

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL  
– MESTRADO E DOUTORADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Camilla Steinhaus

**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E COCRIAÇÃO DE VALOR NA  
PERCEPÇÃO DE *STAKEHOLDERS* DO SETOR TÊXTIL EM SANTA CRUZ DO  
SUL/RS**

Santa Cruz do Sul  
2023

CAMILLA STEINHAUS

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E COCRIAÇÃO DE VALOR NA  
PERCEPÇÃO DE *STAKEHOLDERS* DO SETOR TÊXTIL EM SANTA CRUZ DO  
SUL/RS

Dissertação apresentada como requisito para conclusão do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (Mestrado) linha de pesquisa Organizações e Mercado da Universidade de Santa Cruz do Sul.

Orientadora: Prof. Dra. Cidonea Deponti

Coorientador: Prof. Dr. Fernando Batista Bandeira da Fontoura

Santa Cruz do Sul

2023

### CIP - Catalogação na Publicação

Steinhaus, Camilla

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E COCRIAÇÃO DE VALOR NA  
PERCEPÇÃO DE STAKEHOLDERS DO SETOR TÊXTIL EM SANTA CRUZ DO SUL/RS  
/ Camilla Steinhaus. – 2023.

89 f. ; 0 cm.

Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) –  
Universidade de Santa Cruz do Sul, 2023.

Orientação: Profa. Dra. Cidonea Machado Deponti.

Coorientação: Prof. Dr. Fernando Batista Bandeira da Fontoura.

1. Desenvolvimento Organizacional. 2. Cocriação de Valor. 3.  
Desenvolvimento Regional. 4. Organizações de Origem Familiar. I.  
Deponti, Cidonea Machado. II. da Fontoura, Fernando Batista  
Bandeira. III. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UNISC  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Camilla Steinhaus

**DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E COCRIAÇÃO DE VALOR NA  
PERCEPÇÃO DE *STAKEHOLDERS* DO SETOR TÊXTIL EM SANTA CRUZ DO  
SUL/RS**

Dissertação apresentada como requisito para conclusão do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (Mestrado) linha de pesquisa Organizações e Mercado da Universidade de Santa Cruz do Sul.

Dra. Cidonea Machado Deponti

Orientadora - UNISC

Dr. Fernando Batista Bandeira da Fontoura

Coorientador – UNISC

Dr. Cristiano Max Pereira Pinheiro

Examinador – FEEVALE

Dr. Flávio Régio Brambilla

Examinador – UNISC

Dr. José Antônio Moraes do Nascimento

Examinador – UNISC

Santa Cruz do Sul

2023

## AGRADECIMENTOS

Existe algo de muito belo na forma com que as coisas acontecem. Linhas invisíveis que mexem peões e, com sorte, os colocam exatamente onde eles querem ou devem estar. Essas linhas são amparadas por encontros e desencontros que podem ou não estar premeditados, mas que, de uma forma ou de outra, deixam marcas dessa convergência – um pouco para quem toca, um pouco para quem é tocado, um pouco para o universo que os permeia.

“É impossível ser feliz sozinho”, diz o compositor. Eu vou além. É impossível realizar qualquer coisa sozinho. Se eu decido cozinhar, aqueles alimentos ali em cima da minha bancada passaram por uma porção de gente para chegar até mim. Se eu decido criar, as vivências e experiências que inspiram meu trabalho são atravessadas por uma série de outras vivências e de outras experiências anteriores a mim. Eu sou – e somos – o resultado de tudo isso. O que fazemos com cada uma dessas possibilidades, claro, é mérito nosso. Mas sem elas não seria possível mérito algum.

Preciso começar agradecendo aos primeiros facilitadores, incentivadores e propulsores de experiências que tive: meus pais. Tenho certeza que meus questionamentos, diferentes formas de ver a vida e momentos que vivemos juntos deixaram uma marca para eles também, mas nada nunca vai se comparar à aposta diária que eles fazem em mim, desde sempre. Eles me ensinaram a ver a vida com olhos mais humanos, mais atentos e mais curiosos. Apoiaram minhas descobertas, investiram nas minhas loucuras, apontaram minhas aptidões. Com eles aprendi a não ter medo de viver. “Faz, e se não der certo estamos aqui” – eles disseram. Não existe maior prova de amor do que isso, e eu sei a sorte que tenho. Obrigada por tanto. Este trabalho é dedicado a vocês.

Depois disso, todos esses movimentos e escolhas me guiaram por caminhos de criatividade, reflexão e descobrimento. Encontrei meu primeiro mestre na Universidade Feevale, enquanto fazia o curso de Moda. Com ele aprendi sobre doação, generosidade, compartilhar, ouvir e aprender. Dei meus primeiros passos dentro da pesquisa acadêmica e entendi o que (e quem) eu queria ser. Quando eu fui agradecer, ele me disse que a melhor recompensa seria, um dia, eu fazer por alguém o que ele fez por mim. Prof. Cristiano Max Pereira Pinheiro, obrigada por isso. Levo essa missão para a vida.

Curvas, mudanças de plano, alguns desencontros, decisões e coragem. Cheguei na Unisc como quem desce de paraquedas após um voo tranquilo. Crua, mas com muita vontade de fazer acontecer, encontrei um orientador que me guiou desde o início: com o Prof. Fernando Batista Bandeira da Fontoura, aprendi muito mais do que sobre o conteúdo, as pesquisas, os autores, os conceitos, as terminologias. Entendi o que era portas abertas, o que era guiar e acreditar. Incentivar e motivar. Com a Prof. Cidonea Deponti aprendi muito sobre a professora que eu quero ser um dia. Humana, sincera, tornando todo e qualquer assunto mais leve. Uma verdadeira professora. Com o Prof. Leonardo Scheider aprendi sobre gentileza, sobre compartilhar, sobre disciplina, sobre abrir mão e incentivar a crescer.

Entre linhas e curvas, encontros e desencontros, vitórias e derrotas, dias bons e dias ruins, todos estes são preenchidos ainda por momentos, pessoas e lugares. Memórias, comemorações e apoio. Por isso, agradeço ainda aos meus irmãos, minha família, minhas amigas, e demais professores. Todos absolutamente responsáveis por pelo menos uma parte do que tenho orgulho de ser. Com eles, aprendi sobre convivência, sobre relacionamento, sobre mim mesma e sobre, às vezes, as coisas não serem sobre mim. Aprendi sobre o mundo. Até mesmo com o meu cachorro: aprendi sobre parceria, amor incondicional e alegrar-se com pouco. Pedacos fundamentais do todo. Ninguém faz nada sozinho, isso é um fato. Mas mesmo que fizesse, não faria sentido algum fazê-lo sem todos vocês por perto. Obrigada a todos.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) – Modalidade II (Taxas).

*“As respostas já existem. Elas estão esperando para serem descobertas”.*

*André Carvalhal*

## RESUMO

O trabalho tem como objetivo investigar a possibilidade da cocriação de valor como uma estratégia de Desenvolvimento Organizacional em uma organização familiar do setor têxtil de Santa Cruz do Sul/RS a partir da perspectiva de seus *stakeholders*. Sua orientação descritivo-exploratória está apoiada em suas características multidisciplinar e qualitativa, e a busca pelo estreitamento das lacunas teóricas que delineiam os temas estudados propicia um embasamento mais aprofundado sobre os conceitos de Desenvolvimento Organizacional, Cocriação de Valor e demais aspectos relevantes para seu entendimento. A natureza predominantemente empírica e positivista do campo organizacional, muito marcado por pesquisas de cunho quantitativo, é aproximada de uma narrativa fenomenológica, propondo que a aparente dualidade entre ambos seja confrontada. Considerando que a cocriação de valor é balizada nas ações humanas, refletindo seus valores culturais e subjetivos, a compreensão do território e das territorialidades como constructo para a implementação de estratégias de desenvolvimento organizacional aproxima os agentes mercadológicos e as culturas sociais em que estão inseridas, ocorrendo assim de forma mais assertiva. A pesquisa foi aplicada na Pitt Jeans, organização do setor têxtil e origem familiar localizada em Santa Cruz do Sul – Rio Grande do Sul. Após o levantamento dos principais *stakeholders* da empresa, buscou-se compreender a sua percepção sobre o desenvolvimento organizacional balizado na estratégia de cocriação de valor a partir da união dos procedimentos de entrevista focalizada com roteiro semiestruturado e observação com nove *stakeholders* da Pitt Jeans selecionados por conveniência. As informações coletadas foram analisadas e relacionadas com as premissas fundamentais da cocriação de valor, e os objetivos específicos da presente pesquisa foram atingidos. Esclarece-se, desta forma, que, por mais que a organização têxtil de origem familiar e desenvolvimento tradicional seja pautada por uma hierarquia na tomada de decisões, existe a possibilidade de uma abertura para um grau de participação e comunicação mais horizontal, e que, desta forma, decisões estratégicas baseadas em valores e subjetividades humanas como a cocriação de valor podem ser uma possibilidade a ser trabalhada.

**Palavras-chave:** Desenvolvimento organizacional. Cocriação de Valor. Fenomenologia. Pitt Jeans. Organização têxtil familiar.



## ABSTRACT

This research aims to investigate the possibility of co-creation of value as an Organizational Development strategy applied in a family textile industry of Santa Cruz do Sul/RS from the perspective of its stakeholders. It's descriptive-exploratory orientation is based on its multidisciplinary and qualitative characteristics, and the search for narrowing the theoretical gaps that delineate the studied themes provides a deeper basis on the concepts of Organizational Development, Co-creation of Value and other relevant aspects for the understanding of them. Regarding this aspect, it is understood that the predominantly empirical and positivist nature of the organizational field, very marked by quantitative research, is close to a phenomenological narrative that tries to clarify the philosophical and human issues behind the phenomena, seeking to understand the inherent meanings to the object of study much more than creating laws and rules about it. Also, considering that the structure of value co-creation is based on human actions, reflecting their cultural and subjective values, understanding the territory and territorialities as a construct for the implementation of organizational development strategies brings market agents and social cultures closer together are inserted, thus occurring more assertively. Seeking this approximation, the research was applied in Pitt Jeans, organization of the textile sector and family origin located in Santa Cruz do Sul - Rio Grande do Sul. After knowing who was its stakeholders, the search investigate their perception of organizational development based on the value co-creation strategy based on the combination of focused interview procedures with a semi-structured script and observation with nine Pitt Jeans stakeholders selected for convenience. The information collected was analyzed and related to the fundamental assumptions of value co-creation, and the specific objectives of this research were achieved. It is clarified, therefore, that, even though the textile organization of family origin and traditional development is guided by a hierarchy in decision-making, there is the possibility of an opening to a more horizontal degree of participation and communication, and that, in this way, strategic decisions based on values and human subjectivities such as the co-creation of value can be a possibility to be worked on.

**Key-words:** Organizational development Co-creation of value. Phenomenology. Pitt Jeans. Family Industries.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Relação <i>stakeholders</i> entrevistados.....	64
<b>Quadro 2:</b> Premissas de cocriação de valor e as percepções dos stakeholders Pitt Jeans.....	72

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Curva crescente de estudos nos campos de desenvolvimento organizacional e cocriação de valor .....	24
<b>Figura 2:</b> Municípios com maior participação no PIB do Rio Grande do Sul .....	52
<b>Figura 3:</b> Interação com o público através da rede social Instagram.....	54
<b>Figura 4:</b> Aproximação com o público através da rede social Instagram.....	55
<b>Figura 5:</b> Logotipo atual Pitt Jeans .....	56

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2 CRESCIMENTO, DESENVOLVIMENTO E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS</b>	
2.1 A “TEORIA” DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E SUA APROXIMAÇÃO COM O REGIONAL.....	29
<b>2.1.1 A evolução histórica do Desenvolvimento Organizacional (DO) .....</b>	<b>31</b>
<b>3 A POSSIBILIDADE DA ESTRATÉGIA DE COCRIAÇÃO DE VALOR.....</b>	
3.1 AS PREMISSAS DA LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇO E A COCRIAÇÃO DE VALOR.....	39
3.2 A COCRIAÇÃO DE VALOR SOB O PONTO DE VISTA TERRITORIAL .....	41
<b>4 ORGANIZAÇÕES FAMILIARES, <i>STAKEHOLDERS</i> E A PERSPECTIVA REGIONAL .....</b>	<b>45</b>
<b>5 O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL DE SANTA CRUZ DO SUL .....</b>	<b>49</b>
5.1 O CASO PITT JEANS .....	52
<b>6 METODOLOGIA .....</b>	<b>57</b>
6.1 ENTREVISTADOS.....	60
6.2 COLETA DA PESQUISA.....	64
6.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	66
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>75</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE B .....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE C .....</b>	<b>89</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca investigar a possibilidade da cocriação de valor como uma estratégia de Desenvolvimento Organizacional em uma organização familiar do setor têxtil de Santa Cruz do Sul/RS a partir da perspectiva de seus *stakeholders*. Para tanto, apropria-se de definições acerca do conceito de Desenvolvimento Organizacional (DO) e as suas múltiplas perspectivas, aborda-se a cocriação de valor como uma estratégia de DO alinhada ao contexto regional, e relaciona-se quem são os grupos de interesse envolvidos no processo, para enfim entender as suas percepções em uma abordagem fenomenológica e subjetiva. Desta forma, as subjetividades inerentes à cocriação de valor como planejamento de Desenvolvimento Organizacional balizam a especulação acerca do entendimento dos diversos núcleos de interesse envolvidos na aplicabilidade da estratégia, sendo não só uma perspectiva pouco explorada no campo dos estudos organizacionais, hegemonicamente positivista, pautado por valores econômicos e busca por resultados quantitativos, mas também alinhada aos interesses de análise do Desenvolvimento Regional.

Para maior esclarecimento, entende-se o termo “*stakeholders*” como todos os diversos núcleos de interesse que possam afetar ou ser afetados na realização dos objetivos da empresa em questão (FREEMAN, 1984) – neste caso, considerando o setor têxtil, refere-se tanto à gestão interna nas mais diversas escalas e divisões, quanto à fornecedores, serviços agregados, colaboradores terceirizados, consumidores e até mesmo espectadores, ao se relacionar as redes sociais como canal de comunicação. A busca por uma aproximação do entendimento deste grupo de interesse sobre o termo cocriação de valor se apresenta como uma outra perspectiva para os estudos organizacionais, de base mais horizontalizada, subjetiva e ancorada nas particularidades territoriais que se apresentam para a concepção de desenvolvimento regional.

O conceito de desenvolvimento foi sendo revisado à medida em que os estudos a respeito do tema foram transformando o seu entendimento. Conquanto, em um primeiro momento, o sistema econômico de acumulação do capital ditava os princípios de produção e, conseqüentemente, de visão unidimensional para as

organizações, entende-se que tal mecanismo positivista não encontra mais subsídios que justifiquem a sua adoção nos dias de hoje (FONTOURA; TENÓRIO, 2020).

O contexto histórico das dinâmicas sociais e organizacionais ganham relevância, visto que o período industrial é pautado por uma série de mudanças socioeconômicas, sugerindo assim uma crise no sistema rígido de capital e indicando a possível pluralidade do termo “desenvolvimento”, não mais ancorado em bases meramente econômicas, mas alicerçado em novas camadas de conhecimento, em dimensões sociais, culturais, ambientais e territoriais. O novo espectro epistemológico do conceito de desenvolvimento é pautado por uma lógica igualmente multidisciplinar e interdisciplinar, fazendo com que exista a necessidade de relacionar uma justaposição semântica ou área de conhecimento caracterizada pelo local onde as intervenções estratégicas são moduladas (GRZYBOVSKI et al., 2014).

Ao incluir o termo “organizacional” à expressão, observa-se o distanciamento do conceito de desenvolvimento apenas no setor da economia, voltando-se também para o social e ambiental – reforçando sua multidisciplinaridade inerente. Siedenberg (2012) corrobora o pensamento ao ressaltar o caráter interdisciplinar de desenvolvimento, envolvendo aspectos de cunho econômico, social e ambiental, e que, da mesma forma, assume características particulares ao se relacionar com o meio organizacional. Grzybovski (et al., 2014) caracteriza o termo apresentado como uma alternativa aplicada afim de transformar diferentes setores da organização (como crenças, atitudes, valores e até mesmo a própria estrutura) para que haja uma adaptação da empresa para com a conjuntura econômico-social vigente bem como às tecnologias emergentes.

Pode-se apontar que o Desenvolvimento Organizacional está correlacionado e identificado como um somatório de medidas aplicadas mediante um planejamento prévio, com o objetivo causal de modificar formas de trabalho dentro de uma organização com relação a padrões comportamentais, principalmente. Lobos (1975) ressalta que tais mudanças podem ocorrer tanto no âmbito estrutural, com alterações nas camadas gerenciais ou setorização, por exemplo, quanto no âmbito comportamental, mesmo que o conceito esteja mais fortemente conectado ao capital humano.

Leite e Albuquerque (2010) ressaltam que, além de iniciativas individuais, o termo também inclui os processos de colaboração entre os agentes, trazendo à luz questões referentes a uma maior participação e integração entre eles, transformando as relações de poder, confiança e apoio. Para muito além de negócios, trata-se de uma estratégia educacional para reestabelecimento das relações que afetam e são afetadas diretamente pelas crenças, atitudes e valores das pessoas por trás dos processos. Ressalta-se ainda que o foco na humanização do sistema e na valorização do capital humano não descarta a sua importância do ponto de vista econômico: as medidas adotadas criam uma diferenciação a partir de um planejamento estratégico estruturado, conquanto a gestão de pessoas e o alinhamento mercadológico criam cenários favoráveis e adaptados aos novos tempos (FONTOURA; TENÓRIO, 2020).

Neste sentido, as organizações deixam de olhar somente para sua estrutura interna para promover mudanças, mas ampliam o seu olhar para outras perspectivas, visualizando o panorama como um todo e considerando o próprio público-alvo na hora de desenvolver estratégias. As novas formas de consumir exigem que as empresas repensem o seu desenvolvimento organizacional e busquem alternativas para suprir a lacuna de um público cada vez mais atento aos processos e valores por trás dos negócios, pressionando-os em níveis sociopolíticos e incitando a remodelação de mecanismos econômicos conforme tais valores com vistas para externalidade organizacional e não somente para a atividade econômica propriamente dita.

A mudança na lógica tradicional do *marketing*, proposta por autores como Vargo e Lusch (2004), marca a mudança do foco na lógica dominante do produto (LDP) para uma interação em outro nível das organizações com seus consumidores, em uma visão mais multidimensional do Desenvolvimento Regional e que pode evoluir para a preocupação com todos os *stakeholders* ou sociedade em geral. Essa mudança está ancorada nas novas dinâmicas socioeconômicas, que alteram de forma significativa o mercado.

Neste cenário, evidencia-se que o consumidor está cada vez mais exigente, dinâmico e participativo na interação com as organizações (PRAHALAD E RAMASWAMY, 2004) e a sua participação vem potencializando novas

possibilidades para criação de novos produtos/serviços que atendam suas necessidades, em um processo chamado de cocriação de valor.

Uma das possibilidades estratégicas de Desenvolvimento Organizacional, a cocriação faz com que os valores individuais e coletivos sejam incorporados aos processos que envolvem tanto clientes quanto fornecedores ou colaboradores e em todos os níveis da organização, ocorrendo uma mudança significativa da ação passiva do cliente para uma postura mais ativa com relação aos bens produzidos e às decisões internas. Essa visão se coloca como uma alternativa para a compreensão das trocas sociais e econômicas existentes entre as organizações e seus clientes (SILVA; BRAMBILLA; MELLO, 2020), evidenciando as particularidades dos locais em que as empresas estão inseridas e promovendo trocas mais territorializadas. Da mesma forma, a interação entre as próprias organizações e os diferentes segmentos sociais e institucionais presentes no território, ou seja, o município e a região onde ela se localiza, também contribuem de forma complementar para o desenvolvimento, formando uma espécie de rede conectada e interligada ao território em questão.

Ambos organizações e sociedade atentam para o fato de que o ambiente evidencia uma mudança nos valores e hábitos de consumo, que se projeta em direção à sustentabilidade, estabilidade e sobrevivência do sistema (ASSADOURIAN, 2010). Para as organizações, a população está cada vez mais ciente das implicações socioambientais nocivas que o consumo hedonista e exacerbado tem causado e, por este motivo, pressiona-a para uma produção mais ética. Os indivíduos, por outro lado, desejam consumir os produtos que essas organizações oferecem, seja por necessidade ou paradigma cultural. A cocriação de valor permite uma interação simbiótica entre ambos (organização e consumidores), em que o “criar” deixa de acontecer de forma verticalizada e em uma só via e passa a acontecer de forma orgânica, envolvendo os indivíduos na geração de experiências e subjetividades que se transformam, também, em vantagens competitivas. Assim, a combinação das perspectivas entre organização e indivíduo para o desenvolvimento de marcas e produtos/serviços que acompanham os valores vigentes e que também sejam sustentáveis mercadologicamente, é considerada uma alternativa benéfica para os dois agentes envolvidos.



Considerando que a estrutura da cocriação de valor é balizada nas ações humanas, refletindo seus valores culturais e subjetivos (SARACENI, 2015), a compreensão do território e das territorialidades como constructo para a implementação de estratégias de desenvolvimento organizacional aproxima os agentes mercadológicos e as culturas sociais em que estão inseridas, ocorrendo assim de forma mais assertiva. Fontoura (2019) ressalta que a dimensão dos estudos organizacionais se configura como uma forma de contribuir com o Desenvolvimento Regional, que entra em associação com as outras perspectivas deste cenário multidimensional e colabora para a ressignificação do crescimento unicamente positivista, pautado apenas pela acumulação de capital. Pelo contrário: o Desenvolvimento Organizacional enquanto viés do Desenvolvimento Regional aborda questões sociais e regionais para promover processos de inovação sustentável, alinhada com os aspectos territoriais e demais subjetividades inerentes.

Etges e Degrandi (2013) destacam que a compreensão do que seria o território usado, neste caso, leva em consideração o seu conteúdo e sua realidade concreta muito mais do que somente um local ou continente. Para tanto, leva-se em consideração que as diferentes regiões, por mais próximas que sejam, apresentam características próprias da sua formação cultural e social, e que estas são determinantes para o sucesso da estratégia adotada. Entende-se, assim, que o desenvolvimento das estratégias, neste caso, não leva em consideração somente os locais geográficos em que as organizações estão inseridas, mas abrange também as demais externalidades e particularidades de cada uma delas (BENKO, 1999).

Ao ancorar as estratégias na cultura e nas subjetividades humanas, faz-se com que a organização se manifeste como um elemento nuclear, marcado pelo uso estratégico das ligações entre o desenvolvimento da organização em si, e a possibilidade de atrair e reter pessoas e outras empresas para a região, promovendo assim as múltiplas centralidades no território (GAIO, 2004). Sob este aspecto, ao mesmo tempo em que as empresas buscam todos os atributos próprios da cocriação de valor, também acabam por potencializar a própria região, econômica e culturalmente, valorizando as características inerentes do local em questão.

Sobre o Desenvolvimento Regional, considera-se que este não é universalizável, porém permite a apresentação de práticas que valorizam tanto a economia quanto à cultura, não os mantendo restritos à organização ou ao Estado,

mas partilhando-os com a sociedade. Pires (2007), ressalta que esta reorganização das práticas territoriais no que tange a valorização da cultura e da sociedade para o desenvolvimento econômico, afeta e é afetada em escala global quando apresenta outras possibilidades, muito mais baseadas na sustentabilidade como um recurso capaz de, a longo prazo, tornar as diversas regiões mais equilibradas e, quem sabe, até mesmo menos desiguais. Assim, a cocriação de valor sob o ponto de vista regional e territorial leva em conta os aspectos mencionados, fazendo com que a relação entre os agentes envolvidos no processo, ou seja, região, organização e sociedade, ocorra de forma simbiótica e com ganhos em comum. O desenvolvimento, neste caso, não aconteceria de forma verticalizada, mas a partir dos múltiplos propulsores afetados, transpondo as barreiras econômicas e levando em consideração as territorialidades.

Se as particularidades do território em que as organizações estão inseridas interferem nas decisões estratégicas a serem tomadas por elas, conforme afirma Yunus (2009), a sua estrutura e características de gestão podem alterar a forma como a estratégia é interpretada e aplicada. Neste caso, leva-se em consideração muito mais do que aspectos físicos ou estagnados, como a mera réplica de técnicas e práticas bem-sucedidas, por exemplo, mas toda a conjuntura social e de sucessão para a tomada de decisões. No caso das organizações de origem familiar, sua proximidade com o território em que está inserida pode, por um lado, fazer com que o seu desenvolvimento colabore de forma mais explícita para o Desenvolvimento Regional e, por outro, sua administração informal e difusa pode impossibilitar a sua profissionalização a longo prazo, bem como seu imediatismo peculiar pode interferir no planejamento da organização (GONÇALVES, 2000).

Assim, para que o desenvolvimento ocorra de forma horizontalizada e levando em consideração o contexto da realidade atual, é preciso “conhecer em profundidade a região em questão, identificar suas potencialidades e construir instrumentos de coesão social em torno de propósitos comuns à população envolvida” (ETGES; DEGRANDI, 2013, p. 92).

No caso do setor têxtil, as mudanças nas dinâmicas sociais, impulsionadas pelas inovações tecnológicas, fazem com que as barreiras territoriais de consumo sejam mais difusas, e os consumidores possam adquirir produtos ou até mesmo serviços de diversas localidades, não se restringindo a limites geográficos. Ao levar-

se em consideração a origem familiar da empresa Pitt Jeans, ao mesmo tempo em que estas possuem características peculiares à sua administração, elas também competem com grandes organizações pela atenção do público consumidor, exigindo respostas estratégicas. Sobre este ponto de vista, entende-se que organizações de origem familiar tendem a balizar seus constructos em pressupostos locais e territoriais, visto que as identidades e subjetividades dos seus fundadores se configuram como arcabouço de decisões e formas administrativas. Por outro lado, sua estrutura informal e balizada em conceitos tradicionais, dificultam, muitas vezes, o desenvolvimento da capacidade de adaptar-se continuamente ao cenário vigente, cuja dinamicidade ambiental se reflete nas áreas científica e tecnológica e, conseqüentemente, nos campos mercadológicos e de consumo (GONÇALVES, 2000).

Considerando o caráter inovador da estratégia apresentada e o apego à tradição que organizações familiares apresentam, o presente trabalho propõe que a dualidade entre ambos seja confrontada e visualizada em um estudo de caso a ser aplicado na organização do setor têxtil Pitt Jeans, localizada em Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul. Assim, tem-se como objetivo geral a compreensão sobre como ocorre o processo de desenvolvimento organizacional e a possibilidade da estratégia de cocriação de valor a partir da percepção dos *stakeholders* da organização.

Partindo do entendimento de que valores e subjetividades são atributos fundamentais para a elaboração da estratégia de cocriação de valor, escolha da perspectiva fenomenológica como método de análise no presente estudo permite esse aprofundamento da percepção dos colaboradores, consumidores, fornecedores e demais partes interessadas da sociedade ou núcleos de interesse da organização, ou seja, seus *stakeholders*.

A escolha do município de Santa Cruz do Sul para a aplicação da presente pesquisa está relacionada tanto a sua potência enquanto polo econômico, quanto a sua relevância e centralidade regional como núcleo de educação e saúde para a região em que se encontra<sup>1</sup>. Sobre este assunto, ressalta-se que Santa Cruz foi considerada no ano de 2019 pela revista Exame o 20º melhor município para investir e se fazer negócios e o 2º melhor do Rio Grande do Sul, somente atrás de Porto

---

<sup>1</sup> A cidade de Santa Cruz do Sul é um dos principais centros urbanos da região intermediária de Santa Cruz do Sul-Lajeado (IBGE, 2020).

Alegre, capital do Estado. Tal título deve-se ao fato de ser berço de empresas consolidadas, indiscutivelmente grande parte do setor fumageiro, mas também de outros segmentos, como metalurgia, alimentos e frigoríferos, bem como apresentar elevada renda per capita. Dados divulgados pelo Departamento de Economia e Estatística<sup>2</sup> do Rio Grande do Sul no Relatório de Divulgação do PIB por município de 2018, trazem Santa Cruz do Sul como o sexto município com maior participação percentual no PIB do Estado, e o sétimo com maior Valor Adicionado Bruto (VAB) da indústria.

De acordo com dados do SEBRAE (2019), a indústria de transformação representa em torno de 30% do total de trabalhadores com carteira assinada do município, que também conta com grande participação do setor do comércio e serviços, sendo que a indústria representa em torno de 28,1% no ranking de valor absoluto (VA) arrecadado. Considera-se que estes dados reforçam a potência econômica que o município representa para a região, principalmente no que se refere ao mercado diversificado e latente.

A organização Pitt Jeans, fundada em 1967 no município de Santa Cruz do Sul, apresenta como principal produto a confecção de calças jeans femininas e masculinas, caracterizando-se assim como do setor têxtil. Entende-se que a sua relevância para a região em que está inserida ultrapassa questões meramente econômicas, sendo parte da própria história do município e permeando gerações. Sua história, desta forma, interpela-se de forma simbiótica com as mudanças sociais no município e região, configurando-se como um agente de construção subjetiva que afeta e é afetado por ela na mesma proporção. O recorte empírico apresentado servirá de base para entender de que forma as dinâmicas atuais da organização tem Santa Cruz do Sul e região como cenário, incluindo seus moradores, identidades e territorialidades inerentes, de que forma a mesma entende o processo de cocriação de valor sob o ponto de vista dos seus diversos núcleos de interesse envolvidos, e como é possível aplicar estratégias de cunho inovador às organizações com características tradicionais como esta.

Buscando entender de forma mais concreta a relevância do estudo não só em vistas de promoção do Desenvolvimento Organizacional da referida região, ou como

---

<sup>2</sup> Disponível em: <<https://dee.rs.gov.br/upload/arquivos/202012/15174131-pib-municipal-2018-apresentacao.pdf>> Acesso em: 12/10/2021.

interesse próprio da autora do presente trabalho, rastreou-se através do Portal de Periódicos da CAPES<sup>3</sup> os materiais já publicados a respeito da implementação de cocriação de valor para o setor têxtil a nível mundial. Assim, ao buscar os assuntos “cocriação de valor” como grande área e “setor têxtil” como subárea<sup>4</sup>, ambos na língua inglesa, o portal encontrou 270 materiais publicados<sup>5</sup> em todos os anos e em qualquer região sobre eles. Dentre os temas abordados, fala-se em cocriação de valor como estratégia de inovação para empresas da área da moda, cocriação de valor para a indústria de moda luxo<sup>6</sup> e o papel das redes sociais para a cocriação de valor no setor têxtil, dentre outros.

Ao fazer a busca dos mesmos termos, porém em português brasileiro, os resultados são ainda mais enxutos: apenas 7 materiais são encontrados pela plataforma<sup>7</sup>. Dentre os assuntos específicos abordados, o mercado de moda sustentável e a cocriação de valor como estratégia de inovação são os mais relevantes, além de um material publicado que aborda a questão para micro e pequenas empresas do setor têxtil na região de Minas Gerais, no ano de 2019.

Considera-se que a quantidade de materiais encontrados pode estar relacionada com o nível de ineditismo do assunto para o setor têxtil, mais ainda quando se delimita para organizações de origem familiar e resultados em português brasileiro. Ainda, relacionando os anos de publicação dos referidos materiais, percebe-se que é um assunto latente e novo, com possibilidades de exploração.

<sup>3</sup> Criado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, fundação do Ministério da Educação, funciona como um banco virtual de materiais científicos produzidos em todo mundo.

<sup>4</sup> Os termos foram pesquisados em inglês como “*co-creation of value*” e “*textile sector*” (tradução livre), respectivamente, considerando a universalidade da língua.

<sup>5</sup> Disponível em: < [<sup>6</sup> Indústrias ou empresas do setor têxtil que se dedicam à produção e/ou comercialização de artigos de moda para festas e eventos.](https://www-periodicos-capes-gov-br.ez127.periodicos.capes.gov.br/?option=com_pmetabusca&mn=88&smn=88&type=m&metalib=aHR0cHM6Ly9ybnAtcHJpbW8uaG9zdGVkLmV4bGlicmlzZ3JvdXAuY29tL3ByaW1vX2xpYnJhcnkvbGlid2VilL2FjdGlvi9zZWFyY2guZG8%2FZHNjbnQ9MCZwY0F2YWIsYWJpbHR5TW9kZT1mYWxzZSZmcmJnPSZzY3Auc2Nwcz1wcmItb19jZW50cmFsX211bHRpcGxlX2ZlJnRhYj1kZWZhdWx0X3RhYiZjdD1zZWFyY2gmbW9kZT1CYXNpYyZkdW09dHJ1ZSZpbmR4PTEEmZm49c2VhcmNoJnZpZD1DQVBFU19WMQ%3D%3D&buscaRapidaTermo=co-creation+of+value> Acesso em: 11/09/2021.</p>
</div>
<div data-bbox=)

<sup>7</sup> Disponível em: <

A relevância da organização Pitt Jeans para o município de origem e para a região em que se encontra sobrepõem-se a questões meramente econômicas, permeando a história de gerações e acompanhando o momento sócio histórico de Santa Cruz do Sul ao longo dos anos. Desta forma, entende-se que a relevância da presente pesquisa ultrapassa os interesses da organização, levando em consideração também aspectos como a inserção social, a promoção do capital humano, a inovação como um todo e o Desenvolvimento Regional, que extrapolam os limites do município, estendendo-se por todo território.

Contextualizando as novas dinâmicas organizacionais sociais com atenção a todas as externalidades das formas de organização da produção (CEPAL, 2014), investiga-se: **Como ocorre o processo de Desenvolvimento Organizacional a partir da perspectiva da cocriação de valor na percepção dos stakeholders da organização têxtil Pitt Jeans?** Para tanto, num primeiro momento, torna-se necessário investigar a fundo a empresa, buscando conhecer, a partir da percepção dos stakeholders que estariam envolvidos no processo de implementação da cocriação de valor para a mesma, se a inovação já está sendo utilizada como forma de desenvolvimento para a organização.

A partir do cenário que se coloca, estabelece-se os seguintes objetivos específicos que norteiam este trabalho:

- a) **Como se deu o desenvolvimento e os processos de mudança organizacional da empresa têxtil Pitt Jeans desde a sua fundação até a atualidade.**
- b) **Quais processos mercadológicos da organização acontecem de forma territorializada e qual a sua relevância para o desenvolvimento regional.**
- c) **Quem são os principais *stakeholders* da Pitt Jeans e qual é a sua percepção a respeito do processo de cocriação de valor em vista de atender às suas demandas estratégicas com foco nas questões regionais.**

Buscando entender de forma mais profunda sobre o quão incipiente a pesquisa sob tal ponto de vista pode ser, realizou-se uma pesquisa bibliométrica na plataforma mundial de banco de dados em literatura acadêmica Scopus<sup>8</sup>. A utilização

---

<sup>8</sup> Banco de dados de resumos e citações de artigos para jornais/revistas acadêmicos, contendo mais de 27 milhões de artigos, referências e índices da literatura científica, técnica e médica, cuja relevância de abrangência mundial motivou sua utilização na presente pesquisa.

de uma ferramenta quantitativa para balizar estudos qualitativos, neste caso, justifica-se pela interdisciplinaridade dos termos, que ao mesmo tempo em que abarca questões de cunho econômico e desenvolvimentista, também deve incluir as subjetividades humanas dos indivíduos por detrás destes processos. Assim, considera-se que a conexão entre fatos e experiências, números e abstrações, torna a pesquisa ainda mais rica.

Assim, ao buscar o termo "desenvolvimento organizacional" <sup>9</sup>na plataforma, incorreu-se em mais de cem mil resultados, sendo destes a maior parte (29.536) relacionados à área de estudo "Negócios, Gestão e Contabilidade". Ainda, outros fatores podem ser verificados a partir desta primeira busca: com relação ao tipo de documento, grande parte é classificada como "artigo", havendo um significativo aumento no número de trabalhos publicados a partir de 2018 – o que demonstra a amplitude de conteúdo a ser explorado sobre o assunto. Quanto ao local de maior ocorrência de publicações sobre o tema, os Estados Unidos seguido pelo Reino Unido, Austrália e Canadá lideram a lista em que o Brasil não é mencionado.

A diversidade de pesquisas acerca do referido tema perpassa os mais variados pontos de vista e abordagens, demonstrando sua importância em múltiplos aspectos. Porém, ao incluir o termo "cocriação de valor"<sup>10</sup> ao campo de estudos de "desenvolvimento organizacional", percebe-se que o volume de pesquisas encontradas é significativamente menor: apenas 864 documentos incluem ambos os termos na busca. Ainda, dentre o material encontrado pela plataforma, considera-se que houve um aumento de publicações unindo ambos os termos a partir de 2018, e que a grande área mais explorada se concentra no campo de estudos "Negócios, Gestão e Contabilidade" – o mesmo ao se buscar somente o primeiro conceito. Por outro lado, apesar da diferença significativa com relação ao anterior<sup>11</sup>, o segundo campo de estudos que mais abrange os conceitos pesquisados é o das "Ciências Sociais", o que justifica a sua exploração neste trabalho, além da sua incipiência e certo grau de ineditismo. A Figura 1 a seguir demonstra a curva crescente de estudos nos campos de desenvolvimento organizacional e cocriação de valor nos

---

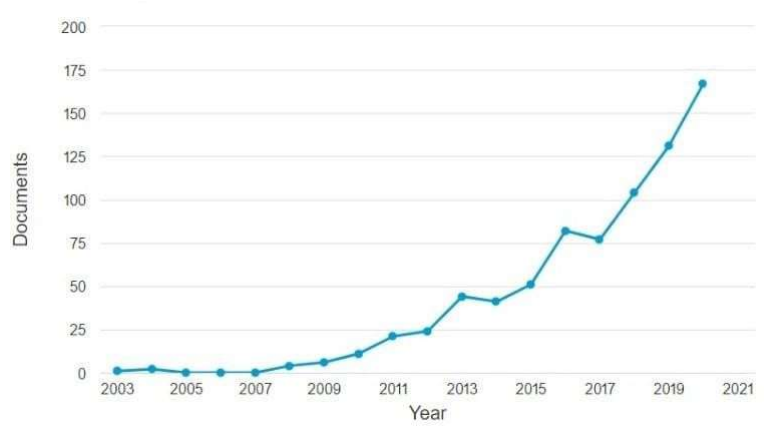
<sup>9</sup> O termo foi pesquisado em inglês como "*organizational development*" (tradução livre) considerando a universalidade da língua e origem da plataforma.

<sup>10</sup> O termo foi pesquisado em inglês como "*co-creation of value*" (tradução livre) considerando a universalidade da língua e origem da plataforma.

<sup>11</sup> Enquanto na área de estudos "Negócios, Gestão e Contabilidade" foram encontrados 508 materiais publicados, na subárea intitulada "Ciências Sociais" o Scopus encontrou apenas 212 materiais – menos da metade de publicações em relação ao seu antecessor.

últimos anos.

Figura 1 – Curva crescente de estudos nos campos de desenvolvimento organizacional e cocriação de valor



Fonte: Scopus (2021)<sup>12</sup>.

Ao incluir o termo “fenomenologia”<sup>13</sup>, método de base filosófica e especulativa de pesquisa, os resultados demonstram ser ainda mais restritos: apenas onze documentos foram encontrados na plataforma mundial Scopus. Enquanto o primeiro deles tem registro em 2015 e como tema central o turismo, os demais podem ser encontrados em publicações a partir de 2018 (com dois registros neste ano), em 2019 e em 2020, ambos com quatro registros. Ainda, apenas nos últimos 3 anos de publicação tem se falado em estudos organizacionais sob uma perspectiva mais subjetiva, a partir de áreas como inovação, marketing ou estratégia. Com relação ao país de origem dos resultados encontrados pela plataforma, a maior parte deles é oriundo do Reino Unido (com quatro publicações encontradas) e da Suécia (com três publicações) – o Brasil possui apenas uma publicação unindo os três termos, o que reforça a natureza especulativa e incipiente da presente pesquisa em território nacional.

<sup>12</sup> Disponível em: <<https://www-scopus.ez127.periodicos.capes.gov.br/results/results.uri?editSaveSearch=&sort=plf-f&src=s&nlo=&nlr=&nls=&sid=4b37a0250e0802c5f39ab887a6d2a850&sot=b&sdt=sisr&sl=41&s=TITLE-ABS-KEY%28organizational+development%29&ref=%28co-creation+of+value%29&origin=resultlist&zone=leftSideBar&txGid=950c63ca4b2f40996eb569ebbfecca30>> Acesso em: 10/07/2021.

<sup>13</sup> O termo foi pesquisado em inglês como “*phenomenology*” (tradução livre) considerando a universalidade da língua e origem da plataforma.



Buscando entender de que forma a estratégia mencionada se relaciona com o desenvolvimento regional, buscou-se na mesma base de dados apenas o termo “cocriação de valor”, tendo-se 4.424 resultados – grande parte do material produzido nos últimos três anos<sup>14</sup>, na subárea de “Negócios, Gestão e Contabilidade” e em países como Reino Unido, Estados Unidos e Austrália<sup>15</sup>. Ao incluir o termo “desenvolvimento regional”<sup>16</sup> à pesquisa, o número de materiais encontrados é menor: apenas 450 publicações são relacionadas pela Scopus, sendo 2020 o ano de mais publicações até o presente momento – ou seja, recente. Com relação à área, a grande maioria também tem “Negócios, Gestão e Contabilidade” como assunto de interesse, e países como Reino Unido, Itália e Austrália são os líderes de publicação no tema. O curioso, neste caso, é que, enquanto 445 das publicações são em inglês, duas delas são em português, segunda língua com maior produção sobre os temas. Desta forma, pode-se perceber a correlação entre ambos, mas que ainda acontece de forma incipiente.

Com relação ao objeto de pesquisa, entende-se que as organizações do setor têxtil tenham como base atributos como criatividade e inovação, sendo responsável por 2,6% do PIB brasileiro (FIRJAN, 2017). Ainda, considerando seu pioneirismo no que concerne a apropriação de tendências comportamentais e de consumo, o setor também é caracterizado por ser mais suscetível às mudanças econômico-sociais, sendo uma das primeiras áreas a readequar-se aos novos padrões. Soma-se a isso o fato de que Santa Cruz do Sul é considerada como um importante polo econômico, sendo berço de empresas consolidadas que reforçam a potência econômica que o município representa para a região (SEBRAE, 2019). Ainda, dentre as empresas que compõem o cenário econômico de Santa Cruz do Sul, em torno de 99% delas se enquadra como micro e pequena empresa, com possibilidades reais de ampliação e desenvolvimento multidimensional.

Sob este ponto de vista, ademais do interesse particular em realizar estudos na área por este ser o campo de formação da autora deste trabalho, justifica-se a escolha da Pitt Jeans para se realizar a pesquisa empírica por esta se configurar

---

<sup>14</sup> A plataforma encontrou 563 materiais publicados no ano de 2021, 662 materiais em 2020 e 527 em 2019.

<sup>15</sup> Dentre os materiais publicados, a plataforma relaciona que 645 deles foram produzidos no Reino Unido, 637 nos Estados Unidos e 385 na Austrália.

<sup>16</sup> O termo foi pesquisado em inglês como "*regional development*" (tradução livre) considerando a universalidade da língua e origem da plataforma.

como uma organização do setor têxtil de origem familiar, localizar-se em Santa Cruz do Sul há mais de 50 anos e contribuir para o desenvolvimento do município em diversos aspectos.

O presente trabalho traz contribuições acerca da percepção dos *stakeholders* envolvidos no processo de aplicação de estratégias de cocriação de valor dentro de uma organização do setor têxtil a partir de uma motivação pessoal da autora do presente trabalho, que, por muitas vezes, encontrou barreiras ao apresentar estratégias de Desenvolvimento Organizacional para empresas de cunho familiar visto que o entendimento das mesmas era de que estas seriam de difícil aplicação ou que não funcionariam para o seu dia-a-dia. Por este motivo, busca-se através da revisão bibliográfica o aprofundamento acerca dos temas de cocriação de valor e desenvolvimento organizacional para, posteriormente, sua aplicação empírica responder à questão que norteia o presente trabalho, ressaltando as subjetividades do processo, as percepções dos envolvidos e trazendo uma nova perspectiva para os estudos organizacionais.

Surge um enfoque amplo e contextualizado na estrutura de relações dos atores do processo que, através de suas externalidades sustentáveis, sacia os anseios da sociedade de participar de forma ativa dos agentes mercadológicos vigentes e, por outro lado, possibilita as práticas de desenvolvimento organizacional ocorrerem de forma mais assertiva e alinhada às territorialidades e culturas sociais em que estão envolvidas. Discutir a questão do desenvolvimento regional é tão desafiador quanto abordar o desenvolvimento organizacional, visto que ambos possuem caráter interdisciplinar, envolvendo não só a dimensão econômica, mas as variáveis históricas, culturais, territoriais e sociais atreladas ao processo.

Ao relacionar ambos os temas, é necessário entender as organizações a partir da mesma interdisciplinaridade, mas como um sistema integrado à sustentabilidade do território em que está inserida. Fontoura (2019) reitera a importância de se desgarrar de modelos baseados unicamente na acumulação capitalista no que concerne as organizações, visto que esta visão unilateral negligencia a complexidade que envolve o desenvolvimento socioeconômico e a sua relação com o regional. Neste caso, não se poderia falar em desenvolvimento mesmo que haja crescimento econômico no território, considerando que existem outros aspectos a serem considerados nesta perspectiva multidisciplinar inerente ao

termo.

Como resultado, as informações coletadas foram analisadas e relacionadas com as premissas fundamentais da cocriação de valor, e os objetivos específicos da presente pesquisa foram atingidos. Esclarece-se, desta forma, que, por mais que a organização têxtil de origem familiar e desenvolvimento tradicional seja pautada por uma hierarquia na tomada de decisões, existe a possibilidade de uma abertura para um grau de participação e comunicação mais horizontal, e que, desta forma, decisões estratégicas baseadas em valores e subjetividades humanas como a cocriação de valor podem ser uma possibilidade a ser trabalhada.

## 2 CRESCIMENTO, DESENVOLVIMENTO E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Durante muito tempo, o conceito de crescimento foi pautado exclusivamente por constructos positivistas e mecanicistas, ancorado somente na sua perspectiva econômica. Fatores quantitativos como o Produto Interno Bruto, a média salarial e o poder de compra de determinada região, por exemplo, eram considerados os únicos indicativos de desenvolvimento. Siedenberg (2012) relaciona desenvolvimento e crescimento a progresso, termo em constante transformação visto que é atravessado por inúmeras variáveis e múltiplas aplicações. Assim, de acordo com a justaposição semântica em que se encontra, seu significado é imbuído de novas atribuições e interpretações. Por não ser um termo neutro, de forma isolada pode não apresentar nenhuma acepção relevante para a discussão (GRZYBOVSKI et al., 2014), mas, por mais saturada que esteja a sua utilização, seu papel está intimamente ligado a validar as diferentes propostas que o envolvem.

O avanço no entendimento da necessidade de relacionar o tema à constructos sustentáveis e contemporâneos fez com que houvesse um afastamento de sua noção unilateral enquanto meramente crescimento econômico, buscando se relacionar também com as territorialidades e suas características inerentes, por exemplo (GRZYBOVSKI et al., 2014). Ao associar-se com os estudos organizacionais, o contexto histórico das dinâmicas sociais e o aprimoramento de técnicas de gestão sustentável ganham relevância, visto que o período industrial é pautado por uma série de mudanças socioeconômicas, sugerindo assim uma crise no sistema rígido de capital e indicando a possível pluralidade do termo desenvolvimento, alicerçado em novas camadas de conhecimento e em nas dimensões sociais, culturais, ambientais, políticas e territoriais (FONTOURA, 2019).

Neste sentido, estudos organizacionais adquirem novos significados, e a visão unidimensional pautada pela tríade eficiência, controle e resultado, amplia a função das organizações, não mais unicamente como espaços de acumulação rígida de capital, mas com repercussões sociais relevantes para sua sustentabilidade a longo prazo (FONTOURA, 2019). As novas práticas de investigação do campo estão mais apoiadas em técnicas de pesquisa social, por exemplo, que fornecem o arcabouço conceitual que não é possível somente com teorias da administração,

identificando assim seu ecletismo inerente (BARBOSA, SILVA E NUNES, 2017).

A apreensão dos estudos organizacionais como fenômenos multiparadigmáticos implicam no seu entendimento a partir de diferentes frentes, relacionando-se com as experiências dos sujeitos envolvidos na sua prática. Leva-se em consideração muito mais do que valores tangíveis, ocorrendo uma aproximação com os indivíduos por trás dos processos e estratégias de gestão, suas subjetividades e valores intangíveis (BARBOSA, SILVA E NUNES, 2017). Entender este campo fundamentalmente funcionalista-positivista a partir de uma perspectiva qualitativa, propicia uma interpretação para além do tradicional, que leva em consideração os paradigmas sociais emergentes e contemporâneos, e alinhado às novas práticas administrativas vigentes (BOAVA E MACEDO, 2011).

Para a presente pesquisa, a perspectiva fenomenológica dos estudos organizacionais permite uma aproximação com a experiência dos sujeitos envolvidos na aplicação das estratégias organizacionais, afastando-se da tríade que leva em consideração somente aspectos referentes à resultados econômicos e eficiência de produção (BOAVA E MACEDO, 2011). Desta forma, a união das ciências empíricas com métodos fenomenológicos de investigação demonstra ser uma demanda emergente dos estudos organizacionais, tanto por sua multidimensionalidade referenciada quanto por sua aproximação com as ciências sociais. Entender as essências do fenômeno organizacional propicia o questionamento de práticas e valores vigentes, que podem colaborar para a proposição de novas abordagens, mais alinhadas com as subjetividades contemporâneas e constructos sustentáveis a longo prazo.

A “teoria” do Desenvolvimento Organizacional que tem como base pressupostos ancorados na Teoria Comportamental ressalta e renova o que o termo “desenvolvimento” representa ao passo que acompanha as mudanças sociais mencionadas e eleva as dimensões de teorias de administração em diversas escalas. Aprofunda-se, a seguir, sobre o Desenvolvimento Organizacional, sua evolução histórica e como se relaciona com os aspectos regionais.

## 2.1A “TEORIA” DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E SUA APROXIMAÇÃO COM O REGIONAL

A “teoria”<sup>17</sup> do Desenvolvimento Organizacional (DO) acompanhou a evolução dos estudos organizacionais, sendo cada vez menos pautada pela lógica dos campos de administração e gestão enquanto matrizes funcionalistas e positivistas, balizados na acumulação rígida de capital, e mais alinhado com as subjetividades humanas por trás dos processos (FONTOURA, TENÓRIO, 2020; GRYBOVSKY et. al, 2018; SIEDENBERG, 2012). Desta forma, o DO pode ser identificado como um conjunto de medidas aplicadas a partir de um planejamento prévio, cujo objetivo está em modificar ou implementar novas formas de trabalho na organização. A substituição de modelos de configuração do trabalho, neste caso, poderia ocorrer tanto no âmbito estrutural, com alterações na esfera gerencial, aspectos referentes à rede de comunicações, divisão do trabalho ou no relacionamento interno com o externo, por exemplo, quanto no que concerne o comportamental, em vistas de promover o seu crescimento e aprimoramento de processos (LOBOS, 1975).

Gomes (1978) aprofunda o conteúdo ao relacioná-lo com mudanças de caráter ambiental, generalizadas para toda organização e estimulando uma série de práticas, buscando a inovação e adaptação ao cenário socioeconômico vigente e sendo capaz de reposicionar a empresa no mercado. Muito mais do que uma estratégia educacional para a organização, visa o crescimento humano, ancorado em processos de colaboração e participação, em que o respeito pelas pessoas, a confiança, a equalização do poder e a participação de todos os envolvidos balizam a estratégia (LEITE E ALBUQUERQUE, 2010).

O objetivo, neste caso, está em modificar crenças e atitudes da empresa a partir dos seus valores internos e quanto estes refletem o ambiente, para então se adaptar ao mercado e ao próprio ritmo de mudanças constantes. Considera-se que o ambiente das organizações tem sofrido alterações significativas nas últimas duas

---

<sup>17</sup> Utiliza-se o termo “teoria” entre aspas pois considera-se que a unidimensionalidade característica dos estudos organizacionais não possui um arcabouço metodológico para ser considerado uma teoria. Fontoura (2019) esclarece que para ser considerada “teoria”, a fundamentação teórica deveria abranger um conteúdo mais robusto e que envolvesse questões sociais, ambientais, eficiência organizacional e aspectos regionais.

décadas: se antes este tinha sua configuração balizada em estabilidade e previsibilidade, criando processos mecânicos e repetitivos, na visão contemporânea as mudanças ocorrem de forma muito mais acelerada, impondo às empresas a admissão de modelos mais orgânicos, adaptáveis à volatilidade ambiental e com atividades exercidas de forma mais individualizada pelos profissionais que compõe as equipes. Kegan (1971) reforça sobre a importância da quebra de padrões comportamentais, muitas vezes balizados em uma gestão tradicional e pautada pela cultura do “lucro a qualquer custo”, que podem impedir a apropriação do seu potencial humano.

Citando as inerências sociais do modelo, percebe-se também a sua complexidade e multidimensionalidade. O Desenvolvimento Organizacional Multidimensional (DOM) apresenta uma perspectiva mais abrangente e desassociada aos modelos padronizados de organizações delimitadas apenas às suas atribuições de acumulação rígida de capital, não focando somente em valores como eficiência, controle e resultado, mas muito mais pautadas pelas suas repercussões sociais para o desenvolvimento (FONTOURA; TENÓRIO, 2020; FONTOURA, 2019; CEPAL 2014). Além dos pressupostos sociais, abarca também as questões territoriais, normalmente não mencionados em análises tradicionais de gestão empresarial na linha da discussão de fatores estruturantes nas dinâmicas organizacionais, tema que merece ainda uma agenda de pesquisa no campo dos estudos organizacionais.

Ao entender o modelo como multidimensional, aspectos referentes a territorialidade em questão ganham destaque, relacionando o processo de desenvolvimento como sendo heterogêneo no espaço e relativo a aspectos como a distribuição dos recursos naturais disponíveis ou a capacidade de acumulação de capital de cada local, por exemplo (FONTOURA, 2019). Por este motivo, também não pode ser considerado síncrono, visto que as diferentes regiões se organizam e desenvolvem em velocidades diversas.

Isso posto, considera-se que um maior aprofundamento quanto a evolução histórica do Desenvolvimento Organizacional colabore para o entendimento de todas as suas nuances e complexidade de entendimento ainda hoje. O subcapítulo a seguir aborda essa questão a partir de autores como Fontoura (2019), Sobral e Peci (2013) e Chiapello (2009).

### 2.1.1 A evolução histórica do Desenvolvimento Organizacional (DO)

Por mais que termos como “organizacional” e “organização” estejam cada vez mais afastados de constructos administrativos e axiomas gerenciais, sua matriz está interligada aos entendimentos da escola da administração e a evolução científica da área como um todo. Entende-se que essa mudança de perspectiva esteja diretamente correlacionada com demandas das formações socioespaciais vigentes em cada período e, por isso, o caminho lógico-metodológico menos quantitativo e mais qualitativo (FONTOURA, 2019).

Sobral e Peci (2013, p.47) sugerem que a compreensão das organizações perpassa não só fenômenos sociais, por mais que cada vez mais estejam inseridos nesse contexto, mas também prevê que a proposição de modelos e teorias para a prática organizacional incluam o que é chamado de “caráter normativo e prescritivo”, típico do positivismo clássico de teorias administrativas. Sobre este aspecto, Fontoura (2019) sugere que o aprofundamento sobre os períodos de desenvolvimento das organizações está conectado de forma simbiótica ao movimento dos modelos econômicos e às formas de organização da produção, e que este entendimento está no plano central para a compreensão do novo momento que tanto se fala.

O pensamento organizacional, em sua origem, parte de um momento histórico marcado por uma enxurrada de informações, inovações e mudanças socioambientais: a Revolução Industrial. Com fronteiras delimitadas, normas e prescrições, fala-se em teorias de administração<sup>18</sup> que refletiam a visão de mundo positivista da época. Sobral e Peci (2013, p. 50) afirmam que

Foi a Revolução Industrial que permitiu a consolidação de um novo modo de produção e organização do trabalho, o capitalismo, estabelecendo assim as condições necessárias para o surgimento dessa nova área do conhecimento, a administração.

O novo modelo econômico vigente, desta forma, influencia muito mais do que os modos de produção e racionalização do trabalho, mas refletem e espelham também um *modus* de viver em sociedade, linhas de pensamento e estudos como

---

<sup>18</sup> Fala-se em “teoria da administração”, mas críticos defendem que não existe uma “teoria geral da administração”, visto que a área se vale, em grande parte, de teorias de áreas subjacentes, como economia e até mesmo biologia, por exemplo (SOBRAL E PECCI, 2013).



um todo (MORGAN, 1996). A própria especialização do trabalho, concentrada no sistema fabril, mesmo a duras penas no quesito social, acaba por influenciar uma série de inovações que surgem, e que caracterizam um avanço para uma nova fase, de modernização e consolidação da burocracia (SOBRAL E PECCI, 2013). O crescimento econômico exponencial e a massificação dos processos, nos séculos XIX e início do século XX, ancoram o termo “desenvolvimento” à perspectiva unidimensional que balizou teorias até hoje difundidas (FONTOURA, 2019).

O surgimento da escola clássica de administração, então, é forjado no seguinte cenário: condições socioeconômicas que envolviam a concentração de mercados, crescimento econômico acelerado, uma concepção mecanicista da natureza, trabalhos altamente especializados e pouco qualificados e liberalismo econômico latente (SOBRAL E PECCI, 2013) – o que reflete e explica as bases do conceito abordado. Sobre este assunto, Fontoura (2019, p. 61) afirma que

As primeiras linhas de pensamento ligadas à Escola Clássica de Administração têm uma forte influência do macroperíodo industrial e da matriz positivista resumida pela tríade: burocracia, eficiência e controle. Esse processo foi marcado pela busca de resultados econômicos planejados e de um desenvolvimento social e tecnológico, processo influenciado pelo pensamento taylorista, embora os princípios da administração científica sejam anteriores às ideias de Taylor e envolvam a Escola Econômica.

Já no final do século XX, o início de uma flexibilização nos *modus* de trabalho é ocasionado pela ascensão das novas tecnologias nos transportes que efervescem o acesso a informações e uma comunicação mais eficaz como um propulsor das relações interpessoais. Assim, ambientes cada vez mais complexos e novas dinâmicas das relações exigem respostas sociais e comportamentais dos indivíduos envolvidos no processo. Seria esse o início de um pensamento mais flexível para entender e fazer as organizações?

No período que segue, pós-industrial, os modelos rígidos de entendimento e gestão das organizações já não representa de forma completa e efetiva às novas demandas do mercado. Se, em um primeiro momento, o largo espaço para inovação fazia com que a concorrência fosse menos relevante e aspectos como a qualidade, a obsolescência e a diferenciação no mercado não fossem discutidos, nesse novo período questões como essas se tornam relevantes para um mercado diversificado e mais atento (FONTOURA, 2019). A sociedade, assim, passa a se organizar a partir de outras características, imbricadas com as novas formas de organização da

produção, mais tecnológica e flexível, considerando mais aspectos sociais e novas fontes de informação rápida.

Considerando que o entendimento do que seria Desenvolvimento Organizacional tem bases e pressupostos ligados à Teoria Comportamental<sup>19</sup>, cujos principais autores são Abraham Maslow (1908-1970), Douglas McGregor (1906-1964) e Frederick Herzberg (1923- 2000), o momento histórico em que os indivíduos deixam de ser entendidos como “econômicos” e passam a ser vistos como “complexos”, traz a luz questões mais humanas nas relações organizacionais, e estes passam a ser vistos dentro de toda a complexidade que os compõem, relacionando o seu desenvolvimento pessoal e auto realização como parte da possibilidade sustentável do desenvolvimento organizacional. Neste novo momento, melhorias no ambiente de trabalho visam o bem-estar e a qualidade de vida dos indivíduos, que passam a serem incluídos na tomada de decisões em prol de uma psicologia organizacional equilibrada. Mesmo assim, questiona-se se seria realmente possível alinhar os interesses dos indivíduos com as demandas e interesses das organizações (Tenório, 2009).

Sobre este assunto, Sobral e Peci (2013, p. 73) sintetizam que

O resultado imediato dessa abertura intelectual foi a consideração do lado humano nas organizações. O tratamento das questões humanas, que pode parecer óbvio na realidade, foi algo sistematicamente negligenciado nos primórdios da administração como uma nova disciplina. É o movimento das relações humanas que traz essa nova contribuição, apontando o papel que os indivíduos e grupos informais desempenham nas organizações [...].

Dentro de todos os saltos socioeconômicos das últimas décadas, as teorias voltadas para o lado humano das organizações podem ser o início de um pensamento estratégico que inclui, cada vez mais, os indivíduos e suas subjetividades no processo de tomada de decisão e criação de valor dentro das organizações. De forma breve, o subcapítulo destaca algumas das principais mudanças socioambientais que refletiram na organização da produção e, conseqüentemente, moldaram o entendimento do que seria o desenvolvimento organizacional para cada período. Entende-se que aspectos referentes às diferentes épocas do caminho da compreensão do que seria essa área de conhecimento

---

<sup>19</sup> Não existe um consenso dentre os autores da escola administrativa sobre quais teorias e escolas influenciaram o conceito de gestão, administração e organização (BOLTANSKI E CHIAPELLO, 2009). A linha a que este trabalho se propõe, entretanto, traz a Teoria Comportamental como importante propulsor dos estudos sobre Desenvolvimento Organizacional.

podem ser vistas até hoje, tanto na prática quanto em teorias e que este trabalho não tem a pretensão de julgá-las ineficazes, por exemplo. O conceito é vivo e, assim como outrora fez sentido para uma sociedade organizada de tal maneira, a forma como o entendemos hoje, dentro de toda a sua multidisciplinaridade, também está passível de novas perspectivas.

Dentro desse movimento, a cocriação de valor é sugerida como uma opção estratégica para o desenvolvimento organizacional, refletindo aspectos referentes ao modo de produção e organização socioambiental atuais.

### 3 A POSSIBILIDADE DA ESTRATÉGIA DE COCRIAÇÃO DE VALOR

Considerado um tema relativamente novo, o avanço nos estudos acerca da cocriação de valor acompanha as características de um mercado cada vez mais volátil e exigente. Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), as constantes alterações e dinamismo socioeconômico salientam a figura de um consumidor cada vez mais exigente e participativo na interação com as organizações, potencializando novas possibilidades para criação de novos produtos e serviços que atendam suas necessidades.

Já com Vargo e Lusch (2004), o questionamento à Lógica Dominante de Produto (LDP) hegemônica no período e pautada pelo pensamento de *marketing* tradicional traz à luz dúvidas no que concerne a efetividade do pensamento positivista-funcionalista, até então empregado para o cenário organizacional em vistas do seu desenvolvimento. Inicialmente, enquanto as empresas investiam na diminuição de custo repassado para os clientes, muitas vezes diminuindo também a sua qualidade e produzindo em larga escala, a procura por produtos que suprissem necessidades momentâneas em um ciclo de obsolescência percebida a velocidades cada vez maiores passa a ser questionada, quando parte do público começa a perceber as “graves repercussões na forma como o consumo era entendido e executado” (MORAIS, 2014, p. 107). Assim, enquanto o consumismo é percebido a longo prazo como algo danoso e insustentável em quesitos sociais, econômicos e ecológicos, nota-se uma crescente modificação na forma de escolher em quais produtos investir por parte dos indivíduos, que buscam, cada vez mais, os valores por trás das marcas e empresas.

Neste cenário, fatores como as habilidades especializadas, o valor emocional do produto em si e os aspectos simbólicos que o antecedem adquirem um aspecto central, e a experiência dos consumidores passa a ser determinante – a Lógica Dominante do Serviço. Esta nova forma de entender o desenvolvimento organizacional encontra amparo muito mais nas subjetividades dos agentes envolvidos no processo, explorando questões como conhecimento pessoal,

habilidades e competência, enquanto, ao mesmo tempo, oferecem benefícios aos outros e favorecem o desenvolvimento (LUSCH E VARGO, 2004).

O próprio entendimento de quais seriam os processos envolvidos na gestão de uma organização se veem inseridos não só em um contexto cultural, e neste sentido também territorial, social e econômico, quanto em atributos subjetivos da própria organização, incluindo suas próprias expectativas, valores e posicionamentos (FREITAS et al., 2014). Mais recentemente, alterações nos valores e hábitos de consumo indicam a necessidade de se buscar a estabilidade e a sustentabilidade como uma forma de sobrevivência ao sistema, balizando-se em uma produção mais ética e mais afastada do consumo hedonista e nocivo (ASSADOURIAN, 2010).

Tragédias ambientais, crises climáticas, colapsos financeiros e até mesmo a pandemia que assolou o mundo em 2020<sup>20</sup>, chamam a atenção para a importância de rever hábitos de consumo para preservação ambiental, alargando ainda mais o espectro de consumo dos cidadãos. Ao assumir o seu estatuto, estes estão cada vez mais atentos, socialmente interventivos e pressionando os negócios para um nível sociopolítico, de forma a originar a adaptação e modelação dos mecanismos econômicos segundo seus próprios valores (PRAHALAD E RAMASWAMY, 2004).

À estratégia que transforma o cliente de mero receptor passivo de produtos e serviços para um agente ativo na criação de valor dá-se o nome de cocriação de valor, e é utilizada como forma de diferenciação dos concorrentes para o seu desenvolvimento organizacional (DE OLIVEIRA, DAMACENA, BRAMBILLA, 2014). Desta forma, se de um lado encontra-se a subsistência organizacional e, de outro, o desenvolvimento de produtos balizados nos valores do mercado, autores como Wexler (2011) apontam para a inserção do consumidor no processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços possibilitando que a criação de valor ocorra de forma crescente, onde o indivíduo passa a ter o papel de agente ativo para a resolução de problemas e geração de soluções criativas e inovadoras. Por conseguinte, o diálogo passa a ocorrer de forma muito mais incisiva, dinâmica, diária, promovendo seu status de mero espectador para parceiro, em um processo de cocriação de valor (SARACENI, 2015).

---

<sup>20</sup> Pandemia mundial em decorrência da disseminação do coronavírus (COVID-19), doença infecciosa causada pelo vírus SARS-CoV-2.

A partir da criação de um ambiente cocriativo, as interações existentes entre organizações e consumidores passam a ser consideradas como uma possibilidade estratégica de diferenciação no mercado, uma vez que se cria oportunidades únicas de conexão entre produtos/serviços com as necessidades humanas. Desta forma, surge um enfoque amplo e contextualizado na estrutura de relações dos atores do processo, e que através de suas externalidades sustentáveis reflete no papel do *marketing* na sociedade (Ibidem).

Entende-se que a prática de cocriação de valor sacia os anseios da sociedade de participar de forma ativa dos agentes mercadológicos vigentes e, por outro lado, possibilita as práticas de desenvolvimento organizacional ocorrerem de forma mais assertiva e alinhada às necessidades e desejos da sociedade. A nova dinâmica de relacionamento exige adaptações em todos os setores que envolvem a organização, visto que o engajamento dos *stakeholders* com os processos ocorre de forma dinâmica e diária. O processo transforma os consumidores em parte ativa nas empresas, buscando mais que produtos ou serviços, mas experiências, interatividade e envolvimento, não se encaixando mais em uma relação passiva de absorção. Neste cenário, a própria criação de valor se torna um importante valor aos olhos do mercado (RAMASWAMY, 2011).

Santos, Alves e Brambilla (2016) ressaltam que o processo colaborativo para obtenção de valor está pautado pela interatividade entre os diversos atores que compõem o cenário, seja interno (na organização) ou externo (demais *stakeholders*), configurando-se como mais do que somente uma prática competitiva, mas uma forma de posicionamento organizacional cuja estrutura provém valor para todos os envolvidos. As experiências compartilhadas se intensificam por meio de um sistema de trocas entre indivíduos e indústrias, os quais proporcionam uma integração de recursos e provisão de serviços recíproca.

Ao cocriarem com as empresas, os consumidores imprimem seus desejos, necessidades, expectativas e compartilham valores no processo de formatação de bens e/ou serviços, e seu nível de engajamento com o processo depende diretamente da flexibilidade em relação aos canais de distribuição e comunicação. De acordo com Ranjan e Read (2014), a coprodução e o valor de uso são elementos fundamentais para embasar essa troca constante e consistente. Com relação ao primeiro, coprodução, esta envolve não só o compartilhamento de conhecimento por

parte dos consumidores com a organização, fornecendo acesso a ideias, experiências e demais conhecimentos adquiridos, como o contrário também: a disponibilidade da organização em compartilhar o controle em favor dos consumidores – um processo de equidade e interação. As dimensões do valor de uso estão conectadas com fatores como a experiência, manifestada através de uma relação empática e emocional, o relacionamento em si, que envolve processos não só interativos, como recíprocos e conjuntos, e a personalização, referente à singularidade do processo (RANJAN E READ, 2014).

Aponta-se, ainda, a existência de uma diferenciação das formas de relacionamento com o público em indústrias tradicionais, que estabelecem este contato de forma muito mais escassa e breve, balizada somente na perspectiva empresarial. Sobre este assunto, Saraceni (2015) afirma que organizações tradicionais tendem a focar muito mais nas questões financeiras, físicas e sociais (como mão de obra, por exemplo), limitando a criação de valor aos recursos disponíveis e excluindo os clientes de etapas como o desenvolvimento do produto, por exemplo. Porém, considera-se que o próprio mercado tradicional se encontra em fase de adaptação para este novo público consumidor, buscando formas de interagir e de se aproximar de subjetividades destes indivíduos, por maiores que sejam os obstáculos para tal. Uma das ferramentas utilizadas, neste sentido, é a internet e as redes sociais, que possibilita o “compartilhamento de ideias, desconsiderando as barreiras sociais e geográficas” (SANTOS, ALVES E BRAMBILLA, 2016, p.72).

Através de redes sociais como Instagram, Facebook, Twitter e outras, torna-se possível para as organizações não só entender melhor sobre os valores e anseios dos consumidores, mas também conectar suas próprias subjetividades e aspirações a esse público. O mercado se torna um grande fórum de trocas e diálogos constantes e permanentes, onde:

As conversas podem apresentar dois objetivos básicos: confirmar a existência e conteúdo do conhecimento ou criar novos conhecimentos. A troca de opiniões, sugestões e concepções viabiliza o desenvolvimento de criação de valor conjunto (SANTOS, ALVES E BRAMBILLA, 2016, p. 72).

Considerando os aspectos inerentes à cocriação de valor, esta tem sua base alinhada a premissas sugeridas por Prahalad e Ramaswamy (2004) como fundamentais para explicar o conceito. O subcapítulo a seguir aborda esses

pressupostos e como estes se relacionam com os fundamentos da Lógica Dominante do Serviço.

### 3.1 AS PREMISSAS DA LÓGICA DOMINANTE DE SERVIÇO E A COCRIAÇÃO DE VALOR

A Lógica Dominante do Serviço surge como uma contrapartida à Lógica Dominante do Produto<sup>21</sup> até então hegemônica. Seus pressupostos estabelecem uma mudança do foco no produto, em si, para uma troca mútua e simbiótica de serviço<sup>22</sup> entre as organizações e seus *stakeholders* – um processo de cocriação de valor (SARACENI, 2015). A autora (2015) reforça que um dos conceitos primordiais para o entendimento desta lógica é de que os recursos só possuem valor efetivamente quando são utilizados pelos clientes e, por isso, a integração (muito mais do que a participação) se torna essencial. Vargo e Lusch (2004) trazem à luz questões referentes à essa troca, ressaltando que, neste caso, a vantagem competitiva inclui não só produtos físicos e matéria-prima, mas também a troca de conhecimento e habilidades específicas que podem resolver problemas e satisfazer as necessidades reais de todos os agentes envolvidos.

Brambilla (2010, p. 39-40, grifo nosso) salienta que

O consumidor passa a ocupar papel ativo, exercendo interferência no serviço, alterando a lógica 'para cliente' em uma idéia de valor 'junto do cliente'. Incorpora-se o consumidor na customização do serviço, para gerar valor e vínculo [...] Na perspectiva contemporânea do **valor**, o conceito **serviço** está intimamente relacionado.

Dentro do entendimento do que seria e fundamentaria a Lógica Dominante do Serviço, 11 premissas são citadas por Vargo e Lusch (2016) para conceitua-la: a) o serviço deve ser a base fundamental de troca; b) trocas indiretas mascaram a base fundamental de troca; c) bens são mecanismos de distribuição para os

<sup>21</sup> Vargo e Lusch (2008) sugerem que, por mais que Lógica Dominante do Serviço surja como uma contrapartida à Lógica Dominante do Produto, não há a intensão de que uma exclua a outra. Pelo contrário, elas coexistem.

<sup>22</sup> Os autores Vargo e Lusch (2008) “definem serviço como o uso de recursos para beneficiar a outra parte, que constitui a base para toda troca. Por meio dessa interação é feito um produto ou serviço mais benéfico e o valor é adicionado já que os recursos são compartilhados por ambas as partes” (SARACENI, 2015, p. 73).



serviços; d) recursos intangíveis são fontes fundamentais de benefícios estratégicos ou vantagem competitiva; e) todas as economias são economias de serviço; f) o valor é cocriado por múltiplos atores, incluindo o consumidor; g) organizações não entregam valor, apenas participam da criação e oferecem proposições de valor; h) uma visão centrada em serviço é inerentemente orientada e relacional ao consumidor; i) Todos os atores sociais e econômicos são integradores de recursos; j) A determinação de valor é única e manifestável pelo consumidor; k) A cocriação de valor é coordenada pela geração de atores e acordos entre instituições.

Saraceni (2015) ressalta que, dentro desta lógica, tanto organização quanto consumidores são agentes integradores de recursos, ou seja, estes não têm valor separadamente, seu valor é cocriado com os clientes quando os recursos são utilizados por eles (VARGO E LUSCH 2016). A cocriação de valor entre os agentes surge como axiomas que formam a base e a estrutura da lógica, sendo, ainda, uma das formas de promover valor entre os agentes. Da mesma forma, seu conceito está intimamente conectado com a integração dos consumidores e demais *stakeholders* para a prestação de serviços da organização.

Brambilla (2010), a partir de Prahalad e Ramaswamy (2004), traz sete premissas que explicariam de forma mais clara o que seria a cocriação de valor: a) criação compartilhada de valor entre a empresa e o consumidor; b) abertura para a participação do consumidor na construção conjunta da experiência de serviço; c) definição em conjunto de quais seriam os problemas e também quais seriam as suas soluções; d) variedade de experiências para os envolvidos no processo; e) experiência individual; f) diálogo aberto e permanente entre os envolvidos; g) co-construção de experiências personalizadas. Muito mais do que uma customização, uma integração, subjetiva e total, dos processos de desenvolvimento da organização.

É importante destacar ainda que, após os estudos iniciais e mais amplamente divulgados a respeito do tema, com autores como Prahalad e Ramaswamy (2004) ou mesmo Vargo e Lusch (2008), críticas<sup>23</sup> tem sido feitas principalmente a respeito do real benefício do consumidor neste processo de troca. Cova, Dalli e Zwick (2011) trazem questionamentos acerca do que eles chamam de “capitalismo colaborativo”

---

<sup>23</sup> Este trabalho não tem como objetivo se aprofundar nas críticas a respeito da cocriação de valor, apenas traz-se para a discussão como forma de reflexão e contraponto, demonstrando a complexidade do conceito e sugerindo para trabalhos futuros.

que, em uma perspectiva marxista, funcionaria como uma espécie de forma de exploração, visto que o consumidor não é efetivamente recompensado no processo.

Sob outro ponto de vista, em uma sociedade pós-pandêmica que encontra cada vez mais amparo em alternativas digitais para conectar-se com outros indivíduos, questiona-se até que ponto as redes sociais realmente são uma alternativa para uma cocriação profunda e subjetiva entre os agentes. Dentro dos blocos de integração que favorecem a cocriação de valor, Prahalad e Ramaswamy (2004) citam o diálogo, o acesso, a transparência e os benefícios de assumir risco. O questionamento é de que até certo ponto seria possível, a partir de redes sociais e canais digitais, firmar pontos seguros, transparentes, dinâmicos, fornecer e ter acesso à interação entre empresa e *stakeholders*. Sem dúvidas uma questão a se considerar.

Considerando que o conceito está intimamente ligado às ações humanas, suas subjetividades e refletindo seus valores culturais, o subcapítulo a seguir faz a intersecção entre a cocriação de valor e questões territoriais.

### 3.2 A COCRIAÇÃO DE VALOR SOB O PONTO DE VISTA TERRITORIAL

O movimento de globalização, intensificado a partir de meados dos anos 1970, traz consigo uma série de mudanças nas dinâmicas de relacionamento em diversos setores da vida moderna, qual seja na troca de informações, de capitais, de bens ou serviços (BENKO; PECQUEUR, 2001). Se, por um lado, tecnologias em constante ascensão como a internet, por exemplo, ampliam o conhecimento do mundo como um todo, por outro, fatores culturais e diversidades locais podem ser substituídas por questões hegemônicas – a chamada “cultura de massa”.

Sobre este assunto, Santos (2011) atenta para a existência de uma aldeia global que, ao mesmo tempo que encurta distâncias e faz com que a difusão de notícias ocorra de forma instantânea, também é responsável por fazer com que a população acredite pertencer a um mesmo espaço, e o desejo de se integrar a esse único *modus* faça com que as particularidades sejam deixadas de lado. A isso, Benko e Pecqueur (2001) chamam de “processos de hibridização”, marcados pela

difusão de uma cultura universal e a convergência dos modos de vida, polarizados através de marcas globais emblemáticas, como a Coca-Cola, por exemplo. Assim, do ponto de vista organizacional, as multinacionais fortalecidas pela cultura das zonas econômicas em que surgiram são incorporadas pelas sociedades de nações consideradas subdesenvolvidas, o que culminou ainda mais no alargamento das diferenças entre topo e base da pirâmide, fator citado por Santos (2011) como uma das principais desvantagens do mundo globalizado.

Em contrapartida ao avanço da globalização e a padronização de comportamentos, o foco nas características regionais como forma de criação de valor dentro das organizações surge como uma estratégia em paralelo. Para tanto, faz-se necessário introduzir o conceito de território para, posteriormente, entender como este corrobora com o discurso da cocriação. Flores (2006) ressalta que, inicialmente, o termo “território” estava associado à ciência natural como um delimitador de espaço físico para algumas espécies da fauna e da flora. Em um segundo momento, outras áreas passam a utilizar o conceito, como a geografia, a sociologia e a ciência política, entre outros. Assim, território se diferencia do conceito de espaço, visto que o segundo está relacionado primordialmente ao patrimônio natural de uma região e, o primeiro, destaca-se como a forma com que este espaço é apropriado pelos diferentes atores que o compõe, criando assim uma identidade em processo de construção social (FLORES, 2006).

Considerando que a estrutura da cocriação de valor é balizada nas ações humanas, refletindo seus valores culturais e subjetivos (SARACENI, 2015), a utilização do território e das territorialidades como constructo para a implementação de estratégias de desenvolvimento organizacional aproxima os agentes mercadológicos e as culturas sociais em que estão inseridas, ocorrendo assim de forma mais assertiva. A própria compreensão do que seria o território usado, neste caso, leva em consideração o seu conteúdo e sua realidade concreta muito mais do que somente um local ou continente. Assim, para que o desenvolvimento ocorra de forma horizontalizada e levando em consideração o contexto da realidade atual, é preciso “conhecer em profundidade a região em questão, identificar suas potencialidades e construir instrumentos de coesão social em torno de propósitos comuns à população envolvida” (ETGES; DEGRANDI, 2013, p. 92) – sem dúvidas, um desafio.

A redefinição do enfoque global para o regional no que tange o desenvolvimento de estratégias organizacionais e desejo de consumo, faz com que o olhar, antes preocupado com o todo, passe a buscar entender a identidade dos territórios para assim se tornar competitiva. O conceito de Marketing Territorial, cunhado por Kotler, Haider e Rein (1993), apresenta-se como uma nova possibilidade de diferenciação, em que os diversos grupos envolvidos no processo da criação de valor dentro das organizações, como os consumidores, colaboradores, stakeholders e núcleos gerenciais, por exemplo, possam se sentir representados, tendo as suas necessidades e expectativas com relação àquele produto ou serviço supridas. Para tanto, leva-se em consideração que as diferentes regiões, por mais próximas que sejam, apresentam características próprias da sua formação cultural e social, e que estas são determinantes para o sucesso da estratégia adotada. Entende-se, assim, que o desenvolvimento das estratégias, neste caso, não leva em consideração somente os locais geográficos em que as organizações estão inseridas, mas abrange também as demais externalidades e particularidades de cada uma delas (BENKO, 2001).

Nesta senda, o Marketing Territorial tem como pilar a constituição da organização como um elemento nuclear, marcado pelo uso estratégico das ligações entre o desenvolvimento da organização em si, e a possibilidade de atrair e reter pessoas e outras empresas para a região, promovendo assim as múltiplas centralidades no território (GAIO, 2004). Sob este aspecto, ao mesmo tempo em que as empresas buscam todos os atributos próprios da cocriação de valor (já referenciados anteriormente), também acabam por potencializar a própria região, econômica e culturalmente, valorizando as características inerentes do local em questão.

Sobre o desenvolvimento local, considera-se que este não é universalizável, porém permite a apresentação de práticas que valorizam tanto a economia quanto a cultura, não os mantendo restritos à organização ou ao Estado, mas partilhando-os com a sociedade. Pires (2007), ressalta que esta reorganização das práticas territoriais no que tange a valorização da cultura e da sociedade para o desenvolvimento econômico, afeta e é afetada em escala global quando apresenta outras possibilidades, muito mais baseadas na sustentabilidade como um recurso capaz de, a longo prazo, tornar as diversas regiões mais equilibradas e, quem sabe,

menos desiguais. Assim, a cocriação de valor sob o ponto de vista territorial leva em conta os aspectos mencionados, fazendo com que a relação entre os agentes envolvidos no processo, ou seja, região, organização e sociedade, ocorra de forma simbiótica e com ganhos em comum. O desenvolvimento, neste caso, não aconteceria de forma verticalizada, mas a partir dos múltiplos propulsores afetados, transpondo as barreiras econômicas e levando em consideração as territorialidades.

Dando seguimento a linha lógico-teórica a que este trabalho se propõe, o capítulo a seguir introduz os conceitos de organização de origem familiar e stakeholders, relacionando-os com as perspectivas regionais.

#### 4 ORGANIZAÇÕES FAMILIARES, *STAKEHOLDERS* E A PERSPECTIVA REGIONAL

Se as particularidades do território em que as organizações estão inseridas interferem nas decisões estratégicas a serem tomadas por elas, conforme afirma Yunus (2009), a sua estrutura e características de gestão podem alterar a forma como a estratégia é interpretada e aplicada. Neste caso, leva-se em consideração muito mais do que aspectos físicos ou estagnados, como a mera réplica de técnicas e práticas bem-sucedidas, por exemplo, mas toda a conjuntura social e de sucessão para a tomada de decisões. No caso das organizações de origem familiar, sua proximidade com o território em que está inserida pode, por um lado, fazer com que o seu desenvolvimento colabore de forma mais explícita para o Desenvolvimento Regional e, por outro, sua administração informal e difusa pode impossibilitar a sua profissionalização a longo prazo. Da mesma forma, seu imediatismo peculiar pode interferir no planejamento da organização (GONÇALVES, 2000).

Fontoura (2019) salienta que organizações cuja origem está baseada em constructos familiares tendem a apresentar uma formação mais alinhada com atributos socioespaciais das regiões em que estão inseridas, estabelecendo processos de trabalho e relações humanas próprias a sua formação. A concepção organizacional e estrutura de gestão deste tipo de empresa sugere uma interação entre subjetividades do núcleo familiar administrativo, como sua cultura, valores e perspectivas, com o processo decisório e estratégico-administrativo.

Ao mesmo tempo, a maioria dos estudos acerca de estratégias inovadoras para o desenvolvimento organizacional são aplicadas em empresas de grande porte e com representação em grande escala, o que pode estar relacionado com a estrutura informal e balizada em conceitos tradicionais constantemente encontrada em organizações familiares, e que dificultam a sua adaptação a inovações e novos cenários vigentes (GONÇALVES, 2000). Como exemplo de implementação da estratégia em uma organização de maior porte e do setor têxtil no Brasil, a Amaro<sup>24</sup> anuncia e lança coleções desenvolvidas em cocriação com seus *stakeholders*

---

<sup>24</sup> Empresa brasileira de varejo e e-commerce do setor têxtil com sede e centro de distribuição em São Paulo, Brasil.

constantemente. Assim, através de um jogo virtual<sup>25</sup> desenvolvido pela marca, os usuários podem sugerir e criar combinações de roupas, que mais tarde são interpretadas para o público consumidor. Ainda, a empresa compartilha enquetes constantemente em redes sociais digitais como o Instagram<sup>26</sup> para incluir os espectadores na escolha de lançamento dos produtos, além de usar outras redes sociais como o Pinterest<sup>27</sup>, TikTok<sup>28</sup>, Facebook<sup>29</sup>, LinkedIn<sup>30</sup> e Twitter<sup>31</sup> – as mais expressivas do segmento – criando conteúdos próprios para cada uma delas e com o objetivo de se aproximar da sociedade, além de disponibilizar um *link* direto para compra dos produtos em todas elas.

Considerada uma marca de expressão no setor, a Amaro foi considerada pela *Fast Company*<sup>32</sup> a sétima empresa mais inovadora de 2020 na América Latina, tendo, em 2019, em torno de 400 colaboradores diretos e 14 lojas físicas em todo território nacional. Por outro lado, apesar de a empresa Pitt Jeans possuir representantes em diversas localidades brasileiras, sua participação no mercado é consideravelmente menor.

Em um momento marcado pela globalização e uso da tecnologia e das redes sociais como ferramenta de comunicação, é possível perceber tal diferença a partir das redes sociais: enquanto a Amaro possui em torno de um milhão de seguidores no Instagram, por exemplo, a Pitt Jeans possui pouco mais de 30 mil, em torno de 3% em relação à primeira. Muito além de comparações baseadas em pressupostos de participação no mercado ou relevância para a economia, entende-se que à

<sup>25</sup> Chamado “Animal Crossing”, foi lançado em 2020 pela empresa com o objetivo de cocriar junto de seus *stakeholders*.

<sup>26</sup> Com o usuário @amaro. Disponível em: < <https://www.instagram.com/amaro/>> Acesso em: 11/09/2021.

<sup>27</sup> Amaro compartilha fotos de inspiração e montagem de looks na rede social. Disponível em: < [https://br.pinterest.com/amaro/\\_shop/](https://br.pinterest.com/amaro/_shop/)> Acesso em: 11/10/2021.

<sup>28</sup> Rede social de vídeos, onde a empresa compartilha combinações entre as peças disponíveis no seu acervo. Disponível em: < <https://www.tiktok.com/@amaro?>> Acesso em: 11/09/2021.

<sup>29</sup> Notícias, novidades e fotos produzidas são postadas pela empresa na rede social. Disponível em: < <https://www.facebook.com/amaro/>> Acesso em: 11/09/2021.

<sup>30</sup> Divulgação de vagas disponíveis, cursos, serviços ofertados e demais informações relacionadas aos valores e subjetividades da empresa são divulgados no LinkedIn. Disponível em: < <https://www.linkedin.com/company/amaro/?originalSubdomain=br>> Acesso em: 11/09/2021.

<sup>31</sup> Notícias rápidas, novidades e fotos são compartilhadas, além de ser um canal aberto e informal com o público. Disponível em: < [https://twitter.com/amaro?ref\\_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor](https://twitter.com/amaro?ref_src=twsrc%5Egoogle%7Ctwcamp%5Eserp%7Ctwgr%5Eauthor)> Acesso em: 11/09/2021.

<sup>32</sup> Marca líder mundial em mídia de negócios, com foco editorial em inovação, tecnologia, liderança, ideias para mudar o mundo, criatividade e design. Disponível em: < <https://www.fastcompanybrasil.com/#:~:text=Fast%20Company%20%C3%A9%20a%20marca,o%20mundo%2C%20criatividade%20e%20design.>> Acesso em: 11/09/2021.

exemplo da multinacional Amaro, a Pitt Jeans pode adaptar as estratégias de cocriação de valor e de inovação organizacional às suas necessidades e particularidades regionais, promovendo um desenvolvimento sustentável e alinhado aos novos tempos.

Com relação aos *stakeholders*, estes começam a ser conceituados na década de 1990, quando a Teoria dos Stakeholders surge como uma resposta de estudos e necessidades da área de gestão para entender quem seriam estes agentes envolvidos com a organização (FREEMAN, 1984). Assim, o autor (1984) elenca que estes são representados por todos os diversos núcleos de interesse que possam afetar ou ser afetados na realização dos objetivos da empresa em questão.

Neste caso, é preciso considerar das características da organização a ser estudada (Pitt Jeans, setor têxtil, origem familiar) para delinear quem seriam estes grupos de interesse. Tratando-se de organizações de origem familiar, sua estrutura muitas vezes mais difusa e sujeita a questões de nepotismo, por exemplo, pode acabar influenciando no entendimento de quem seriam esses núcleos de interesse. Payne e Frow (2011) citam que a orientação de longo prazo, o investimento socioemocional e a própria identificação da família com a organização como particularidades deste tipo de administração. Assim, seus *stakeholders* também são afetados, estabelecendo novas dinâmicas e relações entre eles.

Sharma e Zahra (2004) explica que neste modelo de gestão os fundadores possuem maior influência na cultura, valores e desempenho da organização, além de compartilhamento de história de vida deles com a própria organização. Assim, além de aspectos genéricos para definição dos *stakeholders*, estes papéis e relações também devem ser considerados. Em relação ao setor a que destina suas atividades, o têxtil, este se configura tanto com relação à gestão interna nas mais diversas escalas e divisões, quanto à fornecedores, serviços agregados, colaboradores terceirizados, consumidores e até mesmo espectadores, ao incluir as redes sociais como canal de comunicação<sup>33</sup>.

A busca por uma aproximação do entendimento deste grupo de interesse sobre o termo cocriação de valor se apresenta como uma outra perspectiva para os estudos organizacionais, de base mais horizontalizada, subjetiva e ancorada nas

---

<sup>33</sup> Aborda-se de forma mais específica o tema de *stakeholders* e quem seriam estes para a organização estudada (subcapítulo 6.1 Entrevistados).



particularidades territoriais que se apresentam para a concepção de desenvolvimento regional. Propõe-se, assim, relacionar estratégias inovadoras como a cocriação de valor com organizações de origem familiar, mais especificamente a Pitt Jeans, para assim entender todas as nuances que envolvem a experiência da aplicação da estratégia em vistas de atingir o seu desenvolvimento organizacional. A seguir, introduz-se sobre o desenvolvimento industrial de Santa Cruz do Sul, aproximando-se ainda mais do objeto de estudo deste trabalho.

## 5 O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL DE SANTA CRUZ DO SUL

O município de Santa Cruz do Sul está localizado no centro do Rio Grande do Sul, a 155 km de Porto Alegre – capital do Estado. Com área estimada de 733.898 km<sup>2</sup>, o município de colonização alemã possui uma população estimada de 132.271 pessoas, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE<sup>34</sup>, sendo assim o décimo quinto município mais populoso do Estado.

Além de ser um importante polo econômico e de relevância regional como núcleo de saúde e educação para o Vale do Rio Pardo, a centralidade do município de Santa Cruz do Sul está pautada também por sua atuação a nível internacional, principalmente devido à monocultura do tabaco instaurada na região (FONTOURA, 2019). Sobre este assunto, Silveira (2007) afirma que, se em um primeiro momento a cadeia de produção agrícola movimentou o mercado consumidor regional, sendo base para o início de uma cultura industrial no município e, conseqüentemente, do desenvolvimento da economia da região,

A internacionalização do setor agrofumageiro local [...] acabou promovendo profundas e abrangentes transformações no desenvolvimento da fumicultura como um todo e, especialmente, no desempenho da produção agrícola e na estruturação e no incremento da atividade agroindustrial (SILVEIRA, 2007, p. 208).

A instalação de organizações multinacionais ligadas à monocultura do tabaco na região a partir de 1917 movimentou não só a economia local, mas mobilizou ações entre os agentes sociais envolvidos e o Estado, em uma dinâmica pautada pelos princípios capitalistas. Ainda, o investimento em tecnologias para o setor potencializa o processo, sendo fundamental para colocar Santa Cruz do Sul em uma posição de importância para o Estado e região. Silveira (2007) ressalta que a escolha do Vale do Rio Pardo, e mais especificamente do município de Santa Cruz do Sul para a instalação de multinacionais não foi por acaso: a realidade socioeconômica fruto do das culturas que precederam o período, soma-se ao capital multinacional e ao próprio conhecimento climatológico e geográfico existente na região demonstram ser decisivos para a compreensão de que o local seria o ideal

---

<sup>34</sup> Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/santa-cruz-do-sul.html>> Acesso em: 04/11/2021.

para o investimento da fumicultura. Além disso, a possibilidade de mão de obra qualificada, a própria estrutura comercial já estabelecida nos períodos anteriores e a infraestrutura adequada também influenciaram na decisão.

Fontoura (2019) reforça que os constructos industriais do município são de origem territorializada, ocorrendo de forma integrada ao local onde está inserido. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento da atividade para uma produção tecnoindustrial caminhou para um crescimento unidimensional, muito pautado por princípios positivistas e capitalistas e, conseqüentemente, “desterritorializada na escala regional e local” (FONTOURA, 2019, p. 115).

Na linha do tempo de Santa Cruz, partindo do período de 1874, percebe-se que a manufatura e atividades relacionadas com o artesanato, em setores como o coureiro, de madeira ou metais estão na base do desenvolvimento econômico local. Na década de 1880 a exportação do fumo assume papel de importância para o município, sendo que, na década seguinte, a adaptação para processos industrializados potencializa a sua produção. A partir de 1916 percebe-se uma diversificação produtiva local, e produtos como móveis, banha, bebidas, vestuário e erva-mate, dentre outros, começam a ganhar espaço (FONTOURA, 2019).

Em 1930, após o período revolucionário que alterou o sistema produtivo do mundo como um todo<sup>35</sup>, a industrialização em Santa Cruz do Sul também é influenciada, apresentando uma aceleração e expansão dos setores de transformação, alimentos, produção e do próprio fumo, continuando em franco crescimento até os anos 2000 (SILVEIRA, 2007). Dados do SEBRAE (2019)<sup>36</sup> informam sobre o perfil socioeconômico do município na atualidade, e esclarecem que, por mais que a importância das multinacionais ligadas à fumicultura seja inquestionável para o desenvolvimento de Santa Cruz, são as microempresas que aparecem em maior número. Ainda, o relatório traz que a maior parte delas têm entre 1 e 10 anos de tempo de existência, são do setor de serviços, seguido por comércio, indústria de transformação, construção civil e, em menor número, da agropecuária.

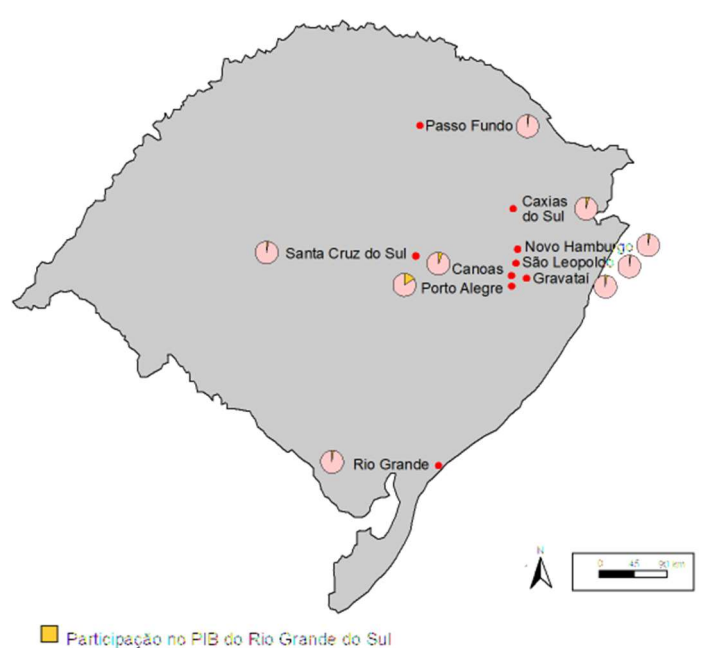
---

<sup>35</sup> A segunda Revolução Industrial acontece em 1920, e altera as dinâmicas de trabalho operário e fabril.

<sup>36</sup> Perfil das Cidades Gaúchas 2020. Disponível em: <[https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil\\_Cidades\\_Gauchas-Santa\\_Cruz\\_do\\_Sul.pdf](https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Santa_Cruz_do_Sul.pdf)> Acesso: 05/11/2021.

Sendo o quinto município com maior participação percentual no Produto Interno Bruto (PIB) do Estado, e o sétimo município com maior Valor Adicionado Bruto (VAB) da indústria<sup>37</sup>, o município se destaca ainda por sua relevância e centralidade regional como núcleo de educação e saúde para a região intermediária de Santa Cruz do Sul- Lajeado. O papel de centro regional atribuído a Santa Cruz do Sul é pautado também pelo intenso fluxo populacional para atividades laborais ou estudantis para o município, reforçando sua importância enquanto agente urbano regional (SILVEIRA, et al., 2018). A Figura 2 a seguir traz um mapa do Rio Grande do Sul com os municípios de maior participação no PIB do Estado.

**Figura 2 – Municípios com maior participação no PIB do Rio Grande do Sul**



Fonte: Elaborado pela autora (2021) a partir de DEE (2018).

Considerando que em torno de 99% das empresas que compõem o cenário econômico de Santa Cruz do Sul são consideradas micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2019) e que grande parte das organizações deste porte têm sua origem em empreendimentos familiares, mesmo que não estejam restritas a isso (GONÇALVES, 2000), o subcapítulo a seguir explora este tipo de organização, suas

<sup>37</sup> Disponível em: < <https://estado.rs.gov.br/upload/arquivos//pib-municipios-rs-2020-nt-dee-69-1.pdf>>  
Acesso em: 12/03/2023.

particularidades e, especificamente, aborda o desenvolvimento histórico da organização têxtil Pitt Jeans.

## 5.1 O CASO PITT JEANS

A longevidade em organizações do setor têxtil não é comum - por inúmeras razões que se referem à volatilidade do setor, escassez de matéria-prima e concorrência cada vez maior e mais aberta, por exemplo. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)<sup>38</sup> ampliam essa preocupação para outros setores: apenas 25,3% das empresas fundadas em 2008 haviam sobrevivido até 2018, ano do último censo registrado. Assim, se mais de 70% das organizações brasileiras não sobreviveu após 10 anos de atividade, segundo dados, a empresa Pitt Jeans demonstra ser uma exceção, firmando raízes no território em que foi fundada e ampliando seu mercado para outras regiões.

Em 17 de janeiro de 1967 a organização têxtil Pitt Jeans<sup>39</sup> foi fundada no município de Santa Cruz do Sul, inicialmente com o nome *Jaclan*. Após 8 anos, em 1975 a organização passa por sua primeira transformação, ao reduzir seu quadro societário para dois representantes e alterar a razão social, que permanece a mesma até hoje.

A organização do setor têxtil tem como principal produto a confecção de calças, bermudas e saia jeans para o público feminino e masculino, tendo diversificado o seu mix incluindo peças complementares, como camisetas, camisas, peças íntimas e meias, por exemplo. Com foco de venda B2B<sup>40</sup>, a Pitt trabalha através de representantes comerciais, que atendem mais de 3 mil lojas multimarcas em todo Brasil. Ainda, possui uma operação de varejo em Santa Cruz do Sul que funciona no formato “loja de fábrica” com dois setores: uma área dedicada ao

---

<sup>38</sup> Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo. IBGE. 2020. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101759.pdf>> Acesso em: 21/10/2021.

<sup>39</sup> Razão social Confecções Simon Braun LTDA, com capital social de R\$ 16.800.000,00. Disponível em: <<http://cnpj.info/95433231000790>> Acesso em: 03/11/2021.

<sup>40</sup> B2B – *Business to Business*. Em tradução livre, “empresa para empresa”. Formato de vendas que ocorre entre empresas. Neste caso, entre a Pitt e as lojas multimarcas, tendo como intermediário um representante comercial que realiza as vendas.

lançamento de peças da coleção atual, e outra “*outlet* de fábrica”, com peças com pequenos defeitos ou em promoção.

Seguindo critérios de planejamento urbano, o local de operação sofreu algumas alterações ao longo dos anos, porém sempre no município de origem. Atualmente, segundo informações de Jacon Braun<sup>41</sup> - sócio fundador da organização, a Pitt emprega diretamente em torno de 130 colaboradores e, indiretamente, geram mais de 500 empregos com as etapas terceirizadas em municípios próximos, como Vera Cruz, e em outros Estados da região Sul, como Santa Catarina e Paraná.

Com relação a isso, Braun conta que as atividades administrativas, *marketing* e gestão, no geral, acontecem na sede de Santa Cruz do Sul, sendo assessoradas por uma empresa de consultoria estratégica localizada em Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul. Ainda, etapas de criação, desenvolvimento de produto, corte, pilotagem, produção de peças publicitárias e vendas também acontecem no município, mas as peças são confeccionadas em larga escala e embaladas nas outras localidades. Entende-se que, por mais que a organização tenha ampliado seus pontos de operação para outras localidades, sua administração e principais atividades relacionadas à implementação de estratégias para o desenvolvimento organizacional, tomadas de decisões e funções administrativas ainda ocorram de forma territorializada, portanto balizadas em subjetividades e pressupostos locais representados pelos principais diretores.

Gonçalves (2000) ressalta a questão do nepotismo na sucessão empresarial em organizações de origem familiar, fator que pode ser observado na Pitt Jeans. Se, num primeiro momento, os cargos diretivos eram delegados aos sócios-fundadores, nos últimos anos estes postos foram substituídos pelos seus filhos, Luis Augusto Braun e Eduardo Henrique Simon – responsáveis pelos setores de desenvolvimento de produto e vendas, e produção e marketing, respectivamente.

Ao ser questionado quanto ao uso de estratégias para o desenvolvimento organizacional, Jacob Braun informa que considera que a Pitt tenha como base uma relação próxima com seu consumidor (as lojas multimarcas), que entram em contato

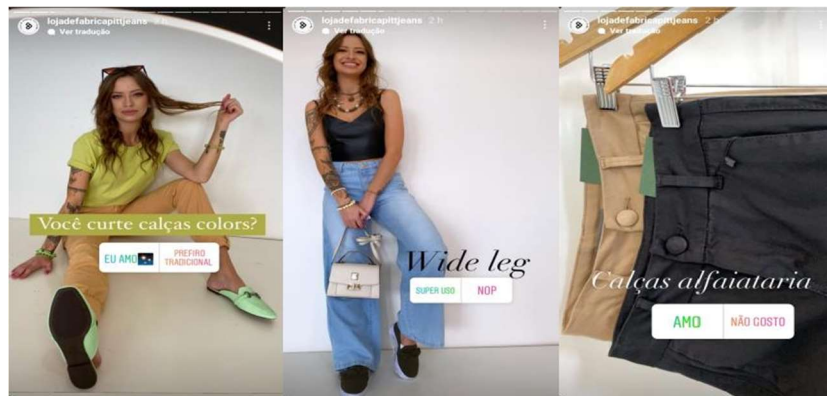
---

<sup>41</sup> Co-fundador da organização juntamente com Claudino Simon, forneceu uma entrevista por telefone para a realização do presente trabalho na data 30/09/2021. A conversa aconteceu a partir de uma entrevista semiestruturada. As perguntas que delinearão a conversa estão disponíveis no Apêndice A.

diretamente com a equipe responsável pelo comercial ou através dos representantes comerciais responsáveis. O sócio fundador informa que considera que a empresa faça uso de estratégias de cocriação de valor desta forma: ouvindo as demandas dos clientes e as implementando no processo de desenvolvimento de produto.

Através das redes sociais da Pitt<sup>42</sup>, percebe-se a interação da empresa com seu público, materializada por enquetes e questionamentos sobre a preferência do mesmo com relação à modelagens, materiais, cores e demais especificidades das peças, conforme pode ser visto através da Figura 3.

**Figura 3 – Interação com o público através da rede social Instagram**



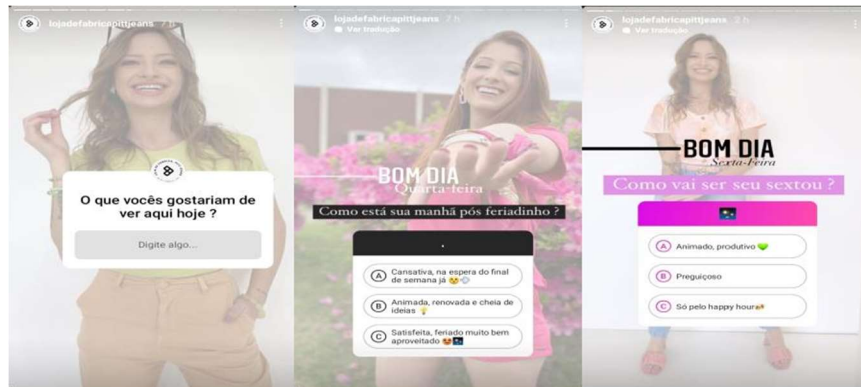
Fonte: Rede Social Pitt Jeans (2021)<sup>43</sup>.

A organização busca ainda uma aproximação com seu público, tratando de assuntos referentes ao seu bem-estar, seu cotidiano, ou questionando que tipo de conteúdo gostariam de acompanhar através da plataforma, sempre com imagens de modelos vestindo os produtos no plano de fundo. A comunicação direta e instantânea é feita de forma informal, com a utilização de gírias e demais recursos visuais, conforme Figura 4.

<sup>42</sup> Além do site oficial, a Pitt Jeans possui conta nas redes sociais Instagram, Facebook e Youtube. No Instagram, possui contas separadas para a organização (@pittjeans) e para a loja de fábrica (@lojadefabricapittjeans).

<sup>43</sup> Disponível em: <<https://www.instagram.com/lojadefabricapittjeans/>> Acesso em: 03/11/2021.

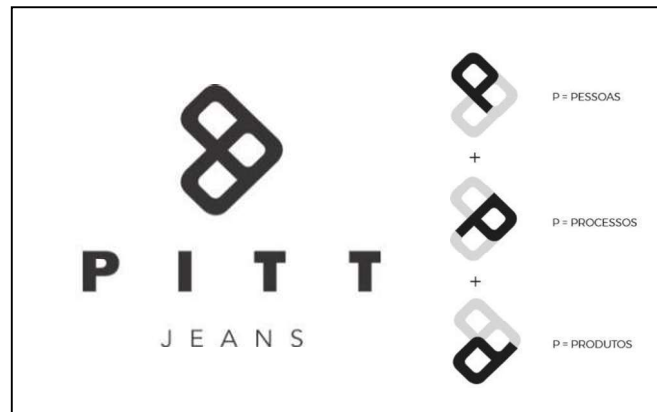
**Figura 4 – Aproximação com o público através da rede social Instagram**



Fonte: Rede Social Pitt Jeans (2021)<sup>44</sup>.

Ao completar 50 anos de atividades em 2017, a Pitt reforça o caráter inovador da marca através de uma nova identidade visual, representada por 3 letras “P”, simbolizando as pessoas que fazem e fizeram parte de sua história, desde a sua fundação, os processos e os produtos, que se interligam no logotipo. Segundo a Pitt, a modernização da marca reflete seu caráter contemporâneo, atento às tendências do segmento, e em sintonia com seus consumidores (PITT, 2021)<sup>45</sup>. A identidade visual da organização, utilizada até hoje, pode ser visualizada na Figura 5.

**Figura 5 – Logotipo atual Pitt Jeans**



Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de Pitt Jeans (2021)<sup>46</sup>.

Valorizando a sua história, disponibiliza no seu portal oficial<sup>47</sup> as campanhas anteriores e os seus princípios norteadores, reforçando a importância das suas origens e dos colaboradores neste processo. Mostrando-se alinhada aos princípios

<sup>44</sup> Disponível em: <<https://www.instagram.com/lojadefabricapittjeans/>> Acesso em: 03/11/2021.

<sup>45</sup> Disponível em: <<https://www.pitt.com.br/institucional>>. Acesso em: 03/11/2021.

<sup>46</sup> Site Oficial. Disponível em: <<https://www.pitt.com.br/>> Acesso em: 03/11/2021.

<sup>47</sup> Site Oficial. Disponível em: <<https://www.pitt.com.br/>> Acesso em: 03/11/2021.



de sustentabilidade e entendendo a sua importância para os consumidores da nova geração, o portal online traz ainda a participação da empresa em um projeto de assistência social para áreas de vulnerabilidade. Através da ação, ressalta a importância efetiva para o território onde o projeto é aplicado, fornecendo um trabalho social com famílias e gestão territorial da rede socioassistencial de proteção social básica.

Relacionando-se aos objetivos do presente trabalho, entende-se que os principais *stakeholders* da organização Pitt Jeans podem ser considerados como o seu núcleo territorializado e concentrado no município de Santa Cruz do Sul, qual seja os setores de criação e desenvolvimento de produto, e as áreas de gestão, *marketing* e vendas. Além destes, as etapas terceirizadas também são fundamentais para o funcionamento da empresa, sendo assim os representantes comerciais e as lojas multimarcas que conectam a organização com seu público, e as empresas contratadas para a produção das peças. Por fim, os consumidores e público em geral também têm sua importância refletida nas tomadas de decisão com relação não só aos produtos que serão lançados, mas também nas demais dinâmicas internas da empresa, que se refletem em ações externas.

## 6 METODOLOGIA

A pesquisa teve como objetivo compreender como ocorre o processo de Desenvolvimento Organizacional a partir da perspectiva da cocriação de valor na percepção dos *stakeholders* da organização têxtil Pitt Jeans, localizada em Santa Cruz do Sul/RS. Para tanto, sua orientação descritivo-exploratória está apoiada em suas características multidisciplinar e qualitativa, buscando familiaridade com a questão norteadora conquanto estreita lacunas teóricas e propicia um embasamento mais aprofundado sobre os temas de desenvolvimento organizacional e cocriação de valor. Considerando a intenção de explorar a experiência dos sujeitos envolvidos na aplicação da estratégia em si, o método fenomenológico embasou a presente pesquisa.

Assim, o princípio do que viria a se tornar um pensamento de fenomenologia e de método fenomenológico para a pesquisa científica pode ser encontrado já em estudos de pensadores do século XVII, tais quais Henri Bergson (1859-1941), Franz Brentano (1838- 1917), Wilhelm Dilthey (1833-1911) e William James (1842-1910). Porém, foi a partir de Edmund Husserl, filósofo alemão nascido em 1859, que a fenomenologia ascende sob o princípio de uma nova proposta de entender os fenômenos, menos preocupada com a sua descrição positivista em vistas de criar regras gerais para a experiência humana, e mais relacionada ao exame do fenômeno em si sem essa mesma preocupação (TOURINHO, 2017).

Husserl (1990) afirma que o caráter a que se propõe um estudo de base fenomenológica transpõe a barreira entre ciência e método, transitando por entre ambos e incitando o pensamento de possibilidades no que tange o conhecimento em si e as suas perspectivas de valoração. Assim, as possibilidades levantadas não são só elucidadas como postas em questão, aproximando sujeito e objeto para que ambos possam ser considerados de forma correlacionada e expostos de forma a descrever o fenômeno em questão, sendo, assim, “investigações universais de essências” (HUSSERL, 1990, p. 79).

Com relação à literatura de gestão empresarial, a contribuição fenomenológica ainda é considerada incipiente, visto que a mesma se caracteriza

como predominantemente funcionalista-positivista. Ainda assim, considera-se que o crescente interesse em aproximar os estudos organizacionais à essência dos fenômenos estudados, sugere a necessidade de compreender de forma mais profunda a natureza holística e complexa das práticas humanas no que concerne estratégias administrativas e ambientes corporativos (GIBSON; HANES 2003).

A natureza predominantemente empírica e positivista do campo organizacional, muito marcado por pesquisas de cunho quantitativo, é aproximada de uma narrativa fenomenológica que intenta esclarecer as questões filosóficas e humanas por detrás dos fenômenos, buscando entender os significados inerentes ao objeto de estudo muito mais do que criar leis e regras sobre ele. Sobre este assunto, Boava e Macedo (2010) consideram que o método fenomenológico tem como característica indicar o caminho a ser seguido em vistas de avançar por sobre as próprias coisas, trazendo a luz questões que devem ser conhecidas de forma clara.

A aparente dualidade entre as áreas de estudos organizacionais e sua lógica positivista-funcionalista, amplamente balizada em resultados exclusivamente econômicos e apoiada na cultura de mercado em relação à fenomenologia, de base filosófica e com raízes ancoradas em valores especulativos, valorizando a experiência individual e as subjetividades do sujeito começa a ser questionada no momento em que as práticas organizacionais passam a levar em consideração muito mais do que valores tangíveis, aproximando-se dos seres humanos por trás dos processos a partir de estratégias de cocriação, por exemplo. Em nível macro, essa mudança de foco apenas no tangível para a inclusão do intangível, ou seja, humano, é influenciada tanto por fatores político-sociais, com mudanças nas estruturas de poder mundial por exemplo, que passa de bidimensional para multidimensional, quanto por questões relativas à conectividade e inovação que as redes *on-line* proporcionam.

Assim, enquanto em um primeiro momento as relações entre organização e consumidor ocorriam de forma verticalizada, em uma troca de uma só via e pautada por considerações acerca somente do poder de consumo e oferta-procura, um novo cenário com relações construídas de forma horizontal demonstra não só o poder dos indivíduos imbuídos de todas as suas subjetividades, mas também dos novos grupos sociais que se formam ao conectar ideias e valores por redes invisíveis (KOTLER, 2018). Essas associações, justamente por ocorrerem no campo das

subjetividades e representatividades, têm como característica o desejo de incluir-se em todos os processos que os envolvem, tanto a nível macro, ao fazer sua voz ser ouvida no campo político, por exemplo, quanto no campo micro, ao consumir produtos que corroborem com seu discurso.

Ao relacionar o tema com os estudos organizacionais, afirmam que ambas demandas se encontram em congruência, visto que esta objetiva “situar sua posição perante a imensidão dos fenômenos que lhe ocorrem cotidianamente, para captar suas essências, de modo a compreendê-los profundamente” (Ibidem, p. 480). Assim, contrapondo aos estudos que se dedicam ao imediatismo de resultados ou definições de ordem quantitativa, a proposição é de que se questione também as práticas e valores vigentes.

Partindo de outro viés, a estratégia organizacional a que este estudo se propõe, a cocriação de valor, tem como uma de suas principais características a promoção de mudanças planejadas baseadas, principalmente, em valores humanos e democráticos, o respeito pelas subjetividades e a participação ativa por parte dos envolvidos no processo (GRZYBOVSKI et. al, 2014, p. 2). Desta forma, Boava e Macedo (2010) apontam para a inclusão de práticas culturais e mundanas nos estudos fenomenológicos, reforçando a possibilidade do ambiente organizacional de se configurar com um reflexo da vida ordinária, visto que nela se encontram diferentes indivíduos com as suas subjetividades, aspirações e experiências pessoais. Os autores (Ibidem, p. 483) reforçam ainda que “toda organização é dotada de personalidade própria, no sentido de que para ela confluem constituintes variados que podem ser apreendidos por meios fenomenológicos”, apresentando diversos fenômenos que podem ser estudados afim de revelar aspectos ainda pouco investigados de sua natureza.

Buscando essa aproximação, a pesquisa foi aplicada na Pitt Jeans, organização do setor têxtil e origem familiar localizada em Santa Cruz do Sul – Rio Grande do Sul. Após o levantamento dos principais *stakeholders* da empresa, quais sejam aqueles dos núcleos administrativos, desenvolvimento de produto/criação, representantes comerciais, lojas multimarcas e equipe de produção/costura, conforme entrevista prévia com Jacob Braun, sócio fundador da empresa, busca-se compreender a sua percepção sobre o desenvolvimento organizacional balizado na estratégia de cocriação de valor a partir da união dos procedimentos de entrevista

focalizada com roteiro semiestruturado e observação com representantes de cada um dos núcleos de interesse.

Segundo Gil (2008), a liberdade deste tipo de entrevista permite ao pesquisador a livre expressão do assunto abordado, sendo muito utilizada para explorar de forma mais profunda a experiência do entrevistado para com o tema em questão. Ainda, mesmo que este método de coleta não possua uma estrutura rígida, mantém-se focada no assunto, sendo frequentemente utilizada em estudos de natureza exploratória. O autor (2008) considera ainda que o método complementar de coleta, qual seja a observação simples, caracteriza-se como espontânea e informal, porém adequada para estudos referentes à experiência, por exemplo. A seguir, aborda-se aspectos referentes aos *stakeholders* entrevistados.

## 6.1 ENTREVISTADOS

Considerando o objetivo geral de compreender o processo de Desenvolvimento Organizacional a partir da perspectiva da cocriação de valor na percepção dos stakeholders da Pitt Jeans, tornou-se necessário, antes de tudo, entender quem são esses sujeitos que direta ou indiretamente afetam e são afetados pelas atividades da referida organização. De acordo com Freeman et al. (2010), o termo “*stakeholder*” surge pela primeira vez no Instituto de Pesquisa de Stanford em 1963, trazendo o grupo de acionistas como o único para quem a administração de uma determinada organização deveria responder além dos colaboradores internos – ou seja, cujo suporte era fundamental para que a organização pudesse crescer (FREEMAN et al., 2010). Assim, a lista dos grupos de interesse da organização incluía acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, credores e a sociedade em geral.

Posteriormente, incluiu-se à lista as Organizações Não-Governamentais (ONGs) e a mídia que, junto com a sociedade civil, compunham os chamados *stakeholders* secundários – àqueles que não participam diretamente das ações da empresa, mas são influenciados e impactados por elas (CLARKSON, 1995). A classificação de *stakeholders* primários, por outro lado, trazia os investidores e

acionistas, colaboradores internos, clientes e fornecedores – àqueles que atuavam juntamente com os *stakeholders* públicos, como governos e comunidades em geral. Sobre este assunto, Freeman (1984) entende que todos esses núcleos em separado funcionam, na verdade, como sistemas, e que a organização deve atender os interesses de cada um deles para que eles também colaborem para a sustentabilidade organizacional – com benefícios mútuos para ambos. De forma mais profunda, a *teoria dos stakeholders* proposta por Freeman em 1984 traz a criação de valor conjunta como aspecto fundamental para o entendimento do papel dos *stakeholders* para/com a organização, visto que cada um dos agentes envolvidos é impelido a cumprir o seu papel dentro do relacionamento constituído. Percebe-se, nesse ponto, que a própria definição de quem seriam os *stakeholders* de uma determinada organização, neste caso a Pitt Jeans, já traz menções de uma cocriação de valor como aspecto relevante de uma sustentabilidade organizacional, e o papel que essa rede tem nas dimensões econômica, social e ambiental do contexto empresarial para criação mútua de valores.

Mais recentemente, críticas estão sendo feitas<sup>48</sup> com relação a essa definição estática e pré-concebida de quem seriam esses diferentes grupos que impactam e são impactados pelas organizações, considerando, inclusive a variedade de modelos de gestão atuais. Por este motivo, buscou-se, antes de mais nada, entender quem seriam esses grupos de interesse que afetam e são afetados diariamente pela organização a partir de um ponto de vista interno. Em entrevista, Jacob Braun<sup>49</sup>, sócio-fundador da organização juntamente com Claudino Simon, informa que a Pitt Jeans foi fundada em 17 de janeiro de 1967 em Santa Cruz do Sul – onde mantém o maior número de atividades relacionadas à criação, desenvolvimento de produto e áreas administrativas até hoje. Com relação a estrutura organizacional da empresa, Braun informa que, apesar de ainda participar de forma efetiva das decisões, são os filhos dos sócios quem administram o negócio hoje, sendo os responsáveis diretos por setores como desenvolvimento de produtos, vendas, produção, marketing e estratégias. Com relação a este último item, a Pitt

---

<sup>48</sup> O próprio Edward Freeman, pai da teoria dos *stakeholders*, juntamente com Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan L. Parmar e Simone de Colle no livro “Stakeholder Theory: The State of Art” revisa os conceitos que, por muito tempo, balizaram o entendimento de quem seriam os *stakeholders* de uma organização ao propor um debate sobre o estado da arte do tema.

<sup>49</sup> A entrevista foi feita em 30 de setembro de 2021 através de uma ligação telefônica e de forma semiestruturada.

conta ainda com uma consultoria externa para a validação de estratégias em busca do seu desenvolvimento organizacional.

Ao ser questionado sobre os termos que delineiam o presente trabalho, Braun afirma que considera que a cocriação de valor é uma estratégia utilizada pela organização em vistas do seu desenvolvimento, visto que existe uma troca direta entre o setor de criação da Pitt e os seus “parceiros<sup>50</sup>” – lojas de varejo que revendem os produtos<sup>51</sup> ou representantes comerciais. Assim, mesmo que haja uma ampla pesquisa de tendência nas principais capitais de moda do mundo<sup>52</sup>, como Paris e Milão, por exemplo, os parceiros da organização têm a liberdade de entrar em contato e requerer determinados produtos, tecidos, ou acabamentos, repassando um desejo de seus consumidores finais.

Entende-se, assim, que os núcleos administrativos, desenvolvimento de produto/criação, representantes comerciais, lojas multimarcas, equipe de produção e costura, além da sociedade em geral integram os grupos de interesse primários e secundários da Pitt Jeans. Por este motivo, os indivíduos que participaram da entrevista foram escolhidos levando em consideração **a)** sua função enquanto *stakeholders* da organização e **b)** por conveniência, visto que foram indicados pelos gerentes da empresa a partir de conversa prévia. O Quadro 1 abaixo traz a listagem de entrevistados e suas respectivas funções no cenário da organização, ocultando seus nomes para preservar suas identidades.

---

<sup>50</sup> Termo utilizado por Jacob Braun ao se referir às lojas de varejo que representam e revendem produtos Pitt Jeans em todo Brasil.

<sup>51</sup> O sócio fundador informa que, hoje, os principais clientes da Pitt Jeans são lojas que revendem os seus produtos, tendo apenas uma loja própria localizada em Santa Cruz do Sul e especializada em produtos “*outlet*” – promocionais ou com pequenos defeitos.

<sup>52</sup> Prática comum em organizações do setor têxtil que desenvolvem e criam seus próprios produtos, a pesquisa de tendências nas principais capitais de moda do mundo consiste em observar comportamentos e tendências comportamentais que irão interferir diretamente no mercado e no desejo dos consumidores no futuro.

Quadro 1 – Relação *stakeholders* entrevistados

Entrevistado	Função	Data da entrevista
A	Diretor e sócio/fundador	14/09/2022
B	Gerente Geral	14/09/2022
C	Encarregado Modelagem	14/09/2022
D	Estilista/criação	14/09/2022
E	Bordadeira	15/09/2022
F	Almoxarifado	15/09/2022
G	Gerente comercial	15/09/2022
H	Consultor de Moda e redes sociais	30/01/2023
I	Sociedade	31/01/2023

**Fonte: Elaborado pela autora (2023).**

Dentre os onze selecionados, inicialmente, para a pesquisa, efetivou-se a entrevista com nove deles<sup>53</sup>, visto que dois não demonstraram interesse em participar e dar a sua contribuição. Os entrevistados foram, então: o diretor e sócio fundador, o encarregado da modelagem, a estilista, a bordadeira, o encarregado do almoxarifado, o gerente comercial, uma das consultoras de moda e encarregada das redes sociais da Pitt e um indivíduo nascido no município de Santa Cruz do Sul, região em que a organização se encontra. Este último entrevistado também foi selecionado por proximidade e conveniência, mas não possuía vínculos com a pesquisadora. Assim, entende-se que se abrangeu os diferentes níveis e cargos da organização bem como os interesses de entender a percepção dos principais núcleos de interesse a respeito da estratégia de cocriação de valor na Pitt Jeans. Após a definição de quem seriam os *stakeholders* entrevistados, deu-se início à entrevista.

<sup>53</sup> Os outros dois entrevistados selecionados foram indicados pela organização e compreendiam os cargos de representante comercial e encarregado da facção. Apesar de entender a sua importância para a realização da pesquisa, entende-se que seu declínio em responder também pode ser entendido como um posicionamento neste caso.



## 6.2 COLETA DA PESQUISA

Finalizada a explanação do suporte teórico que baliza a realização da presente pesquisa, apresenta-se as etapas operacionais do estudo e a sua aplicação na organização Pitt Jeans. O levantamento de dados e informações foi realizado *in loco*, ou seja, dentro do ambiente da empresa, afim de apreender ainda mais a realidade dos entrevistados, para aqueles que eram colaboradores, e em um ambiente neutro com o entrevistado “I”.

As entrevistas<sup>54</sup>, realizadas no período de 14 a 15 de setembro de 2022, inicialmente, e finalizadas na segunda quinzena de janeiro de 2023<sup>55</sup>, tinham como objetivo entender não só de que forma os termos “desenvolvimento” e “cocriação de valor” são entendidos e vistos pelos *stakeholders*, mas também a possibilidade da estratégia de cocriação de valor para a referida organização de origem familiar. Como, durante o projeto de pesquisa, a pesquisadora obteve respostas do sócio fundador Jacob Braun, a coleta de dados se iniciou com o segundo sócio fundador remanescente, Claudino Simon<sup>56</sup>. Assim como Simon, os demais entrevistados responderam, inicialmente, um questionário<sup>57</sup> com questões fechadas referente aos assuntos mencionados, visando esclarecer sua familiaridade com o tema. Como resposta, era possível escolher entre “sim, sempre”, na primeira alternativa, “em parte” na segunda alternativa e “normalmente não” na terceira opção. O questionário foi fornecido impresso para todos os entrevistados antes de iniciar a conversa, inclusive como uma forma de introduzir o assunto subsequente.

A primeira entrevista ocorreu com o sócio fundador na sua respectiva sala de trabalho dentro do ambiente da organização, localizada no segundo andar do prédio. Em seguida, após mais de duas horas de conversa, em um espaço<sup>58</sup> cedido

---

<sup>54</sup> O roteiro de entrevista semiestruturada está disponível no Apêndice A deste documento.

<sup>55</sup> O intervalo entre os dois blocos de entrevista se deve ao período em que foram realizadas: é sabido que o período de final de ano é mais “turbulento” para o setor têxtil, que desenvolve estratégias e produtos específicos para o momento. Assim, respeitou-se este momento da organização e logo após foi feito o agendamento junto ao setor de Relacionamento Humano (RH) para dar continuidade. O mesmo aconteceu com o entrevistado “H”, morador de Santa Cruz do Sul, visto que a profissão do mesmo o deixa com menos horários disponíveis no final do ano.

<sup>56</sup> Somente o nome do sócio fundador será utilizado para a explanação de detalhes da pesquisa e divulgação dos resultados analisados.

<sup>57</sup> Disponível no Apêndice B.

<sup>58</sup> A sala disponibilizada pela diretoria da organização Pitt Jeans para que a pesquisadora pudesse entrevistar os colaboradores estava localizada no centro da fábrica, próximo a todos os setores.

pela organização para que a pesquisadora pudesse conhecer e conversar com demais colaboradores da Pitt, deu-se início às demais entrevistas. Os entrevistados possuíam tempos diversos de contato com a organização, sendo desde aproximadamente um ano até mais de trinta anos de colaboração, sem contar o sócio fundador da empresa com 55 anos de mercado.

Nesta primeira etapa, as entrevistas foram divididas em dois dias subsequentes, e cada conversa durou entre trinta minutos e duas horas, dependendo do grau de aprofundamento das respostas. Considerando o roteiro semiestruturado e o desejo de uma conversa livre sobre o tema, as perguntas não foram feitas de forma ordenada, mas seguiram de forma orgânica no diálogo, e foram gravadas. Após os primeiros dois dias de entrevistas, todas as respostas foram ouvidas e degreadas em arquivos de texto para fins de absorção das respostas e apreensão dos resultados.

Em um segundo momento, após as degreadações serem finalizadas e respeitando o cronograma da organização, em janeiro de 2023 entrou-se em contato com os responsáveis da Loja de Fábrica Pitt Jeans para agendar uma entrevista com uma de suas consultoras de moda. Entende-se que a importância em fazer as perguntas e entender o ponto de vista com esse nicho da organização está no seu papel como facilitador entre consumidores e fábrica, além do seu contato diário com o público. Após atender às suas exigências com relação a dia, horário e tempo de entrevista, a conversa aconteceu na própria loja, em um ambiente localizado entre os provadores e o estoque, e o mesmo procedimento realizado anteriormente com os outros entrevistados foi concluído. Neste momento, a entrevistada “G” informou à pesquisadora que, além da sua função como consultora de moda, também era a encarregada pelas redes sociais da Pitt<sup>59</sup> o que aumenta ainda mais seu contato com o público – no caso das redes sociais, audiência.

---

Possuía janelas e divisórias de vidro, o que permitia a visualização tanto da pesquisadora sobre o cotidiano da organização quanto dos colaboradores sobre o que estava acontecendo durante as entrevistas. Considerou-se positivo o ambiente utilizado pois ambos os lados puderam se sentir confortáveis: pesquisadora, pois poderia analisar os movimentos internos da organização; e colaboradores, pois não se sentiam ameaçados ou nervosos no ambiente, podendo visualizar de que forma as entrevistas aconteciam antes mesmo de entrar na sala. Ressalta-se ainda que, apesar de possuir janelas, não era possível escutar o que era dito dentro da sala por quem estava fora, visto que haviam ruídos de maquinário e demais conversas paralelas concomitantemente.

<sup>59</sup> Principalmente Instagram (@lojadefabricapitt). Disponível em: <  
<https://instagram.com/lojadefabricapittjeans?igshid=YWJhMjJhZTc=>> Acesso em: 06/02/2023.

O papel dos membros da comunidade enquanto *stakeholders* de uma organização não pode ser menosprezado (FREEMAN, 1984). Sendo assim, escolheu-se um morador de Santa Cruz do Sul, nascido no município e residente durante todo o período como representante desde grupo<sup>60</sup>. Após a escolha, feita também por conveniência, agendou-se um encontro presencial no dia 31 de janeiro, também gravado e degravado para maior absorção do conteúdo compartilhado. A seguir, é feita a análise dos resultados obtidos nesta etapa da pesquisa.

### 6.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a etapa de coleta das informações, a análise de dados é feita com o método de análise de discurso, considerada a mais adequada para relacionar as informações buscando uma aproximação com a experiência relatada pelos entrevistados (GIL, 2008). Ainda, entendendo a importância desta experiência para a organização e que, mais ainda, valores e subjetividades são atributos fundamentais para a cocriação de valor, a perspectiva fenomenológica embasa e fundamenta esta análise. Para tanto, as informações ouvidas, coletadas, descritas e degravadas são interpretadas de forma livre a partir das observações e perspectivas da pesquisadora.

Nestas condições, a análise dos resultados é feita em duas etapas: na primeira delas, relaciona-se cada uma das perguntas feitas para os entrevistados e disserta-se sobre as impressões obtidas a partir do relato das suas experiências. Em um segundo momento, essas impressões e percepções são confrontadas e relacionadas com as sete premissas relacionadas por Brambilla (2010) e Prahalad e Ramaswamy (2004) para explicar a cocriação de valor.

O primeiro questionamento, logo após a finalização do questionário prévio e breve explicação sobre a motivação da presente pesquisa dizia respeito sobre a livre percepção do entrevistado acerca do desenvolvimento histórico da Pitt Jeans,

---

<sup>60</sup> O entrevistado “H” foi escolhido por conveniência, mas levando em conta alguns fatores. Inicialmente, sua idade foi relevante para a escolha, visto que possui idade semelhante à da organização, que possui 55 anos. Além disso, o fato de residir durante todo esse período no município também foi determinante para a sua escolha, pois assim poderia ter acompanhado efetivamente o desenvolvimento histórico da mesma.

buscando entender ainda qual é a sua relação com os produtos da marca e como conheceu ou começou a consumir da mesma. Sobre este aspecto, percebe-se que existe um grande entendimento da evolução histórica da organização e, mais do que isso, um grande respeito e admiração por ela. Desde os colaboradores mais antigos, como o entrevistado “G” que se relacionava com a organização há mais de 30 anos, até a entrevistada “D”, que nunca havia ouvido sobre a empresa antes de iniciar a trabalhar com ela, é unânime a percepção de orgulho pelo que a Pitt construiu. Tal concepção encontra amparo em Sharma e Zahra (2004) quando este explica que no modelo de gestão e sucessão familiar o próprio orgulho, história e valores dos fundadores são espelhados de forma mais efetiva e difundida dentre os stakeholders, e a cultura da organização pode se fortalecer mesmo com o passar dos anos.

A segunda pergunta feita visava entender quais haviam sido as principais mudanças organizacionais da Pitt no período em que o entrevistado se relacionou com a empresa, a partir da sua perspectiva e percepção sobre os fatos. Sobre este aspecto, entende-se que internamente a mudança mais sentida e percebida foi a passagem do poder decisório da alta gestão da organização dos fundadores (diretores) para seus filhos (gerentes), visto que um novo modo de trabalhar, ideias mais inovadoras e uma maior abertura comunicacional foi percebida<sup>61</sup>. Para a entrevistada “H”, o maior movimento estrutural da organização diz respeito à abertura da loja aos canais de comunicação online – as redes sociais. Segundo ela, foi necessário modificar diversos processos internos, realocar e treinar colaboradores para isso, o que gerou uma mudança de comportamento também. Para o entrevistado “I”, a perspectiva de mudança organizacional gira em torno do estabelecimento de uma loja em específico, no centro de Santa Cruz do Sul, e a inauguração da fábrica Pitt Jeans no local onde ainda é hoje. Além disso, a terceirização de processos internos referentes a fabricação e produção das peças também se mostrou marcante para todos os entrevistados.

Quando perguntado sobre a crise, considera-se que as decisões tomadas pela Pitt Jeans tiveram como objetivo proteger os colaboradores, que se sentiram, sem exceção, representados e resguardados por elas. Cita-se, em maioria, a crise

---

<sup>61</sup> Os colaboradores internos relatam, sem exceção, que uma comunicação leve e informal sempre foi característica da gestão Pitt Jeans, porém com a chegada dos “filhos”, conforme descrito por eles, ela se tornou ainda mais recorrente, aberta e informal.

causada pela pandemia mundial em decorrência da disseminação do Coronavírus (COVID-19), e da importância de todos os empregos terem sido mantidos no período mesmo com as dificuldades. Os colaboradores mais antigos, como os entrevistados “A”, “B” e “G” citam ainda a recessão dos anos 2000<sup>62</sup> como um momento importante para a organização, visto que, mesmo com as adversidades e tendo que ocorrer demissões, os interesses dos colaboradores buscaram ser preservados, realocando-os em outras organizações quando possível, por exemplo. Para o entrevistado “I”, as decisões tomadas pela Pitt em períodos de crise não foram relevantes, e não houve a lembrança de nenhum fato em específico neste caso.

Com relação à estrutura da gestão hoje, colaboradores internos e externos à fábrica possuem um entendimento sobre de que forma as decisões são tomadas, quem são os responsáveis por cada função e destacam ainda o papel dos novos gerentes, filhos dos sócios fundadores, neste momento. Mesmo apresentando ressalvas quanto ao funcionamento, sabe-se a quem recorrer em cada caso específico, e há um entendimento positivo sobre o modelo organizacional atual. A entrevistada “H” conhece a estrutura de gestão que lhe é pertinente: gerentes, colaboradores e chefes diretos das áreas de compras, criação e vendas apenas. O entrevistado “I” demonstra não conhecer a estrutura da organização nem possuir interesse sobre o assunto, apenas conhece os diretores e seus filhos (gerentes).

Algumas opiniões divergem sobre o envolvimento da organização para com a comunidade em que está inserida: se, por um lado, entende-se que há ações de incentivo para eventos locais desde o princípio<sup>63</sup> até hoje, com a Stock Car<sup>64</sup> por exemplo, além de eventos de menor abrangência, por outro lado também há o entendimento de parte dos entrevistados de que não há um real envolvimento da organização, apenas patrocínios e outros tipos de apoio. É citado, ainda, que não há

---

<sup>62</sup> Na crise que assolou a organização nos anos 2000, a campanha da Pitt Jeans para manter os colaboradores motivados era “7 anos de vacas magras são seguidos por 7 anos de vacas gordas”. O ditado, interpretado a partir de uma passagem bíblica, dizia que após os 7 anos difíceis para a empresa, 7 anos de prosperidade viriam. Segundo os entrevistados, assim foi.

<sup>63</sup> O time de basquete Pitt/Corinthians foi citado por absolutamente todos os entrevistados como algo marcante para a história da organização e do município também. A lembrança refere-se ao fenômeno esportivo de 1994, quando o time de Santa Cruz do Sul ganha o título brasileiro no campeonato da categoria, mobilizando, unindo e emocionando os moradores.

<sup>64</sup> Estilo de corrida automobilística incentivado na região, visto que o município abriga o “Autódromo Internacional de Santa Cruz do Sul”, inaugurado em 2005.

um envolvimento da Pitt com a Oktoberfest<sup>65</sup>, maior evento turístico e cultural do município, que mobiliza, afeta e incentivado por diversos setores econômicos, culturais e sociais da região.

Dentre as maiores dificuldades do setor têxtil hoje para os entrevistados, cita-se, principalmente, a dificuldade de mão-de-obra na região como um dos principais fatores. Desde o início da terceirização de processos fabris relacionados a confecção das peças, em 2005, utiliza-se facções<sup>66</sup> para a costura dos produtos em cidades de Santa Catarina e Paraná. A logística, neste caso, exige uma série de incumbências para que as peças sejam finalizadas em tempo hábil de entrega e com um valor agregado competitivo. Para outras peças de tecido plano, como o linho ou outros materiais utilizados para produzir camisas masculinas e femininas, por exemplo, uma facção na região de Vera Cruz<sup>67</sup> é acionada, porém é relatado que o processo seria mais fácil se houvessem opções de produção mais perto da sede da empresa também. O entrevistado “G” cita, também, outra dificuldade identificada por ele: a crescente importação de produtos vindos principalmente da china, com menor valor agregado e qualidade de modelagem como um concorrente para a Pitt.

Sobre os principais produtos desenvolvidos pela Pitt no decorrer da sua história, a percepção da totalidade dos entrevistados é a mesma dos sócios fundadores, de que a calça jeans masculina é vista como o carro-chefe da organização, produto de maior abrangência, procura e volume de vendas ao longo dos anos. Em seguida, camisas polo e camisetas de malha, também masculinas, são citadas como produtos de relevância para a história da marca. Os itens destinados ao público feminino, apesar de cada vez mais encontrarem espaço no mix de produtos da Pitt, ainda são vistos de forma secundária por todos os *stakeholders* entrevistados. A entrevistada “D”, por exemplo, cita a tentativa de emplacar peças mais modernas e a dificuldade de abertura neste sentido, visto que a produção de peças clássicas da marca é uma de suas características marcantes.

---

<sup>65</sup> Festival de celebração das tradições germânicas, que teve início em 1984 em Santa Cruz do Sul e que acontece até hoje. Durante o período, apenas em dois anos não ocorreu o festival: em 1993, por dificuldades financeiras, e em 2020, em virtude da pandemia de COVID-19.

<sup>66</sup> Costureiras e demais profissionais terceirizados que tem como função executar a produção das peças. No caso da Pitt Jeans, as peças são enviadas já cortadas para as facções em Santa Catarina e Paraná, que devem retorná-las costuradas e acabadas para a fábrica em Santa Cruz do Sul. Os entrevistados “G” e “B” esclarecem que há um profissional responsável por acompanhar essas facções em cada um dos locais de atuação, comunicando eventuais problemas, questões ou dúvidas diretamente aos colaboradores internos da área de criação.

<sup>67</sup> O município de Vera Cruz está localizado no Vale do Rio Pardo, a 7 km de Santa Cruz do Sul.

A última pergunta deste bloco de entrevista questionava os entrevistados a respeito da conexão da Pitt para com os seus *stakeholders*. Neste sentido, colaboradores de cargos de ponta, como gerentes e diretores, por exemplo, relatam que, na sua percepção, existe uma comunicação aberta e efetiva com todas as áreas da organização, colaboradores, consumidores, empresas intermediárias e comunidade. Entrevistados de cargos operacionais, por outro lado, sentem que a comunicação ocorre apenas dentro os setores, não havendo um entendimento amplo sobre as decisões que estão sendo tomadas por outras áreas da organização. Assim, essa conexão é feita em etapas, ficando restrita aos setores específicos, que se comunicam através de um representante com os demais. Alguns entrevistados, como o “F”, dizem sentir falta de uma conexão global, enquanto outros afirmam não perceber tal necessidade. O entrevistado “I”, que fala em nome da comunidade, neste caso, afirma entender que a organização não se conecta realmente com ele, apenas superficialmente através de propagandas, por exemplo.

O terceiro bloco de perguntas visa uma aproximação ainda maior do entrevistado com o tema da pesquisa. Ao serem perguntados se entendem que a organização utiliza estratégias para o seu desenvolvimento organizacional e, se sim, quais são e de que forma são feitas, diretores e gerentes afirmam veementemente que sim, que existem estratégias, mas que elas são feitas de forma orgânica e descentralizada, e que indicadores são utilizados apenas na área de vendas. Colaboradores operacionais acreditam que sim, que existem estratégias, mas que elas não são repassadas para eles, afirmando ainda não saberem como elas são estabelecidas, implementadas ou mensuradas. Neste sentido, é repassada apenas a estratégia que diz respeito ao seu setor, sem um viés global de aproximação. O stakeholder que representa a comunidade também acredita que estratégias devem ser formuladas pela organização para se manter por tantos anos no mercado, mas não tem conhecimento sobre quais seriam.

Assim, o entrevistado “I” diz que não se vê representado ou incluído na elaboração ou implementação das estratégias organizacionais da Pitt, enquanto os entrevistados de cargos operacionais se dividem: grande parte diz que sim, principalmente pelas estratégias e decisões tomadas em períodos de crise, enquanto alguns dizem não existir essa preocupação por parte da organização em incluí-los neste processo. O entrevistado “G”, apesar de possuir um cargo de

gerência, também entende não participar da elaboração dessas estratégias, mas diz confiar no poder decisório dos gerentes e diretores. Da mesma forma, os *stakeholders* percebem que, por um lado, questões e particularidades regionais não são levadas em consideração na hora de formular as estratégias da Pitt, visto que, segundo eles, a abrangência no cenário nacional faz com que não haja uma preocupação com regiões em específico. Por outro lado, as diferentes formas de trabalho, muito balizadas por distâncias geográficas, por exemplo, exigem estratégias e logísticas específicas para algumas regiões<sup>68</sup>.

O último bloco de entrevista, mais específico sobre cocriação de valor, começa perguntando sobre o entendimento do entrevistado a respeito da forma com que ocorre a participação neste processo. Existe uma “nuvem” sobre o entendimento do termo cocriação de valor, muito atrelado por grande parte deles ao valor monetário dos produtos. Mesmo com o questionário inicial que tinha como objetivo também elucidar algumas dessas questões introduzindo o tema, foi relatado não haver uma conversa sobre quais seriam esses valores, como esses se manifestariam, se estariam alinhados. Mesmo assim, quando a pesquisadora explica de forma breve o que seria a cocriação de valor, a maior parte deles reflete e afirma se sentir parte deste processo, representado pelos valores da organização<sup>69</sup>.

Da mesma forma, grande parte dos entrevistados se sente representado e incluído pelas decisões da Pitt, entendendo que a empresa protege os seus interesses. Por outro lado, o entrevistado “F” afirma não entender algumas das decisões, e diz que, caso houvesse uma abertura maior neste sentido, traria novos pontos de vista e opções de decisões estratégicas para a organização. O *stakeholder* público, nesta pesquisa representando a comunidade, diz não se sentir representado nem incluído pelas decisões da Pitt, visto que não há o conhecimento do que está sendo feito neste sentido. A entrevistada “H”, responsável pela comunicação direta com os consumidores Pitt através do espaço físico e das redes sociais, entende haver uma troca de informações e colaboração entre público e

---

<sup>68</sup> Em regiões como Manaus, por exemplo, a entrega das peças é adaptada do meio terrestre para barcos, o que altera o tempo de deslocamento e de comunicação com os logistas e representantes comerciais.

<sup>69</sup> Valores como qualidade de entrega, justiça, honestidade, sustentabilidade, valorização das pessoas por trás dos processos e bom relacionamento pessoal e comercial entre os *stakeholders* são citados por todos os entrevistados como valores da Pitt Jeans.



organização através destes espaços, quando seria possível entender seus desejos, estilos e demais subjetividades.

A partir do relato dos entrevistados, incluindo o “A” e o “B” que vinham apresentando uma visão alternativa aos demais, não é levado em consideração subjetividades e territorialidades para o desenvolvimento das estratégias da organização. Pelo contrário, existe uma confusão por parte deles com os termos “subjetividades” e “territorialidades” e da necessidade real de levar aspectos como estes em consideração para tal.

Após esta primeira análise, o Quadro 2 a seguir confronta as impressões e percepções absorvidas dos entrevistados com as sete premissas utilizadas para explicar a cocriação de valor a partir de Brambilla (2010) e Prahalad e Ramaswamy (2004).

Quadro 2 – Premissas de cocriação de valor e as percepções dos stakeholders Pitt Jeans

<b>Premissa de cocriação de valor</b>	<b>Percepção stakeholders Pitt Jeans</b>
Criação compartilhada de valor entre a empresa e o consumidor.	Existente apenas através dos representantes comerciais, que relatam aquilo que é solicitado pelos clientes para as lojas multimarcas e através das redes sociais. Mais focado no produto em si do que em subjetividades e valores estratégicos.
Abertura para a participação do consumidor na construção conjunta da experiência de serviço.	Ocorre uma interpretação do desejo dos consumidores em relação ao serviço oferecido. A comunicação passa por diversos “filtros” internos até atingir a experiência de serviço em si.
Definição em conjunto de quais seriam os problemas e também quais seriam as suas soluções.	Os <i>stakeholders</i> são ouvidos e consultados, existindo uma abertura por parte da organização para tal. Porém, processos internos acabam barrando a livre comunicação em alguns casos.

<p>Variedade de experiências para os envolvidos no processo.</p>	<p>Os entrevistados relatam sentir uma abertura para vivenciar diferentes situações dentro da organização, entendendo os seus momentos e relacionando as suas experiências pessoais com as da organização.</p>
<p>Experiência individual.</p>	<p>Cada <i>stakeholder</i> possui uma relação pessoal e individual com a organização. Mesmo que a cultura organizacional seja tão forte, existe uma valorização dessa experiência segundo eles.</p>
<p>Diálogo aberto e permanente entre os envolvidos;</p>	<p>O diálogo é aberto e permanente no ambiente interno da organização. Ao passar para <i>stakeholders</i> externos, como representantes comerciais, lojas multimarcas, consumidores e comunidade em geral, a comunicação passa por um representante de cada setor específico, e muitas vezes não chega até os demais indivíduos.</p>
<p>Co-construção de experiências personalizadas. Muito mais do que uma customização, uma integração, subjetiva e total, dos processos de desenvolvimento da organização.</p>	<p>Os entrevistados entendem haver uma cocriação de experiências em parte, não de forma total e subjetiva dos processos de desenvolvimento da organização. Apesar de individualizadas, as experiências e percepções são, muitas vezes, baseadas em uma cultura interna consistente.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2023) a partir de Brambilla (2010) e Prahalad e Ramaswamy (2004).

De forma geral, o quadro traz aspectos referentes à percepção dos *stakeholders* da Pitt Jeans sobre a possibilidade da cocriação de valor como uma

estratégia de desenvolvimento organizacional. Ressalta-se que, por mais que cada um dos relatos traga visões e experiências únicas com a organização, a viabilidade da pesquisa exige uma interpretação da pesquisadora sobre eles, possível inclusive pelo método de observação utilizado durante as entrevistas. O capítulo a seguir traz as considerações finais acerca da pesquisa realizada.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo investigar a possibilidade da cocriação de valor como uma estratégia de Desenvolvimento Organizacional em uma organização familiar do setor têxtil de Santa Cruz do Sul/RS a partir da perspectiva de seus *stakeholders*. Para tanto, a caminho metodológico delineado inicia com a apropriação das definições acerca dos conceitos de crescimento, desenvolvimento e estudos organizacionais, perpassando a “teoria” do desenvolvimento organizacional e suas relações com aspectos regionais, além de abordar a evolução histórica do Desenvolvimento Organizacional (DO) a partir das suas múltiplas perspectivas. A importância desde primeiro capítulo para a realização da presente pesquisa está no alargamento da visão de aspectos ligados ao desenvolvimento, propiciando um afastamento ainda maior do conceito de mero crescimento econômico e um entendimento sobre as bases sociopolíticas e econômicas que o forjaram.

Ao associar-se com o termo “organizacional”, o desenvolvimento histórico do conceito, desde o período industrial, é pautado por uma série de mudanças socioeconômicas, e as próprias mudanças nos modos de produção ao longo do tempo colaboram para um novo entendimento mais plural sobre as camadas de conhecimento que o balizariam. Assim, novas dimensões sociais, culturais, ambientais, políticas e territoriais passam a ser levadas em consideração, reforçando a sua multidisciplinaridade e abrindo espaço para teorias mais voltadas para constructos subjetivos, como a cocriação de valor.

O embasamento teórico tem continuidade com o estudo da cocriação de valor como uma possibilidade estratégica de desenvolvimento organizacional e, para tanto, entendeu-se necessário relacionar aspectos referentes às premissas da Lógica Dominante de Serviço, visto que essas serviram como base para o entendimento do que seria a cocriação de valor e quais os seus fundamentos balizadores. O caminho metodológico propiciou, neste caso, um aprofundamento sobre o conceito-base desta pesquisa, levantando possibilidades da sua aplicação em uma organização de origem familiar e sugerindo quais seriam os pressupostos

para isso. Ainda, mesmo que o objetivo do trabalho não seja o de comparar teorias ou verificar a veracidade dos fatos, considera-se relevante para o estudo abordar também algumas das críticas à estratégia de cocriação de valor – críticas essas que podem ser melhor abordadas, comprovadas, refutadas ou apenas relacionadas em um próximo estudo.

A partir deste gancho, no Capítulo 4 foi possível entender melhor as particularidades das organizações de origem familiar, relacionar este tipo de administração à termos mais largamente estudados, como *stakeholders* e, assim, entender de que forma estes assuntos se fazem presente dentro da Pitt Jeans, como poderiam ser melhor explorados e de que forma abordar os entrevistados. O contexto industrial de Santa Cruz do Sul foi levantado para assimilar de forma mais efetiva o cenário que serviu de base para que a organização estudada se desenvolvesse de forma sustentável ao longo destes 55 anos de história. Pode-se esclarecer, assim, sua localização geográfica, aspectos relacionados a sua cultura e informações a respeito do Produto Interno Bruto do município.

Com a colaboração do embasamento teórico e da pesquisa aplicada na Pitt Jeans, os objetivos específicos desta pesquisa foram atingidos, sendo possível responder às questões que a norteiam. Com relação a primeira delas “Como se deu o desenvolvimento e os processos de mudança organizacional da empresa têxtil Pitt Jeans desde a sua fundação até a atualidade”, percebe-se que existe uma diferença entre o que é exposto para o público e o que é assimilado pelos stakeholders primários e secundários. Reforça-se que não há um conflito entre eles, mas que as experiências dos indivíduos permitem um maior “apego” a certos momentos da história. Assim o desenvolvimento e os processos de mudança organizacional da empresa têxtil Pitt Jeans são abordados no capítulo 5.1 e a perspectiva e experiência dos stakeholders sobre esse assunto estão relacionados no Capítulo 6.3.

Sobre os processos mercadológicos da organização, abordados na segunda questão norteadora que diz “Quais processos mercadológicos da organização acontecem de forma territorializada e qual a sua relevância para o desenvolvimento regional”, igualmente é possível apreender as duas compreensões. Se, por um lado, os processos podem ser entendidos como territorializados visto que a história da organização perpassa a própria história do município em que ela está inserida e a de

diversas famílias que atravessaram e foram atravessadas por esse processo, por outro, a análise feita a partir das entrevistas e da observação podem indicar outros resultados. Por mais que a cultura interna da Pitt seja considerada forte e sustentável, ao entrevistar o *stakeholder* público, este não demonstra conhecer aspectos relevantes sobre os atuais processos da organização. Entende-se, a partir disso que, ao tomar a decisão estratégica de terceirizar a sua produção, grande parte da sua cultura dentro do município foi levada junto, e a sua relevância para os indivíduos de Santa Cruz do Sul, ou pelo menos a partir da perspectiva do entrevistado, tenha parado no tempo. Mesmo que as etapas de criação, marketing, gerência, administração, financeiro, dentre outros ainda aconteça de forma territorializada, a organização, em si, não é mais vista desta forma.

Para responder a última questão que norteia este trabalho e que se relaciona com os objetivos específicos do mesmo, “Quem são os principais *stakeholders* da Pitt Jeans e qual é a sua percepção a respeito do processo de cocriação de valor em vista de atender às suas demandas estratégicas com foco nas questões regionais”, os capítulos 4, 5.1, 6 e 6.1 se dedicam a fazer um levantamento sobre quem seriam estes *stakeholders* e como estes podem ser interpretados para as particularidades da Pitt enquanto organização de origem familiar. Com relação à sua percepção sobre o processo de cocriação, este foi investigado a partir das entrevistas e observação realizadas nos períodos de setembro de 2022 e janeiro de 2023.

Em um primeiro momento, chama a atenção a abertura da diretoria e alta gestão da Pitt para que a pesquisa fosse feita. Seria necessário deslocar em torno de dez colaboradores para que estes ocupassem, juntamente com a pesquisadora, uma das salas de reunião disponíveis no primeiro andar da fábrica para conversarem entre trinta minutos e duas horas sobre processos internos, percepções, possibilidades e experiências – que foi prontamente atendido. Os *stakeholders* primários, então, foram indicados um a um pelos gerentes, que alinharam a equipe para que o processo ocorresse de forma tranquila e organizada, respeitando os requisitos da pesquisa. Não houve maiores problemas nesta etapa, e a pesquisa foi realizada em dois dias subsequentes.

Com relação aos *stakeholders* secundários, havia o intuito de conversar com três deles: um representante comercial, um colaborador de uma das facções e uma consultora de moda, responsável pelo atendimento e relacionamento com o público

consumidor. Nesta etapa, porém, não houve a adesão por parte dos dois primeiros selecionados para que participassem da pesquisa, apesar da indicação da própria Pitt Jeans para tal e da insistência da pesquisadora em realizá-la de forma virtual e rápida. Tal fator pode ser analisado também como uma resposta. Com relação à terceira, consultora de moda e responsável pelas redes sociais da marca, foi necessário fazer um agendamento com os Recursos Humanos da organização, mas não houveram maiores complicações.

Alguns aspectos foram observados para além do que foi dito nas entrevistas: primeiro, existe uma cultura muito forte dentro da organização, que faz com que os *stakeholders* primários a enxerguem com bons olhos. Perseverança, trabalho e confiança foram alguns dos adjetivos utilizados para descrever a organização e que, pode-se perceber, relacionam-se subjetivamente com os valores dos próprios indivíduos e até mesmo com atributos que podem ser usados para descrever a própria região. Fala-se da história da Pitt com admiração, brilho nos olhos, um certo orgulho pelas decisões que foram tomadas, principalmente em momentos de crise. Esses valores compartilhados entre região, organização e *stakeholders* primários pode ser determinante para que a cocriação de valor possa ser uma realidade para a Pitt. Questiona-se, entretanto, até que ponto essa cultura atravessa as paredes da organização e atinge os *stakeholders* secundários e públicos.

Com relação ao diálogo e às trocas de experiências, por mais que exista a abertura e um contato direto entre os diferentes níveis da organização, estes ainda ocorrem de forma verticalizada, sem uma maior participação dos demais no processo decisório ou de elaboração de estratégias mais balizadas nos valores, subjetividades e experiências. Os entrevistados relatam haver uma maleabilidade para entender as formas de trabalho e de comunicação de todos os colaboradores, internos ou externos, e que a partir de conversas sinceras soluções são tomadas. Porém, essa comunicação ainda acontece pensando muito no produto em si, e não no serviço que cada um deles oferece. Assim, fazer com que essa cocriação ocorra em outros níveis pode ser um desafio, mas por mais que os atributos que a organização traz consigo, fruto de uma administração familiar e um viés mais clássico de gestão, percebe-se uma leveza e valorização dos indivíduos em todos os aspectos. A partir das entrevistas, conclui-se também que os entrevistados

entendem haver uma cocriação de experiências em parte, não de forma total e subjetiva dos processos de desenvolvimento da organização.

Como sugestão para trabalhos futuros, entender de que forma a perspectiva de cada um desses colaboradores pode ser relevante para a elaboração da estratégia em si e de que lugar de fala cada uma dessas experiências é percebida, pode impactar nos resultados da pesquisa como um todo, não só com um viés organizacional, mas até mesmo social – áreas cada vez mais relacionadas. Além disso, um dos aspectos não tão explorados nesta pesquisa, dada a variedade de temas abordados e investigados mais a fundo, relacionar a estratégia de desenvolvimento organizacional cocriação de valor com as inerências, particularidades e características territoriais de determinada região – tema proposto para ser abordado no Doutorado em Desenvolvimento Regional UNISC.



## REFERÊNCIAS

AGOSTINI, Cíntia; DA SILVEIRA, Rogério Leandro Lima. **Planejamento territorial e escalas espaciais: Uma análise da percepção dos atores sociais em regiões selecionadas do Rio Grande do Sul.**

ASSADOURIAN, Erik. Transforming cultures: From consumerism to sustainability. **Journal of Macromarketing**, v. 30, n. 2, p. 186-191, 2010.

BARBOSA, Marcos Antônio de Souza; SILVA, Manuela Ramos da; NUNES, Martha Suzana Cabral. Pesquisa qualitativa no campo Estudos Organizacionais: explorando a Análise Temática. 2017.

BENKO, Georges. **A ciência regional.** Oeiras: Celta, 1999.

BENKO, Georges; PECQUEUR, Bernard. Os recursos de territórios e os territórios de recursos. **Geosul**, v. 16, n. 32, p. 32-50, 2001.

BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício. Contribuições da fenomenologia para os estudos organizacionais. **Cadernos Ebape. BR**, v. 9, n. SPE1, p. 469-487, 2011.

BRAMBILLA, Flávio Régio. **Abordagem etnometodológica acerca da co-criação de valor na graduação em Administração do ensino superior privado.** 2010.

BREITBACH, Áurea Corrêa de Miranda. **A região de Santa Cruz do Sul e o fumo: panorama de uma "especialização" nociva.** Indicadores Econômicos FEE, v. 42, n. 1, p. 43-62, 2014.

CEPAL. **Mudança estrutural para a igualdade: uma visão integrada do desenvolvimento.** Santiago de Chile, 2014.

CHIAPELLO, È. BOLTANSKI, L. **O novo espírito do capitalismo.** WMF Martins Fontes, 2009.

CLARKSON, Max E. **A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance.** Academy of management review, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.

COVA, Bernard; DALLI, Daniele; ZWICK, Detlev. Critical perspectives on consumers' role as 'producers': Broadening the debate on value co-creation in marketing processes. *Marketing theory*, v. 11, n. 3, p. 231-241, 2011.

DA SILVEIRA, Rogério Leandro Lima et al. CIDADES MÉDIAS E GESTÃO DO TERRITÓRIO NA REGIÃO DOS VALES–RIO GRANDE DO SUL-BRASIL. **Anais do Simpósio Latino-Americano de Estudos de Desenvolvimento Regional**, v. 1, n. 1, 2018.

DE OLIVEIRA, Gabriela; DAMACENA, Cláudio; BRAMBILLA, Flávio Régio. Cocriação como proposta para geração de valor: caso da empresa dental américa. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 3, n. 2, p. 129-150, 2014.

EICHENTOPF, T. **How should co-creation be adopted in a triadic relationship in order to develop a strong brand?** Retrieved from [http://marketing.conference services.net/resources/327/2958/pdf/AM2012\\_0138\\_paper.pdf](http://marketing.conference services.net/resources/327/2958/pdf/AM2012_0138_paper.pdf). 2011.

ETGES, Virginia Elisabeta; DEGRANDI, José Odim. **Desenvolvimento regional: a diversidade regional como potencialidade**. Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional, v. 1, n. 1, p. 085-094, 2013.

FIRJAN. **Setor têxtil e de confecção no Brasil**. Relatório de participação. Disponível em: <<https://www.firjan.com.br/o-sistema-firjan/setores-de-atuacao/textil-e-confeccao.htm>> Acesso em: 03/11/2021.

FLORES, Murilo. **A identidade cultural do território como base de estratégias de desenvolvimento: uma visão do estado da arte**. 2006.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira da. **Desenvolvimento organizacional multidimensional: uma perspectiva crítica para o estudo de organizações familiares**. 2019.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira; TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Desenvolvimento Organizacional Multidimensional: uma perspectiva crítica para os estudos organizacionais**. Redes (St. Cruz Sul, Online), v. 25, n. 2, p. 191-210, 2020.

FREEMAN, R. Edward et al. **Stakeholder theory: The state of the art**. 2010.

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

FREITAS, Ernani Cesar de et al. Cultura Organizacional e Gestão Contemporânea: um estudo de caso em empresas de economia criativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento. João Pessoa**, v. 4, n. 2, p. 147-170, 2014.

FROW, Pennie; PAYNE, Adrian. A stakeholder perspective of the value proposition concept. **European journal of marketing**, v. 45, n. 1/2, p. 223-240, 2011.

GAIO, Sofia. **O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade**. 2004.

GIBSON, S. K.; HANES, L. A. **The contribution of phenomenology to HRD research**. Human Resource Development Review, v.2, n.2, p.181-205, 2003.

GIBSON, Sharon K.; HANES, Lisa A. The contribution of phenomenology to HRD research. Human resource development review, v. 2, n. 2, p. 181-205, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GOMES, Jorge Fornari. **Administração de recursos humanos e desenvolvimento organizacional**. Revista de Administração de Empresas, v. 18, n. 4, p. 25-35, 1978.

GONÇALVES, J. S. R. C. **As empresas familiares no Brasil**. Revista de Administração de empresas, v. 40, n. 1, p. 7-12, 2000.

GRZYBOVSKI et. al, Denize. et al. **A contribuição do desenvolvimento organizacional para promover mudanças na dinâmica dos sistemas sociais**. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, v. 8, 2014.

HUSSERL, E. **A ideia da fenomenologia**. Portugal: Edições 70, 1990.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Cidades e Estados. **Santa Cruz do Sul**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/santa-cruz-do-sul.html>> Acesso em: 18/09/2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa de Inovação. **PINTEC 2017**. Disponível em: <[https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos/6de9e0502b59d4cdcb7bfbbbbb97f65c7.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/6de9e0502b59d4cdcb7bfbbbbb97f65c7.pdf)> Acesso em: 18/09/2021.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE. **PIB Municipal** – Produto Interno Bruto dos Municípios do RS. 2018. Departamento de Economia e Estatística. DEE/SPGG. Disponível em: <<https://dee.rs.gov.br/upload/arquivos/202012/15174131-pib-municipal-2018-apresentacao.pdf>> Acesso em: 06/11/2021.

JUNIOR, Humberto Maia. **Nas melhores cidades para fazer negócios, riqueza atrai riqueza**. Revista Exame. 2019. Disponível em <<https://exame.com/revista-exame/riqueza-atrai-riqueza/>> Acesso em: 08/11/2020.

KEGAN, D. L. **Organizational development**: description, issues and some research results. The Academy of Management Journal, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 453- 464, 1971

KOTLER, Philip. **Marketing 4.0**. Leya, 2018.

KOTLER, Philip; HAIDER, Donald; REIN, Irving. **Marketing Places**: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations, The Free Press, New York, 1993.

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional**. Revista Ibero Americana de Estratégia, v. 9, n. 1, p. 32-55, 2010.

LIMA, Camila Severo; BRAMBILLA, Flávio Régio. COCRIAÇÃO DE VALOR NO RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESA E CLIENTE: UM ESTUDO NA EMPRESA MERCUR E SEU MODELO DE INTERAÇÃO. In: **CLAV 2020**. 2020.

LOBOS, J. **Desenvolvimento organizacional: teoria e aplicações**. Revista de Administração de Empresas, v. 15, n. 3, p. 21-32, maio/ jun. 1975.

MONTALI, L. T. **Do núcleo colonial ao capitalismo monopolista, produção de fumo em Santa Cruz do Sul**. 1979. 167f. Dissertação (Mestrado)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 1979.

MORAIS, João. A co-criação, o crowdsourcing e a sustentabilidade aplicada à gestão e comunicação de marcas de moda. **International Journal of Marketing, Communication and New Media**, v. 2, n. 2, 2014.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. **A stakeholder perspective of the value proposition concept**. European journal of marketing, v. 45, n. 1/2, p. 223-240, 2011.

PIRES, Elson LS. **As lógicas territoriais do desenvolvimento: diversidades e regulação**. Interações (Campo Grande), 2007.

PITT JEANS, **Site Oficial**. Disponível em: < <https://www.pitt.com.br/>> Acesso em: 03/11/2021.

PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkat. **Experiências de cocriação: A próxima prática na criação de valor**. Jornal de marketing interativo, v. 18, n. 3, pág. 5- 14, 2004.

RAMASWAMY, Venkat. It's about human experiences... and beyond, to co-creation. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 195-196, 2011.

RANJAN, K. R.; READ, S. Value co-creation: concept and measurement. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 1–26, 2014.

RANJAN, Kumar Rakesh; READ, Stuart. **Value co-creation: concept and measurement**. Journal of the academy of marketing science, v. 44, p. 290-315, 2016.

REIN, Irving; KOTLER, Philip; HAIDER, Donald. **Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations**. 1993.

SANTOS, Alessandra Thoms; ALVES, Lilian; BRAMBILLA, Flávio Régio. Cocriação de valor no varejo através da utilização das mídias sociais. **Estudos do CEPE**, n. 43, p. 68-83, 2016.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. Rio de Janeiro: BestBolso, 2011.

SARACENI, Sandra. **Cocriação de valor no relacionamento empresa-cliente: um estudo exploratório**. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SEBRAE. **Perfil das cidades gaúchas – Santa Cruz do Sul 2020**. Disponível em: <[https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil\\_Cidades\\_Gauchas-Santa\\_Cruz\\_do\\_Sul.pdf](https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Santa_Cruz_do_Sul.pdf)> Acesso em: 08/11/2020.

SEBRAE. **Perfil das cidades gaúchas** – Santa Cruz do Sul 2020. Disponível em: <[https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil\\_Cidades\\_Gauchas-Santa\\_Cruz\\_do\\_Sul.pdf](https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Santa_Cruz_do_Sul.pdf)> Acesso em: 08/11/2020

SHARMA, Pramodita. ZAHRA, Shaker A.; **Family business research: A strategic reflection**. *Family business review*, v. 17, n. 4, p. 331-346, 2004.

SIEDENBERG, D. R. **Desenvolvimento sob múltiplos olhares**. Ijuí: Unijuí, 2012.

SILVA, Luis Carlos Alves; BRAMBILLA, Flávio Régio; DE MELLO, Lavínia Lopes. **Cocriação de valor gerando experiências únicas através da interação entre clientes e empresas: Caso de ensino dos clubes de assinatura de cervejas e livros**. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT*, v. 14, n. 1, p. 138-153. 2020.

SILVEIRA, Rogério Leandro Lima da et al. **Complexo agroindustrial do fumo e território: a formação do espaço urbano e regional no Vale do Rio Pardo-RS**. 2007.

SMITH, N. Craig. **From corporate philanthropy to creating shared value: big pharma's new business models in developing markets**. *De Gruyter*, v. 8, n. 1, p. 30-35, 2016.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2013.

TOURINHO, Carlos Diógenes C. **O método fenomenológico nas ciências humanas: a recepção de husserl na filosofia francesa contemporânea**. *Revista Ética e Filosofia Política*, v. 1, n. 20, 2017.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert. F. **Evolving to a New Dominant Logic for Marketing**. *Journal of Marketing*, n. 68, 2007.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. **Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic**. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, p.5-23, 2016

WEXLER, Mark N. Reconfiguring the sociology of the crowd: exploring crowdsourcing. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 2011.

YUNUS, Muhammad. **Um mundo sem pobreza: a empresa social e o futuro do capitalismo com Karl Weber**. Tradução Juliana A. Saad e Henrique Amat Rêgo Monteiro. São Paulo: Ática, 2009.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTA COM JACOB BRAUN**

A entrevista com Jacob Braun, sócio fundador da organização têxtil Pitt Jeans foi realizada por telefone no dia 30 de setembro de 2021, tendo duração de 16 minutos. Para delinear o caminho lógico da conversa, foram selecionadas algumas perguntas-base que responderiam aos anseios da presente pesquisa, quais sejam:

1. Quando a organização foi fundada e qual o seu histórico de atuação?
2. Quantos colaboradores estão em atividade na organização atualmente?
3. Qual o percentual das atividades realizadas internamente e terceirizadas pela organização?
4. Qual é a localidade de maior atuação da organização atualmente?
5. Quais são os produtos “carro-chefe” da Pitt atualmente?
6. Como acontece a divisão da estrutura organizacional da Pitt?
7. Existe uma área ou setor responsável especificamente pela implementação de estratégias com o objetivo do desenvolvimento organizacional?
8. O senhor considera que a Pitt faça uso de estratégias de desenvolvimento organizacional?
9. O senhor já ouviu falar na estratégia de cocriação de valor?
10. O senhor considera que a estratégia de cocriação seja utilizada para o desenvolvimento organizacional da Pitt?

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO PRÉVIO PARA *STAKEHOLDERS* PITT  
JEANS**

1. Você sente que as suas experiências, valores, perspectivas e visão estão incluídas no desenvolvimento das estratégias da organização?
  - a) Sim, sempre.
  - b) Em parte.
  - c) Normalmente não.
  
2. Você acredita que participa da construção da experiência do serviço oferecido pela organização?
  - a) Sim, sempre.
  - b) Em parte.
  - c) Normalmente não.
  
3. Você percebe que existe uma abertura para a sua opinião acerca daquilo que pode melhorar e em como fazer isso (com ideias e opiniões de soluções)?
  - a) Sim, sempre.
  - b) Em parte.
  - c) Normalmente não.
  
4. Você entende que a sua experiência é válida para o funcionamento da organização e, da mesma forma, conhece e valida as experiências da mesma?
  - a) Sim, sempre.
  - b) Em parte.
  - c) Normalmente não.
  
5. Você sente que conhece os diversos grupos de interesse envolvidos com a organização para além daquilo que entregam enquanto produto?
  - a) Sim, sempre.
  - b) Em parte.
  - c) Normalmente não.
  
6. Você entende que possui uma relação única e individualizada com a organização?
  - a) Sim, sempre.
  - b) Em parte.
  - c) Normalmente não.

7. Você sente que a organização está aberta para o diálogo e, da mesma forma, você também está aberto para o diálogo para com a organização?
  - a) Sim, sempre.
  - b) Em parte.
  - c) Normalmente não.
  
8. Você considera que exista uma troca de experiências para além do produto em si entre você e a organização?
  - a) Sim, sempre.
  - b) Em parte.
  - c) Normalmente não.
  
9. Você diria que se sente como parte integrante da organização?
  - a) Sim, sempre.
  - b) Em parte.
  - c) Normalmente não.
  
10. Como você se sente com relação a valorização e integração das suas experiências, particularidades e personalidade por parte da organização?
  - a) Sim, sempre.
  - b) Em parte.
  - c) Normalmente não.

**Fonte:** Adaptado de Brambilla (2011, p. 40), com base em Prahalad e Ramaswamy (2004) e Vargo e Lusch (2016).



## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

### BLOCO 1

- a) Conte de forma livre a sua percepção acerca do desenvolvimento histórico da Pitt. / Qual é a sua relação com os produtos da Pitt? Como conheceu ou começou a consumir da empresa?
- b) Na sua opinião, quais foram as principais mudanças organizacionais da Pitt no período em que se relacionou com a empresa? /
- c) A partir do seu ponto de vista, como a Pitt Jeans se adaptou a momentos de crise nesse período?
- d) Como você percebe a estrutura de gestão da organização hoje?
- e) Como você percebe os processos da organização hoje a respeito do seu envolvimento com a comunidade em que está inserida?
- f) A partir da sua experiência, quais seriam as principais dificuldades para empresas e mercado do setor têxtil na sua região?

### BLOCO 2

- a) Quais são/foram os principais produtos desenvolvidos pela Pitt no decorrer da sua história?
- b) De que forma você considera que a Pitt se conecta com seus consumidores/parceiros/pessoal interno/empresas intermediárias/comunidade?
- c) Você entende que a organização utiliza estratégias para o seu desenvolvimento organizacional? Quais são e de que forma são feitas? / Quais são as vantagens, o que te fez escolher a Pitt?
- d) Caso você considere que sim, você se vê como participante da elaboração e implementação dessas estratégias?
- e) Caso você considere que sim, sente que as estratégias de desenvolvimento organizacional utilizadas levam em consideração questões e particularidades regionais?

**BLOCO 3**

- a) Quando se fala em participar do processo de criação de valor da Pitt, o que você entende?
- b) Você entende que participa do processo de criação de valor da Pitt? Como?
- c) Você se sente representado e incluído pelas decisões da Pitt? Como?
- d) Você considera que a Pitt leve em consideração subjetividades e territorialidades suas para o desenvolvimento das suas estratégias?