a base fundamental da troca (Status de Axioma);	O serviço é a base fundamental da troca (Status de Axioma);
PF2	Trocas indiretas mascaram a unidade fundamental de troca;	Trocas indiretas mascaram a base fundamental da troca;	Trocas indiretas mascaram a base fundamental da troca;	Trocas indiretas mascaram a base fundamental da troca;
PF3	Bens são mecanismos de distribuição para a provisão de serviço;	Bens são mecanismos de distribuição para a provisão de serviço;	Bens são mecanismos de distribuição para a provisão de serviço;	Bens são mecanismos de distribuição para a provisão de serviço;
PF4	O conhecimento é a fonte fundamental de vantagem competitiva;	Os recursos operantes são a fonte fundamental da vantagem competitiva;	Os recursos operantes são a fonte da vantagem competitiva;	Os recursos operantes são a fonte da vantagem competitiva do benefício estratégico ;
PF5	Todas as economias são economias de serviços;	Todas as economias são economias de serviço ;	Todas as economias são economias de serviço;	Todas as economias são economias de serviço;
PF6	O consumidor é sempre um coprodutor	O consumidor é sempre um cocriador de valor	O consumidor é sempre um cocriador de valor (Status de Axioma);	O valor é cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário (Status de Axioma);

PF7	A empresa só pode realizar proposições de valor; e	A empresa não pode entregar valor, mas somente oferecer proposições de valor;	A empresa não pode entregar valor, mas somente oferecer proposições de valor;	Atores não podem entregar valor, mas podem participar na criação e na oferta de proposições de valor;
PF8	Uma visão centrada em serviços é orientada ao consumidor e relacional.	Uma visão centrada em serviços é inerentemente orientada ao consumidor e relacional;	Uma visão centrada em serviços é inerentemente orientada ao consumidor e relacional;	Uma visão centrada em serviços é inerentemente orientada ao beneficiário e relacional;
PF9	X	Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos; e	Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos (Status de Axioma); e	Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos (Status de Axioma);
PF10	X	O valor é sempre unicamente e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.	O valor é sempre unicamente e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário (Status de Axioma)	O valor é sempre unicamente e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário (Status de Axioma); e
PF11	X	X	X	A cocriação de valor é coordenada por instituições geradas por atores e arranjos institucionais (Status de Axioma)

Fonte: autor, traduzido e adaptado de Hunt (2020)

2.2 A cocriação de valor

Entender a cocriação de valor pela lógica dominante do serviço encoraja uma perspectiva mais abrangente que a observada na literatura *mainstream* do Marketing (Vargo e Lusch, 2011). Nesse ponto da literatura, o foco passa a ser nas redes entre as partes (Vargo e Lusch, 2011), sendo essa relação entre as partes fundamental para a cocriação de valor. A cocriação de valor é o motivo da troca entre as partes, e, assim, fundamental para se entender os mercados e para o Marketing (Vargo & Lusch, 2016).

A definição de valor varia muito conforme o campo ou a lógica que se escolhe para estudá-la. Para Vargo e Lusch (2008), o valor tem natureza fenomenológica e experiencial, ou seja, é determinado individualmente e de maneira idiossincrática. Essa visão dos autores sobre o valor é notada e destrinchada nas premissas fundamentais (PFs) em seus trabalhos do tema (Vargo & Lusch, 2004; Vargo & Lusch, 2008; Lusch & Vargo, 2014; Vargo & Lusch, 2016), que baseiam a lógica dominante do serviço, e é ressaltada como um dos pontos observados na transição da lógica centrada em bens para uma nova lógica dominante.

Por exemplo, no caso da lógica centrada em bens, o valor era, de maneira geral, objetivo, posto pelo produto e por seu fabricante ou provedor, isto é, o valor era criado pelas características do produto e suas propriedades. A distribuição do valor e sua relação com o consumidor eram homogêneas e transacionais (Kolyperas & Sparks, 2017).

Já na lógica dominante do serviço, o valor passa a ser conduzido pelo serviço do seu provedor, ou seja, da empresa que transformará o produto “bruto” em um produto que será utilizado pelo consumidor. Contudo, o valor não será resumido no bem em si, mas no valor que todas as partes agregarão a ele – ou seja, o valor é cocriado. O valor passa a ser subjetivo e somente conduzido pela empresa, que somente pode agir como uma cocriadora de valor (Kolyperas & Sparks, 2017).

De maneira resumida, se entende que o valor é percebido de maneira individual pelas partes, que o cocriam por meio de suas interações, e esse é o foco utilizado neste trabalho.

Um conceito relativamente novo e antagônico à cocriação de valor é o da codestruição de valor, que se dá pelo uso equivocado de recursos e de práticas de ambas as partes (Farias & Díez Vial, 2022). Contudo, não foi abordado neste trabalho, que buscou entender a ocorrência da cocriação de valor no ecossistema de serviço dos clubes.

Na literatura contemporânea do Marketing, a “cocriação” é geralmente usada junto e referenciando a criação conjunta de ofertas ou valor, tipicamente contextualizada em ocorrendo pela troca e integração de recursos. A ideia central se refere a múltiplos atores criando algo por meio de interações e colaborando com ou influenciado por outros atores (Jaakkola et al., 2015).

A integração de recursos, por definição, se refere a como organizações, famílias e/ou indivíduos integram e transformam suas competências em serviços complexos, serviços esses que são demandados pelo mercado e que desempenham uma função particular para um usuário ou ator específico nos sistemas de serviço (Peters 2014). Cabe ressaltar que, conforme Peters (2014), esse conceito, por se relacionar com a criação de valor, foi recentemente tratada como um aspecto chave nas discussões sobre a lógica dominante do serviço.

Já a cocriação de valor vem chamando atenção em anos recentes (Jaakkola et al., 2015). A cocriação de valor já foi estudada em vários ambientes com contextos específicos, com as *fan fests*, nos esportes, na música ou nas belas-Artes (Kolyperas & Sparks, 2017).

Contudo, como fenômeno, a cocriação de valor já havia sido estudada antes do trabalho seminal de Vargo e Lusch (2004), tendo sido notada por Prahalad e Ramaswamy (2000), e com Ramirez (1999) traçando o seu reconhecimento para ao menos 300 anos (Vargo & Lusch, 2017). Contudo, Vargo e Lusch (2017) argumentam que a cocriação de valor sendo examinada por meio da troca de serviços e reconhecida em um *framework* é que foi uma das novidades de seu trabalho inicial.

Tratando especificamente da PF6, que traz a evolução do conceito de cocriação de valor, notadamente nos trabalhos Vargo e Lusch (2004, 2008 e 2016) e Lusch e Vargo (2014), a Tabela 3 retoma as diferentes terminologias e evoluções conceituais dessa PF.

Tabela 3: Mudanças na Premissa Fundamental 6 (PF6)				
Premissa	Vargo e Lusch, 2004	Vargo e Lusch, 2008	Lusch e Vargo, 2014	Vargo e Lusch, 2016
PF6	O consumidor é sempre um coprodutor	O consumidor é sempre um cocriador de valor	O consumidor é sempre um cocriador de valor (Status de Axioma)	O valor é cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário (Status de Axioma)

Fonte: autor, traduzido e adaptado de Hunt (2020)

Inicialmente, em Vargo e Lusch (2004) se tem que “o consumidor é sempre um coprodutor”. De acordo com os autores, o consumidor estaria envolvido no processo de produção de valor, especialmente ao consumir o produto. Já em um trabalho posterior, Vargo e Lusch (2008) corrigem a semântica dessa PF para “o consumidor é sempre um cocriador de valor”, o que atende o desejo dos autores de enfatizar que a criação de valor é interacional (Vargo & Lusch, 2008).

Já em Lusch e Vargo (2014) essa premissa fundamental ganha o status de axioma, isto é, de conceito primário para essa lente teórica. Nesse momento é novamente reconhecido que a criação de valor é intrinsecamente relacional, pois o valor não surge dos processos internos de um produtor.

Por fim, o conceito mantém seu status de axioma e evolui para “o valor é cocriado por múltiplos atores, sempre incluindo o beneficiário” em Vargo e Lusch (2016). Nessa atualização final da PF6, ao menos por ora, ressalta-se a ideia que o fenômeno da cocriação de valor não é só entre duas partes, mas é um fenômeno de muitos atores. Para Vargo e Lusch (2016), o valor surge da interação entre vários atores, seja diretamente entre os mesmos ou pelos bens ou serviços oferecidos, costumeiramente com o beneficiário no centro.

Resumidamente, pode ser entendido que as principais mudanças nessa premissa fundamental dizem respeito ao destaque do conceito de cocriação de valor, da mudança do entendimento que as partes eram consumidores ou produtores para atores, e de que há uma multiplicidade de atores que estão envolvidos nessa cocriação de valor - e sempre incluindo o beneficiário da mesma. De acordo com Vargo e Lusch (2016) esta é uma perspectiva mais holística, dinâmica e realista da cocriação de valor.

2.3 Ecossistemas de serviço

O desenvolvimento da lógica dominante do serviço trouxe a introdução da perspectiva do ecossistema de serviço, ao passo em que as interações da cocriação de valor, integração de recursos, e a provisão de serviço vão ficando mais complexos e interligados por redes, como notado em Vargo e Lusch (2011). Talvez tal ampliação da lógica dominante do serviço fosse inevitável, pois, como visto em Lusch et al. (2016), a lógica dominante do serviço entende que todos os humanos trocam serviços entre si e que todos são provedores e beneficiários de serviços. Ou seja, o serviço está por todos os lugares (Lusch et al., 2016), e interliga os atores envolvidos por redes, ou melhor, sistemas dinâmicos (Vargo & Lusch, 2011).

Por mais que as primeiras referências aos ecossistemas de serviço sejam de 2003, o conceito ganhou mais atenção de 2010 em diante (Golgeci et al., 2022).

Essa transição de conceitos como a cocriação de valor e de integração de recursos para um entendimento de um (eco) sistema complexo de serviço com várias características está em consonância com o apontado por Vargo e Lusch (2017), que identificaram quatro mudanças-chave na abordagem da lógica dominante do serviço no entendimento de

mercados e do Marketing: sair das partes para o todo, de objetos para relacionamentos, de estrutura para processos e de medição para mapeamento.

Tal transição poderá ser benéfica, pois mudará o foco dos pesquisadores para evoluir além das relações puramente mútuas entre organizações, produtores e consumidores, de redes estáticas para uma orientação mais holística de ator para ator (Godsiff et al., 2018).

Para Lusch e Vargo (2014), ecossistemas são sistemas integradores de recursos de atores relativamente autônomos e auto ajustáveis e que terão uma mútua cocriação de valor pela troca de serviço entre esses atores.

Esses atores e esse ambiente se mantêm ligados por arranjos institucionais interligados e por essa criação de valor mútua. Essa ligação mútua supera links formais como contrato ou conectividade digital e também incluem normas sociais, crenças e outras regras humanas (Vargo & Lusch, 2016). São esses arranjos institucionais, e muitas vezes rearranjos, que mantêm um sistema de serviço resiliente, adaptativo e auto ajustável. Os atores do sistema são, assim, *stakeholders* da viabilidade desse sistema e de seu progresso e, portanto, reforçam as suas estruturas para avançar na cocriação e na troca de serviços. Esse ambiente inteiro seria um ecossistema de serviço (Ng et al., 2018).

Os ecossistemas de serviço se consistem, então, de atores interdependentes, tanto generalistas como especialistas, que participam de fluxos de informação e recursos, experimentando interações positivas ou negativas (Reynoso et al., 2018). Essas interações positivas ou negativas são reforçadas por Godsiff et al. (2018), que entendem ainda que outros conceitos relacionados aos ecossistemas de serviço dizem respeito ao pensamento de sistemas, como a sinergia, que ocorre pela interação de elementos diferentes um dos outros, e a dificuldade em se apontar uma causalidade de sentido único, visto que a influência pode ocorrer simultaneamente em diferentes níveis dentro do ecossistema.

Ressalta-se que o termo “ecossistema” tem a sua importância por enfatizar a criação de valor mútua entre os envolvidos, além de indicar um contínuo fornecimento de serviço que reforça a viabilidade desse sistema, mantendo os atores no sistema ao invés de retirá-los (Ng & Wakenshaw, 2018).

O conceito dos ecossistemas de serviço implica em dois processos básicos: troca de serviço por serviço e integração de recursos. Esses processos e seus subprocessos requerem coordenação. Essa coordenação ocorre por atalhos, regras padronizadas para a comunicação, coordenação e tomada de decisões – ou seja, instituições (Lusch et al., 2016). As instituições formam um componente importante na narrativa da cocriação, além da troca de serviço por serviço e integração de recursos.

Para Godsiff et al. (2018), a lógica dominante do serviço reconhece que as redes dinâmicas envolvidas em cocriação de valor, como os ecossistemas de serviço, precisam de

instituições e *frameworks* institucionais para se sustentarem. Essas instituições (normas, regras, práticas, significados e símbolos) e esses frameworks operam nos três níveis analíticos de agregação identificados (macro, meso e micro), onde os comportamentos mutualmente influenciam uns aos outros (Godsiff et al., 2018). Ng e Wakenshaw (2018) ressaltam essa forte ênfase dos ecossistemas de serviço em suas instituições ou normas sociais.

Todo ecossistema de serviço realiza um trabalho institucional ao manter e reforçar suas regras e normas e adaptar estruturas institucionais. Esses ecossistemas dependem de dessas instituições e os arranjos institucionais para manter a ordem e a função (Ng & Wakenshaw, 2018). Para Reynoso et al. (2018) até o funcionamento dos ecossistemas de serviço se baseia nesses arranjos institucionais.

Outro ponto importante para os ecossistemas de serviço são os recursos. Os recursos e suas integrações estão presentes em todos os lugares em um ecossistema de serviço, sendo centrais para a narrativa central dos ecossistemas de serviço (Vargo & Lusch, 2016).

Cinco características distintas dos ecossistemas de serviço se destacam: eles são relativamente autossuficientes e com fronteiras vagas; os atores se autorregulam, mostrando um comportamento adaptador ao ecossistema; os atores são integradores de recursos; os atores se conectam por lógicas institucionais compartilhadas; e a troca de serviço no ecossistema de serviço resulta em uma criação de valor mútua (Reynoso et al., 2018).

Os ecossistemas de serviço são a maior evidência de funcionamento sistêmico que seja emergente e não necessariamente necessite de governança de cima para baixo e mecanismos de controle, como as redes de organizações planejadas (Vargo & Lusch, 2016). Essa perspectiva pode prover um *framework* para o estudo de sistemas amplos, além do estudo da interação e da cocriação de valor entre vários sistemas de serviço (Ng & Wakenshaw, 2018).

A importância de um entendimento generalizado do ecossistema de serviço pode ser relevante para uma melhor compreensão de uma produção descentralizada e entrega de produtos que sirvam necessidades em *real time* (Ng & Wakenshaw, 2018). Isto é, um ecossistema de serviço pode trazer um ganho de produção de soluções personalizadas e mais ágeis. Os autores defendem que a conectividade entre coisas e pessoas irá conduzir os recursos que utilizamos para a criação de valor, e esses recursos aplicados aos seus contextos serão os modelos para nossos comportamentos futuros.

Quando o valor é cocriado entre os atores para suprir as necessidades dos usuários pela integração de recursos, e a troca de serviço é conectada pelos arranjos institucionais,

as ofertas são designadas para atender direta ou indiretamente para os usuários e serão providas ao benefício dos seus beneficiários (Ng & Wakenshaw, 2018).

Há um entendimento crescente dentro da lógica dominante do serviço de que as redes “econômicas” (e outras redes sociais) tendem a serem autogovernadas, auto-ajustáveis ecossistemas de serviço engajados em cocriação de valor em vários níveis de agregação (Godsiff et al., 2018).

Buscando contextualizar os ecossistemas de serviço entre outras lentes teóricas sobre o serviço, tem-se a seguinte esquematização na Figura 1:

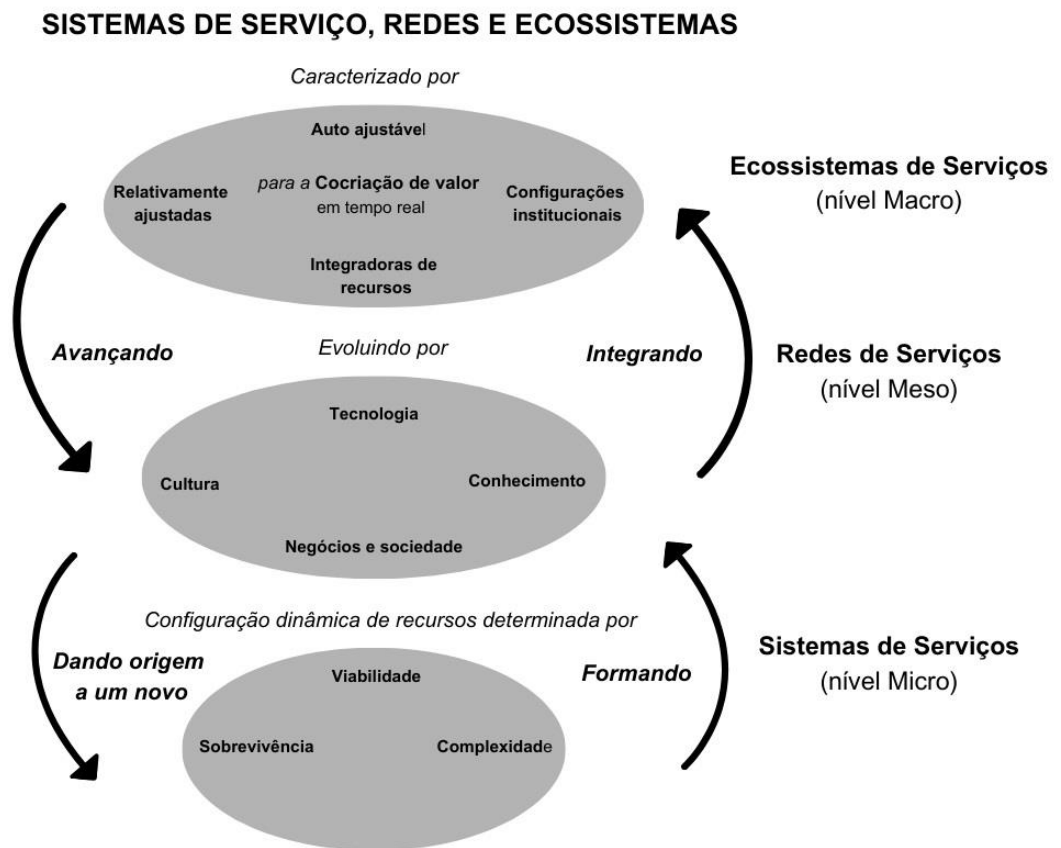


Figura 1 - Sistemas de serviço, redes e ecossistemas, baseado em Reynoso et al. (2018)

Fonte: autor, traduzido e adaptado de Reynoso et al. (2018)

Essa proposição de análise da pesquisa em serviço foi apresentada por Barile et al. (2016) e corroborada em Reynoso et al. (2018), entendendo que os sistemas de serviço trabalhavam em um nível micro, enquanto as redes de serviço trabalhavam em um nível meso e os ecossistemas de serviço no nível macro.

O nível micro – de sistemas de serviço – trataria de estruturas e atividades individuais e díades; o nível meso, de estruturas e atividades de médio alcance; e o nível macro de estruturas e atividades de um nível social mais amplo (Reynoso et al., 2018)

Nessa representação, sistemas de serviço compõem o nível básico de análise, enquanto as redes podem ser vistas como configurações emergindo das dinâmicas de interconexões entre sistemas de serviço individuais; todas as dinâmicas que emergem dessas redes de sistemas, isto é, um sistema de sistemas, caracterizaria o que pode ser representado como um ecossistema de serviço. (Reynoso et al., 2018).

Dessa forma, os sistemas de serviço são considerados o nível básico de análises de sistemas enquanto eles representarem pontos de vista individuais (locais) ou organizações como atores, isto é, tomadoras de decisão. Entretanto, entender as mudanças de nível de um sistema de serviço individual/local para uma rede de sistema e até um ecossistema é fundamental na pesquisa de serviço (Reynoso et al., 2018).

Os sistemas de serviço são configurações dinâmicas de recursos (pessoas, tecnologia, informação e organizações) conectadas internamente e externamente por proposições de valor, enquanto as redes de serviço seriam a evolução disso, onde múltiplas interconexões emergiam de maneira dinâmica, aumentando a complexidade e divergência da rede (Barile et al., 2016). Para os autores, sistemas, redes e ecossistemas seriam como três fios de uma história emergente e profundamente entrelaçada (Barile et al., 2016)

No nível micro, nos sistemas de serviço, atores econômicos e sociais de várias escalas se entrelaçam em papéis que os beneficiam; o nível dos atores nos sistemas de serviço locais torna as questões de sobrevivência, a viabilidade e a complexidade em áreas-chave de pesquisa.

Já no nível meso, nas redes de serviço, os atores são interconectados em redes de cocriação de valor em trocas de serviço-para-serviço; esse nível relacional de configurações de rede de sistemas de serviço tem fatores-chave os novos mecanismos para a cocriação de valor, baseados em conhecimento, tecnologia, cultura e a divisão de risco, recompensas e governança pelos negócios e sociedade (Barile et al., 2016).

Por fim, no nível macro, dos ecossistemas de serviço, a coordenação de trocas por instituições e arranjos institucionais gerados pelos atores e o nível holístico das dinâmicas do ecossistema trazem a cocriação como a principal área de pesquisa; as configurações institucionais, a característica dos ecossistemas de serem auto-ajustáveis, assim como relativamente independentes e a integração de recursos são os tópicos de interesse (Reynoso et al., 2018). Para Vargo e Lusch (2014), o ecossistema de serviço seria a unidade de análise apropriada para entender a criação de valor.

Muitos *insights* intrigantes para a pesquisa em serviços e sistemas derivam dos ecossistemas de serviço, especialmente relativos à maneira como eles emergem e pela

maneira como as atividades de cocriação são realizadas em contextos típicos de multiatores, envolvendo as dimensões econômicas, sociais e ambientais da vida humana (Reynoso et al., 2018). Para Barile et al. (2016), chegou o tempo de se expandir a pesquisa em serviço para entender o desenvolvimento de sistemas de serviço, redes de serviço e ecossistemas de serviço. Esses ecossistemas de serviço também podem prover novos insights na coevolução entre os atores e seu ambiente institucional (Golgeci et al., 2022).

Todo esse entendimento de ecossistema de serviço, apesar de amplo em seus conceitos, pode ser reduzido em camadas. Lusch et al (2016) sugeriu que toda essa narrativa de ecossistema de serviço, incluindo seus componentes, pode ser entendido como fractal, fragmentável, em que existiriam cópias exatas ou aproximadas do objeto inteiro em pedaços menores. Ou seja, um padrão encontrado em uma parte de um ecossistema de serviço poderia ser encontrado simetricamente em um todo.

Como observado por Ng e Wakenshaw (2018), tal padronização sugerida por Lusch et al. (2016) pode ser de valia para os pesquisadores que poderiam testar hipóteses e entender características que poderiam demonstrar a viabilidade ou instabilidade de um sistema. Inclusive, se os ecossistemas de serviço possuem características fractais, essa pesquisa pode trazer generalizações importantes para entender os ecossistemas de serviços em outros contextos e auxiliar no desenvolvimento da teoria.

Outro ponto que deve ser notado é sobre a evolução dos estudos sobre os ecossistemas de serviço. Apesar de sua inerente dinamicidade, a evolução de um ecossistema de serviço em direção a uma estabilidade faz parte de um processo de institucionalização, em que as regras são desenvolvidas e compartilhadas e se tornam um importante mecanismo de coordenação (Lusch et al., 2016). Entender como a sobrevivência (isso é, resiliência, bem-estar, realização de valor) ocorre em tais sistemas cheios de risco e incerteza precisa de mais atenção (Lusch et al., 2016).

Pesquisadores podem focar suas pesquisas na emergência dos ecossistemas (onde, como e porque um ecossistema surge), na evolução da cocriação de valor nos ecossistemas de serviço (como as contribuições e interações de diferentes atores na cocriação de valor variam com o tempo) e no papel interativo entre os atores do ecossistema e seu ambiente institucional (Golgeci et al., 2022)

Há estudos que investigaram empiricamente o que ocorre nos ecossistemas de serviços, como na moldagem dos ecossistemas de serviços por intermediários inovadores (Randhawa et al., 2022) ou quando um ator deliberadamente busca influenciar um ecossistema de serviço para seu próprio benefício (Mele et al., 2018). Estudos com essa característica, que buscam entender o fenômeno na prática, contribuem para a consolidação do campo e apresentam maneiras para se estudar os ecossistemas de serviço fora do campo puramente teórico.

Além dos estudos apresentados, Godsiff et al. (2018) atestam ainda que mais pesquisas empíricas baseadas na lógica dominante do serviço e nos ecossistemas de serviço irão inevitavelmente ajudar na criação de uma teoria do mercado. Lusch et al. (2016) afirmam que surgirão oportunidades para estudos futuros na criação e proliferação de regras que serão compartilhadas para buscar prover algum tipo de elemento estável para os ecossistemas de serviço, contribuindo, assim, para uma contínua evolução do campo.

2.4 Clubes

2.4.1 Definições

Quando se pensa em clubes, se costuma pensar em um espaço amplo, normalmente com piscina, quadras de esportes (tênis, multiuso, de areia, campo de futebol, dentre outras), espaços para eventos, como salões de festa e churrasqueiras, tudo isso em um ambiente cercado e restrito a certos membros. Essa imagem se refere mesmo a vários dos clubes conhecidos, apesar de retratar apenas uma parte das variedades desse tipo de associação.

Afinal, tipicamente, um clube pode ser definido como um grupo de pessoas que se organizam para determinado propósito (Johnson & Glover, 2013). Só que essa é uma definição muito ampla, afinal as pessoas se reúnem e se organizam para cumprir um determinado propósito em vários momentos do dia e não necessariamente esse grupo se constitui em um clube. Pede-se mais do que isso para definir um clube.

Uma definição mais ampla dessas associações contempla também os objetivos mais conhecidos de um clube: de que eles são organizados para contemplar um conjunto diversificado de possibilidades para o desfrute do lazer de seus associados, como as atividades artísticas, esportivas e outras (Silva, 2008). Chega-se, assim, em um entendimento melhor dos objetivos específicos e do escopo de atuação dos clubes.

Em geral, os clubes possuem algumas características (mas não se limitando a elas) como: sede própria para a realização dos programas de lazer; serem administrados por um grupo de sócios eleitos pelo voto dos associados que despendem de seu tempo livre para dirigir as mesmas e que são responsáveis pelo aspecto estratégico e a filosofia da instituição; se constituírem em associações jurídicas privadas sem fins lucrativos; e oferecerem atividades diversificadas de lazer, com predominância significativa nas atividades esportivas (Silva, 2008).

Essas organizações têm servido como espaço para as mais variadas práticas de esporte – dentro do universo de serviços e ou espaços oferecidos para as atividades, destacam-se de forma significativa as práticas corporais, sejam elas a atividade ou o

exercício físico, como também a prática desportiva (Ruiz da Silva, 2007; Silva, 2008) –, além de servirem como espaço para a realização de eventos e para recreação em geral, disponibilizando áreas e serviços destinados ao lazer, ao relaxamento e, de maneira geral, ao descanso, além do oferecimento de serviços como manicure, massagista, sauna, sessões de yoga, de meditação, cursos de bordado, de pintura, e muitas outras atividades da espécie (Johnson & Glover, 2013; SINLAZER, 2020). Ainda, além desses serviços, os clubes prestam e/ou apoiam ações sociais como o contra turno escolar (Johnson & Glover, 2013), reforço escolar, palestras e seminários sobre educação em saúde, moral e cívica, além de apoiar projetos sociais (SINLAZER, 2020).

Esses clubes, claro, possuem diferentes perfis e tamanhos. Há clubes profissionais e semiprofissionais, voltados para a prática de um determinado esporte, como futebol, basquete, vôlei, remo; clubes voltados para o convívio social; outros voltados para a prática náutica e com marinas em suas dependências; clubes com prática hípica; dentre outras categorias. Há também os clubes de associações que representam categorias profissionais, e que promovem eventos e cursos voltados para o incentivo e o aprimoramento profissional, bem como auxiliam na defesa de direitos, garantias, prerrogativas, interesses e reivindicações de seus membros (SINLAZER, 2020).

E sobre a associação em um clube, entende-se que as pessoas podem se tornar membros de um por certas características socioeconômicas – inclusive considerando critérios étnicos (Loner, 2002; Silva et al., 2012) – ou demográficas, e inclusive, podem ter sua associação ou acesso negados por motivos semelhantes (Johnson & Glover, 2013). Dessa forma, infere-se que cada clube é soberano para definir seus critérios de entrada e de barreira, o que possivelmente esta em sintonia com o que sua diretoria ou seu planejamento estratégico define.

Há diferentes categorias de clube encontradas na literatura, que normalmente são trabalhadas conforme o objetivo do clube como associação – exemplo: ser um clube de remo – ou pela sua constituição – exemplo: um clube para os funcionários da empresa X -. A tabela a seguir traz algumas definições, separando-as pela sua classificação, pela sua alcunha, pelo autor e pelo exemplo para esclarecimento.

Tabela 4: Algumas categorias de clubes, conforme a literatura				
Classificação	Nome	Autor	Descrição	Exemplos
Constituição	Clubes de Empresas	Silva (2008)	Contam com parte do orçamento de uma empresa para subsidiar integral ou	Associação Atlética Banco do Brasil (AABB)

			parcialmente a manutenção das associações, podendo ainda contar com a contribuição mensal dos funcionários	
Constituição	Agremiações de Funcionários	Silva (2008)	São o resultado da mobilização desse grupo na organização de programas e ou espaços de lazer	Associação dos Servidores do Senado (ASSEFE)
Constituição/objetivo	Clubes Socioculturais e Esportivos	Bastos (2006)	A administração das atividades de esportes e lazer deverá ser realizada por profissionais especializados nas áreas de rendimento, formação, condicionamento físico e eventos recreativos	Iate Clube de Brasília
Constituição/objetivo	Clubes de Futebol (Profissionais ou Amadores)	Bastos (2006)	Clubes voltados exclusivamente para a prática de futebol	Cuiabá Esporte Clube
Objetivo	Clubes e associações exclusivamente esportivos	Rezende (2000)	Existem em função da atividade física, esportiva e de lazer	Grêmio Football Porto Alegre
Objetivo	Clubes sociais	Rezende (2000)	Possuem setores voltados para a atividade física, desportiva e de lazer	Cota Mil Iate Clube

Fonte: autor, adaptado de Bastos (2006), Rezende (2000) e Silva (2008)

Silva (2008) enumera algumas categorias de clubes, como: os clubes empresas, voltados especificamente ao esporte profissional; os clubes de empresas, que contam com parte do orçamento de uma empresa para subsidiar integral ou parcialmente a manutenção das associações, podendo ainda contar com a contribuição mensal dos funcionários, geralmente descontado em folha; as agremiações de funcionários, que são o resultado da mobilização desse grupo na organização de programas e ou espaços de lazer; e os clubes representados por diferentes grupos de interesses, de forma independente, como os grupos étnicos, os grupos de determinada classe socioeconômica e outros, e os clubes constituídos pela mobilização social dos diferentes grupos de interesses, além de outra categoria que ainda possa surgir.

Bastos (2006) traz categorias propostas por Libardi (1999) - Clubes Socioculturais e Esportivos, Clubes de Campo, Clubes Temáticos, Clubes de Futebol (Profissionais/Amadores), Associações Desportivas Classistas -, que são semelhantes às enumeradas no parágrafo anterior por Silva (2008).

Outra classificação dos clubes foi apresentada por Rezende (2000) sob a ótica da organização como unidade social (Bastos, 2006). Seriam duas formas de organização: clubes e associações exclusivamente esportivos – que existem em função da atividade física, esportiva e de lazer; e clubes sociais – que possuem setores voltados para a atividade física, desportiva e de lazer.

2.4.2 Breve histórico dos clubes no Brasil

Pode-se imaginar que as associações sempre foram uma realidade na espécie humana, principalmente com o objetivo primário de sobrevivência e depois por conveniência. Só depois que as pessoas passaram a se juntar por outros objetivos, como comerciais, esportivos e afins. Este trabalho, contudo, focou nas associações sociais e/ou desportivas legalmente constituídas.

De uma maneira geral, as primeiras associações surgem em relatos do século XVI com objetivos comerciais de exploração das Índias e de um novo mundo, enquanto as associações desportivas tiveram seu surgimento no século XVIII por meio dos desportos coletivos entre homens da classe burguesa inglesa (de Campos & Nassif, 2016).

Contudo, seu desenvolvimento ocorre de maneira significativa a partir do século XIX após a Revolução Industrial (entre 1760 e 1840), em que a preocupação por uma melhor qualidade de vida ocasionou a procura por associações desportivas para fins de lazer no seu tempo livre (Loner, 2002; Souza, 2011). Talvez seja neste ponto em que os clubes

passam a surgir como uma futura opção de lazer, para um tempo livre que antes não existia em larga escala. Afinal, o associativismo era um dos pilares fundamentais da ideia de modernização e progresso a ser alcançado no novo século; progresso e evolução, nas artes, nas indústrias e no comércio, eram os temas dominantes na imprensa naqueles últimos anos do século XIX (Loner, 2002).

Há de se lembrar de que as oportunidades de lazer eram muito diferentes no século XIX: a falta de eletricidade, os empecilhos provocados por meios de transporte lentos e incômodos, as convenções sociais e os rígidos códigos de conduta restringiam enormemente as oportunidades de lazer permitido; especialmente as mulheres e os trabalhadores escravizados eram os maiores prejudicados por esta situação, inclusive tendo sua liberdade de circulação restrita. (Loner, 2002). Logo, não existiam tantas opções de lazer como não eram muitos os que podiam as aproveitar.

Contudo, para outras classes e setores, a convivência entre pares deveria se dar fora do lar e em locais adequados a esse fim (Loner, 2002), o que está na origem da criação de várias entidades recreativas bailantes na cidade, especialmente na década de 80 (do século XIX), quando se disseminaram mais amplamente (Loner, 2002; Silva et al., 2012).

É difícil apontar com exatidão qual foi o primeiro clube fundado no Brasil. Há vários clubes que foram fundados neste século XIX e no período Imperial da História do Brasil (1822-1889) em diante. Os clubes mais antigos datam do tempo do Império, contudo a maior parte deles nasceu já durante a República Velha (1889-1930). Esses clubes centenários sobreviveram às diversas mudanças de Regime Político de nosso país, comemorando a vitória do valor sobre todas as intempéries, e chegaram aos dias atuais fortes, altivos, magníficos e plenamente vitoriosos (FENACLUBES, 2023).

Deve se destacar o caso da Sociedade Germânica do Rio de Janeiro, que foi fundada em 20/08/1821 (FENACLUBES, 2023) e, até que seja encontrado outro registro de outro clube ainda em atividade, esse é o clube mais antigo ainda em funcionamento no país e com uma história já bicentenária.

Há relatos de outros clubes surgindo algumas décadas depois em diferentes regiões do país, como clubes em Pelotas-RS surgindo na década de 1850 (Loner, 2002) e em Porto Alegre-RS e São Paulo-SP nas décadas de 1850 e 1860 (FENACLUBES, 2023).

Eram vários os motivos para a criação dos clubes e para que se associassem a um clube.

A composição dessas associações era motivada, ao menos parcialmente, por critérios étnicos, ou seja, formavam-se entidades que aglutinavam culturas como a portuguesa, italiana, alemã, francesa e negra (Loner, 2002; Silva et al., 2012), mas também eram lugares de preservação de sua cultura, socialização e lazer, incluindo o esporte como meio de sociabilidade (Silva et al., 2012; Silva, 2008). Esse fenômeno também ocorre em

diversos países da Europa, como Portugal e Espanha, além de outros países da América do Sul e nos Estados Unidos (Silva, 2008).

Essas entidades cumpriam várias funções para seus membros, não apenas recreativas, pois eram originariamente sociedades de auxílio mútuo que também se encarregavam da manutenção da língua e costumes da etnia; e essas entidades acabaram impulsionando a formação de entidades complementares, tais como grupos teatrais, bandas ou corais (Loner, 2002; Silva et al., 2012).

O atrativo desses clubes era muito maior nessa época do que em outras, pois haviam poucas formas de divertimento existentes que não contemplassem uma associação a clubes (Loner, 2002). É ressaltado pela autora que a participação nos clubes poderia ampliar o universo de relações das pessoas que os integravam, ampliando seu capital social e trazendo lucros posteriores (Loner, 2002).

Considerando a prática esportiva, os clubes de futebol e de remo foram as primeiras organizações desse teor criadas no país a partir do final do século XIX; em 1907, foram registrados 77 clubes em jornais da época, e em 1925, este número passou a 216 (Bastos, 2006); o surgimento no país do termo “associação desportiva” aparece nesse início do século XX com a criação de grupos de profissionais de empresa, como no exemplo da Associação Atlética do Banco do Brasil em 1926 (de Campos & Nassif, 2016).

Na década de 1970, uma pesquisa do censo relatava o crescimento das associações desportivas no Brasil. Os dados relatavam cerca de 30 mil clubes com sedes e estatutos formais, enquanto algumas projeções relatavam existência de mais de 100 mil associações desportivas informais (de Campos & Nassif, 2016).

A Confederação de Clubes do Brasil – agora Comitê Brasileiro de Clubes (CBC) possuía, em 2000, cerca de 6.500 clubes filiados; a partir dos dados de 2000, se estima que existam 10 mil clubes registrados e/ou com alvará de funcionamento em Prefeituras locais no Brasil, gerando cerca de cem mil empregos diretos e indiretos na atividade (Bastos, 2006).

Dados mais atualizados da CBC trazem mais de 11 mil Clubes Esportivos Sociais em todo o país considerando somente as associações com sede e empregados - dentre eles, mais de 270 já ultrapassaram os 100 anos de existência (Comitê Brasileiro de Clubes, 2023).

2.4.3 Modo de atuação dos clubes e os desafios que enfrentam

Como visto, os clubes possuem uma vasta história no país, com clube ainda em funcionamento tendo sido fundado há mais de 200 anos, com vários outros clubes

centenários, que, inclusive, superam em números as empresas centenárias no Brasil (FENACLUBES, 2023). Esses clubes podem ser classificados de maneiras diferentes a depender do seu objetivo, tendo, geralmente, espaços para convívio social, para lazer e para esporte.

No Brasil, um clube é uma estrutura privada do terceiro setor, constituída especificamente para oportunizar a um público restrito – seus associados - a prática ou fruição de lazer e/ou a prática de esporte (Silva, 2008).

Esses clubes são geralmente regidos por um Estatuto e outros regulamentos, regras e normas, que foram explicadas em seções posteriores; há um conjunto de documentos que pauta os objetivos dessas associações, as categorias de associação, dentre outras situações (Silva, 2008).

Há diferentes formas de relacionamento na composição do quadro associativo. Apesar dos membros pertencentes à instituição possuírem, em geral, uma cota do patrimônio da instituição, os clubes apresentam uma diversidade de relacionamento do associado com cada instituição, onde para se associar costuma haver um processo de formalização ao quadro associativo e uma categorização dos membros nesse quadro associativo, com alguns direitos e deveres distintos, como, por exemplo, o pagamento de taxas, que pode ser uma contribuição mensal destinada para a manutenção e desenvolvimento da instituição (Silva, 2008).

No nosso país, apesar de a entidade clubística ser a base da atividade esportiva nacional, poucas referências são encontradas na literatura sobre suas características em termos de estrutura, atividades desenvolvidas e especificamente quanto a formas e experiências de gestão (Bastos, 2006). Os estudos encontrados costumam focar na atuação de proeminentes clubes esportivos, como clubes de futebol, o que se entende como natural devido à popularidade do esporte no Brasil.

Pelo costumeiro caráter desportivo dos clubes, vários são denominados como associações desportivas. No Brasil, associação desportiva é a terminologia legal utilizada para clubes esportivos (de Campos & Nassif, 2016).

Esse aspecto pautou o desenvolvimento sobre o tema, seguindo a lógica que se aplica às associações desportivas, mas que, na visão deste trabalho, não deve ser totalmente desvinculada de clubes com um caráter mais voltado ao convívio social. Assim, os parágrafos a seguir trataram das associações desportivas, mas entende-se que, à parte de trechos específicos que tratam do esporte nos clubes, os outros aspectos associativos e do setor podem ser tranquilamente atribuídos aos clubes sociais, como, por exemplo, em de Campos e Nassif (2016) onde se trata sobre o modelo associativo desportivo, que não tem fins lucrativos, e que tem como seu principal propósito sendo o de atender o interesse de

seus associados. Essa especificação sobre o caráter sem fins lucrativos de um clube esportivo pode também ser aplicada aos clubes sociais sem prejuízo de entendimento.

Mantendo a transparência e a fidedignidade das citações usadas, mas entendendo que a terminologia aplicada a seguir também se aplica aos clubes sociais, foi adotada a proposição encontrada em de Campos e Nassif (2016) sobre as associações desportivas (clubes esportivos e/ou sociais, ou simplesmente clubes), que diz:

para este estudo as associações desportivas serão definidas como, associações sem fins lucrativos, composta por grupos de colaboradores voluntários ou não, que buscam atender interesses em comum de associados, sobre o estatuto, atividades esportivas, culturais e de lazer (de Campos & Nassif, 2016)

As associações desportivas possuem como maior ferramenta normalizadora o seu estatuto social, baseando-se nele para constituir o quadro diretivo e o planejamento estratégico para todas as ações estratégicas da associação (de Campos & Nassif, 2016). Em de Campos e Nassif (2016) são descritos quatro órgãos diretivos, determinados pelo estatuto social, cujos membros são eleitos e vinculados voluntariamente:

- Assembleia Geral: Órgão responsável pela eleição de membros e em períodos determinados para realização de encontros para prestação de contas;
- Conselho Deliberativo: Tem o poder decisivo junto a assembleias gerais;
- Conselho Fiscal: Eleito pelo Conselho Deliberativo para fiscalizar contas, balanços e balancetes executados pela Diretoria.
- Diretoria Executiva: Poder executivo representado pelo presidente, vice e diretores.

Para fins de conhecimento, o modelo descrito acima é exatamente o mesmo do clube em que atua o pesquisador deste trabalho. Mais adiante, na seção de Métodos e Técnicas de Pesquisa, foi explicitado a ligação do pesquisador com o tema e com o setor, resultando, inclusive, em uma das técnicas de pesquisa que foram utilizadas.

Assim, os órgãos diretivos citados, especialmente a Diretoria Executiva pelo seu poder executivo, e, claro, pelo corpo técnico de gerentes, supervisores, coordenadores etc.,

devem desempenhar atividades - atividades esportivas, culturais e sociais – que atendam aos interesses dos associados e a missão da associação (de Campos & Nassif, 2016).

Silva (2008) destaca que, no Brasil, os clubes são geridos por associados eleitos pelo voto direto do associado para responder pela mesma, de forma voluntária, por um tempo determinado, distribuídos em diversos setores e com funções distintas, não existindo um padrão na composição das diretorias, mas geralmente são compostos por um conselho executivo, um conselho deliberativo e um conselho Fiscal, o que corrobora o exposto por de Campos e Nassif (2016); ainda, essa forma associativa de administração dos clubes impacta na definição da filosofia adotada pela Diretoria da instituição, na visão de planejamento em longo prazo e nas configurações de poder estabelecidas nos diversos grupos de interesse (Silva, 2008).

Assim, de acordo com a vivência do pesquisador e baseado na literatura exposta, pode ser destrinchado o funcionamento dos clubes por meio desses órgãos diretivos da seguinte maneira: com a Diretoria Executiva administrando o clube no dia a dia, tendo seus poderes delimitados pelo Estatuto Social, podendo agir ou não de acordo com diretrizes pelo Conselho Deliberativo; essa Diretoria tem os seus movimentos financeiros fiscalizados pelo Conselho Fiscal; e o Conselho Deliberativo decide sobre pautas estratégicas, ao mesmo tempo em que fiscaliza as ações da Diretoria e aprova as suas contas, baseando-se nos trabalhos do Conselho Fiscal.

Avançando para a importância dos clubes para o cenário esportivo no Brasil, de Campos e Nassif (2016) ressaltam que, além do atendimento aos seus associados, as associações desportivas possuem um papel de extrema importância ao desenvolvimento do esporte nacional de alto rendimento e na formação de atletas olímpicos, isto devido à qualidade estrutural dessas associações (de Campos & Nassif, 2016).

Levando em conta a dimensão (quantidade, qualidade e diversidade das estruturas físicas) de clubes sociais recreativos no solo brasileiro, distribuídos em todo o território nacional; a longevidade funcional dessas instituições e também a característica predominante da prática esportiva, é possível afirmar que os mesmos estão intimamente ligados à formação da estrutura esportiva do país, sendo à base do desenvolvimento dos esportes em geral (Silva, 2008).

Para entender a sua relevância para o esporte nacional, a CBC – Confederação Brasileira de Clubes, entidade com representação nacional do segmento de clubes – apontou que, dos 654 atletas olímpicos participantes dos jogos do Pan-Americanos de 2007, 74% deles (484 33 atletas) estavam vinculados a clubes. Os outros 26 % (167 atletas) vieram de outras instituições (academias, universidades, patrocinadores, entre outros). Outro dado importante dos jogos Pan-Americanos- Rio 2007 é que das 54 medalhas de ouro do Brasil, 80% (43 medalhas) foram conquistadas por atletas vinculados a clubes (de

Campos & Nassif, 2016). Os autores ainda ressaltam que este modelo de organização esportiva, mesmo sendo privada, é uma das principais fomentadoras e difusoras do esporte no cenário nacional.

Observando por uma perspectiva histórica, para Bastos (2006) as entidades clubísticas assumiram definitivamente o papel de entidade de prática desportiva no país, e a necessidade de se organizar e gerenciar esta prática está refletida em publicações a partir das décadas de 50 e 60, sugerindo modelos de regulamentos e estatutos, como exemplos de estrutura organizacional; as décadas de 1970 e 1980 podem ser consideradas um marco para a convergência definitiva entre as áreas de administração e de esportes; a edição do manual “Noções de Administração para Profissionais da Educação Física e dos Desportos” (Costa, 1979) pelo Ministério da Educação e Cultura, foi seguida por publicações voltadas para a aplicação dos conceitos gerais da Administração às áreas de Educação Física e Desportos, sob a forma de propostas conceituais e de programas de disciplina de organização esportiva em nível de graduação (Bastos, 2006).

Dada à ênfase na aplicação de conceitos gerais de administração, de planejamento, evoluindo para publicações mais recentes contendo tópicos de administração comercial, financeira, de comunicação e de marketing, conforme indicado por Bastos (2006), percebe-se um amadurecimento organizacional gradual dessas associações, onde elas possivelmente estão buscando se adaptar às novas exigências que vão surgindo no ramo dos esportes e nos negócios em geral.

Para Torres (2009), o modelo associativo esportivo atual é fruto de um desenvolvimento social recente, pois as associações e o cenário atual esportivo são diferentes do que era no século passado; isso leva a transformações, e o momento leva os gestores das associações desportivas a procurar estratégias para adaptações e oportunidades que surjam para o seu desenvolvimento (de Campos & Nassif, 2016). Em Bastos (2006) houve o relato de um caso, em que um tipo de organização clubística – de grande porte e com grande diversidade de serviços oferecidos – teve uma tendência em buscar que a gestão das atividades esportivas fosse gerida por um profissional com formação especializada.

Afinal, a sociedade moderna e suas transformações também têm impactado as organizações, o que não é diferente nas associações desportivas, já que as mudanças dos hábitos da população afetam profundamente modelos tradicionais – o que poderia resultar em uma crise administrativa (de Campos & Nassif, 2016). Tal problema, inclusive, é citado em Loner (2002) sobre clubes que foram extintos já no século XIX. Ora, por mais bem estruturados que eles fossem, mesmo com sede própria e patrimônio, eles não conseguiram renovar seus membros com eficácia e envelheceram rapidamente, como foi o caso do

Demócrito, em Pelotas-RS, que foi formado em 1880, foi um dos clubes mais ativos e mordazes do início da década, mas deixou de existir em 1889 (Loner, 2002).

Desta forma, as associações desportivas, como toda e qualquer organização devem possuir um planejamento estratégico sobre seu modelo administrativo, ou seja, planejar ações do clube, de seus associados, patrocinadores, concorrentes, entre outros (de Campos & Nassif, 2016).

O advento dos condomínios residenciais e o aumento da oferta de lazer podem ter, com o tempo, esvaziados os tradicionais clubes recreativos das cidades, que antes eram conhecidos locais de festas, recreação e de prática de esportes e passaram a competir com outros espaços que proporcionam experiências semelhantes (Prado & Rosario, 2019). Não é custoso pensar que os clubes podem ser extintos, visto que esse fenômeno já aconteceu anteriormente, como visto em Loner (2002).

Mesmo em clubes antigos que contam com sócios de longa data e famílias com tradição em frequentar seus locais pode haver uma renovação de sócios e associados, visto que a nova geração de consumidores prefere preço e conveniência ao invés de lealdade (Tuomi & Tussyadiah, 2020).

Com o exposto, mostra-se imprescindível que essas associações, mesmo com tanta tradição no país, inclusive centenária (FENACLUBES, 2023), não deixem de buscar constantemente se atualizar e buscar melhorias, tanto nas suas tradicionais composições organizacionais (Silva, 2008; Torres, 2009;) como pelos desafios administrativos e financeiros que surgiram com o tempo (Bastos, 2006; de Campos & Nassif, 2016). Afinal, novos desafios vêm surgindo, como novas opções de lazer (Prado & Rosario, 2019) e que os novos consumidores possam buscar outras coisas (Tuomi & Tussyadiah, 2020), o que configura certamente um desafio para os clubes em se manterem relevantes e resilientes, tanto para manter uma história vitoriosa que superou as adversidades com o passar dos séculos (FENACLUBES, 2023) como para evitar uma possível extinção (Loner, 2002). Ainda mais se considerarmos o possível impacto na organização financeira desses clubes, que são espaços de convivência e de lazer, com a pandemia da COVID-19, que definitivamente afetou diretamente essas associações (SINLAZER, 2020) ao restringir as mesmas de exercer as suas atividades principais (Cardim, 2020). Os desafios para essas instituições aparentemente devem seguir existindo.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo foram descritos os métodos e as técnicas de pesquisa empregadas para atingir os objetivos propostos. Inicialmente foram descritos o tipo e a descrição geral da pesquisa; após isso, os procedimentos técnicos; depois, se comenta sobre a seleção dos entrevistados do estudo; e posteriormente apresentados os instrumentos e procedimentos de coleta, além de descrever como se deu a análise dos dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Esta pesquisa foi de caráter qualitativo, exploratório e descritivo. Qualitativo, pois, de acordo com Godoi et al (2006), a pesquisa qualitativa nos ajuda a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural, que neste caso são os ecossistemas de serviço no clube. Dentre outros objetivos, o objetivo da pesquisa qualitativa é interpretar os significados e as intenções dos atores (Godoi et al., 2006).

O caráter exploratório da pesquisa tem como principal objetivo proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato (Gil, 2008). Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (Gil, 2008), o que justifica a relação deste tipo de pesquisa com os objetivos deste trabalho.

3.2 Procedimentos técnicos

O trabalho utilizou da técnica de estudo de caso para entender e caracterizar os ecossistemas de serviço nos clubes, já que para Godoi et al (2006) os estudos de caso são especialmente indicados em processos e comportamentos dos quais se tem uma compreensão limitada. O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu amplo conhecimento e detalhado (Gil, 2008; Yin, 2003). As pesquisas que se utilizam de estudos de caso estudam um ou mais casos dentro de um sistema definido, como, por exemplo, um contexto (Creswell, 2007), o que se encaixa com a proposta desse trabalho, já que um caso foi estudado (sobre ecossistema de serviço e seus atores) em um contexto específico (clubes).

O estudo de caso em organizações vem sendo amplamente utilizada como modalidade de investigação na área de Administração, o que demonstra sua pertinência e relevância (Godoi et al., 2006). Essa técnica vem sendo utilizada com maior frequência pelos pesquisadores sociais e pode ser utilizada tanto em pesquisas exploratórias quanto descritivas ou explicativas (Gil, 2008).

Além do estudo de caso, foi empregada como técnica a observação não participante em campo, que também é considerada como uma coleta de dados para conseguir informações sobre determinados aspectos da realidade (Boni & Quaresma, 2005). A escolha dessa técnica se deveu especialmente ao contato próximo que o pesquisador tem com os entrevistados, visto que se encontra inserido em um contexto de um clube.

Essa observação não participante se deu pela rotina diária do pesquisador no seu dia a dia de trabalho, buscando informações que complementem o que foi extraído das entrevistas semiestruturadas. O pesquisador possuía acesso junto à gerência e diretoria do clube que trabalha e também com o sindicato Sinlazer, importante ator e integrador deste segmento no Distrito Federal.

3.3 Seleção dos entrevistados

Foram entrevistados, dentre outras posições hierárquicas, gerentes, superintendentes e presidentes dos clubes do Distrito Federal. Estes possuem relevância para essa pesquisa, visto a posição que estes ocupam no ecossistema de serviço no contexto dos clubes. Outros atores do ecossistema, especialmente os do Sinlazer, também foram entrevistados, para que fosse ampliada a abrangência da pesquisa e para cumprir os objetivos deste trabalho.

Esses entrevistados foram escolhidos por sua representatividade para o segmento estudado e pelo alcance do pesquisador nesse mesmo segmento. Buscou-se diversificar os entrevistados por seus postos de trabalho, por sua experiência, idade, dentre outras características, para criar uma maior diversificação na pesquisa de modo que valorizasse o caráter dos resultados obtidos.

3.4 Instrumentos e procedimentos de coleta

Para a coleta de dados, além da observação não participante, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os participantes, apoiadas por um roteiro com perguntas pré-estabelecidas. Essas perguntas englobam perguntas abertas e fechadas, em que o pesquisador segue um conjunto de questões previamente definidas, mas que o faz de maneira semelhante ao de uma conversa informal (Boni & Quaresma, 2005).

Esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se quer delimitar o volume de informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema. Ressalta-se que, além das perguntas preestabelecidas, foram consideradas respostas a questionamentos espontâneos, que buscaram esclarecer pensamentos que ficaram subjetivos ou para obter informações adicionais, e também foram considerados comentários adicionais feitos pelos entrevistados (Boni & Quaresma, 2005).

O roteiro da entrevista semiestruturada se encontra na seção dos Apêndices. Ele foi baseado no que foi apresentado por Barile et al. (2016) e corroborado por Reynoso et al. (2018), que esquematizaram que a pesquisa em serviço poderia ser separada em três níveis de análise: os sistemas de serviço em um nível micro; as redes de serviço em um nível meso; e os ecossistemas de serviço em um nível macro. Tal esquematização se encontra na Figura 1, Sistemas de serviço, redes e ecossistema, baseado em Reynoso et al. (2018), apresentada na seção de Ecossistemas de serviço no Marco Conceitual e Teórico desse trabalho.

Cada nível de análise possui questões-chave, como a sobrevivência, complexidade e a viabilidade nos sistemas de serviço; a tecnologia, a cultura, negócios e sociedade, e o conhecimento nas redes de serviço; e as configurações institucionais, a integração de recursos, e as características de autoajustáveis e relativamente ajustadas nos ecossistemas de serviço, dentre outras questões-chave de seus respectivos níveis de análise. Essas questões-chave basearam as perguntas pré-estabelecidas e outras adjacentes, algumas delas que dependeriam inclusive das respostas das perguntas pré-estabelecidas.

Na validação deste instrumento de pesquisa, as questões primárias e adjacentes foram adaptadas para se tornarem mais narrativas, nem tanto diretas e/ou pragmáticas, conforme elaborado inicialmente. Isso possibilitaria um maior entendimento do entrevistado sobre o objetivo da pergunta e a entender melhor o que está sendo perguntado.

A quantidade de entrevistas se deu até o ponto onde foi considerado que havia um indicativo de saturação teórica. Essa saturação se dá quando, para o pesquisador, os novos dados obtidos pelas entrevistas trazem certa redundância ou repetição, não sendo considerado produtivo persistir na coleta de dados (Falqueto et al, 2019).

Considerou-se para a saturação teórica as entrevistas realizadas ao longo da pesquisa e a diversificação dos perfis dos respondentes, entendendo que houve uma quantidade e qualidade significativas de respostas para as questões apresentadas. Além disso, teve-se o cuidado de buscar entrevistados de ao menos três clubes distintos, para trazer perspectivas distintas de participantes de variadas organizações.

A extração dos dados para este trabalho seguiu o indicado por Yin (2003), que ressalta a importância de se utilizar várias fontes de informação, como: entrevistas, observações diretas e observações dos participantes. Todas as entrevistas foram gravadas. As entrevistas foram apoiadas pela observação não participante do pesquisador durante as entrevistas, no seu trabalho diário e ao acompanhar as redes sociais e movimentos públicos do Sinlazer-DF e dos outros clubes do Distrito Federal.

3.5 Análise de dados

A natureza dos dados dessa pesquisa é qualitativa, visto que se baseia na análise de dados de entrevista e observações, características que, para Creswell (2018), geralmente são encontradas em pesquisas qualitativas.

A análise dos dados na pesquisa qualitativa parte de uma análise indutiva de partes para temas gerais, com o pesquisador interpretando os significados dos dados (Creswell, 2018). Neste trabalho, foram seguidas as cinco etapas citadas por Creswell (2018) para a análise dos dados, que são: 1) organizar e preparar os dados para análise; 2) ler ou visualizar todos os dados; 3) codificar (compilar; segmentar) os dados; 4) inter-relacionar descrições ou temas da teoria com os dados e; 5) interpretar os significados dessas descrições ou temas.

Além das respostas verbais e transcritas de uma entrevista semiestruturada, há também as respostas não verbais que são dadas ao entrevistador no decorrer do encontro, em cada resposta, em cada suspiro, enfim. Esse ponto subjetivo das entrevistas (a interação humana) não pode ou não deveria ser ignorado.

Assim, de maneira complementar as entrevistas semiestruturadas, considerando essa interação humana que ocorre em uma entrevista e como essa interação pode representar um dado complementar às próprias respostas do entrevistado, também foi adotado na análise das entrevistas a análise de conteúdo de Bardin (1977), visto que essa técnica pode ser uma excelente opção quando o objetivo for analisar os dados provenientes das comunicações, buscando compreender os significados e os sentidos das mensagens, que vão além de uma leitura comum (Cardoso et al. 2021).

Para Bardin (1977) “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter... indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.” Dessa forma, foram seguidas as três etapas de Bardin (1977) para a análise do conteúdo: uma pré-análise dos dados coletados, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

Esses resultados foram apresentados da seguinte maneira: foram categorizados os achados pelas entrevistas e pela observação não participante seguindo o que o roteiro da entrevista semiestruturada (baseado em Barile et al. (2016) e corroborado por Reynoso et al. (2018)) apresenta, isto é, a esquematização exposta sobre a pesquisa em serviço sendo separada em três níveis de análise: os sistemas de serviço em um nível micro; as redes de serviço em um nível meso; e os ecossistemas de serviço em um nível macro.

Portanto, os resultados foram categorizados por estes três níveis de análise. Esses níveis de análise possuem questões-chave cada um, que são: a sobrevivência, complexidade e a viabilidade nos sistemas de serviço; a tecnologia, a cultura, negócios e sociedade, e o conhecimento nas redes de serviço; e as configurações institucionais, a integração de recursos, e as características de autoajustáveis e relativamente ajustadas nos ecossistemas de serviço. Assim, as categorizações representam o que foi achado na pesquisa em campo por nível de análise e por questão-chave.

4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos depois de coletados os dados por meio dos instrumentos descritos no capítulo anterior.

Os resultados aqui apresentados, separados por cada questão-chave, seguiram o foco mencionado no Marco Conceitual e Teórico, especificamente no subitem 2.2 que trata da cocriação de valor, que seria “De maneira resumida, se entende que o valor é percebido de maneira individual pelas partes, que o cocriam por meio de suas interações.”. Ou seja, a intenção foi analisar pelas respostas dos entrevistados onde houve a ocorrência ou onde poderia ter havido a ocorrência da cocriação de valor, além de terem sido analisados aspectos do constructo dos ecossistemas de serviço.

Ressalta-se que, além de todos os relatos (e *insights*) apresentados aqui nas conduções destas entrevistas, extensivas e *in loco*, há o auxílio da observação não participante do condutor deste trabalho, que agrega na contextualização da resposta, pensando no ambiente dos clubes.

A quantidade de entrevistas e a diversificação dos entrevistados foram descritas na Tabela 5 a seguir.

Tabela 5: Perfil social e profissional dos entrevistados

ENTREVISTA	ORGANIZAÇÃO	CARGO	SETOR	TEMPO NA ORGANIZAÇÃO	ÁREA DE FORMAÇÃO
E1	Clube 1	Auxiliar administrativo	Recursos Humanos	10 anos	Recursos Humanos
E2	Clube 1	Assistente de Marketing	Marketing	1 ano e 6 meses	Letras
E3	Sinlazer	Gerente de Negócios	Negócios	5 meses	Administração
E4	Sinlazer	Secretária Executiva	Administrativo	5 meses	Secretariado Executivo
E5	Clube 1	Gerente Náutico	Náutica	2 anos e 6 meses	Marinha do Brasil
E6	Clube 2	Assessor da Diretoria	Administrativo	5 anos	Direito e Administração
E7	Clube 3	Comodoro	Administrativo	10 anos	Direito
E8	Clube 3	Superintendente	Administrativo	15 anos	Administração
E9	Clube 3	Gerente de Esportes	Esportes	20 anos	Administração

Fonte: autor, adaptado de de Oliveira (2019).

As entrevistas foram conduzidas até o momento em que foi identificado que estava ocorrendo uma saturação teórica nas respostas, conforme indicado no capítulo de Métodos e Técnicas da Pesquisa. Apesar de o roteiro semiestruturado conter perguntas que não são necessariamente diretas, para determinar a saturação teórica foi considerado o teor das respostas e as novidades que os entrevistados trouxeram, como indicado por Falqueto et al. (2019). Quando foi percebido que as respostas já não traziam novidades em relação ao que havia sido coletado em entrevistas anteriores, foi decidido encerrar as entrevistas e iniciar a análise dos dados obtidos, ocorrendo a saturação total na 9ª entrevista. Para alguns conceitos-chave, essa saturação teórica das respostas foi constatada antes da 9ª entrevista.

O ponto de saturação teórica por cada conceito-chave e com a sua justificativa é descrito na Tabela 6 a seguir:

Tabela 6: Ponto de saturação teórica		
Conceito-chave	Entrevista com ponto de saturação	Justificativa
Complexidade	E5	Teve-se um teor positivo de como os clubes lidam com mudanças, enquanto nos outros foi um teor negativo.
Viabilidade	E9	Todos os entrevistados citaram ações parecidas para angariar recursos e atrair sócios e associados.
Sobrevivência	E9	Ocorreu efeito semelhante ao conceito-chave anterior, possivelmente por sua similaridade.
Conhecimento	E5	Teve-se um teor positivo sobre os clubes compartilharem conhecimento, enquanto nos outros foi um teor negativo.
Tecnologia	E4	Percebeu-se que os clubes não compartilham inovações tecnológicas entre si.
Cultura	E6	Todos os entrevistados citaram que cada clube possui sua própria cultura.
Negócios e Sociedade	E6	Teve-se um teor negativo sobre os clubes não interagirem com a sociedade, enquanto nos outros foi um teor positivo.
Configurações institucionais	E8	Constatou-se que as configurações institucionais seguidas são as normativas legais, ambientais, dentre outras.

Fronteiras auto-ajustáveis	E3	Constatou-se que os clubes se adaptam às mudanças, mas cada um à sua maneira.
Relativamente independente	E4	Constatou-se que os clubes seriam independentes de outros atores.
Integração de recursos	E3	Constatou-se que os clubes não integram recursos entre si ou integram muito pouco.

4.1 Nível Micro - Sistemas de Serviço

Como descrito no Referencial Teórico, os Sistemas de Serviço – ou nível micro aqui no caso deste trabalho – tratam de estruturas e atividades individuais e díades, isso é, relações e estruturas individualizadas ou, no máximo, entre duas partes.

Como no nível básico de Sistemas de Serviço são representados pontos de vista individuais ou de organizações como atores e tomadoras de decisão (Reynoso et al., 2018), seguiu-se essa linha nas questões primárias e adjacentes, procurando visualizar como os entrevistados enxergam o seu clube (ou organização) de maneira individual. Além deste objetivo, buscou-se entender o papel de cada entrevistado em sua organização nesta tarefa de lidar com a complexidade, com a viabilidade e a sobrevivência da mesma.

Apesar deste foco em entender as questões individuais destes clubes, nas questões de viabilidade e sobrevivência aproveitou-se para indagar se outros clubes estavam ou eram inviáveis e se outros não haviam sobrevivido. Estas perguntas adicionais auxiliaram a traçar um panorama dos clubes no Distrito Federal que por acaso tenham sido encerrados e como os outros atores reagiram a este fato, se reagiram.

4.1.1 Complexidade

Neste primeiro conceito-chave, se investigou como os clubes lidam com a complexidade de seu ambiente. Os participantes também foram perguntados do seu papel em sua organização nas tomadas de decisões que lidam com esta complexidade, e como a sua organização lida com essas mudanças.

De uma maneira geral, os relatos dos entrevistados indicaram que os clubes do Distrito Federal não lidam bem com a complexidade. A maior parte dos entrevistados avaliou que os clubes não lidam ou lidam mal com a complexidade, enquanto somente três entrevistados acreditavam que os clubes lidavam bem com o ambiente complexo que os cerca.

A mesma proporção dos entrevistados da questão anterior possuía algum poder de decisão em sua organização, enquanto outros três entrevistados informaram que seu papel se limitava a dar sugestões nessas tomadas de decisões.

Contudo, quando perguntados sobre como a sua organização lida com as mudanças, enquanto sete acreditavam que a sua organização era aberta às mudanças, somente dois acreditavam que sua organização fosse mais resistente.

O teor completo das respostas pode ser visto na Tabela 7 abaixo.

O relato de E1 de que “*Os clubes não lidam bem com a complexidade, agem como antigamente, não se adaptam*” segue na mesma direção do relato de E3, que diz:

Os clubes não lidam com a complexidade, (eles) mais lidam com as coisas que acontecem. Poucos inovam e tentam achar soluções. Abordagem muito mais reativa que proativa. Eles pedem ajuda para ver se alguém já passou por determinada situação para poder achar uma solução.

Mostra como há uma visão geral interna de que os clubes são muito mais reativos, e não proativos às mudanças que o ambiente complexo traz.

É interessante notar que há certa contradição: para a maior parte dos entrevistados, os clubes em geral não lidam ou lidam mal com a complexidade em seu ambiente, mas, outra larga parte dos participantes acredita que a sua organização seja mais aberta para mudanças.

No caso local, pelos relatos, é possível que haja certo atraso, conforme dito por Bastos (2006) sobre um amadurecimento organizacional gradual. Ambos os entrevistados reconhecem que o seu clube lida lentamente com as mudanças, ou, na realidade, nem lida com elas. Não que mudar seja necessariamente bom, mas dado que a sociedade moderna está em constantes transformações, as quais possuem o poder de impactar as organizações, não as acompanhar pode resultar em uma crise administrativa (de Campos & Nassif, 2016), sendo assim importante que essas organizações estejam abertas e preparadas lidarem com as alterações de cenário.

Neste ponto, o Sinlazer-DF destacou-se nas entrevistas como um exemplo vivo de busca por mudanças. Cabe lembrar que o Sinlazer-DF é o sindicato que atua como representante do setor dos clubes no Distrito Federal, conduzindo negociações com o sindicato laboral da categoria (o Sindclubes-DF) e busca representar o setor perante o Governo do Distrito Federal e a sociedade em geral. Esta organização passou por uma troca de gestão em outubro de 2022, e aparentemente, agora está buscando ser uma referência e um acelerador de mudanças nos clubes de maneira proativa – inclusive, reconhecimento semelhante foi apontado de maneira unânime pelos entrevistados neste conceito-chave e nos próximos –, conforme indicado pelo relato de E3: “*Escuto falar que o Sinlazer era mais resistente às mudanças. Agora, com a nova diretoria, estão mais abertos às mudanças necessárias.*”

Este relato de E3 é confirmado por E6, que também atuou na mesma função no Sinlazer-DF e deixou a organização antes dessa troca de gestão. Assim, já no primeiro conceito-chave há o indicativo de que existe uma organização do setor dos clubes – justamente a organização que não é um clube – que estaria buscando adaptar-se de

maneira proativa ao ambiente complexo que cerca o setor, abordagem que seria diferente das demais organizações. Indica-se, aqui, o primeiro indício de uma proposta de criação de valor, pois o Sinlazer-DF poderia ser a organização que, sendo proativa neste ambiente complexo, buscaria soluções e ideias aos clubes, propondo valor, e estes poderiam participar da cocriação deste valor, conforme previsto por Vargo e Lusch (2016).

Lembrando que, conforme Tuomi e Tussyadiah (2020), o jeito que o valor é criado e distribuído pelos setores está mudando, e pode ser que seja este tipo de mudança – da proposição de valor partindo de um agente institucional para um clube – seja reflexo desta mudança neste setor dos clubes.

Sobre o que foi observado pelos outros entrevistados de que os clubes não lidam bem com a questão da complexidade, E6 traz seu ponto de vista:

Há de se aprimorar as gestões dos clubes. Hoje em dia um gestor de um clube tem de atuar como o CEO de uma pequena empresa. Muitas gestões não são profissionais. Os diretores e presidentes não são remunerados para isso, são voluntários, não possuem muito tempo para se dedicarem ao clube, muitas vezes eles não estão preparados e esta falta de preparo pode entrar pra dentro da gestão, dificultando processos, dificultando o crescimento do clube.

Isto sinaliza que os clubes podem estar sendo vítimas da sua própria constituição institucional, que segue um determinado padrão conforme explicitado no Marco Conceitual e Teórico deste trabalho. Os relatos dos entrevistados condizem com as observações feitas pelo pesquisador ao longo dos anos de trabalho no ramo de clubes.

Apesar dos clubes contarem com uma estrutura organizacional que prevê certo rigor administrativo, com divisão de tarefas e setores, e contar com certa governança corporativa na forma de uma Diretoria, de um Conselho Deliberativo e de Comissões ou Conselhos que fiscalizarão as atividades da Diretoria – isto é, as organizações contam com as divisões de poderes, como visto em Campos e Nassif (2016) –, os dirigentes responsáveis pelas organizações são amadores, isto é, não são remunerados pelas suas atividades, exercendo-as de forma voluntária. E ter uma condução amadora em um ambiente cada vez mais desafiador, como é caso do setor dos clubes, pode, justamente, ser uma das ou a principal causa dessa lentidão ou falta de adaptação destas organizações ao ambiente cada vez mais complexo da atualidade.

Ainda, percebe-se que essa estrutura tradicional dos clubes implica em um ambiente pouco proativo e que impacta na cocriação de valor, já que os clubes buscariam apenas se adaptar ao ambiente complexo que os cerca e não buscando soluções ou inovações que

poderiam agregar valor aos seus serviços, o que tende a torná-los mais atrasados em relação a outros setores que também oferecem lazer e esporte. A falta de um ambiente em que se incentive a proposição ou a criação de valor pode fazer com que o valor já existente cada vez mais perca sua força, no caso dos clubes, frente a novas opções de lazer (Prado & Rosario, 2019).

Esta situação pode ser extremamente danosa para essas organizações. Sem uma gestão profissional, moderna, que busque se antecipar ao ambiente complexo que cerca os clubes, uma crise administrativa (de Campos & Nassif, 2016) pode ocorrer, outras dificuldades financeiras podem aparecer ou mesmo a falência como visto em Loner (2002) e que foi tema dos próximos dois conceitos-chaves abordados.

4.1.2 Viabilidade

Nesta parte, foi questionado como os clubes agem para se manterem viáveis. Neste ponto, os entrevistados foram questionados como atuavam para manter a sua organização viável, como a mesma se mantinha viável e se haviam outros clubes que eram ou estavam inviáveis. Caso esta última parte fosse verdadeira, os entrevistados foram perguntados se os outros clubes auxiliam ou auxiliaram na viabilidade uns dos outros e se outros atores fizeram algo a respeito, especialmente o setor público.

O interesse nestas questões era de se investigar se havia um trabalho em conjunto destes clubes, se eles entendiam que estavam na mesma rede e como era seu relacionamento com outros atores em momentos de crise. Assim, se poderia verificar os aspectos da cocriação de valor e da existência de um ecossistema de serviços dos clubes do Distrito Federal.

Aqui não houveram respostas genéricas que pudessem ser facilmente padronizadas como no conceito-chave anterior. Os entrevistados citaram que os clubes deveriam manter-se viáveis fornecendo um bom atendimento, buscando sócios e associados, oferecendo atividades e serviços, utilizando suas áreas esportivas e buscando angariar recursos de outras maneiras, como a realização de eventos, captação de patrocínios, dentre outros. Seis entrevistados acreditavam que os clubes não auxiliam na viabilidade uns dos outros, dois entendiam que sim e um não soube responder.

Dois entrevistados acreditavam que os outros atores auxiliaram os clubes em sua viabilidade, especialmente o Sinlazer e o Governo do Distrito Federal, enquanto 6 entrevistados acreditavam que os outros atores não participavam disso, e o outro não soube responder. Um resumo das respostas pode ser visto na Tabela 8 abaixo:

Tabela 8: Respostas para as perguntas sobre Viabilidade

Pergunta	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Como você acha que os clubes agem para manterem-se viáveis?	Qualidade, atendimento	Fornecer atrações e buscar sócios	Inovando	Utilizar suas áreas esportivas e formar atletas	Atividades extras, escolinhas e serviços	Mensalidades	Oferecer atividades para toda a família	-	Boa gestão, angariar recursos
Qual é a sua parte nessa viabilidade do seu clube?	Dar sugestões para a viabilidade do clube	Atingir e captar a maior quantidade de sócios para o clube para ter retorno financeiro	Entender particularidades e dificuldades dos clubes e adequar os projetos àquelas realidades	Reduzir despesas, informatizar o Sinlazer, oportunidades de novos	Gerenciar a náutica do clube, reduzindo despesas e buscando angariar recursos	Opino nas decisões estratégicas tomadas pelos diretores e pelo presidente	Gerir o clube da melhor maneira possível	Me envolvo em todos os setores, supervisionando-os	Sou o responsável pela parte de esporte do dia, então busco manter as escolinhas ativas.
Como o seu clube trabalha para manter-se viável?	Provendo serviço e atendimento	Buscar sócios, fazer eventos	Capacidade de inovar e executar	Angariar recursos, como com a CBC	Oferecer atividades extras como atrativos	Aprender a fazer negócios	Reunir as famílias no clube	-	Boa gestão, angariar recursos
Há clubes que são ou estão inviáveis?	Clube do Congresso, Vizinhança Norte	Não soube dizer	Sim, há clubes inviáveis	Clube da Saúde, Previdência, CTG Jayme Caetano Braun	Não	Clube do Congresso, Cresspom, Vizinhança Norte, ASCEB	Sim, há clubes inviáveis	Clube Nipo	Não soube dizer
Os outros clubes ou atores (Sinlazer, governo) fazem algo a respeito?	Não	Não soube dizer	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Os clubes auxiliam na viabilidade uns dos outros?	Não	Não soube dizer	Muito pouco	Não	Não	Não	Não	Sim - Sinlazer e GDF	Não

Em geral, os entrevistados citaram que suas obrigações estão na captação de receitas para sua organização, trazendo mais sócios e associados e conseguindo mais eventos, prestando um serviço cada vez melhor para seus associados e auxiliando nos projetos em andamento. Em linhas gerais é também o que eles acreditam que suas organizações devam fazer para manterem-se viáveis.

Contudo, para E3, a viabilidade de um clube vai além disso:

Os clubes que estão tendo sucesso e estão se mantendo viáveis os que inovam o tempo todo, que trazem coisas novas, propostas diferentes e se destacam. Os que ainda trabalham da forma antiga ou que não são permitidos inovar (às vezes por demanda dos próprios sócios) ficam mais travados. A viabilidade está muito atrelada à capacidade de inovação e execução dessas inovações.

A ideia de inovação também está presente em outros relatos, como o de E1 que diz que *“Hoje em dia, se o clube não se adaptar, ele será fechado”*.

Essas respostas indicam a percepção dos entrevistados sobre a importância da inovação e da adaptação. Conforme visto no conceito-chave anterior, a proatividade de um ator, como o do Sinlazer-DF no caso dos clubes, pode ocasionar em propostas de valor e consequentemente na cocriação de valor.

Aqui há uma contradição desta percepção dos entrevistados de que os clubes devem inovar e se adaptar com o que foi observado pelos mesmos participantes no conceito-chave anterior – de que os clubes, à parte de sua própria organização, não se adaptavam às mudanças, à complexidade.

Outro ponto destacado é em relação ao perfil dos novos sócios e associados: o perfil jovem. É reconhecido que a composição tanto etária como de renda do quadro social tem a sua importância. Por exemplo, para E5, os clubes que possuem uma área Náutica – ou seja, que possuem acesso ao Lago Paranoá e que normalmente são terrenos valorizados em Brasília – possuem sócios mais abnegados e isso impacta na sua viabilidade: *“Não vejo nenhum clube, especialmente os da parte náutica, como inviável. Os clubes náuticos possuem sócios com maior poder aquisitivo.”* E1 relata que os clubes devem buscar um público mais jovem, considerando o envelhecimento natural do quadro social: *“Os clubes devem trazer um público mais jovem para continuarem viáveis. O público jovem quer serviço, qualidade e preço.”*, o que foi também notado por Tuomi e Tussyadiah (2020) sobre este perfil de consumo da nova geração.

No setor dos clubes há um ator institucional que se relaciona com os clubes: o Sinlazer. Na visão de E3:

O Sinlazer busca mostrar os caminhos possíveis e disseminar as boas práticas, projetos e desmitificando certas coisas. O público das diretorias dos clubes é um público mais velho, de alguns aposentados e é um público diferente do consumidor, que é mais jovem, que possui mais ofertas de lazer. Desmitificar a dificuldade de aproximar gerações e executar coisas talvez seja a principal atuação do Sinlazer.

Este relato corrobora com o que já foi percebido sobre a proposta de valor que o Sinlazer-DF busca trazer aos clubes, e que por este relato, encontra dificuldades pela diferença entre o público das diretorias dos clubes e com o público consumidor destes clubes. Conforme visto em Silva (2008), a forma associativa dos clubes impacta na definição da filosofia adotada pela sua Diretoria, em uma visão de planejamento a longo prazo e nas configurações de poder estabelecidas nos diversos grupos de interesse da organização, o que ajuda a entender essa dificuldade de aproximação.

Há uma reclamação deste entrevistado de que o setor dos clubes deveria ser mais apoiado pelo setor público, especialmente pelo Governo do Distrito Federal (GDF) e suas Secretarias, por entender que os clubes representam uma opção viável de lazer e ar livre para os moradores de Brasília:

Outros atores atuam muito pouco nessa viabilidade dos clubes, deveriam fazer mais, principalmente o GDF, pois muitas questões que envolvem os clubes envolvem o GDF e de outros órgãos, como a Terracap, Secretarias (Esporte, Saúde, Educação) e agora com a moeda social como pagamento para uso do terreno, os clubes dependerão de outras entidades do Governo. O Governo tem um papel muito importante e deveria estar mais próximo dos clubes. Por Brasília já ter sido considerada uma cidade das que mais tinham atividades ao ar livre do Brasil, já deveria ser um chamariz para o Governo fomentar atividades de lazer e ao livre nos clubes e não vejo nenhuma ação nesse sentido.

Neste ponto, encontra-se uma clara oportunidade para a criação de valor conjunto entre os clubes, o Sinlazer-DF e o Governo do Distrito Federal e suas Secretarias. Esta cocriação de valor seguiria o que está descrito na PF11 de Vargo e Lusch (2016), e que possui um status de axioma, onde a cocriação de valor seria coordenada por instituições geradas por atores e pelos arranjos institucionais. Ora, como dito no relato, percebe-se um distanciamento entre o setor dos clubes e o GDF, e um trabalho em conjunto entre eles poderia ocasionar em várias ações sociais que poderiam agregar valor tanto ao ente governamental como para os clubes.

Ações como parcerias para o uso das quadras de esporte e do ambiente ao ar livre, com segurança, que os clubes proporcionam, poderiam ser de grande valor ao GDF, que possui a demanda por parte da sociedade para ações que envolvam comunidades carentes e regiões administrativas que não possuem a infraestrutura adequada para a prática de esportes com segurança.

Além da prática de esporte, programas para a formação de atletas poderiam ser criados. Em outro exemplo, considerando o segmento do turismo e lazer, os clubes que se encontram nas margens do Lago Paranoá poderiam oferecer passeios aos turistas que vêm para a Brasília no decorrer do ano, e estes turistas ajudariam a movimentar a economia local.

Há clubes com importância histórica para o Distrito Federal e que poderiam compor uma agenda de turismo histórico da região, como o late Clube de Brasília que foi fundado pelo presidente Juscelino Kubitschek, ou o Brasília Country Club que em uma de suas portarias possui acesso ao Catetinho, primeira residência oficial do próprio Kubitschek.

Dentre outras possibilidades além das elencadas acima, o importante é que se observa o que foi dito por Reynoso et al. (2018), em que na nova lógica dominante os atores trocariam serviço por serviço, cocriando valor ao passo em que integram recursos que acham que os favoreçam, amparados por instituições e arranjos institucionais.

Percebe-se, assim, que há oportunidades para uma cocriação de valor entre os clubes, o GDF e o Sinlazer-DF, o que poderia ser o início de um ecossistema de serviços que integrasse esses e outros atores. Para Ng e Wakenshaw (2019) e Reynoso et al. (2018), os ecossistemas de serviço dependem dessas instituições e seus arranjos institucionais - suas regras, normas e estruturas institucionais - para manter sua ordem e função.

Há relatos de ao menos sete clubes no Distrito Federal que estariam ou que são inviáveis: Clube do Congresso, Vizinhança Norte, Clube da Saúde, Previdência, CTG (Centro de Tradições Gaúchas) Jayme Caetano Braum, Clube da ASCEB (Associação dos Empregados da CEB) e Cresspom. E6 nota que o Clube do Congresso já foi um clube de referência em Brasília, e acredita que o mesmo deva estar sendo vendido/dissolvido em breve.

Estes relatos variaram entre os entrevistados, com alguns entrevistados citando mais de um clube de seu conhecimento, enquanto outros não se recordavam ou sabiam de algum clube que estivesse nessa situação. Como não houve uma parametrização para indicar se um clube estava ou é inviável, e pelos perfis diversificados dos respondentes, entende-se como normal a variedade de respostas.

Quando perguntados sobre se outros atores além dos clubes (como o Sinlazer-DF, ou o Governo Federal ou do Distrito Federal) fizeram algo a respeito da inviabilidade destes

clubes citados, houve respostas distintas. Para alguns, os outros clubes auxiliaram estes que estão enfrentando ou enfrentaram dificuldades, enquanto outros entrevistados não reconhecem este caráter em rede dos clubes, o que, no mínimo, indica que há uma dissonância de como é percebido o relacionamento entre esses atores.

Enquanto para E3 e E4 houve um auxílio mútuo entre os clubes nestes períodos de inviabilidade que alguns clubes passaram. Para E1, E2, E5 e E6 isso não ocorreu.

Já para E3:

De forma geral os clubes auxiliam na viabilidade uns dos outros, sendo mais cooperativos e não competitivos com a troca de experiências (até então de forma mais informal) e agora com a atuação do Sinlazer essa troca está ficando mais estruturada.

Enquanto E4 entende que *“Agora os clubes se ajudam mais; antes eles eram concorrentes, agora são parceiros”*.

Esta leitura de E3 e E4 indica algo que já havia sido notado pelo observador: há uma ideia, mas que não foi unânime entre os entrevistados, de que os clubes evitam competir diretamente entre si. É indicado que não há uma concorrência direta entre os clubes, seja por novos sócios e associados, seja por eventos que poderiam realizar ou mesmo para angariar recursos públicos por meio de projetos. Esta “cultura” caracterizada por uma “não agressão mútua” poderia indicar uma cocriação entre os clubes de estabelecer espaços de atuação, isto é, com os clubes trabalhando juntos pela viabilidade uns dos outros ao não interferir ativamente ou buscar atrapalhar outros no que seria uma concorrência usual do mercado. Não ficou claro pelas entrevistas se esta cocriação entre os clubes é uma atitude formal entre eles, e se é feita de maneira intencional.

Sobre a questão da concorrência citada por E3 e E4, este ponto também é visto por E1 *“cada um (clube) só olha para seu próprio umbigo”* e E2 *“Há muita concorrência entre os clubes. São mais rivais que amigos.”*. Por estes relatos, percebe-se que não há uma unanimidade neste ponto da concorrência entre os clubes, o que tanto pode indicar apenas visões antagônicas dos entrevistados como uma mudança de chave no setor, capitaneada pelo Sinlazer-DF como visto nos relatos de E3 e E4.

Inclusive, este reconhecimento do papel do Sinlazer-DF é reconhecido por outros entrevistados ao longo deste e de outros conceitos-chave. Como, por exemplo, para E5:

O Sinlazer trabalha muito nessa parte de viabilidade. Ele é um instrumento de união dos clubes e ele tem procurado ajudar os clubes, não com material e aporte financeiro, mas com ideias para o clube melhorar. O governo não

ajuda. Até (porque) os outros que eram subsidiados por ele, tipo a AABB ou a ASBAC, deixaram de ser.

E6, que também passou pela gerência do Sinlazer e agora está no Clube 2, também reconhece esta nova orientação do sindicato:

A gestão antiga do Sinlazer apenas se focava em fazer o *networking* dos clubes e era mais focada na questão da negociação da convenção coletiva entre os clubes e o sindicato dos funcionários, que é a função principal do sindicato. A gestão seguinte passou a trazer mentes novas focadas para a gestão, com cabeças novas, e também essa pegada de marketing e inovação. E agora a gestão nova está com uma pegada de modernização, gerar negócios, profissionalizar a gestão dos clubes, enfim. O novo ambiente do Sinlazer está buscando auxiliar a gestão dos clubes, no atendimento aos sócios, ensinar os clubes a gerar negócios para sobreviver nesta época de crise, o Sinlazer está se transformando com o objetivo de transformar os clubes.

Um relato importante, que evidenciaria que, com o passar do tempo, os clubes teriam deixado de ser a referência de lazer em Brasília como eram antes, foi sintetizado por E5:

E a gente está vivendo outra coisa agora também em relação a isso. Essa parte de lazer. Veja, os condomínios hoje, eles têm tudo, praticamente têm um clube no seu condomínio, né? Tenho muitos amigos que, por exemplo, moram em Águas Claras, e que pensam: lá no meu condomínio eu tenho churrasqueira, piscina, eu tenho a sauna, eu tenho academia, eu faço tudo ali embaixo mesmo, eu desço de casa e faço. Isso aconteceu muito no meu outro clube, o CALEX, muitos militares passaram a morar em Águas Claras (alguns imóveis funcionais passaram para lá) e os caras saíram do clube exatamente por isso, porque tem a piscina lá, tem a academia e tudo, porque eu vou sair lá de Águas Claras e vir aqui para o clube?

Este último relato remete ao que foi citado por de Campos e Nassif (2016) sobre a modernidade e como isso vem afetando os clubes. Ora, como consta da Introdução e do Referencial Teórico deste trabalho, o setor vem mudando e estas tradicionais organizações podem ficar para trás se não se modernizarem. Já foi provado que os clubes podem falir (Loner, 2002), e com o relato de que há vários clubes que estão ou são inviáveis, urge a necessidade de os clubes do Distrito Federal se organizem para garantir sua longevidade,

por meio dos expedientes encontrados no setor privado de busca por novas receitas e acompanhamento de despesas.

E6 recorda que *“estive conversando com o E7, que citou numa das reuniões do Sinlazer: os clubes quebram, assim como as empresas quebram, os clubes também quebram. O late Clube da Bahia, por exemplo, estava quebrado.”*

E6 traz, também, o que acredita que deve representar o trabalho realizado por um clube para manter-se viável:

Os clubes vivem praticamente das mensalidades para viabilizar sua operação. Só que existe certa concorrência porque só na orla aqui do Lago existem no mínimo uns 40 clubes, então os clubes, além da mensalidade, devem aprender a gerar negócios. É o caso aqui do Clube 2, com o shopping, a galeteria, um escritório de arquitetura, a academia, estamos lançando um novo empreendimento aqui. Então é isso, fazer esse balizamento, este cotejamento do clube, aprendendo a fazer negócios.

E no relato de E2: *“Qualquer clube que estiver estagnado no tempo, paralisado, sem promover evento, ação, ele está fadado ao fracasso. Setor de diversões é uma reinvenção constante, as atrações mudam, os gostos musicais mudam.”*

4.1.3 Sobrevivência

O próximo conceito-chave estudado trata a sobrevivência como seu propósito primário (Barile et al., 2016). Aqui, as respostas foram semelhantes às do conceito anterior, visto que ambos os conceitos são semelhantes. Os participantes foram questionados como agem para manter a sobrevivência de sua organização, como ela trabalhava para sobreviver e se haviam clubes que não sobreviveram. Se houvessem clubes que não haviam sobrevivido, os entrevistados foram questionados se outros clubes fizeram algo a respeito, se os clubes se auxiliavam nesta questão de sobrevivência e se seria interessante para seu clube que outro não sobrevivesse, porque poderia gerar novas oportunidades de negócios ou mesmo novos sócios para sua organização.

Assim como na categoria anterior, o interesse aqui era verificar se havia um trabalho em conjunto destes clubes, agora em um estágio mais avançado e considerando que outro clube foi encerrado.

A similaridade com a categoria também ocasionou em respostas não genéricas, que não poderiam ser facilmente padronizadas como no conceito de Complexidade. Novamente, os entrevistados relataram ações que os clubes deveriam tomar para que pudessem angariar recursos financeiros e assegurar sua sobrevivência, especialmente pela busca de sócios e associados e na utilização de suas áreas esportivas e locáveis.

Duas questões tiveram respostas padronizadas: perguntados se os clubes fizeram algo a respeito da não sobrevivência de alguns clubes citados, os entrevistados foram unânimes em dizer que não. E dois entrevistados alegaram que sim, seria interessante para a sua organização que outros clubes falissem, enquanto os outros sete entrevistados não acreditavam que isso seria interessante, pois desejavam que os clubes e o setor se fortalecesse.

Na Tabela 9, um resumo das respostas:

não sobrevivessem?									
Por quê?	Poderia trazer sócios para meu clube	Poderia trazer sócios para meu clube	Aqui em Brasília não há esse clima de competição	Não vejo esse clima de competição entre os clubes	Outros clubes são "coirmãos" só pra umas coisas, mas não para sua sobrevivência	É ruim que outros clubes não sobrevivam. Precisamos de um setor forte.	Poderia trazer sócios para meu clube	Poderia trazer sócios para meu clube	Aqui em Brasília não há esse clima de competição

Há relatos de ao menos seis clubes no Distrito Federal que não sobreviveram, alguns inclusive tendo sido citados anteriormente neste trabalho: Academia de Tênis (Geral, 2016; G1, 2017), Clube Primavera (Df, 2015; De Brasília, 2020), Motonáutica, Clube CIT, Clube da Imprensa e Clube Sodeso (Geral, 2012).

E8, que está em posição de destaque no setor de clubes de Brasília, e que foi sócio de clubes no Estado da Bahia, cita os casos do Clube dos Bancários de Ilhéus – que, inclusive, deu lugar ao atual Ilhéus late Clube – e da Associação Portuguesa de Salvador como outros clubes que faliram, o que configura que não são apenas os clubes do Distrito Federal que porventura passaram por problemas tão fortes que os faliram. Recordando a Loner (2002), que citou os casos de clubes de Pelotas-RS, há o indício de que não importa a localização e a época, os clubes podem falir.

Quando questionados se os outros clubes fizeram algo a respeito da não sobrevivência de seus pares, os entrevistados acreditam, de maneira unânime, que os outros clubes nada fizeram. Inclusive, nem outros atores – como o Sinlazer ou o Governo Federal ou do Distrito Federal – foram citados, o que indica que não houve interesse dos outros atores do setor dos clubes para que um de seus pares não fechasse. No relato de E5, “*Outros clubes são “coirmãos” só pra umas coisas, mas na sobrevivência, não.*” O que indica que não houve uma ação conjunta do setor e nem de outros atores relevantes para que os clubes citados não fechassem as portas.

Apesar do indicado pelas respostas na categoria, mesmo levando em conta que há uma concorrência entre os clubes, afinal eles estão no mesmo setor e local, os entrevistados, em geral, acreditam que não seria interessante para seus clubes que outro não sobrevivesse. A única voz dissonante foi E1, que considera que “*até que é interessante para o Clube 1 que outro clube não sobreviva, visto que isso poderia trazer sócios para nós.*”

Mesmo que esse fechamento pudesse ocasionar uma migração de sócios, serviços e eventos para o seu clube, os outros participantes entendem que isso não é benéfico para o setor. E3 traz o seguinte ponto de vista sobre isso:

Não acredito que seria interessante para nenhum clube que outro fechasse, nem para o Sinlazer. Aqui em Brasília não há esse clima de competição, caso outro clube fechasse em que os sócios migrassem para outro. Não tem isso. Brasília é um caso à parte do Brasil, como tudo aqui é setorizado, até os clubes também são. Tem o Clube dos Bombeiros, dos Oficiais dos Bombeiros, das Forças Armadas... poucos clubes como o Cota, o late e o Minas são mais abertos para a população geral, mas como eles possuem ofertas diferentes e são localizados em locais diferentes, acaba que eles não são concorrentes.

E no relato de E6: *“Desejamos que os outros clubes cresçam e sigam nosso caminho (Clube 3). Que o setor seja fortalecido. Em São Paulo há vários clubes, todos eles fortes, formadores de atletas.”*

Novamente é ressaltado que não haveria um “clima de competição” entre os clubes do Distrito Federal.

Quando questionado se o motivo dessa “não-competição” entre os clubes fosse por causa dessa questão de localização, isto é, os clubes daqui ficam em um setor específico deles, E3 entende que:

Acho que sim. Nunca havia visto isso. A tendência dos clubes daqui é muito mais de se ajudar do que competir. No Rio de Janeiro, por exemplo, um quer “matar” o outro, aqui já falando como cliente de clube e sem ser alguém que trabalha no setor.

E6 traz um panorama mais completo:

Acho que é ruim que outros clubes não sobrevivam. Precisamos de um setor forte. A experiência que eu tenho é que não há um interesse nos clubes que outros não sobrevivam. Vemos muitas parcerias entre os dirigentes no sentido de encontrar soluções para que os clubes sobrevivam. Pegamos o exemplo do late, do Cota Mil, eles dão muitas dicas abertamente para que os clubes pratiquem estas ideias e que tenham o sucesso destes dois clubes citados. Para o presidente do late, o grande sucesso para os clubes é abrir escolinhas, para atrair sócios que geram renda e movimentam o clube. Nas reuniões do Sinlazer, os dirigentes apresentam alguns problemas e prontamente os outros dirigentes dão alternativas, explicam, colocam seu clube à disposição. A Associação Portuguesa inclusive compareceu no late ver como o clube funciona, o pessoal do late foi na APCEF ver como a orla do clube funciona. A percepção que tenho dos dirigentes dos clubes é que o setor seja forte e que não haja clubes falindo.

Até aqui, na visão dos participantes do estudo, percebe-se que os clubes, apesar de não efetivamente cooperarem na viabilidade e sobrevivência um do outro, trocam ideias e experiências, o que poderia configurar o início de um trabalho em rede dessas organizações, com a liderança do Clube 3 como exemplo de um clube bem gerido no Distrito Federal, e com o desenvolvimento do setor pelo Sinlazer-DF, que busca ser o elo integrador dos clubes e um acelerador de seu desenvolvimento, em um setor

tradicionalmente comandado de maneira amadora, que hoje enfrenta uma concorrência diferente do que se via anteriormente, especialmente dos condomínios residenciais e de outras opções de lazer que hoje estão disponíveis (Prado & Rosario, 2019). Como visto nos relatos, os clubes eram considerados os polos de esporte e lazer, como escolinhas de esporte, torneio esportivos e de eventos sociais, e esta reconhecida representação histórica (FENACLUBES, 2023), por mais que não tenha cessado de existir, pode estar sendo perdida aos poucos por novos consumidores que estão cada vez mais exigentes (Tuomi & Tussyadiah, 2020).

4.2 Nível Meso - Redes de Serviço

Saindo do nível micro de sistemas de serviço, temos o nível meso que trata das redes de serviço. Reynoso et al. (2018) indicam que essas redes podem ser vistas como configurações emergindo das dinâmicas de interconexões entre sistemas de serviço individuais; isto é, se sai de um nível de sistema de serviço que é individual/local para uma rede de sistema entre os atores do serviço; são as redes de serviço (Reynoso et al., 2018).

Nas redes de serviço, os atores são interconectados em redes de cocriação de valor em trocas de serviço-para-serviço; esse nível relacional de configurações de rede de sistemas de serviço tem fatores-chave os novos mecanismos para a cocriação de valor, baseados em conhecimento, tecnologia, cultura e a divisão de risco, recompensas e governança pelos negócios e sociedade (Barile et al., 2016).

Neste nível, se percebe melhor como essas organizações se relacionam no que tange aos quatro conceitos-chave, especialmente no que elas repartem entre si.

4.2.1 Conhecimento

Neste conceito-chave foi avaliado como e se o ator compartilha conhecimento em rede. Considerando o conhecimento detido pelos colaboradores, sócios e associados dos clubes, além de seus dirigentes, questionou-se como esse conhecimento era compartilhado entre os clubes, qual era o seu papel neste compartilhamento e se a organização do mesmo compartilhava conhecimento com os outros clubes. Em caso afirmativo, mais perguntas foram realizadas para saber como era feito esse compartilhamento, se haviam eventos, palestras, cursos onde se compartilhava o conhecimento, se ele era generalizado entre os clubes e se era considerado que haviam clubes com mais conhecimento que outros.

Aqui, investigando o compartilhamento de conhecimento entre os clubes, poderia ser verificado se havia uma cocriação de valor por meio das trocas entre um ou mais atores.

Houveram entendimentos distintos se os clubes compartilham conhecimento e o grau desse compartilhamento, com somente um entrevistado entendendo que eles compartilhavam e muito. Sete dos entrevistados só compartilhavam conhecimento quando necessitavam ou eram demandados por outra parte, e todos consideravam que a sua organização compartilhava conhecimento, mesmo que em graus diferentes.

A maior parte dos entrevistados entendeu que não há palestras, cursos e eventos em que se compartilham conhecimento entre os clubes, no máximo nas reuniões mensais do Sinlazer-DF em que presidentes e gestores se encontram. Foi unanimidade que o conhecimento era compartilhado de maneira boca a boca, por um contato direto entre dirigentes e/ou colaboradores; e também era unânime que o conhecimento não era generalizado entre os clubes, e que haviam clubes com mais conhecimento que outros.

As respostas foram padronizadas na tabela 10 abaixo.

Como citado, os entrevistados acreditam que os clubes compartilham conhecimento, apesar de no geral ser um compartilhamento em menor grau. Os entrevistados relataram que só o fazem quando são demandados ou quando necessitam de algum conhecimento. Isso pode ser observado no relato de E6:

Os clubes compartilham o conhecimento entre eles, quando alguém tem algum problema e quer fazer um benchmark, eles fazem esse contato direto. O Sinlazer e suas reuniões são um bom lugar para compartilharem esse conhecimento. Também sou consultado por outros clubes sobre algumas coisas, assim como a ASES.

Não se observou problemas ou resistências entre os entrevistados em compartilhar conhecimentos da sua área de atuação ou até sobre seu clube com outros atores, como pode ser visto no relato de E2:

Minha parte nesse compartilhamento de conhecimento é compartilhar contatos. Isso é super natural, pois apesar de sermos rivais no que oferecemos a gente precisa dos mesmos prestadores de serviço nesta mesma região. O Cota compartilha conhecimento de forma satisfatória. Compartilhamos nossa agenda de eventos para não confundir e não prejudicar os demais clubes, como a data da nossa festa junina, avisaremos os outros clubes aos nossos arredores para que eles também adaptem suas agendas. Nossa agenda depende dos outros clubes. Imagina vários clubes escolhendo a mesma data para sua festa junina? Alguém irá sofrer com isso. E acredito que não seja o interesse de nenhum clube prejudicar outro com isso.

Este relato ainda traz outra informação, mas referente à integração de recursos: o compartilhamento de agenda de eventos. Isto é, os setores responsáveis pelos eventos em cada clube compartilham ou já compartilharam as datas de suas tradicionais festas juninas com outros clubes, para que justamente se encontrem datas que possam satisfazer a todos. O observador não participante corrobora essa observação, e acrescenta que os clubes que possuem uma área Náutica tomam atitude parecida quando vão agendar as suas regatas (competição de barcos à vela), buscando elaborar um calendário comum a todos os clubes náuticos e incentivando a participação de seus competidores nos outros clubes, promovendo a integração entre as organizações.

Novamente, o papel do Sinlazer-DF como promotor de integração dos clubes se faz presente, como corroborado nos relatos a seguir, como de E3:

O conhecimento não é compartilhado entre os clubes. O papel do Sinlazer nesse momento é de ajudar na comunicação entre os clubes para que a sociedade veja de uma forma geral, de fomentar treinamentos o conhecimento e competência de funcionários, fomentar ações para sócios de outros clubes para uma maior integração etc. Mas individualmente entre os clubes não há essa integração. Nossa parte é fazer fomento entre os clubes, na capacitação de funcionários de clubes, replicar para outros clubes. O Sinlazer vem como centralizador e disseminador de coisas que estão acontecendo em todos os clubes.

E4 completa: *“Antes os contatos eram individuais entre o presidente do Sinlazer e os outros; hoje se utiliza o sistema informatizado, além dos contatos dos funcionários do sindicato.”*

Assumindo que o Sinlazer-DF tem um papel institucional em integrar os clubes e propulsionar o seu desenvolvimento, ao auxiliar na troca de conhecimento, com a qual os clubes podem operar melhor, realizar seu *benchmark* e desenvolver ações, a proposição de valor entre os atores fica cada vez mais nítido, visto que pode ocorrer uma adequação mútua de conhecimento por meio da cocriação de valor em rede.

Apesar disso, no momento da pesquisa não havia ações formais que estimulassem esse avanço do conhecimento nos clubes, como eventos para os colaboradores e/ou diretores, ou oficinas e palestras que buscassem o desenvolvimento teórico e prático para situações do cotidiano deste setor, o que indica que essa cocriação de valor é incipiente, apesar de constar em planos futuros, ao menos pelo relato de E6: *“O Sinlazer está buscando colocar algo que ainda está muito inicial que chamam de Universidade do Sinlazer. Há também um espaço para palestras na sede do Sinlazer e acredito que o sindicato focará nestes pontos.”*

Outro ponto a se notar é que alguns entrevistados relatam diferenças entre o setor dos clubes em Brasília em relação à de outras praças, como a de São Paulo, conforme notado nos relatos a seguir:

Para E7:

Aqui não existe isso (compartilhamento de conhecimento entre os clubes). Nós temos só o grupo dos presidentes. Eu já sugeri isso aqui, porque isso é no sindicato dos clubes. No de São Paulo eles fazem grupos temáticos com os funcionários. Então existem grupos com os gerentes de administração, recursos humanos etc. de todos os clubes filiados do Sindclubes de São Paulo. Então eles trocam informações técnicas mais no detalhe do que no grupo dos presidentes, que é mais um grupo político. Então já dei essa sugestão aqui no Distrito Federal, mas não foi pra frente.

E6 corrobora: *“Em São Paulo o sindicato dos clubes está avançadíssimo. Lá eles têm até um MBA para gerente de clube.”* E E8 completa: *“Hoje acredito que uma grande fonte de conhecimento entre os clubes é o Fenaclubes, no Comitê Brasileiro de Clubes. Aqui no Distrito Federal só o Sinlazer está tentando buscar isso agora”.*

Para esses entrevistados, ao menos nesse ponto de compartilhamento de conhecimento, a praça de Brasília estaria atrasada em relação à de São Paulo, tanto no conhecimento formal (como o MBA para gestores clubistas, como citado) como no conhecimento informal, em grupos que envolvem gestores de diferentes áreas e clubes. Isso representa uma integração maior entre os atores desta rede paulista, ao menos no que diz respeito à troca de conhecimento. Essa descoberta do trabalho pode significar que há diferenças no grau de integração entre diferentes praças, com algumas mais avançadas que as outras, e que isso poderia ocasionar em diferentes níveis de ecossistemas de serviços, que poderiam ser mapeados e representar um framework para análise da força de um ecossistema de serviço.

Sendo unânime o entendimento de que o conhecimento não é generalizado entre os clubes, e que há clubes com mais conhecimento que outros, fica ainda mais nítido que a troca de conhecimento no setor clubístico do Distrito Federal está, pelo menos, precisando ser mais desenvolvida. O descompasso do conhecimento entre esses atores é observado neste relato de E3:

O conhecimento não é generalizado entre os clubes. Cada um tem um nível. De forma profissional, conta-se nos dedos os clubes que fazem uma gestão mais profissional. Muita coisa ainda é feita de forma arcaica, com papel e caneta e em níveis muito diferentes. Uns usam sistemas de gestão, outros não... clubes que estão bem mais especializados que outros.

Em suma, pode se dizer que o compartilhamento de conhecimento em rede está nos seus passos iniciais no caso do setor dos clubes do Distrito Federal.

4.2.2 Tecnologia

Neste conceito-chave foi investigado como e se o ator compartilha tecnologia em rede. Indagou-se como e se inovações tecnológicas eram compartilhadas entre os clubes, o papel do entrevistado neste compartilhamento e se a sua organização compartilhava essas

inovações com outros clubes. Se sim, buscou-se saber como era esse compartilhamento, se haviam diferenças tecnológicas entre os clubes e quais seriam.

A maior parte dos entrevistados acreditou que não eram compartilhadas essas inovações, e quando eram, era por contato direto entre dirigentes e/ou colaboradores. Dois dos entrevistados não participavam deste compartilhamento, outros dois auxiliavam na disseminação das melhores práticas e o restante apenas quando demandado. A organização de dois entrevistados compartilhava tecnologia e, para os outros sete, só quando sua organização era demandada. A forma de compartilhamento era de maneira informal entre dirigentes e colaboradores ou, no máximo, nas reuniões do Sinlazer-DF. Foi unanimidade entre os entrevistados que haviam diferenças tecnológicas entre os clubes.

As respostas foram padronizadas na Tabela 11 abaixo:

Que diferenças são essas?

Alguns têm totens de atendimento, reconhecimento facial, sistema de gestão, etc., outros não

Não há uma comunidade muito unida nisso, aí diferença tecnológica é inevitável

A disparidade entre os clubes é muito grande.

Poucos clubes devem ter um sistema de gestão bem elaborado

O único clube a usar app na Náutica é o Cota Mil, outros usam WhatsApp.

Não soube dizer

Nossa academia tem reconhecimento facial, por exemplo.

Alguns clubes não possuem controle algum, pois não possuem recursos tecnológicos

Não soube dizer

Pela Tabela 11 se percebe que a tecnologia surge como um grande gargalo entre os clubes. Seguindo o que foi observado no compartilhamento de conhecimento, o compartilhamento de tecnologia e/ou inovações tecnológicas é ainda, ao menos, bem incipiente, entre os clubes. O próprio uso da tecnologia nos clubes pode ser considerado um problema, como relatado por E4: *“Isso é um problema de gestão clubista. Há uma dificuldade do funcionário do clube em entrar no sistema, buscar os dados. É difícil demais, demais, demais, fazê-los entender que a tecnologia, depois da pandemia, virou a chavinha.”*

E5 acredita que o uso da tecnologia está diretamente relacionado ao nível de investimento: *“Depende do poder de investimento de cada um. O clube com mais recursos investe em tecnologia com maior facilidade. A tecnologia está atrelada ao investimento.”*

Nota-se o obstáculo que é o uso da tecnologia nos clubes, evidenciando o atraso que isso representa para o setor, pois sem o uso de ferramentas mais modernas e eficientes, perde-se na qualidade do serviço prestado e isso pode afastar os sócios, associados e até potenciais interessados nos clubes. Esta demora ou mesmo a falta da adaptação às novas ferramentas e tecnologias pode ser uma consequência de um perfil mais reativo dos clubes, conforme visto no conceito-chave de complexidade. Mesmo em clubes tomados como referência, é percebido que as inovações podem depender de uma ou outra pessoa e que o processo ainda não está bem estabelecido, como se vê no relato de E9:

Um Diretor nosso trouxe a tecnologia de RFID para subidas de barco na rampa da náutica. Ele deve ter visto essa ideia em outro lugar e trouxe para cá. Mas aí ele saiu e estamos tendo dificuldades, apesar de estarmos no caminho certo. Clube ainda tem isso, se um Diretor sai, tem a dificuldade de dar continuidade.

Contudo, se considerarmos esse empecilho da adoção de tecnologia nos clubes, e que esse compartilhamento de tecnologia ainda esteja engatinhando, E2 observa que isso representa uma oportunidade:

Não acho que seja a tecnologia seja compartilhada entre os clubes. Não temos um prestador de serviço de tecnologia em comum entre os clubes, por exemplo. Poderia ter uma empresa que desenvolvesse sistema de gestão que abrangesse todos os clubes, e se fôssemos unidos esse sistema sairia mais barato para todo mundo e teríamos um serviço muito melhor.

Os clubes poderiam cocriar valor entre si ao adotarem prestadores de serviço de tecnologia em comum, o que representaria tanto um ganho de escala para o prestador de serviço como uma oportunidade de *benchmark* para os clubes, que teriam outros exemplos

para se basearem e aperfeiçoarem as suas ferramentas. Por meio da proposta de valor pelo prestador de serviço e pela cocriação de valor de maneira conjunta entre os clubes, essa seria mais uma oportunidade que esses atores teriam de reunir esforços para oferecerem melhores serviços em seus ambientes, atendendo cada vez melhor seus sócios e associados e o público em geral.

Novamente o Sinlazer-DF foi citado como o ator que reúne essas informações e repassa aos seus filiados, como citado por E8: *“Vejo as reuniões do Sinlazer como o único ponto onde os clubes compartilham tecnologia.”*

As diferenças tecnológicas que há entre os clubes, e que foram citadas pelos entrevistados, variam entre *“Um exemplo é o acesso ao clube, alguns clubes não possuem controle algum pois não possuem recurso tecnológico nenhum.”*, como citado por E8, a *“Alguns têm totens de atendimento, reconhecimento facial, sistema de gestão, etc., enquanto outros não.”*, relatado por E1.

Nota-se, assim, que o compartilhamento de tecnologia entre os clubes está nos seus passos iniciais e que há uma alta disparidade de tecnologia entre os clubes do Distrito Federal.

4.2.3 Cultura

Neste conceito-chave, entendeu-se que as diferenças culturais – como a linguagem, as relações e as estruturas familiares – poderiam acelerar ou inibir o compartilhamento de ideias e influenciar o ritmo em que as redes de serviço se formam e mudam (Barile et al., 2018). Para os fins deste trabalho, resumiu-se a cultura como o conjunto particular de crenças, valores e costumes de um determinado grupo, como de um clube em particular, buscando entender como esta cultura de um clube é compartilhada em uma rede de serviço. Assim, foi investigado como era essa questão da cultura entre os clubes, o papel do entrevistado neste compartilhamento e se a sua organização compartilhava a sua cultura com outros clubes. Em caso de uma resposta positiva, perguntou-se como era esse compartilhamento, se haveriam diferenças culturais entre os clubes, quais seriam, se elas impactariam os clubes e de que maneira.

Os entrevistados entenderam que cultura é algo mais particular a cada clube, até pelo caráter subjetivo deste conceito-chave, e poucas respostas foram mais objetivas. De distinto, podemos destacar que, para E1, a cultura de seu clube é uma cultura mais familiar, enquanto que para E4 a sua organização tem uma cultura mais antiquada. Para os demais,

não foi observado nas respostas se algum clube compartilhava a sua cultura, e que cada clube tinha a sua cultura e o seu modo de ser.

De maneira praticamente unânime, os entrevistados só compartilhavam a cultura de seus clubes quando demandados; acreditavam que suas organizações compartilhariam a sua cultura com outras, mas que cada clube tinha a sua cultura particular; que esse compartilhamento, se realizado, seria feito pelos seus sócios, associados e colaboradores; e que haviam diferenças culturais entre os clubes.

As respostas se encontram na tabela 12 abaixo.

Tabela 12: Respostas para as perguntas sobre Cultura

Pergunta	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Como é a questão da cultura entre os clubes?	Mais familiar	Depende do clube	Depende do clube	Cultura antiquada	Depende do clube	Cada clube tem sua cultura, seu jeito de ser	Depende do clube	Depende do clube	Depende do clube
Qual é a sua parte no compartilhamento de cultura entre os clubes?	Quando demandado	Pelas redes sociais	Quando demandado	Quando demandado	Quando demandado	Quando demandado	Quando demandado	Quando demandado	Quando demandado
A sua organização compartilha cultura com outros clubes?	Quando demandado, mas cada clube tem sua cultura particular	Quando demandado, mas cada clube tem sua cultura particular	Quando demandado, mas cada clube tem sua cultura particular	Quando demandado, mas cada clube tem sua cultura particular	Quando demandado, mas cada clube tem sua cultura particular	Quando demandado, mas cada clube tem sua cultura particular	Quando demandado, mas cada clube tem sua cultura particular	Quando demandado, mas cada clube tem sua cultura particular	Quando demandado, mas cada clube tem sua cultura particular
Como é esse compartilhamento?	Se acontece, pelos sócios e funcionários	Se acontece, pelos sócios e funcionários	Se acontece, pelos sócios e funcionários	Se acontece, pelos sócios e funcionários	Se acontece, pelos sócios e funcionários	Se acontece, pelos sócios e funcionários	Se acontece, pelos sócios e funcionários	Se acontece, pelos sócios e funcionários	Se acontece, pelos sócios e funcionários
Há diferenças culturais entre os clubes?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Quais são essas diferenças? Elas impactam os clubes? Como?	Cada um tem um convívio interno próprio, um esporte dominante em cada um, nichos diferentes de pessoas.	Acho que depende da idade do clube.	Nos valores, capacidade de atuação, rentabilidade, inovação, e relacionamento com sócios e seus funcionários.	Diferenças culturais – mais para o lado social. O público de um clube é diferente pra outro.	Na Náutica, os sócios frequentam outros clubes, até pelas regatas, aí conhecem a Náutica de outros clubes.	A cultura de um clube pode ser um fator para alavancá-lo ou para que ele quebre.	Faz parte da cultura do late ser muito tradicionalista. Devemos seguir dessa maneira.	O late tem o jeito do late de ser, a forma de tratar o associado, cuidar dos processos.	Sim, pois os clubes querem ser iguais a nós, que a cultura do seu seja igual à nossa.

Pelo caráter subjetivo deste conceito-chave, era esperado que não houvesse muita interação entre os clubes em compartilharem cultura entre si. Apesar de atuarem no mesmo setor e possivelmente serem vistos de maneira parecida pela sociedade, cada clube tem a sua história, o seu público alvo, os seus costumes, dentre outras particularidades. Contudo, foram traçados alguns paralelos entre os clubes e possíveis similaridades em suas culturas, como observado, por exemplo, por E2:

Acho que depende da idade do clube. Clubes mais novos têm uma cultura mais jovem, uma cultura de festas e com eventos voltados para um público mais jovem. Clubes mais tradicionais possuem uma cultura mais parecida entre si. Por exemplo: o Cota e o late, sendo os clubes mais velhos de Brasília. O link de idade e cultura nos clubes não fica só nos eventos, mas sim nos sócios e no ambiente. Um clube mais tradicional passa mais seriedade, enquanto um clube mais jovem vai usar de ferramentas mais joviais, numa pegada mais diferente. Uns clubes também podem priorizar o ingresso de sócios com uma condição financeira elevada, enquanto outros não levam isso em consideração.

Esta questão da renda também foi observada no relato de E9:

Uma coisa que podemos notar é a renda per capita dos associados, acho que isso faz uma diferença grande. Aqui temos sócios com uma renda bem acima da renda nacional, e isso também impacta na cultura do clube. Aí não dá pra comparar o late com o Clube da Aeronáutica, por exemplo. O próprio Cota Mil talvez já tenha um público mais seletivo também, mas que não seja igual ao late. Acredito que o late se destaque por causa disso.

Para E3, a própria geografia de Brasília impacta na questão da cultura dos clubes:

Acho que essa setorização de Brasília com os clubes gera clubes com perfis e culturas diferentes. Depende da categoria, do público. Tem a questão de classe social também. Talvez se pensarmos em cultura como “experiências de lazer” aí seja algo mais equilibrado no setor dos clubes.

No relato de E5:

Na parte Náutica, os sócios frequentam muito os outros clubes, principalmente pelos eventos (regatas). Então os sócios “náuticos” conhecem a Náutica dos outros clubes. Ele observa como o setor Náutico

do outro clube trabalha, e às vezes esse próprio sócio traz uma informação de outro clube, sugerindo melhorias. Há este intercâmbio. Acaba que é uma troca entre clubes muito grande, há um *feedback* muito legal entre as marinas, mais pela experiência em si de uso e por observação.

Este intercâmbio que foi citado, além de proporcionar a troca de conhecimento e oportunidades de melhorias entre os clubes – ao menos em suas Marinas – também pode trazer um impacto na cultura de clube. O entrevistado E5, por exemplo, trabalhou no Clube 3 e relata que trouxe parte de suas experiências para o seu Clube (o Clube 1), e que ele ainda atua como dirigente em outro clube náutico de Brasília e leva suas experiências destes dois clubes para lá. Por meio de um ator específico, há uma cocriação de valor pelas experiências que este carregou entre três clubes diferentes, e são relações como essa que podem elevar o nível de serviço realizado.

Apesar dos entrevistados terem apontado que cada clube tem a sua cultura, para os entrevistados do Clube 3, que é tratado como uma referência para os outros clubes de Brasília, há sim um grau de exportação da sua cultura, como observado neste relato de E9:

De alguma forma compartilhamos cultura porque os clubes querem ser iguais o late. Eles querem que a cultura do clube deles seja igual à nossa. Temos burocracia, parecemos um órgão público, mesmo estilo de um Senado, e isso é um fator negativo a meu ver. Tudo acaba sendo mais devagar, para seguirmos normas, legislações, tudo certinho. É positivo no senso de controle, mas demorado em um processo de compra ou contratação. Para o sócio, acredito que ele se sente bem aqui dentro. Os outros clubes vêm para saber como trabalhamos, como mantemos nossos sócios, como é nossa cultura.

E8 complementa:

O late realmente tem uma cultura própria. Em depoimentos antigos, diziam que o late era o clube dos cariocas. O Minas era o clube dos paulistas, e por aí vai. O late já tinha então uma cultura, o seu modelo. E acho que essa cultura nos levou adiante, visto que antigamente considerava-se que o late era o terceiro melhor clube de Brasília, só atrás do Minas e do Cota. E olha onde estamos agora. Se considerarmos que a Cultura abrange tudo, então compartilho a cultura do late ao mostrar as coisas do clube. O jeito do late de ser, a forma de tratar o associado, cuidar dos processos.

Pelo ponto de vista destes entrevistados, a cultura do Clube 3 é tida como referência pelos outros clubes do Distrito Federal, tanto pelo sucesso financeiro e reconhecimento em nível nacional, como pela boa fama de ser um clube organizado e com processos definidos. De fato, foi notado pela observação não participante que este clube carrega mesmo esta popularidade em seu setor no Distrito Federal, e seus gestores e dirigentes costumam propagar esta cultura (talvez mais profissional) sempre que demandados por outros gestores dos clubes. Trazendo para um aspecto da cocriação de valor, seria possível abstrair que a cultura do Clube 3 é uma proposta de valor para os outros, e que estes podem agregar valor aos seus serviços depois de seguir as diretrizes e processos que o Clube 3 cunhou, mesmo que de maneira indireta.

Porém, foi considerado que não há, de maneira formal, um compartilhamento de cultura entre os clubes entre os Distrito Federal, ou se muito, é um compartilhamento incipiente.

4.2.4 Negócios e Sociedade

O conceito-chave de Negócios e Sociedade buscou entender como o ator ou a organização se relacionava com outros negócios (ou setores) e com a sociedade. Para Barile et al. (2016), setores e líderes de governo desenvolvem ideias sobre novas proposições de valor, mecanismos de cocriação de valor, e maneiras de vincular sistemas de serviço a entidades para que compartilhem riscos, recompensas e governança, em maneiras que influenciem a formação e mudanças de redes de serviço. Aqui, procurou-se entender como os clubes se relacionam com outros negócios (ou setores) e a sociedade. Ao averiguar esta relação, indagou-se sobre o papel do entrevistado neste relacionamento e se a sua organização se relacionava com estes outros atores. Em caso afirmativo procurou-se entender como era este relacionamento, se haviam clubes com um maior grau de relacionamento do que outros, o porquê disso em caso afirmativo e se os clubes deveriam se relacionar de maneira conjunta com os outros setores e a sociedade ou de maneira individual.

Excetuando um entrevistado, todos os outros entenderam que suas organizações se relacionavam com outros setores e a sociedade. Um por meio da prospecção e trabalho direto com outros clubes, alguns por meio de atendimento aos que buscavam informações de seus clubes, outros pelas redes sociais, e outros ao representar o clube em eventos e reuniões. Este relacionamento se daria por meio de eventos e interações, pelas redes sociais, no contato com o setor de Marketing de cada clube ou, no caso do Sinlazer-DF, por

contatos diretos com o Governo e seus agentes, como as Secretarias e autarquias, além do poder de Legislativo do Distrito Federal.

Foi reconhecido que alguns clubes possuíam um maior relacionamento que os outros, ou por serem mais abertos e buscarem esse relacionamento ou por conta de seu tamanho.

Indagados se os clubes deveriam se relacionar de maneira conjunta, os entrevistados tiveram respostas variadas; enquanto quatro acreditavam que sim, outros quatro acreditavam que não ou não sabiam responder e um ficou em dúvida.

As respostas dos entrevistados se encontram na tabela 13 abaixo.

Tabela 13: Respostas para as perguntas sobre Negócios e Sociedade

Pergunta	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Como é a relação dos clubes com outros setores e com a sociedade?	Interagem	Interagem	Interagem	Interagem	Interagem	x	Interagem	Interagem	Interagem
Qual é a sua parte no relacionamento com outros setores e com a sociedade?	No atendimento	Pelas redes sociais	Prospecção e trabalho direto com os clubes	Redes sociais, interação com diretores	Ao representar o clube	x	Ao representar o clube	Ao representar o clube	No atendimento
A sua organização se relaciona com outros setores e com a sociedade?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	x	Sim	Sim	Sim
Como é esse relacionamento?	Por meio de eventos interações	Por meio de eventos, interações	Contatos diretos com o Governo, Secretarias, autarquias, e o Legislativo	Contatos diretos com o Governo, Secretarias, autarquias, e o Legislativo	Redes sociais, divulgação pelos próprios sócios	x	Redes sociais, eventos	Redes sociais, eventos, setor de Marketing	Redes sociais, eventos, setor de Marketing
Há clubes com maior relacionamento com outros setores e com a sociedade?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	x	Sim	Sim	Sim
Por quê?	Por serem clubes mais abertos e que buscam se relacionar	Por serem clubes mais abertos e que buscam se relacionar	Por serem clubes mais abertos e que buscam se relacionar	Por serem clubes mais abertos e que buscam se relacionar	Por serem clubes mais abertos e que buscam se relacionar	x	Por serem clubes mais abertos e que buscam se relacionar	Pela diferença de tamanho entre eles. O Sinlazer representa os outros clubes muito bem	Pela diferença de tamanho. No late há muito mais eventos que nos outros clubes
Os clubes deveriam se relacionar de maneira conjunta com outros setores e com a sociedade?	Sim	Talvez	Sim	Sim	Não	x	x	x	Sim

Pelos relatos, os clubes do Distrito Federal, de maneira individual, interagem e se relacionam com outros setores e com a sociedade. Cada clube tem sua própria maneira de se relacionar e a diferença de um para o outro pode estar no grau de envolvimento com essa troca, pelo propósito do clube e até mesmo pelo tamanho. Para E2: *“Há clubes mais abertos que outros, mas isso entra em conflito com o propósito do clube. Dependendo do propósito do clube ele realiza mais eventos, abre mais seus espaços”*. Ou seja, nem sempre um clube deseja se relacionar com outros setores, pois esse não seria o seu propósito – e aqui podemos considerar as regras ou diretrizes de conduta que podem constar em um estatuto do clube, ou em determinado regimento interno, dentre outros.

Outro fator a se considerar é o tamanho de um clube. Pode ser imaginado que um clube maior terá maior relacionamento com outros setores que um clube menor, visto que não haveria a necessidade de um maior envolvimento. E8 entende que: *“Sim, outros clubes se relacionam mais que outros, até por causa da diferença de tamanho entre eles. E o Sinlazer representa os clubes muito bem.”*, relato que é corroborado por E9, que acrescenta: *“Com certeza há clubes que possuem maior relacionamento com outros setores e sociedade do que outros clubes, até pelo tamanho. Não dá pra comparar a quantidade de eventos que o late faz com que outros clubes de Brasília fazem.”*

O Clube 3, que foi citado, é mesmo o maior clube do Distrito Federal e possivelmente tenha o maior grau de relacionamento com outros setores por causa de seu tamanho. Pode ser entendido que quanto maior o tamanho de um clube, mais ele se relaciona com os outros setores e a sociedade. E para os menores clubes, este relacionamento pode ser feito por meio de representante institucional que, neste caso, seria o Sinlazer-DF, como está representado na fala de E3:

A relação dos clubes como um setor sempre esteve muito focada em alimentação, esporte, eventos e outras coisas pontuais. Mas (o setor de clubes) nunca transpôs isso para pensar em empresas de forma geral, como desenvolvimento de tecnologia, outros tipos de entidades sem ser essas relações primárias citadas. Os clubes ficaram presos em suas atuações primárias, sem extrapolar para coisas completamente disruptivas que poderiam trazer benefícios aos seus sócios sem causar impacto, mas gerando resultado positivo. Há um longo caminho para que o setor melhore as relações com os outros, fora da alimentação, esporte e eventos. Nosso papel no Sinlazer é identificar oportunidades e plantar a sementinha de que isso é possível e benéfico para todas as partes envolvidas. O Sinlazer busca fazer com que os clubes atuem de maneira conjunta nesse relacionamento. É o papel do Sinlazer: falar pelo coletivo, falar por todos os clubes.

Como se repara ao longo deste trabalho, o Sinlazer-DF é caracterizado, tanto pelos entrevistados que lá atuam como pelos outros, como o principal representante do setor dos clubes e que busca ser um agente de desenvolvimento deles. Ao ter essa representatividade, é feita uma proposição de valor por meio do Sinlazer-DF para os clubes, que podem engajar neste relacionamento e cocriar valor.

Além do tamanho de um clube, o perfil do clube pode indicar o grau de relacionamento com outros setores que este clube terá. Para E1: *“Os clubes “públicos” possuem maior relacionamento com outros setores que os clubes particulares. Estes clubes particulares possuem maior dificuldade em angariar recursos.”* Aqui, entenda-se por clubes “públicos” aqueles que pertencem a uma associação de servidores de determinado órgão público, como a ASCEB, ASBAC e a APCEF, ou mesmo pertença a um órgão, como a AABB, dentre outros. Os clubes “particulares” seriam aqueles clubes privados cujos sócios e associados custeiam a totalidade do clube; são clubes que não contam, *a priori*, com o apoio dos governos estadual ou federal, e que não estão ligados diretamente a nenhuma associação de servidores ou a um determinado órgão público, como é o caso do Cota Mil, do late Clube e do Minas, dentre outros.

O relacionamento com os governos estadual e federal é extremamente relevante para Brasília, cidade que foi construída para abrigar a sede do Governo Federal. Portanto, não é de se estranhar a participação de agentes públicos no setor dos clubes. No relato de E3:

Há clubes que se relacionam mais com outros setores, especialmente por ter diretores ou funcionários que já tiveram relacionamento com o Governo e conseguem se aproveitar desse relacionamento para aproveitar oportunidades. O Sinlazer está se relacionando mais com o Governo para que as ações sejam viabilizadas. Atualmente estamos mais em contato com a Câmara Legislativa, Secretaria da Juventude, Terracap e da Administração do Plano Piloto, além do Ibram e da Secretaria de Meio Ambiente.

Por fim, indagados se os clubes deveriam se relacionar de maneira conjunta, é interessante notar como as visões de dois entrevistados trazem um outro ponto de vista sobre o que é defendido pelo Sinlazer-DF. Nas palavras de E5: *“Não. Acho que os clubes não deveriam se relacionar de maneira conjunta pois acaba sendo um negócio, né? Existe os interesses de cada um. São negócios. No final das contas é cada um por si.”*

E2 põe em dúvida o quão benéfico seria para um clube este relacionamento em conjunto:

Acho que os clubes deveriam e não deveriam se relacionar de maneira conjunta com a sociedade. Deveriam porque isso facilitaria a vida do clube e unidos seríamos mais fortes em busca de um propósito que seja bom para todos, mas isto entra em conflito com as particularidades de cada clube. E se o que for bom pra você não for bom para mim? Seu objetivo como clube pode não ser o mesmo que o meu objetivo como clube.

Pelos relatos e pela falta de unanimidade nesta questão, percebe-se que o Sinlazer-DF, por mais que tenha como papel ser o representante dos clubes e ter essa vocação para alguns dos entrevistados, para outros o sindicato ou ainda não os convenceu de seu papel institucional ou não é a melhor solução para essa questão de relacionamento, devendo permanecer algo singular para cada clube. As relações em rede no setor dos clubes ainda aparentam estar frágeis, mesmo com um representante institucional reconhecido por alguns.

Observou-se que não houve unanimidade nos motivos que fazem um clube se relacionar com outros setores e com a sociedade e nem que esse relacionamento deveria ocorrer de maneira conjunta com outros clubes.

4.3 Nível Macro - Ecossistemas de Serviço

Após entender como os entrevistados enxergam os conceitos-chave dos sistemas de serviço e das redes de serviço, chega-se no nível macro de ecossistemas de serviço. Aqui, para Reynoso et al. (2018), as dinâmicas que emergiriam das redes de sistemas formariam um ecossistema de serviço. Essa transição do sistema de serviço para o ecossistema de serviço é considerada fundamental na pesquisa de serviço (Reynoso et al., 2018).

Esse nível de análise é a unidade de análise apropriada para entender a criação de valor para Vargo e Lusch (2014). Nessa seção, de acordo com os dados obtidos, poderemos ter uma visão geral de como os clubes se relacionam como um setor, um ecossistema, e como isso impacta nos serviços que eles oferecem, seja de maneira conjunta ou não. É importante resgatar o atributo fractal de um ecossistema de serviço, conforme notado por Lusch et al (2016), o que implica que, deste ponto em diante, podem haver características menores do ecossistema que podem refletir o seu todo.

4.3.1 Configurações institucionais

Este conceito-chave trata das Configurações institucionais, que são as lógicas, regras, normas, costumes, instruções, dentre outras generalizações de um determinado setor. Buscava-se investigar se os clubes dividiam essas configurações institucionais entre si. Em caso afirmativo, o entrevistado deveria informar quais eram essas lógicas e os clubes as costumavam seguir, e em caso negativo, o que aconteceria com os mesmos.

A maior parte das respostas considerou que os clubes dividiam essas configurações institucionais. Para estes que responderam positivamente, foram citadas as normativas de funcionamento dos clubes e outras normativas legais, além das legislações. Não houve exemplos de outros costumes, instruções, ou de atitudes que fossem adotados pelos clubes, à parte do que é obrigatório a ser feito para manter a organização aberta e operante. Somente para dois entrevistados a resposta foi negativa. Para os entrevistados que responderam negativamente, foi então perguntado a eles o que aconteceria com os clubes ao não seguir as configurações institucionais do setor. Um entrevistado respondeu que os clubes estariam sujeitos à fiscalização pública, enquanto outro respondeu que nada aconteceria.

As respostas foram padronizadas na tabela 14 abaixo.

Tabela 14: Respostas para as perguntas sobre Configurações institucionais

Pergunta	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Você acha que os clubes dividem essas lógicas institucionais compartilhadas entre eles?	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Quais são essas lógicas?	Normativas de funcionamento e normativas legais. Buscam ver o que o outro faz de bom para adaptar.	Normativas de funcionamento e normativas legais	Normativas de funcionamento e normativas legais	Normativas de funcionamento e normativas legais	Normativas de funcionamento e normativas legais, como a da Marinha	Os clubes seguem as legislações, ambiental, de vigilância sanitária, de arquitetura.	Não existem configurações formalizadas, nem pelo Sinlazer, padrão de conduta, enfim.	Esse benchmark ocorre entre os clubes, mas nem todos têm interesse em seguir as mesmas regras	De alguma forma os clubes dividem essas configurações. Estatutos, normas e resoluções pautam isso.
Os clubes costumam seguir essas regras, normas, instruções etc?	Sim	Sim	Não, não há um padrão. Falta muito uma gestão de processos para os clubes.	Não, falta interesse dos clubes em ser proativos na busca de soluções	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Caso não sigam, o que acontece?	x	x	Estão sujeitos à fiscalização	Nada	x	x	x	x	x

Já de início, foi interessante notar que as duas respostas dissonantes foram dadas pelos entrevistados ligados ao Sinlazer-DF, que não atuam necessariamente em um clube, o que pode ter ocasionado até uma diferença de entendimento do que seriam as configurações institucionais do setor. Apesar disso, houve um entendimento geral de que os clubes não seguem determinadas configurações institucionais, conforme relato de E3:

Os clubes não dividem essas configurações entre eles. Cada clube tem seu organograma, gerente geral ou superintendente, tem clube que tem presidente atuante e tem clube que não, tem clube onde os diretores que atuam. Não há um padrão. Falta muito uma gestão de processos para os clubes. De maneira geral, não são gestores profissionais que dão as ordens para quem executa as tarefas no dia a dia. Por falta de recursos para contratar profissionais capacitados, acabam por escolher alguém que só irá repetir as coisas conforme elas já são feitas. É um desejo do Sinlazer ter um curso/workshop de capacitação dos gestores dos clubes, para que a gestão possa ser mais profissional e menos intuitiva.

As configurações institucionais representam uma parte importante para ecossistema de serviço. Afinal, de acordo com Vargo e Lusch (2016), os seus atores se mantêm ligados ao ecossistema pelos arranjos institucionais interligados e pela criação de valor mútua, e essa ligação mútua superaria *links* formais como contrato ou conectividade digital e também incluem normais sociais, crenças e outras regras humanas. Os ecossistemas de serviço dependem dessas instituições e de seus arranjos institucionais para manter sua ordem e função (Ng & Wakenshaw, 2018; Reynoso et al., 2018)

Para os entrevistados que responderam afirmativamente, notou-se uma grande preocupação em primeiramente seguir as normativas de funcionamento, além das legislações citadas como a ambiental, a de vigilância sanitária ou a de arquitetura. À parte destas preocupações, não foram listados exemplos de outras configurações institucionais informais, como costumes e instruções, que permeassem os clubes e impusessem, mesmo que indiretamente, determinado padrão de conduta e de exercício da atividade cotidiana. O relato de E7 elucida isso: *“Não existem configurações formalizadas, nem pelo Sinlazer, padrão de conduta, enfim. E nem tem esse poder, nem deveria. O que o Sinlazer pode fazer é sugestão, uniformização, recomendação. Mas sem o poder de impor.”*

Ou seja, não haveria um padrão de comportamento além do que já seria usual em uma organização que segue as mesmas normativas e legislações. O Sinlazer-DF tem o desejo de uniformizar o grau de profissionalismo na gestão dos clubes, mas só o pode sugerir por meio de uma proposta de valor pelo curso que deseja oferecer.

De acordo com a PF 11, de Vargo e Lusch (2016), a cocriação de valor seria coordenada por instituições geradas por atores e arranjos institucionais. Para se atingir essa cocriação de valor, uma solução para o setor seria envolver gestores e dirigentes que estão atuando profissionalmente nos clubes, elaborando o material que capacitaria outros gestores e elevar o profissionalismo no setor.

Contudo, neste momento, averiguou-se que os clubes do Distrito Federal atuam de maneira não uniforme sob a ótica do ecossistema de serviços.

4.3.2 Fronteiras auto-ajustáveis

Este conceito-chave trabalha sobre uma característica do ecossistema de serviços. Ao invés de se olhar uma característica do setor dos clubes do Distrito Federal como foi com os conceitos-chave anteriores, aqui o objetivo era averiguar como os clubes se adaptavam e se autorregulavam ao ecossistema de serviço que em que eles já estariam inseridos, e foi perguntado aos entrevistados se os clubes costumavam se adaptar conjuntamente ou cada um à sua maneira.

A maioria dos entrevistados respondeu que os clubes se adaptavam ao que viria de fora, e outros ressaltaram que essa adaptação era feita, mas de maneira lenta. A maior parte dos entrevistados apontou que cada clube se adapta à sua maneira, enquanto um não soube dizer e outro entendeu que os clubes se adaptam de maneira conjunta, por meio da imitação de um clube pelo outro.

As respostas foram padronizadas na tabela 15 abaixo.

Tabela 15: Respostas para as perguntas sobre Fronteiras auto-ajustáveis

Pergunta	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Você acha que o conjunto dos clubes se adaptam com o que vem de fora?	Lentamente, mas se adaptam	Lentamente, mas se adaptam	Lentamente, mas se adaptam	Sim	Não soube dizer	Sim	Sim	Sim	Sim
Os clubes costumam se adaptar conjuntamente ou cada um a sua maneira?	Cada um à sua maneira	Cada um à sua maneira	Cada um à sua maneira	Cada um à sua maneira	Não soube dizer	Cada um à sua maneira	Cada um à sua maneira	A instituição tem que se ajustar, até para poder se manter. O clube que não entrar neste ecossistema, está fora.	De maneira conjunta. Um clube copia o outro.

É reconhecido que todos os clubes se adaptam, e para a maior parte dos entrevistados, cada clube se adapta à sua maneira. Este ponto foi ressaltado por alguns entrevistados para demonstrar a falta de coesão no setor, como pode ser observado no relato de E1: *“Cada clube se adapta à sua maneira, não há uma coesão entre eles.”*, e de E2:

Acho que os clubes se adaptam ao que vem de fora, mas cada um à sua maneira, ainda mais com o exemplo da pandemia, já que não houve um protocolo em que todos os clubes seguissem a não ser os protocolos gerais e básicos, como os sanitários. Não houve um retorno em conjunto dos clubes, como um setor, cada um retornou no seu tempo e conforme sua realidade.

Essa visão corrobora com o que foi notado pela observação não participante, tanto na questão sanitária da pandemia da COVID-19 – onde, realmente, não houve um padrão de retorno dos clubes, com cada um retornando às atividades em seu próprio ritmo – como nas respostas em conjunto dos clubes perante a sociedade.

E8 pensa de maneira diferente:

Os clubes se adaptam a isso de maneira conjunta por meio da integração entre eles, seja regional, local ou nacional. O setor não conta só com o apoio do Sinlazer, mas também das novas gestões. A instituição tem que se ajustar, até para poder se manter. O clube que não entrar neste ecossistema, está fora. Esse movimento é tardio, poderia ter sido antes, mas hoje eu diria que o setor está bem melhor.

Foi ressaltado por este entrevistado que o setor dos clubes estaria mais coeso e de que, inclusive, estaria se formando um ecossistema de serviço, onde o clube que não se ajustasse nele estaria afastado dos demais.

Assim, atestou-se que os clubes adaptam ao seu ecossistema de serviços, mesmo que de maneira individual.

4.3.3 Relativamente independentes

Este é outro conceito-chave encontrado no trabalho de Barile et al. (2016) que trata de uma característica do ecossistema de serviços. Para os autores, os ecossistemas de serviço são relativamente independentes e possuem limites difusos, frágeis, e este ponto

permeou a pergunta de pesquisa. Buscou-se averiguar se os entrevistados acreditavam que o conjunto (ou setor) dos clubes era dependente ou independente de outros setores e atores, como o Estado, representado pelos governos estadual e federal. Caso a resposta indicasse que o setor dos clubes era dependente destes outros setores e/ou do Estado, perguntou-se com quais atores ocorreria uma dependência e porque ela ocorreria.

Houveram respostas distintas. Cinco dos nove entrevistados responderam que o setor dos clubes era dependente de outros, e que a dependência seria principalmente com o Estado, na figura do governo estadual (GDF). Essa dependência ocorreria por necessidade, para se manter regular com as normativas e legislações que os clubes deveriam seguir.

As respostas foram condensadas na tabela 16 abaixo.

Tabela 16: Respostas para as perguntas sobre Relativamente independentes

Pergunta	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Você acha que o conjunto dos clubes é independente de outros atores (Estado, outros setores)?	Dependentes	Dependentes	Dependentes	Independentes	Independentes	Dependentes	Independentes	Dependentes	Independentes
Com quais atores ocorre uma dependência?	Com o governo estadual, com o público e o setor externo.	Governo estadual, especialmente	Com o governo estadual e a parceria de outros setores para continuar existindo.	x	x	Do Poder Executivo, do Poder Legislativo	x	Principalmente com o governo estadual, o Federal não tem tanta interferência.	x
Por que ocorre essa dependência?	Sobrevivência, para seguir as regras de funcionamento	Dependemos de outros serviços, do governo por causa das licenças de funcionamento, de alvará, de muitos serviços governamentais.	Pela necessidade de atender o público e com o Governo por causa das regras de funcionamento.	x	x	Às vezes por necessidade e às vezes porque é obrigatório. Ninguém vive isolado, é impossível hoje em dia.	x	Porque os clubes têm de se manter regulares. Hoje é fácil controlar a regularidade das instituições, em todos os sentidos, como o fiscal.	x

A dependência citada foi quase que exclusivamente por necessidade de seguir as regras de funcionamento e evitar fechamentos ou autuações indesejadas. É curioso o posicionamento de E4, E5, E7 e E9 que entendem que o setor dos clubes é independente dos outros, principalmente por questões financeiras. Para E9:

O late é independente. O late cresceu muito por estar pegando verba pública, que vai ajudando de alguma forma o crescimento do clube. Se a gente ficasse na mesmice de só receber a taxa de administração, a taxa de escolinha, a taxa de marina, e não procurar outros recursos ficaremos para trás, não vamos nos igualar a outros clubes do país, não de Brasília. Também acho que a maioria dos clubes seja independente, trabalhe com recursos próprios.

Pode se considerar que este *mix* de respostas corroborou o que foi dito por Barile et al. (2016) de que os ecossistemas de serviço possuem limites difusos, frágeis. Reynoso et al. (2018) reforçam que esses ecossistemas são relativamente autossuficientes e com fronteiras vagas. Talvez seja um aspecto de difícil observação, o que explicaria a divergência das respostas.

Assim, foi considerado que o setor dos clubes é dependente de outros setores, especialmente do governo estadual/distrital.

4.3.4 Integração de recursos

Por fim, chega-se ao último conceito-chave, e que talvez seja um dos mais relevantes, pois é o que evidencia e resume a ideia do ecossistema de serviços: a integração de recursos. A cocriação de valor é o motivo da troca entre as partes (Vargo & Lusch, 2016) e a integração de recursos é a maneira que os atores realizam a criação deste valor, de maneira conjunta, mesmo que indiretamente, para que possam oferecer serviços que sejam desejados por outros atores e cumpram com seu objetivo. Se não houver uma integração de recursos e a cocriação de valor, não há um ecossistema de serviço, e sim atores individuais que trabalham de maneira predatória uns com os outros.

A integração de recursos é a transformação de pequenas competências em serviços complexos que são demandados pelo mercado (Peters et al., 2014), competências essas que são individuais destes atores que irão integrar recursos (Barile et al., 2016). O intuito aqui era questionar aos entrevistados se os clubes integravam recursos entre si. Em caso

positivo, perguntava-se como que eles integram esses recursos; em caso negativo, indagava-se o porquê de eles não integrarem recursos entre si.

Apesar de algumas ações que podem ser caracterizadas como integradoras de recurso terem sido observadas ao longo deste capítulo de Resultados, este tópico tratou somente do que foi perguntado aos entrevistados.

Apenas três de nove entrevistados acreditavam que os clubes integravam recursos entre si. E para estes entrevistados, a integração de recursos era feita de maneira rasa entre os clubes, como o compartilhamento de agenda para a marcação de datas distintas das festas juninas, o apoio mútuo entre os clubes náuticos nas regatas, ou mesmo quando as inscrições de atletas que iam participar em um torneio de um clube eram custeadas por outro clube. Assim, para a maior parte dos entrevistados, não havia uma integração de recursos entre os clubes do Distrito Federal, e as ações que eram integradas entre os clubes eram fracas demais para ser consideradas como integração de recursos entre eles.

As respostas encontram-se na tabela 15 abaixo.

Tabela 17: Respostas para as perguntas sobre Integração de recursos

Pergunta	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Você acha que os clubes integram recursos entre si?	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim
Como os clubes integram esses recursos entre si?	Quando se fala com outros clubes para marcar eventos, torneios e compartilhar conhecimento	x	x	x	x	x	x	Ainda é rasa, como exemplo o late pagando a taxa para um torneio esportivo em outro clube	De maneira rasa, como pela agenda de festa junina, pelas regatas
Por que os clubes não integram recursos entre si?	x	Hoje cada clube promove seu evento, não há uma junção de clubes em prol de um evento	Hoje há algo esporádico, sem regularidade nessa integração. Mesmo na integração nas festas juninas e regatas, cada clube tem seu processo	Não soube dizer	No geral os clubes não integram recursos. Talvez quando é provocado, ou quando há necessidade de determinado recurso para certo evento	Apesar de eles não serem concorrentes, não se considerarem assim, os interesses deles são os mesmos. Captar sócios, gerir negócios.	São entidades independentes. Mesmo o compartilhamento da agenda de festa junina não representa isso, não é feito com rigor.	x	x

As respostas foram amplamente desfavoráveis à ideia de que haja uma integração de recurso entre os clubes. Inclusive, pelo teor das respostas que foram positivas e que entendiam que haveria uma integração, percebe-se que para os entrevistados essa ajuda mútua ainda é muito rasa e aquém do que poderia ser. Oportunidades, na visão dos entrevistados, não faltam. Para E2:

Tirando a integração de agendas, nunca vi nenhuma outra integração de recursos entre os clubes. Poderíamos promover eventos de maior escala, como por exemplo, eventos náuticos que poderiam até ser referências no Brasil, se trabalhássemos juntos para esse objetivo. O Cota Mil promoveu o maior evento náutico do Brasil fora do mar, o evento Bombarco, e foi uma empresa externa que promoveu esse evento aqui e movimentou milhões de reais e isso poderia ter sido feito somente pelos clubes do DF. Os clubes poderiam ter feito esse evento, integrando recursos e ter retorno financeiro com isso.

E6 dá outra sugestão:

Em que pese eles trocarem experiências, eles não integram recursos. Eles poderiam usar as estruturas uns dos outros, fazer uma integração, até porque alguns clubes não tem uma boa infraestrutura, fazer isto de forma sistemática. Só o fazem de forma esporádica e dependendo da demanda.

É interessante notar como a integração de recursos é vista como sendo feita de maneira escassa, difusa, ou mesmo esporádica pelos entrevistados, e que em outras pesquisas essa integração teria papel fundamental na existência do ecossistema de serviço. Para Ng e Wakenshaw (2018), o valor seria cocriado entre os atores para suprir as necessidades dos usuários pela integração de recursos, e as ofertas desse valor cocriado seriam designadas para atender direta ou indiretamente para os usuários e serão providas ao benefício dos seus beneficiários. Ou seja, o valor seria revertido e provido aos beneficiários finais, como os sócios, associados e outros *stakeholders* dos clubes.

Apesar de se constituírem em iniciativas ainda ocasionais e informais, é observado que elas existem, e que mesmo sem terem uma repetição, padronização ou mesmo formalização, demonstra a possibilidade de se expandir o escopo e a quantidade de ações parecidas que agregariam e cocriariam o valor que beneficiaria os próprios clubes.

Portanto, há espaço para mais. Não só da parte do Sinlazer-DF como agente principal, mas também da parte dos clubes em buscarem maneiras criativas de integrar recursos entre si para entregar mais valor aos seus associados. Os resultados encontrados,

não apenas neste tópico, como nos tópicos anteriores, indicam que há uma vontade mútua por uma maior integração de recursos, mesmo que de maneira não explícita, para que se fortaleça o setor dos clubes.

Pelos resultados encontrados, se constata que os clubes do Distrito Federal não integram recursos entre si de maneira relevante.

Após a exposição dos resultados das entrevistas, separada pelos três níveis de análise apresentados – micro, de sistemas de serviços, meso, de redes de serviço, e macro, de ecossistemas de serviços – e destrinchada em cada subitem que compõem esses níveis de análise, chega-se ao resumo do que foi observado, considerando os aspectos da cocriação de valor e do ecossistema de serviço, na linha dos objetivos desta pesquisa.

No nível Micro – Sistemas de serviço, no conceito-chave de complexidade, constatou-se que os clubes buscam apenas adaptar-se ao ambiente complexo que os cerca, não buscando soluções ou inovações que poderiam agregar valor aos seus serviços; no contexto-chave de viabilidade, percebeu-se que clubes pouco ou não auxiliam na viabilidade uns dos outros; algo semelhante ao que observou-se no último subitem deste nível, de sobrevivência, de que os clubes pouco ou não auxiliam na sobrevivência uns dos outros.

Já no nível Meso – Redes de serviço, no primeiro subitem de conhecimento, pode ser dito que o compartilhamento de conhecimento em rede está nos seus passos iniciais; no conceito-chave sobre tecnologia, também se observa este caráter incipiente de compartilhamento de tecnologia em rede e que há uma alta disparidade de tecnologia entre os clubes do Distrito Federal; no subitem de cultura, pode ser considerado que não há, de maneira formal, um compartilhamento de cultura entre os clubes, ou se muito, é um compartilhamento incipiente; e de que no conceito-chave de Negócios e sociedade, foi observado que o relacionamento dos clubes com a sociedade não deveria ocorrer de maneira conjunta.

Por fim, no nível Macro – Ecossistemas de serviço, no conceito-chave de configurações institucionais entendeu-se que os clubes atuam de maneira não uniforme sob a ótica do ecossistema de serviços; de que no subitem que trata dos clubes como auto-ajustáveis ao ecossistemas de serviço, viu-se que os mesmos se adaptam ao seu ecossistema de serviços, mesmo que de maneira individual; sobre uma relativa independência do ecossistema de serviço dos clubes, observou-se que o setor dos clubes é dependente de outros setores, especialmente do governo estadual; e no conceito-chave sobre a integração de recursos se destaca que os clubes integram recursos entre si de maneira muito rasa.

Os achados deste trabalho demonstram que há um ecossistema de serviço nos clubes do Distrito Federal em um nível inicial, ainda em construção, e que há grandes

oportunidades de se aumentar a interação entre as organizações deste setor e de se expandir as ações de cocriação de valor entre elas.

O resumo dos achados por categoria e subcategoria de análise está na Tabela 16.

Tabela 18: Achados por níveis de pesquisa e conceitos-chave

Nível	Conceito-chave
Micro – Sistemas de serviço	Complexidade: Os clubes buscam apenas adaptar-se ao ambiente complexo que os cerca, não buscando soluções ou inovações que poderiam agregar valor aos seus serviços.
	Viabilidade: Os clubes pouco ou não auxiliam na viabilidade uns dos outros.
	Sobrevivência: Os clubes pouco ou não auxiliam na sobrevivência uns dos outros.
Meso – Redes de serviço	Conhecimento: O compartilhamento de conhecimento entre os clubes está nos seus passos iniciais.
	Tecnologia: O compartilhamento de tecnologia entre os clubes está nos seus passos iniciais e que há uma alta disparidade de tecnologia entre os clubes do Distrito Federal.
	Cultura: Não há, de maneira formal, um compartilhamento de cultura entre os clubes, ou se muito, um compartilhamento incipiente.
	Negócios e sociedade: Não houve unanimidade nos motivos que fazem um clube se relacionar com outros setores e com a sociedade e nem que esse relacionamento deveria ocorrer de maneira conjunta com outros clubes.
Macro – Ecossistemas de serviço	Configurações institucionais: Os clubes atuam de maneira não uniforme sob a ótica do ecossistema de serviços.
	Fronteiras auto-ajustáveis: Os clubes se readaptam ao seu ecossistema de serviços, mesmo que de maneira individual.
	Relativamente independente: O setor dos clubes é dependente de outros setores, especialmente do governo estadual.
	Integração de recursos: Os clubes integram recursos entre si de maneira muito rasa.

5. CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscou atender ao chamado de Barile et al. (2016), de que havia chegado o tempo de expandir a pesquisa em serviço para entender o desenvolvimento de sistemas de serviço, redes de serviço e ecossistemas de serviço. Baseado ainda no que foi entendido por Golgeci et al. (2022), o entendimento destes três níveis de análise de serviço poderia prover novos *insights* na coevolução entre os atores e seu ambiente institucional, o que pode ser de grande valia para os estudos de ecossistema de serviço.

Além disso, havia uma motivação para entender como os clubes estariam lidando com a chegada de novos tempos, e como essas organizações estariam possivelmente seu protagonismo de outrora. Afinal, como visto, novas ofertas de lazer e o avanço dos condomínios residenciais (que oferecem alguns dos serviços que os clubes também oferecem) poderiam estar esvaziando essas tradicionais organizações (Prado & Rosario, 2019).

Os desafios enfrentados por essas organizações, que estão agora atendendo a novos e diferentes segmentos de consumidores com outros gostos (Tuomi & Tussyadiah, 2020) e que se encontram em um novo ambiente incerto, torna-se um desafio para esses clubes resistirem e se reinventarem para que possam seguir com sua relevante história (FENACLUBES, 2023), e para evitar uma possível extinção (Loner, 2002). Ademais, os desafios que a pandemia de COVID-19 trouxe, afetando os clubes diretamente (SINLAZER, 2020) constituem-se em um percalço a mais e também em mais uma oportunidade para que essas organizações encontrem novas maneiras de prosperar.

Juntando o interesse no desenvolvimento de uma pesquisa em ecossistema de serviços e a sua atuação e inserção no setor dos clubes de Brasília, este pesquisador conseguiu investigar aspectos que achava relevantes e diferentes do usual. Relacionou-se, assim, o ecossistema de serviço e a cocriação de valor no contexto clubístico – mais especificamente nos clubes do Distrito Federal.

Seguindo os objetivos da pesquisa, onde o objetivo geral era categorizar o ecossistema de serviço nos clubes no Distrito Federal, e os objetivos específicos eram: mapear os atores envolvidos, suas interações e instituições no ecossistema de serviço nos clubes; e caracterizar os mecanismos de cocriação de valor nos clubes. Acredita-se que este trabalhou cumpriu seus objetivos, listando os principais atores envolvidos e como eles interagem neste ecossistema, as instituições que existem nele e os mecanismos de cocriação de valor, não apenas nos clubes, mas nesse ecossistema de serviço.

O ecossistema de serviços dos clubes do Distrito Federal, considerado em um estágio ainda incipiente, é composto pelos clubes, por atores relevantes, como o Sinlazer-DF, indicado como principal agente agregador entre os clubes e que busca ser seu representante, além do Governo do Distrito Federal (GDF) e suas Secretarias e autarquias, além de outros atores que podem não ter sido abarcados neste estudo.

O Sinlazer-DF, sindicato da categoria e principal agente agregador desse ecossistema de serviços, atua também como apoiador de medidas que auxiliam os clubes em seus âmbitos internos, com sugestões de fornecedores, coordenação de projetos, fomentador de debates, dentre outras ações. Assumiu, de fato, um papel de 'orquestrador' desse ecossistema, conforme visto em vários relatos dos entrevistados. Talvez esta organização esteja apenas preenchendo uma lacuna que foi observada de liderança entre os clubes, contudo, este inicialmente não é o papel de um sindicato, que poderia agregar muito poder pelo seu caráter institucional, pelo elo que faz entre os clubes e o Governo do Distrito Federal (GDF) e suas Secretarias e autarquias, além de outros atores não listados, e tal concentração de poder tem de ser observada.

Entre os clubes, destaque para o late Clube de Brasília, referência para os outros clubes do Distrito Federal e exemplo de boas práticas e processos. As interações entre estes clubes se dão de maneira informal na maior parte das ocasiões, e de maneira formal por meio das reuniões mensais do Sinlazer-DF com seus filiados, costumeiramente com o late Clube de Brasília sendo o *benchmark* de ações e projetos de interesse comum.

Uma característica interessante deste ecossistema de serviço é a ideia de uma "não agressão mútua", que foi apontada no capítulo de Resultados e que indicaria uma ação conjunta dos clubes ao de respeitar os espaços de atuação dos outros clubes.

É importante ressaltar que este campo foi escolhido pelo pesquisador por alguns outros motivos (além dos acadêmicos que foram supracitados) que incluem, mas não se limitam a: o interesse em pesquisar mais sobre esse segmento visto o seu alcance no Distrito Federal (SINLAZER, 2022); a curiosidade do pesquisador em entender mais como são construídas as dinâmicas entre essas organizações do terceiro setor; e o acesso do pesquisador aos atores desse segmento no Distrito Federal, pelo seu trabalho diário em um clube dessa Unidade Federativa e pelas redes de contatos feitas com o passar dos anos.

Assim, este trabalho contribuiu no avanço da pesquisa nos ecossistemas de serviço, considerando o seu foco em clubes, respondendo à questões de pesquisa identificadas por outros atores no campo dos ecossistemas de serviço e em algumas de suas características,

como em relação às instituições, alocação e integração de recursos, conforme apontado por Golgeci et al. (2022).

Esta pesquisa trouxe contribuições gerenciais para os atores envolvidos, notadamente os que estiverem envolvidos no ambiente dos clubes e que tenham de tomar decisões estratégicas na sua organização ou no setor em geral, visto que aspectos importantes do ecossistema de serviços podem ser revelados neste trabalho e que tragam mais informações sobre a cocriação de valor neste segmento.

Para o pesquisador, a pesquisa evidenciou aspectos da cocriação entre os clubes e do ecossistema de serviço existente entre eles, embasando decisões gerenciais e estratégicas que podem ser tomadas.

Dentre as implicações teóricas desta pesquisa, se tem que: as instituições deste ecossistema de serviço se limitam às normativas e legislações existentes e obrigatórias, não representando nada de novo; os mecanismos de cocriação de valor deste ecossistema de serviço são escassos e esporádicos, e por enquanto não constituem em chamativo para que os clubes se engajem mais neste tipo; a integração de recursos é feita de maneira irregular e incipiente, e por mais que o Sinlazer-DF empregue esforços para mudar esta situação, ainda não foram suficientemente percebidos pelos entrevistados e pelo observador não participante.

Também como contribuições teóricas, a pesquisa, ao trazer em seu Marco Conceitual e Teórico os tópicos da lógica dominante do serviço, da cocriação de valor, dos ecossistemas de serviço e dos clubes, contribui com o entendimento desta nova lógica dominante do Marketing, evidenciando como a cocriação de valor como constructo teórico e os ecossistemas de serviço podem continuar impactando nas pesquisas do campo, criando conhecimento para que se possa avançar nestes entendimentos do mercado, como apontado por Golgeci et al. (2022).

Como contribuições gerenciais deste estudo, foram elencadas várias oportunidades de parcerias e ações que os clubes podem tomar conjuntamente para que ofereçam serviços cada vez melhores para seus sócios e associados, o que é de grande valia para os gestores destes clubes e de outros atores envolvidos com esse setor.

E como contribuições sociais, foi evidenciado o papel relevante que os clubes ainda possuem para a sociedade, e, no caso do Distrito Federal, a sua relevância histórica e cultural persiste. Assim, é importante que se tragam os clubes para o debate acadêmico, especialmente sob a ótica dos ecossistemas de serviço, com sua relevância atual como campo de pesquisa ao Marketing, abrindo o caminho para que os clubes possam ser objeto de estudo por outros trabalhos. Ainda, mostra o potencial que este setor tem para ser o *locus* de outras pesquisas que possam agregar no entendimento destas tradicionais organizações.

Como limitações deste trabalho, destacam-se a quantidade de entrevistados, que apesar de serem de diferentes áreas, tempo no cargo e de funções – ao conseguir atores de relevância para o setor dos clubes no Distrito Federal -, ainda poderia ser expandida para que os resultados tivessem uma representatividade maior. Pela limitação do tempo da pesquisa e de seu escopo, nem todos os atores do ecossistema foram entrevistados. Para atingir esta finalidade, recomendam-se outros métodos de pesquisa que possam trazer mais agilidade e ganho de escala, visto que as entrevistas em profundidade exigem dedicação e tempo do pesquisador, que nem sempre é abundante. Novos questionários ou roteiros de entrevistas que englobem os três níveis de análise de serviço também são bem vindos, visto que algum aspecto dos trabalhos originais pode ter sido perdido na adaptação a um roteiro semiestruturado e específico para o setor dos clubes.

As sugestões para trabalhos futuros são diversas, como: explorar novas configurações de atores em um ecossistema de serviço para entender os mecanismos de cocriação de valor; foi observado nesta pesquisa que há potencial para se investigar o grau de maturidade de um ecossistema de serviço, onde o ecossistema encontrado neste trabalho ainda estaria em um modo incipiente, e a citação dos entrevistados sobre o setor de clubes em São Paulo pode indicar que haja um ecossistema de serviço mais maduro naquela praça, o que configura mais uma agenda de pesquisa: comparar ecossistemas de serviço de setores semelhantes, mas em cidades, estados ou até países diferentes; nesta linha, ampliar a coleta de dados para novos contextos de ecossistemas ligados ao setor de lazer também representa uma oportunidade de pesquisa. Outra agenda interessante seria a busca por novas maneiras de se mapear as ligações diádicas e entre múltiplos atores em um ecossistema de serviço, identificando líderes e liderados dentre desse ecossistema e como isso impacta a sua dinâmica interna.

REFERÊNCIAS

Bardin, L. (1977). *The Content Analysis*. Paris: PUF.

Barile, S., Lusch, R., Reynoso, J., Saviano, M. and Spohrer, J. (2016), "Systems, networks, and ecosystems in service research", *Journal of Service Management*, Vol. 27 No. 4, pp. 652-674. <https://doi.org/10.1108/JOSM-09-2015-0268>

Cardim, N. (2020, May 18). Fechados pela pandemia, clubes do DF começam a dar desconto em mensalidades. *Metrópoles*. <https://www.metropoles.com/distrito-federal/fechados-pela-pandemia-clubes-do-df-comecam-a-dar-desconto-em-mensalidades>

Cardoso, M. R. G., de Oliveira, G. S., & Ghelli, K. G. M. (2021). Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. *Cadernos da FUCAMP*, 20(43).

Comitê Brasileiro de Clubes. (2023). Perguntas Frequentes | www.cbclubes.org.br. Retirado em 14 de Julho de 2023, de <https://www.cbclubes.org.br/governanca/perguntas-frequentes>

Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236–264. <https://doi.org/10.1177/0011000006287390>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Fifth edition). Los Angeles: SAGE

Da Costa, L. (2006). Clubes esportivos e recreativos. *Atlas do esporte no Brasil*. Rio de Janeiro: Sharpe.

De Brasília, H. (2020, 18 de Fevereiro). Primavera, o clube preferido de Taguatinga. *Histórias De Brasília*. <https://historiasdebrasil.com/2019/11/04/primavera-o-clube-preferido-de-taguatinga/#:~:text=Em%201997%2C%20devido%20%C3%A0%20alta,foi%20reincorporado%20ao%20patrim%C3%B4nio%20p%C3%ABlico>

De Campos, J. G., & Nassif, V. M. J. (2016). A lei de incentivo ao esporte como ação estratégica em uma associação desportiva. Simpósio Internacional de Gestão, Projetos, Inovação e Sustentabilidade.

de Oliveira, T. S. (2019). O gestor do lazer dos clubes esportivos, sociais e recreativos de Belo Horizonte: uma visão da formação e atuação profissional.

Df, I. C. G. (2015, September 23). No DF, vizinhos protestam contra ida de grupo que invadiu hotel para clube. Distrito Federal. <https://g1.globo.com/distrito-federal/noticia/2015/09/no-df-vizinhos-protestam-contra-ida-de-grupo-que-invadiu-hotel-para-clube.html>

Diogo, D. (2019, 05 de junho). Série de reportagens Contará a História dos Clubes de Brasília. *Correio Braziliense*. Obtido em 10 de agosto de 2022, de https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/cidades/2019/06/05/interna_cidadesdf,760259/historia-dos-clubes-de-brasilia.shtml

Falqueto, J. M. Z., Hoffmann, V. E., & Farias, J. S. (2019). Saturação Teórica em Pesquisas Qualitativas: Relato de uma Experiência de Aplicação em Estudo na Área de Administração. *Revista de Ciências da Administração*, 20(52), 40-53.

G1. (2017, 20 de Fevereiro). Academia de Tênis em Brasília está abandonada há sete anos. G1. <https://g1.globo.com/df/distrito-federal/df1/video/academia-de-tenis-em-brasilia-esta-abandonada-ha-sete-anos-5667462.ghtml>

G1. (2021, 7 de Agosto). Câmara Legislativa do DF aprova projeto para regularização de imóveis de entidades religiosas, assistenciais e clubes. G1. <https://g1.globo.com/df/distrito-federal/noticia/2021/06/16/camara-legislativa-do-df-aprova-projeto-para-regularizacao-de-imoveis-de-entidades-religiosas-assistenciais-e-clubes.ghtml>

G1. (2022, 21 de Fevereiro). Clubes e entidades sem fins lucrativos pagarão taxa para ocupar áreas públicas no DF [Video]. G1. <https://g1.globo.com/df/distrito-federal/df2/video/clubes-e-entidades-sem-fins-lucrativos-pagarao-taxa-para-ocupar-areas-publicas-no-df-10322948.ghtml>

Geral, A. (2012, 25 de Fevereiro). Venda do clube da Sodeso é questionada. *Jornal De Brasília*. <https://jornaldebrasil.com.br/brasil/venda-do-clube-da-sodeso-e-questionada/>

Geral, A. (2016, 7 de Março). Impasse leva Academia de Tênis do glamour à ruína. *Jornal De Brasília*. <https://jornaldebrasil.com.br/brasil/impasse-leva-academia-de-tenis-do-glamour-a-ruina/>

Gil, A.C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (Sexta ed.). Atlas

Godoi, C.K., Bandeira-de-Mello, R. & Silva, A.B. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. Saraiva

Godsiff, P., Maull, R., & Davies, P. (2018). Systems behaviour and implications for service-dominant logic. In S. L. Vargo, & R. F. Lusch *The sage handbook of service-dominant logic* (pp. 214-229). SAGE Publications Ltd, <https://dx.doi.org/10.4135/9781526470355.n13>

Gölgeci, I., Ali, I., Ritala, P. and Arslan, A. (2022), "A bibliometric review of service ecosystems research: current status and future directions", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 37 No. 4, pp. 841-858. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2020-0335>

Hunt, S. D. (2020). Indigenous theory development in marketing: the foundational premises approach. *AMS Review*, 10(1–2), 8–17. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00165-w>

Jaakkola, E., Helkkula, A., & Aarikka-Stenroos, L. (2015). Service experience cocreation: conceptualization, implications, and future research directions. *Journal of Service Management*, 26(2), 182–205. <https://doi.org/10.1108/josm-12-2014-0323>

Johnson, A. J., & Glover, T. D. (2013). Understanding Urban Public Space in a Leisure Context. *Leisure Sciences*, 35(2), 190–197. <https://doi.org/10.1080/01490400.2013.761922>

Kolyperas, D., & Sparks, L. (2017). Exploring value cocreation in Fan Fests: the role of fans. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 71–84. <https://doi.org/10.1080/0965254x.2017.1374298>

Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press

Lusch, R.F., et al. (2016). Fostering a trans-disciplinary perspectives of service ecosystems. *Journal of Business Research*, 69(8), pp. 2957-2963

Martins, T. (2021, 13 de Fevereiro). Tradição carnavalesca em Brasília nasceu antes mesmo da capital; relembre. Cidades DF. <https://www.correiobraziliense.com.br/cidades-df/2021/02/4906453-tradicao-carnavalesca-em-brasilia-nasceu-antes-mesmo-da-capital-relembre.html>

Mele, C., Nenonen, S., Pels, J., Storbacka, K., Nariswari, A., & Kaartemo, V. (2018). Shaping service ecosystems: exploring the dark side of agency. *Journal of Service Management*.

Ng, I. (2018). Service Ecosystems. In S. L. Vargo, & R. F. Lusch *The sage handbook of service-dominant logic* (pp. 195-198). SAGE Publications Ltd, <https://dx.doi.org/10.4135/9781526470355.n14>

Ng, I., Maglio, P., Spohrer, J., & Wakenshaw, S. (2018). The study of service: from systems to ecosystems to ecology. In S. L. Vargo, & R. F. Lusch *The sage handbook of service-dominant logic* (pp. 230-240). SAGE Publications Ltd, <https://dx.doi.org/10.4135/9781526470355.n14>

Ng, I., & Wakenshaw, S. (2018). Service ecosystems: a timely worldview for a connected, digital and data-driven economy. In S. L. Vargo, & R. F. Lusch *The sage handbook of service-dominant logic* (pp. 199-213). SAGE Publications Ltd, <https://dx.doi.org/10.4135/9781526470355.n12>

Nunes, R. (2021, February 14). Bora para o baile? Folias em clubes marcaram a história da capital. Cidades DF. <https://www.correiobraziliense.com.br/cidades-df/2021/02/4906514-bora-para-o-baile--folias-em-clubes-marcaram-a-historia-da-capital.html>

Prado, M & Rosario, M. (2019, 26 de abril). Antigos clubes sociais inovam para sair de crise financeira. *Veja São Paulo*. Ed. 2632. Obtido em 10 de agosto de 2022, de <https://vejasp.abril.com.br/cidades/clubes-sociais-crise-capal/>

Peters, L. D., Löbner, H., Brodie, R. J., Breidbach, C. F., Hollebeek, L. D., Smith, S., Sörhammar, D., & Varey, R. J. (2014). Theorizing about resource integration through service-dominant logic. *Marketing Theory*, 14(3), 249–268. <https://doi.org/10.1177/1470593114534341>

Randhawa, K., Wilden, R., & Akaka, M. A. (2022). Innovation intermediaries as collaborators in shaping service ecosystems: The importance of dynamic capabilities. *Industrial Marketing Management*, 103, 183–197. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.03.016>

Reynoso, J., Barile, S., Saviano, M., & Spohrer, J. (2018). Service systems, networks, and ecosystems: connecting the dots concisely from a systems perspective. In S. L. Vargo, & R. F. Lusch *The sage handbook of service-dominant logic* (pp. 241-257). SAGE Publications Ltd, <https://dx.doi.org/10.4135/9781526470355.n15>

Rios, A. (2019, July 20). Vida na vizinhança: clubes pensados por Lúcio Costa fazem parte da identidade de Brasília. Acervo. https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/especiais/clubesnew/2019/07/20/copyof_noticia-meulugarceilandia-2019,772237/conheca-os-clubes-idealizados-por-lucio-costa-em-brasilia.shtml

Silva, M. R. D. (2008). *A Estrutura dos Clubes Sócio-Recreativos na América do Sul: Primeiros Indicativos*.

SINLAZER, 2022. Disponível em: <https://sinlazer.com.br/quem-somos/>. Acessado em 20 de Julho de 2022.

SINLAZER. 2020. Ofício Sinlazer/DF nº007./2020 de 25/03/2020. Disponível em: <http://www.ases-df.org.br/wp-content/uploads/2020/03/Ofi%CC%81cio007-2020-Governador-1.pdf>. Acesso em 12 de Abril de 2021.

Torres, O. R. (2009). A necessidade de redefinição de associação desportiva como instrumento de promoção do desporto.

Tuomi, A., & Tussyadiah, I. P. (2020). Building the sociomateriality of food service. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102553. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102553>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B... .and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 181–187. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.026>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46–67. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2018). *The sage handbook of service-dominant logic*. SAGE Publications Ltd, <https://dx.doi.org/10.4135/9781526470355>

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

APÊNDICE

APÊNDICE 1: Roteiro da entrevista semiestruturada

NÍVEL MICRO – SISTEMAS DE SERVIÇO

Conceito-chave: Complexidade

Objetivo: Verificar como o ator se adapta ao ambiente complexo que o cerca

Questões primárias

1.1 – Complexidade é uma condição subjetiva que surge quando o tomador de decisão falha em entender as dinâmicas emergentes e desconhecidas (Simon, 1972: 1991). Resolver a complexidade é mais que só coletar ou processar efetivamente mais dados e informações, sendo que mais informação pode, ainda, aumentar a complexidade se o tomador de decisão não conseguir entender como que os problemas estão relacionados e interagem (Barile, Lusch, Reynoso, Saviano e Spohrer, 2016). Assim, considerando essa subjetividade da complexidade, pensando no ambiente dos clubes, como você acha que esses clubes lidam com a complexidade no ambiente que os cercam?

Questões adjacentes

1.1.1 – Qual é a sua parte na sua organização nas tomadas de decisões que lidam com essas mudanças?

1.1.2 – Como a sua organização lida com essas mudanças?

Conceito-chave: Viabilidade

Objetivo: Verificar como o ator age para manter-se viável

2.1 – A viabilidade de um sistema de serviço

2.1.1. – Qual é a sua parte

depende da sua capacidade em se adaptar a um ambiente que está mudando, identificando o seu papel a desempenhar em cada contexto – assim, “resolvendo” uma necessidade – satisfazendo as expectativas de outros sistemas viáveis como os de fornecedores, consumidores e outros *stakeholders*. (Barile, Lusch, Reynoso, Saviano e Spohrer, 2016).

Considerando que, pensando nos clubes, o conceito de viabilidade nesse caso representa como o clube trabalha para manter-se ativo e como uma opção de lazer para as pessoas, satisfazendo os seus *stakeholders* (como consumidores e fornecedores), como você acha que os clubes agem para manterem-se viáveis?

nessa viabilidade do seu clube?

2.1.2 – Como o seu clube trabalha para manter-se viável?

2.1.3 – Há clubes que são ou estão inviáveis?

Se sim

2.1.3.1 – Os outros clubes ou atores (Sinlazer, governo) fazem algo a respeito?

2.1.3.2 - Os clubes auxiliam na viabilidade uns dos outros?

Conceito-chave: Sobrevivência

Objetivo: Verificar como o ator age para sobreviver

3.1 – Nesses cenários dinâmicos, os sistemas de serviço se esforçam para se manterem viáveis. Um sistema viável, integrado em um contexto específico, tem a sobrevivência como seu propósito primário (Barile, Lusch, Reynoso, Saviano e Spohrer, 2016).

Considerando essa questão da sobrevivência, como você acha que os clubes agem para sobreviver?

3.1.1 – Qual é a sua parte (ou o seu papel) para manter a sobrevivência de sua organização?

3.1.2 – Como a sua organização trabalha para sobreviver?

3.1.3 – Houve clubes que não sobreviveram?

Se sim

3.1.3.1 – Os clubes auxiliam na sobrevivência uns dos outros?

3.1.3.2 – Seria interessante para sua organização que alguns clubes não sobrevivessem?

Se sim

3.1.3.2.1 – Por quê?

NÍVEL MESO – REDES DE SERVIÇO

Conceito-chave: Conhecimento

Objetivo: Verificar como o ator compartilha o conhecimento em rede

4.1- As redes de serviços com muito conhecimento demandam habilidades de vários níveis e tipos, que são mantidas pelos funcionários ou pela população em geral. A modularização do conhecimento de acordo com as disciplinas acadêmicas tem uma influência relevante na maneira que as redes de serviço são formadas e como elas mudam, assim como o crescimento dos profissionais “em forma de T” que aumentam suas fronteiras e crescem na capacidade da resolução de problemas (Barile, Lusch, Reynoso, Saviano e Spohrer, 2016).

Considerando que o conhecimento é detido pelos funcionários, sócios e associados dos clubes, como

4.1.1 – Qual é a sua parte no compartilhamento de conhecimento entre os clubes?

4.1.2 – A sua organização compartilha conhecimento com outros clubes?

4.1.3 – Como os clubes ganham conhecimento? Há eventos, palestras, cursos etc. onde se compartilha o conhecimento?

se compartilha o conhecimento entre os clubes?

Se sim

4.1.3.1 – Como é esse compartilhamento?

4.1.3.2 – O conhecimento (técnico) é generalizado entre os clubes?

4.1.3.3 – Considera que há clubes com mais conhecimento que outros?

Conceito-chave: Tecnologia

Objetivo: Verificar como o ator compartilha inovações tecnológicas em rede

5.1 - A tecnologia é uma fonte chave de capacidades para os sistemas de serviço; ela também fornece uma infraestrutura de rede para conectar os sistemas de serviço e escalar esses serviços de maneira rápida e lucrativa. Plataformas de tecnologia, ecossistemas de serviços web, e mídias sociais todos exemplificam a tecnologia como um driver de inovações de serviço (Barile, Lusch, Reynoso, Saviano e Spohrer, 2016).

5.1.1 – Qual é a sua parte em relação a esse compartilhamento entre os clubes?

5.1.2 – A sua organização compartilha tecnologia com outros clubes?

Se sim

Assim, considerando que a tecnologia é um fator chave para o aumento da produtividade e agilidade para que seja proporcionado um melhor serviço para

5.1.2.1 – Como é esse compartilhamento?

os sócios, associados e interessados nos clubes, como se compartilham as inovações tecnológicas entre os clubes?

5.1.2.2 – Há diferenças tecnológicas entre os clubes?

Se sim

5.1.2.2.1 – Que diferenças são essas?

Conceito-chave: Cultura

Objetivo: Verificar como o ator lida com diferentes culturas em rede

6.1- Cultura – como a linguagem, as relações e as estruturas familiares – podem acelerar ou inibir o compartilhamento de ideias e influenciar o ritmo em que as redes de serviço se formam e mudam (Barile, Lusch, Reynoso, Saviano e Spohrer, 2016).

6.1.1 – Qual é a sua parte no compartilhamento de cultura entre os clubes?

6.1.2 – A sua organização compartilha cultura com outros clubes?

Considerando que uma cultura é um conjunto particular de crenças, valores e costumes de um determinado grupo, como é a questão da cultura entre os clubes?

Se sim

6.1.2.1 – Como é esse compartilhamento?

6.1.2.2 – Há diferenças culturais entre os clubes?

Se sim

6.1.2.2.1 – Quais são essas diferenças? Elas impactam os clubes? Como?

Conceito-chave: Negócios (aqui: Setores) e Sociedade

Objetivo: Verificar se e como o ator se relaciona com outros setores e com a sociedade em rede

7.1 – Setores e líderes de governo regularmente desenvolvem ideias sobre novas proposições de valor, mecanismos de cocriação de valor, e maneiras de vincular sistemas de serviço a entidades que compartilhem riscos, recompensas e governança em maneiras que influenciem a formação e mudança de redes de serviço (Barile, Lusch, Reynoso, Saviano e Spohrer, 2016).

Considerando que os clubes não constituem em um universo isolado e particular e acabam interagindo com outros setores e com a sociedade que os cerca, como é a relação dos clubes com outros setores e com a sociedade?

7.1.1 – Qual é a sua parte no relacionamento com outros setores e com a sociedade?

7.1.2 – A sua organização se relaciona com outros setores e com a sociedade?

Se sim

7.1.2.1 – Como é esse relacionamento?

7.1.2.2 - Há clubes com maior relacionamento com outros setores e com a sociedade?

Se sim

7.1.2.2.1 – Por quê?

7.1.2.2.2 – Os clubes deveriam se relacionar de maneira conjunta com outros setores e com a sociedade?

NÍVEL MACRO – ECOSSISTEMAS DE SERVIÇO

Conceito-chave: Configurações institucionais

Objetivo: Verificar como o ator reage às configurações institucionais do ecossistema

8.1 – Os atores são conectados por lógicas (configurações) institucionais compartilhadas. Os humanos criam instituições para coordenar seus comportamentos (Barile, Lusch, Reynoso, Saviano e Spohrer, 2016).

Se sim
8.1.1 – Quais são essas lógicas?

Considerando que as configurações institucionais seriam as regras, normas, instruções etc. que os clubes costumam seguir entre si, coisas “do setor” você acha que os clubes dividem essas lógicas institucionais compartilhadas entre eles?

8.1.2 – Os clubes costumam seguir essas regras, normas, instruções etc.?

Se não

8.1.2.1 – Caso não sigam, o que acontece?

Conceito-chave: Fronteiras auto-ajustáveis

Objetivo: Verificar como o ator entende sobre essa característica do ecossistema

9.1- Os atores são relativamente auto-ajustáveis, o que caracteriza um comportamento adaptativo (Barile, Lusch, Reynoso, Saviano e Spohrer, 2016). Isto é, eles se autorregulam, se adaptando ao ecossistema.

9.1.1 – Os clubes costumam se adaptar conjuntamente ou cada um à sua maneira?

Considerando que os clubes acabam se adaptando de sua própria maneira para lidar com as mudanças e ao ecossistema em que estão inseridos, você acha que o conjunto dos clubes se adaptam com o que vem de fora?

Conceito-chave: Relativamente independente

Objetivo: Verificar como o ator entende sobre a independência do ecossistema

10.1 Os ecossistemas de serviço são relativamente independentes e possuem limites difusos, frágeis (Barile, Lusch, Reynoso, Saviano e Spohrer, 2016). **Se não**

10.1.1 – Com quais atores ocorre uma dependência?

Considerando que os clubes constituem um setor e como esse setor pode depender ou não de outros atores/setores, você acha que o conjunto dos clubes é independente de outros atores (Estado, outros setores)?

10.1.2 – Por que ocorre essa dependência?

Conceito-chave: Integração de recursos

Objetivo: Verificar como o ator percebe sobre a integração dos recursos no ecossistema

11.1- Atores são integradores de recursos (Barile, Lusch, Reynoso, Saviano e Spohrer, 2016). A integração de recursos acontece pela transformação de pequenas competências em serviços complexos que são demandados pelo mercado (Peters et. al., 2014). **Se sim**

11.1.1 – Como os clubes integram esses recursos entre si?

Considerando que os clubes possuem recursos próprios e distintos, você acha que os clubes integram recursos entre si? **Se não**

11.1.2 – Por que os clubes não integram recursos entre si?