UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade Departamento de Administração Programa de Pós-Graduação em Administração

SANDRA SARACENI

Cocriação de valor no relacionamento empresa-cliente: um estudo exploratório

Prof. Dr. Marco Antonio Zago Reitoria da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

> Prof. Dr. Roberto Sbragia Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração

SANDRA SARACENI

Cocriação de valor e seus benefícios no contexto do relacionamento empresa-cliente

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciência.

Orientador: Prof. Dr. Geraldo Luciano Toledo

Versão Corrigida

(versão original disponível na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO 2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Saraceni, Sandra.

Cocriação de valor no relacionamento empresa-cliente: um estudo exploratório / Sandra Saraceni. – São Paulo, 2015. 210 p.

Dissertação (Mestrado) — Universidade de São Paulo, 2015. Orientador: Geraldo Luciano Toledo.

Valor - Administração.
 Marketing de relacionamento.
 Comportamento do consumidor.
 Cocriação.
 I. Universidade de São Paulo.
 Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
 II.Título.

CDD - 658.0013

A minha mãe, minha eterna inspiração e a meus avós amados que me deixaram o legado da fé.

"Não existe vento favorável para o marinheiro que não sabe aonde ir".

Sêneca

RESUMO

A Cocriação de Valor é uma terminologia que surgiu no início do século XXI e tem despertado o interesse de acadêmicos e profissionais de marketing. No processo de cocriação, surgem novas competências e práticas de negócios, fazendo da cocriação fonte de vantagem competitiva e de rentabilidade para empresa, tornando-a, segundo alguns estudiosos, um novo modelo de negócio. Na prática de cocriação, as empresas convidam os stakeholders para explorarem as oportunidades e resolverem problemas coletivamente. Para muitas empresas, o aprendizado a partir dessas interações com os clientes/stakeholders, com o envolvimento do usuário no processo, promove agregação de valor aos produtos/serviços. Nesse sentido, a partilha e as interações com o cliente fazem irromper experiências, que vão desde ideias sobre melhora ou personalização de produtos, até o compartilhamento de seus sentimentos no uso desses produtos. As interações da cocriação fortalecem a capacidade da empresa na prática de utilização de recursos globais de rede, criando um esforço contínuo para o desenvolvimento do relacionamento com os clientes. A literatura de marketing contempla poucos trabalhos relacionados ao tema, sendo sua maioria publicada nos Estados Unidos. Nesse contexto, este estudo tem por objetivo estudar o processo de cocriação praticado por empresas nas suas atividades de negócio, enfatizando os benefícios gerados. A pesquisa foi realizada em duas partes. A primeira parte consistiu de uma revisão bibliográfica sobre o assunto e sobre temas correlatos. A segunda parte contemplou a realização de uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa e com recurso do método de estudo de caso. Os resultados da pesquisa de campo destacam três pontos cruciais relacionados ao perfil das empresas entrevistadas: primeiro, as empresas adotam estratégias de relacionamento com seus clientes e são orientadas para o mercado; segundo, são empresas com abordagem holística e gestão voltada para os stakeholders; terceiro, são empresas que vizualisam na cocriação uma estratégia empresarial. Os resultados da pesquisa revelam ainda o uso da cocriação para estabelecer relacionamento interativo com o cliente e como uma forma de aumentar o poder de inovação nas empresas.

Palavras-chave: Valor. Marketing de Relacionamento. Cocriação de Valor. Comportamento do Consumidor.

ABSTRACT

The term 'Value Co-Creation' was conceptualised in the beginning of the 21st century and has aroused the interest of scholars and marketing professionals. In the process of co-creation, there are new business competences and practices, which make co-creation a source of competitive advantage and profitability for companies, making them, according to some researchers, a new business model. When companies adopt co-creation practices, they invite stakeholders to explore opportunities and solve problems cojointly. For many companies, learning from these interactions with clients/stakeholders, by engaging the user in the process, promotes added value to products/services. In this respect, sharing the process and interacting with the client result in the creation of experiences, from insights on improving or customising products to having the client sharing their feelings regarding the use of these products. The co-creation interactions strengthen the company's capability of using global network resources, creating an ongoing effort towards the building of relationship with clients. Marketing literature reveals only few research related to this topic, which are mostly published in the United States. With this in mind, this research aimed at studying the cocreation process adopted by Brazilian companies in their business activities, highlighting the resulting benefits. The research part of this Master's programme had two phases. The first covered a literature review on the subject matter and related topics. The second phase comprised a qualitative field research and the use of case study as a methodology. The results of the field research highlight three key aspects related to the profile of the interviewed companies: firstly, the companies adopt strategies of relationship with their clients and are market-oriented; secondly, they are companies following a holistic approach and a stakeholder-oriented management; and finally, they are companies that see in co-creation an excellent business strategy. The results also reveal the adoption of co-creation to establish an interactive relationship with the client and as a way to increase the power of innovation in the companies.

Keywords: Value. Relationship Marketing. Value Co-creation. Consumer Behaviour.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sequência da Fundamentação Teórica	28
Figura 2: Modelo Analítico dos Objetivos, Dimensões e Instrumentos do RM	31
Figura 3: Transformação do Relacionamento entre Empresas e Consumidores	35
Figura 4: Equação do Conceito de Valor para o Cliente.	42
Figura 5: Modelo de Hierarquia do Valor para o Cliente.	44
Figura 6: O Processo de Determinação de Valor para o Cliente (CVD Process)	45
Figura 7: Ligações-chaves do Valor Estratégico.	51
Figura 8: A Dimensão do Processo Organizacional.	56
Figura 9: Ciclo do Valor na Gestão de Marketing.	57
Figura 10: Mudança de Perspectiva em Recursos, Oportunidade e Criação de Valor	61
Figura 11: Conceito Tradicional do Mercado.	62
Figura 12: O Quadro de Referência Tradicional para Criação de Valor	62
Figura 13: Conceito Emergente do Mercado.	63
Figura 14: O Novo Quadro de Referência para a Criação de Valor.	65
Figura 15: Tornando uma Empresa Cocriativa.	66
Figura 16: Migrando para a Experiência da Cocriação.	67
Figura 17: Criação de Valor como Cocriação.	68
Figura 18: De Empresas Convencionais para Empresas de Cocriação.	70
Figura 19: O que não é Cocriação.	72
Figura 20: A Evolução e Transformação dos Clientes.	75
Figura 21: A Reorientação do Lócus da Competência Central.	76
Figura 22: Uma Comparação entre o Lócus e a Natureza dos Conceitos do "Valor de U	Uso" e
do "Valor de Troca".	78
Figura 23: Criação de Valor como Criação de Valor de Uso do Cliente VS Pro-	ocesso
Abrangente Incluindo Atividades do Provedor e Cliente	78
Figura 24: Esferas de Criação de Valor.	79
Figura 25: Estrutura de Investigação da Cocriação Virtual.	83
Figura 26: O Mercado como um Alvo para as Ofertas da Empresa VS O Mercado con	no um
Fórum para Experiências de Cocriação.	85
Figura 27: O Espectro da Experiência da Cocriação.	86
Figura 28: As Novas Exigências da Cocriação de Valor.	87

Figura 29: Modelo DART de Cocriação de Valor.	91
Figura 30: Criação de Valor – como as Empresas e os Consumidores Pensam	93
Figura 31: Um Quadro Conceitual para o Processo de Cocriação de Valor.	97
Figura 32: Descrição do Método de Pesquisa Adotado	01
Figura 33: Tipos Básicos de Projetos para Estudo de Caso	14
Figura 34: Fluxograma de Estudo de Caso Múltiplo	15
Figura 35: Etapas do Projeto de Trabalho do Estudo de Caso	17

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Taxonomia das Teorias de Valor.	39
Quadro 2: Alguns Conceitos de Valor para o Consumidor	46
Quadro 3: Definição de Valor para o Cliente	48
Quadro 4: O Futuro do Marketing	59
Quadro 5: Pontos Fortes e Fracos das Fontes de Evidência para o Estudo de Caso	113
Quadro 6: Resultados da Pesquisa	153

LISTA DE SIGLAS

ICTs - Information and Communication Technologies	21
RM - Relationship Marketing	28
CVD - Determinação de Valor para o Cliente	44
SD - Serviço Dominante	73
NPD - New Product Development	77
VCEs - Virtual Customer Environment	88
DART - Diálogo: Acesso: Benefícios-risco: Transparência	91

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	125
Tabela 2	127
Tabela 3	128
Tabela 4	130
Tabela 5	133
Tabela 6	133
Tabela 7	135
Tabela 8	136
Tabela 9	140
Tabela 10	141
Tabela 11	142
Tabela 12	143
Tabela 13	150
Tabela 14	151

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
1.1	Contextualização e Delimitação do Tema de Estudo	22
1.2	Objetivo do Estudo	23
1.3	Abordagem Metodológica da Dissertação	24
1.4	Organização do Estudo	25
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	27
2.1	Marketing de Relacionamento	28
2.1.1	Marketing de Relacionamento e a Cocriação de Valor	32
2.2	Conceito de Valor	36
2.2.1	Valor para o Cliente	41
2.2.1.1	Natureza e Características Conceituais do Valor Percebido	48
2.2.1.2	Tipos de Valor para o Cliente e suas Implicações	49
2.2.1.3	Ciclo do Valor na Gestão de Marketing	53
2.3	Cocriação de Valor	60
2.3.1	Conceito de Cocriação de Valor	71
2.3.2	A Cocriação e a Lógica do Serviço Dominante	73
2.3.3	A Competência do Consumidor	75
2.3.4	O Envolvimento do Consumidor	81
2.3.5	A Interação Empresa-Cliente	84
2.3.6	O Processo de Cocriação.	95
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA EMPÍRICA	101
3.1	Considerações Metodológicas	101
3.1.1	Problema da Pesquisa Empírica	103
3.1.2	Objetivo de Pesquisa Empírica	105
3.1.3	Tipos de Pesquisa	106
3.1.4	Procedimentos de Pesquisa	108
3.1.5	Estudo de Caso	111
3.1.6	Projeto do Estudo de Caso	116
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE	117
4.1	Seleção das Unidades de Análise	119
4.2	Entrevistas Semiestruturadas	121

4.3	Análise de Conteúdo	. 122
4.3.1	Análise dos Resultados e Discussões	. 123
4.3.1.1	Criação de Valor	. 125
4.3.1.2	Conceito de Cocriação	. 128
4.3.1.3	A Empresa e a Cocriação	. 129
4.3.1.4	A Mudança do Papel do Cliente	. 132
4.3.1.5	A Interação Empresa-Cliente	. 135
4.3.1.6	Resultado do Processo	. 141
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	. 159
5.1	Conclusão	. 159
5.2	Limitações	. 161
5.3	Recomendações para Estudos Futuros	. 161
REFER	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
APÊNDICE		. 201

1 INTRODUÇÃO

Lee, Olson e Trimi (2012) afirmam que o mundo moderno passou por três grandes transformações que afetaram definitivamente a vida e o trabalho das pessoas: a revolução agrícola, a revolução industrial e a revolução da informação. Para eles, hoje o mundo encontra-se no início da quarta onda: a revolução da inovação.

Os autores afirmam que a inovação é um conceito amplo que pode significar invenções científicas, patentes, avanços tecnológicos, ou até mesmo uma nova maneira simples de se fazer as coisas. Gupta e Govindarajan (2003) defendem que a função principal da inovação é a criação de valor para a organização e seus *stakeholders*. Segundo Lee *at al.* (2012), a inovação é o fator-chave imperativo para as organizações desenvolverem a competitividade e sucesso neste mercado que tem passado por muitas mudanças.

Chesbrough (2003) cunhou a palavra "inovação aberta" para os esforços inovadores de colaboração para a criação de valor "de dentro para fora" e "de fora para dentro". Neste contexto, as empresas passaram a utilizar a tecnologia de informação para fazer e oferecer seus produtos e conhecer seus consumidores (PEREIRA; MORAES, 1998). Lee *at al.* (2012) defendem que as ICTs (*Information and Communication Technologies*) têm sido o catalisador para o mundo digital, onde qualquer um que tenha acesso à internet colabora, coopera e cocria para a geração de valor.

Com as novas tecnologias de comunicação interativa, a comunidade de clientes está rapidamente se mobilizando e começando a exercer influência significativa no mercado (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000; MUÑIZ JR; O'GUINN, 2001). Segundo Nambisan (2011), a cocriação será analisada como uma forma para aumentar o poder de inovação nas empresas globais.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) salientam que cocriação é um termo criado por C. K. Prahalad para descrever a nova abordagem à inovação. A cocriação com clientes envolve atividades de colaboração que une ativamente clientes na concepção e desenvolvimento de inovações; trazendo uma perspectiva para o desenvolvimento "de fora para dentro", em contraste com os processos internos e mais tradicionais (O'HERN; RINDFLEISCH, 2006; VARGO; LUSCH, 2004). Em 2004, Prahalad e Ramaswamy (2004a), apresentaram o conceito de "valor de cocriação em conjunto com os consumidores", a proposta lançada, foi a de sair do processo de criação de valor convencional, onde as

empresas e os consumidores têm papéis distintos de produção e consumo. Produtos e serviços contêm valor, e o mercado troca este valor do produto para o consumidor. A experiência de cocriação então, se torna a base de valor. Cocriar produtos e serviços com os clientes e/ou consumidores é um grande desafio para os gerentes de marketing (ROBERTS *et al.* 2005; MAKLAN *et al.* 2007; ROBERTS; ADAMS, 2010).

1.1 Contextualização e Delimitação do Tema de Estudo

A literatura e o mercado revelam que o papel e as expectativas do consumidor mudaram ao longo dos últimos 60 anos; o marketing deixou de ser centrado no produto e passou a ser voltado para o consumidor, objetivando atender suas necessidades e desejos e descobrindo que o cliente é quem determina o valor dos produtos e serviços. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) afirmam que hoje presencia-se uma nova fase, mudando de uma abordagem centrada no consumidor para uma abordagem centrada no "ser humano". Eles afirmam que as empresas que querem ser apreciadas precisam mostrar que se importam com as condições de vida das pessoas e com seus sonhos, servindo assim, a todos os *stakeholders* e não apenas aos clientes e investidores.

Nessa nova economia, as empresas incorporam a experiência dos clientes/stakeholders em seus modelos de negócios e eliminam o conceito tradicional de que as empresas pensam e agem unilateralmente. O papel do cliente se torna fundamental na cocriação de valor, deixando de exercer um papel isolado e passivo, apenas consumindo produtos e serviços, sem interação alguma com as empresas, passando a aderir ao processo de criação, tornando-se conectado e ativo, impulsionados pela facilidade de acesso às ferramentas para colaboração e cocriação (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007).

Com acesso à informação os clientes passam a ter uma visão globalizada dos bens e serviços, e não mais aquela informação tradicional restrita a limites geográficos. Com isto, os clientes expandem seus padrões de preferência de consumo para além das fronteiras tradicionais, passando a desafiar as tradições das indústrias mais variadas, acostumadas a restringirem suas informações (TROCCOLI, 2008).

As novas tecnologias de informação e comunicação são um ponto de partida para a colaboração tecnológica social, ou seja, a capacidade das pessoas se reunirem, interligarem e

colaborarem por meio de meios de comunicação via internet. Muitas dessas tecnologias transformam os consumidores em agentes participantes de cocriação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a; VARGO; LUSCH, 2004).

Por isto mesmo, a internet fez surgir aquilo que Prahalad e Ramaswamy (2004a) chamam de "ativismo dos clientes", que passam a dispor de poderosa arma para consolidarem suas posições no que se referem aos mais variados tipos de consumo. Kozinets (2007) afirma que cocriadores de valor são consumidores que participam ou se identificam com alguma comunidade, são criativos e com base em uma cultura de consumo atuam à procura de práticas individuais e coletivas na busca de significados próprios do ato de consumir.

Cocriadores de valor são consumidores atualizados e bem informados (XIE; BAGOZZI; TROYE, 2008), que se sentem entusiasmados em explorar inovações e procurar oportunidades nas novas tecnologias (LANGER, 2007). Quando as pessoas participam do processo de criação ou produção de produtos ou serviços, elas valorizam mais o resultado final e estão dispostas, até, a pagarem mais por terem coparticipado (NORTON; ARIELY, 2007).

Neste contexto, levanta-se a seguinte questão de pesquisa: como se desenvolve o processo de cocriação de valor no âmbito do relacionamento empresa-cliente?

1.2 Objetivo do Estudo

Este trabalho de pesquisa teve por objetivo analisar o processo de cocriação de valor no âmbito do relacionamento empresa-cliente, segundo uma perspectiva que contemple o envolvimento do cliente nesse processo.

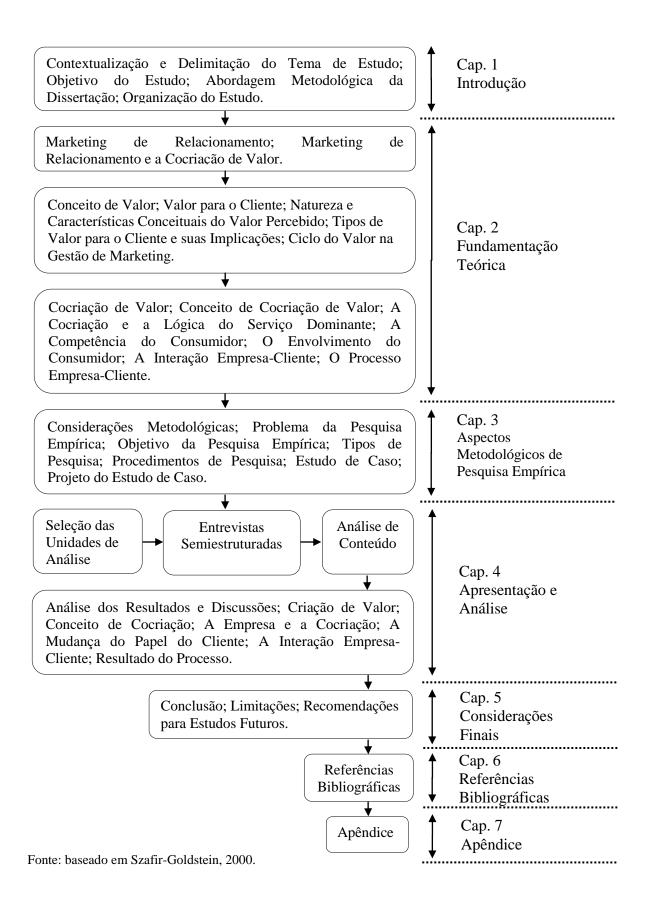
Para atingir o objetivo o trabalho desenvolveu-se em duas etapas. Na primeira etapa procurou-se rever a literatura pertinente ao tema objeto de estudo e a assuntos correlatos: marketing de relacionamento, criação de valor para o cliente e cocriação de valor. A segunda etapa concentrou-se no atendimento ao um objetivo subsidiário, contemplando uma pesquisa empírica visando a analisar os mecanismos e práticas de cocriação de valor em duas organizações que atendem respectivamente os mercados consumidor e empresarial.

1.3 Abordagem Metodológica da Dissertação

Metodologicamente, para atingir o objetivo, o estudo compreendeu duas etapas. Preliminarmente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre a literatura pertinente ao tema objeto da pesquisa e sobre assuntos correlatos (marketing de relacionamento, valor para o cliente e cocriação de valor), a qual serviu de base para a elaboração de uma pesquisa de campo de abordagem qualitativa.

Na segunda etapa, adotou-se uma pesquisa exploratória, com recurso do método de estudo de caso, utilizando-se a entrevista em profundidade semiestruturada como técnica de coleta de dados, visando a responder aos desdobramentos da questão central âmbito do relacionamento com o cliente em duas empresas selecionadas: Como ela é criada? Quais os setores de negócios em que atua? Quem são os participantes? Qual o perfil desses participantes? Como efetivamente ela é operacionalizada? Qual o seu ambiente ou plataformas de atuação? Quais são seus processos, aplicações e consequências? A cocriação gera valor ao produto?

1.4 Organização do Estudo



2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O fundador da Administração Científica foi o engenheiro americano Frederick Winslow Taylor (1856-1923). A preocupação básica dessa teoria, foi eliminar o desperdício e elevar os níveis de produtividade por meio de aplicação de métodos e técnicas de engenharia industrial (CHIAVENATO, 2007).

Quase paralelamente à teoria clássica de Taylor, surgiu a Teoria Administrativa de Henri Fayol (1841-1925). Enquanto Taylor deu ênfase a tarefa, Fayol deu foco à estrutura. Fayol foi um dos principais contribuintes para o desenvolvimento do conhecimento administrativo moderno. Uma das contribuições da teoria criada e divulgada por ele foi à abordagem conhecida como gestão administrativa. Esta teoria tinha como uma das preocupações, aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização (os departamentos), e suas inter-relações estruturais (CHIAVENATO, 2004).

Ao longo das últimas décadas do século XX, foram muitas às abordagens na evolução do pensamento dos estudiosos da administração, seguindo a Teoria Clássica (de TAYLOR, 1903 e FAYOL, 1906). As evoluções seguintes foram: Burocrática, Humanística, Comportamental, Sistêmica, Organizacional, Contingencial até se chegar à abordagem Estratégica.

A administração na sociedade moderna tornou-se vital e indispensável. Em uma sociedade de organizações, na qual a complexidade e a interdependência constituem o aspecto crucial, a Administração avulta como o fator chave para a melhoria da qualidade de vida e para a solução dos problemas mais complexos que afligem a humanidade de hoje (CHIAVENATO, 2004).

O conceito de marketing passou a ser discutido na literatura no início de 1950 (BORCH, 1957; MCKITTERICK, 1957). Segundo Toledo *et al.* (2009), seus conceitos evoluíram do foco na gestão de produtos, nas décadas de 1950 e 1960, para orientação para mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990) no final da década de 1980.

Ainda na década de 50, Drucker (1954) afirmou que com o único propósito de criar valor para clientes, qualquer empresa tem duas, e apenas estas duas funções básicas: o marketing e a inovação. Algumas décadas depois, Peter Doyle, em 1988, reafirmou Drucker

dizendo que: "na maioria das empresas a inovação é considerada como a chave para o sucesso empresarial. No ambiente em rápida mudança de hoje uma empresa não pode manter a sua participação de mercado ou lucratividade, a menos que seja inovadora" (DOYLE, 1988, p.1). Já no século XXI, Prahalad e Ramaswamy (2004b) em um de seus primeiros artigos sobre cocriação, concluíram que criação de valor por meio do crescimento rentável só pode vir de inovação. Afirmando que o valor terá cada vez mais que ser cocriado com os consumidores, e que a inovação deverá ser focada em suas experiências de cocriação.

Desta forma, a "fundamentação teórica" desta dissertação abordará os estudos relacionados ao marketing e inovação tendo como foco principal o consumidor. A apresentação seguirá a seguinte ordem:

Marketing de Relacionamento Valor para o cliente Cocriação

Figura 1: Sequência da Fundamentação Teórica.

Fonte: criação da autora

2.1 Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento (RM - Relationship Marketing), segundo Payne (1995 *apud* HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005), tem sido um dos desenvolvimentos mais significativos no pensamento do marketing dos últimos anos. Ainda, segundo Hennig-Thurau (2000), o RM tem sido uma das chaves principais de desenvolvimentos da ciência do marketing moderno e tem gerado "enorme interesse de investigação" (SHETH, 2000).

O termo "marketing de relacionamento" foi empregado pela primeira vez, segundo Grönroos (1995), por Berry em 1983. Ele é definido de várias formas, mas em geral, sua essência está associada à retenção de clientes. Se for considerado o mercado competitivo atual, este relacionamento com os clientes torna-se um dos aspectos importantes do marketing.

Para McKenna (1991, p.69) "o RM significa uma forma de integrar o cliente à

empresa, criando e sustentando o relacionamento entre o cliente e a empresa". Já Terry Vavra (1993) denomina o RM de "pós-marketing". Para ele, "pós-marketing é o processo de proporcionar satisfação contínua, e reforço aos indivíduos ou organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Os clientes devem ser identificados, reconhecidos, comunicados, auditados em relação à satisfação e respondidos. O objetivo do pós-marketing é construir relacionamentos duradouros com todos os clientes." (VAVRA, 1993, p.40). De acordo com o autor, o "pós-marketing" inclui os seguintes elementos:

- Atividades e esforços para manter clientes satisfeitos após a compra;
- Fazer todo o possível para aumentar a probabilidade dos clientes atuais comprarem novamente o produto ou marca da mesma empresa em futuras ocasiões de compra;
- Aumentar a probabilidade de que os clientes atuais comprarão outros produtos da mesma empresa (um produto ou linha de produtos complementares), em vez de procurarem um concorrente quando necessitarem de tais produtos;
- Mensurar repetidamente a extensão da satisfação dos clientes pelos produtos ou serviços atuais; deixá-los conscientes de que estão sendo cuidados e utilizar a informação coletada no planejamento estratégico.

Vavra (1993) dizia que o marketing deveria mudar a mentalidade de "completar uma venda", para a de "iniciar um relacionamento"; de "forçar um negócio" para "construir lealdade". Para ele, a empresa do futuro restabelecerá relacionamentos "pessoais" com clientes por intermédio de bancos de dados detalhados e interativos.

No ano seguinte, Morgan e Hunt (1994) deram continuidade ao pensamento de Vavra (1993) definindo o RM como "todas as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem sucedidas".

Em 1995, Berry faz uma releitura de seu primeiro trabalho, apontando os elementos essenciais do RM:

"[...] desenvolver um serviço principal sobre o qual será construído o relacionamento; personalizar o relacionamento para clientes individuais; ampliar o serviço principal com benefícios extras, dar preço para estimular a lealdade do cliente; e comunicar-se com os empregados para que eles, em retribuição, tenham melhor desempenho com os clientes." (BERRY, 1995, p.236).

Rapp e Collins (1996) consideram o RM como essencial para maximização da função de Marketing. Não rompem com o modelo tradicional, nem o consideram ultrapassado, mas acreditam que o aprofundamento passa necessariamente pelo RM. Grönross

(1994, p.331) complementa afirmando que "marketing é estabelecer, manter e ampliar o relacionamento com consumidores e outros parceiros, para obter lucratividade, com base em objetivos comuns das partes envolvidas".

Gordon (1998, p.9) define RM como "o processo contínuo de identificação e criação de valores e compartilhamento de seus benefícios com clientes individuais, durante todo o tempo de vigência da parceria".

Ainda em 1998, Stone e Woodcock vem testificar sua teoria afirmando que:

"RM é como nós: achamos vocês; passamos a conhecê-lo; mantemos contato com você; tentamos assegurar que você obtenha de nós aquilo que quer – não apenas em termos de produtos, mas também em todos os aspectos do nosso relacionamento com você e verificamos se você está obtendo aquilo que lhe prometemos desde que, naturalmente, isso também seja vantajoso para nós." (STONE; WOODCOCK, 1998, p.3).

Em 1999, Nickels e Wood defenderam que a ênfase do RM deve ser a de manter os clientes atuais, com um alto nível de comprometimento, se preocupando com a lealdade, interesse em vendas múltiplas, relacionamentos duradouros e baixa rotatividade, fazendo isso por meio de pesquisas contínuas, com o objetivo de saber as necessidades dos clientes e melhorar o relacionamento.

Evert Gummesson (1999) foi um estudioso sobre o assunto, sua pesquisa foi direcionada para o RM e gestão da qualidade, com uma ênfase particular no setor de serviços. Em 1999, escreveu o livro "*Total Relationship Marketing*", onde define que o RM é o marketing sendo visto como relações, redes de relacionamento e interação. Para Gummesson (1999), o relacionamento está no núcleo do comportamento humano e central para as pessoas que fazem negócio. Para o autor, o conceito de RM é influenciado por algumas áreas do marketing: marketing tradicional, marketing de vendas, marketing mix (produto, preço, promoção e praça), marketing de serviço e marketing de negócios. Ele acredita que o RM retém o cliente, criando um relacionamento de longo prazo com os vendedores, competidores, governo, a mídia e outros. Quando usado com habilidade, o RM aumenta a receita, reduz custos e melhora o desempenho financeiro.

Segundo Berry (*apud* PALMER, 2000, p.126), o conceito de RM pode ser aplicado em diferentes níveis: tático, estratégico e filosófico. No nível tático, ele é utilizado como base da tecnologia da informação, tal como ferramenta de vendas, favorecendo ações pontuais para os clientes com o propósito de buscar lealdade de curto prazo e efeitos rápidos nas vendas. No nível estratégico, abrange o estabelecimento de vínculos com os clientes, fundamentados em acordos que sejam mutuamente interessantes, tanto do ponto de vista de recompensas por

cooperação como de compartilhamento de riscos. No nível filosófico, o relacionamento está associado ao cerne do conceito de marketing, que é conquistar e manter clientes ativos e satisfeitos. Sendo preciso assim, o engajamento de todos os funcionários no processo, permitindo atender aos clientes melhor do que os concorrentes.

A literatura sobre RM é ampla e continua em expansão na opinião de Lindgreen (2001, p.75). Ele desenvolveu um modelo analítico, com base em uma extensa revisão teórica, que compreende os objetivos, as dimensões e os instrumentos do RM, tendo como objetivo promover pesquisas empíricas sobre o assunto.

Figura 2: Modelo Analítico dos Objetivos, Dimensões e Instrumentos do RM.

Marketing de Relacionamento

Objetivos

- Satisfação dos clientes
- Prazer dos clientes
- Participação do cliente
- Retenção de clientes
- Lealdade

Definição das dimensões

- Confiança
- Comprometimento
- Cooperação
- Interdependência
- Valores compartilhados
- Gestão de conflitos
- Poder

Instrumentos

- Marketing direto
- Database
- Gerência da qualidade
- Marketing de serviços
- Parcerias com clientes
- Diversas disciplinas de Mkt

Fonte: Lindgreen, 2001.

Diante das análises conceituais apresentadas, conclui-se que no RM, o principal foco é o cliente. Segundo Sheth e Parvatiyar (1995) a partir do entendimento das necessidades dos clientes, existe o envolvimento e a integração desses consumidores e outros parceiros, nas atividades de marketing. Tal envolvimento, segundo os autores, resulta em relacionamento interativo íntimo e este relacionamento integrador, sugere estreitos vínculos econômicos e estruturais entre as partes envolvidas. Hennig-Thurau e Hansen (2000) apontam que devido à rentabilidade econômica, a razão da gestão de relação competente com outros *stakeholders*, além dos consumidores, é vistas como necessária.

Mas, segundo Payne e Holt (2001) a compreensão de relacionamentos de longo prazo com clientes e outros *stakeholders* tem sido negligenciada na principal corrente da literatura de marketing (CHRISTOPHER *et al*, 1991; DWYER, SCHURR; OH, 1987; FORD, 1990; GRÖNROOS, 1994; GUMMESSON, 1997; HAKANSSON, 1982; MORGAN; HUNT, 1994; MÖLLER, 1992, 1994; PARVATIYAR; SHETH, 1997; SHETH; PARVATIYAR, 1995).

Hooley, Saunders e Pierce (2005), afirmam que o diferencial das empresas bem sucedidas é seu relacionamento com clientes e fornecedores. Para eles, o marketing tem sido cada vez mais visto como um processo dentro da cadeia de valor, processo este, responsável por assegurar a geração de valor para os clientes no curto e longo prazo. O conceito de "cadeia de valor" foi introduzido por Michael Porter em 1985. A cadeia de valor de qualquer empresa em qualquer setor é o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes até o produto final entregue nas mãos do consumidor (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997).

Alqahtani (2011) afirma que o RM deve ser visto como a principal atividade dentro de uma empresa e que deve ser dirigido para a criação, melhoria e manutenção de trocas relacionais eficaz com consumidores, fornecedores e até mesmo com outras empresas. Essas trocas relacionais, quando bem sucedidas, podem fortalecer o relacionamento com os clientes e melhorar o desempenho dos negócios.

No estudo sobre cocriação de valor, apresentado adiante, observa-se que estas trocas relacionais permitem a participação ativamente no processo pelo qual todas as empresas geram valor, ou seja, o cliente/*stakeholders* e a empresa podem estar intimamente envolvidos na cocriação conjunta de valor, sendo diferenciado para os *stakeholders* e sustentável para a empresa.

2.1.1 Marketing de Relacionamento e a Cocriação de Valor.

Segundo Payne e Holt (2001) há pelo menos três razões para se considerar valor no contexto mais amplo do RM. Primeiro como Grönroos (2000) aponta, que o valor tem sido tradicionalmente utilizado na literatura de marketing para endereçar "o valor dos clientes para a empresa"; e somente em certa medida "o valor para o cliente" tem sido abordado na

literatura e este, tem-se centrado muito em um contexto transacional (PETER; OLSEN, 1983; ZEITHAML, 1988). Em segundo lugar, o valor em marketing tem se concentrado principalmente na transação ou na troca e não tem levado em conta suficientemente a criação de valor e entrega por meio das relações que se estendem além das transações individuais. Ravald e Grönroos (1996) concluem:

"O aspecto relacional como um constituinte da oferta não é levada em conta [...] nós sugerimos que o próprio relacionamento pode ter um importante efeito sobre o valor total percebido. Em uma relação estreita o cliente provavelmente desloca o foco de avaliar as ofertas separadas para avaliar a relação como um todo" (RAVALD; GRÖNROOS, 1996).

Em terceiro lugar, eles concluem que o valor não foi abordado suficientemente no contexto da múltipla visão dos *stakeholders* no RM. Muito do que foi escrito até à data sobre criação de valor, tem focado principalmente na perspectiva de apenas uma das partes interessadas, o cliente. Uma diferença fundamental em RM é que seu foco não é limitado a relacionamentos de uma empresa com os clientes. A abordagem de RM salienta a importância de múltiplos *stakeholders* (BUTTLE, 1999; CHRISTOPHER; PAYNE; BALLANTYNE, 1991; DOYLE, 1995; GUMMESSON, 1999; KOTLER, 1992; MORGAN; HUNT, 1994).

Sheth e Parvatiyar (1995) ressaltam que os avanços tecnológicos além de criarem uma variedade de processos de desenvolvimento organizacional, permitiram também a interação direta com um grande número de usuários, possibilitando uma orientação voltada para o relacionamento. Entre as muitas aplicações destes avanços, principalmente no mundo eletrônico, destacam-se o RM, o *branding*, as relações públicas e a propaganda segmentada (LAS CASAS, 2010, p.75).

Com a tecnologia mais acessível, Vavra (1993) afirmou ter se tornado possível o foco no cliente de forma mais eficiente. Cada informação fornecida pelos clientes/stakeholders em contato com a empresa pode ser arquivada digitalmente, podendo assim, aprender sobre suas necessidades e atendê-los de forma mais assertiva.

O RM é a prática principal do marketing de mídia social, a criação de um diálogo permanente com os clientes, onde estes podem tornar-se um canal principal para divulgação de produtos e serviços. Assim, segundo definição de Hunt e Morgan (1995), RM se refere a todas as atividades dirigidas a estabelecer, desenvolver e manter as trocas relacionais de sucesso. Segundo os autores, para que esses objetivos sejam alcançados, deve-se: compreender as necessidades dos clientes; tratar os clientes como parceiros; assegurar que os empregados satisfaçam as necessidades dos clientes; prover os clientes com a melhor

qualidade possível relativa às necessidades individuais. O RM pressupõe, conforme sugerido por McKenna (1993), a interatividade, a conectividade e a criatividade, para que o cliente realmente possa ser parte da estratégia da organização no planejamento de produtos e serviços de valor, em um processo dinâmico e contínuo.

Assim, é possível afirmar que a cocriação tem como origem a gestão de produtos (KOTLER, 2010) e também o RM (ROCHA, 2010). O conceito de cocriação (conforme elucidado no item 2.3.1) é a construção com os *stakeholders*, de plataformas de engajamento baseadas na experiência, visando mutuamente o aumento do valor. Estas plataformas podem ser coisas físicas, tais como uma reunião ou uma loja, ou coisas virtuais, como um *web site* (GOUILLART, 2010) Este conceito tem como foco principal o desenvolvimento do relacionamento entre os *stakeholders*, por meio da interação e do diálogo (PAYNE, STORBACKA, FROW, 2008).

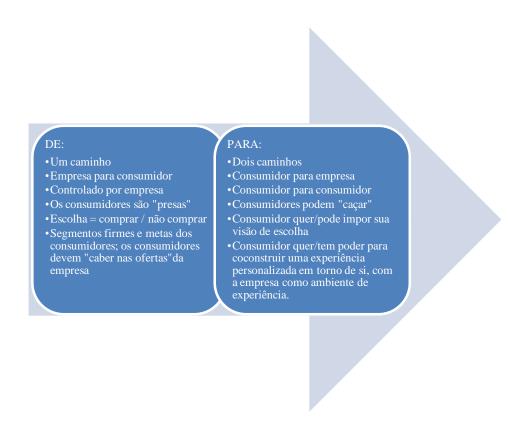
Para Ramaswamy (2011b) resumidamente, cocriação é criação de valor com base em experiências por meio das plataformas de engajamento que se expandem no ecossistema. Uma plataforma de engajamento é composta por pessoas, interfaces, processos e artefatos, que, então, evoluem para ambientes geradores de valor. Os elementos de base são diálogo, acesso, transparência e reflexividade. Cocriação fornece um ciclo contínuo de resposta de ideias que passam a fazer parte do processo de tomada de decisão da empresa. Para ele, uma plataforma de engajamento tem o potencial de criar ambientes interativos, sendo projetada para ampliar e intensificar a iniciativa humana na criação de valor. São todos os meios que permitem a criação de valor em conjunto com os clientes e stakeholders, exemplos incluem: reuniões ao vivo, web sites, lojas físicas com espaço de reunião, aplicativos móveis, call-centers e espaços de comunidade privada ou pública.

Ramaswamy (2013) afirma que essas plataformas de engajamento podem ser projetadas para serem operadas em qualquer parte de uma empresa com a finalidade de:

- Desenvolver novas redes de negócios e ofertas de plataformas de base comunitárias;
- Aproveitar ideias e insights coletivos;
- Expandir o ecossistema dos stakeholders e do potencial de criação de valor;
- Melhorar a colaboração, coordenação e cooperação;
- Incentivar o empreendedorismo e tomada de decisão mais inteligente;
- Permitir uma melhor concepção de ofertas;
- Apoiar uma melhor entrega de ofertas;
- Facilitar uma melhor formação e venda das ofertas.

Anand G. Mahindra no prefácio do livro "The Co-creation Paradigm" de Ramaswamy e Ozcan (2014) diz que nas últimas décadas foram observadas plataformas tecnológicas que permitiram o engajamento humano em um nível profundo e em escala muito ampla. Para ele, como consequência, as empresas podem e devem expandir suas estratégias para englobar um relacionamento rentável para com todos os *stakeholders*.

Figura 3: Transformação do Relacionamento entre Empresas e Consumidores.



Fonte: Prahalad e Ramaswamy, 2004c.

Uma vez que a gestão da cocriação de valor está baseada na orientação para mercado, ela busca estabelecer um relacionamento profundo e duradouro com os clientes, com objetivo de identificar necessidades e oferecer benefícios, como forma de obter vantagem competitiva sustentável. Prahalad e Ramaswamy (2004c) afirmam que a cocriação converte o mercado em um fórum onde o diálogo entre o consumidor, a empresa, as comunidades de consumo e as redes de empresas podem ter lugar. Esta transformação da relação entre as empresas e os consumidores é mostrada na Figura 3.

No processo tradicional as empresas gerenciam as relações com os clientes deixando pouco espaço para que estes tenham voz, injetando a visão de como eles querem

(individualmente e coletivamente) interagirem. Segundo os autores, na cocriação, os consumidores podem escolher as empresas que querem ter um relacionamento com base em seus próprios pontos de vista de como o valor deve ser criados por eles. Esta interação empresa-cliente será examinada com detalhes mais adiante.

2.2 Conceito de Valor

Neste capítulo, será apresentada a fundamentação teórica sobre o conceito de Valor, sendo posto um breve relato sobre as suas origens e manifestações, seu ponto de vista nas ciências econômicas e sua abordagem no marketing. Na interpelação do marketing, será mostrada uma taxonomia das teorias de valor criado por Overby (2000), um curto comentário sobre sua importância e ao final, sua variação de termos e seus significados. Na fundamentação teórica de Valor para o Cliente, serão apresentados os diferentes conceitos sobre o tema, originários da percepção de diversos autores. Sobre o mesmo tema, será discutida a natureza e as características conceituais do valor percebido e os tipos de valor para o cliente e suas implicações.

O conceito de valor tem sido investigado e conceituado em diferentes áreas do conhecimento como Economia, Sociologia, Antropologia, Psicologia e Psicologia Social, tendo uma definição muito subjetiva quando olhado do ponto de vista da Administração. As tipologias dos valores são tão antigas como o esforço inicial em conhecer estes princípios de orientação (PEPPER, 1954; SPATES, 1983).

Ressalta-se preliminarmente, que as pessoas fazem escolhas tendo por preferência seus valores pessoais, para Rokeach (1973, p.20) "os valores são representações cognitivas e transformações de suas necessidades humanas". Para ele, as pessoas têm nos seus valores, parâmetros que guiam processos conscientes e inconscientes, os quais justificam e racionalizam as ações, pensamentos e julgamentos. Xie *et al.* (2008) afirmam que os valores são normalmente incorporados na história, cultura e desenvolvimento econômico de uma sociedade e que a formação de valores é influenciada tanto pelo desenvolvimento pessoal, bem como pelos sociais, econômicos, históricos e culturais.

No livro de Rokeach de 1973, o autor deixa isso claro quando afirma que os valores fazem parte dos objetivos, das escolhas e do modo de vida das pessoas:

"Dizer que uma pessoa tem um valor é dizer que ela tem uma crença prescritiva ou provável que um específico modo de comportamento ou estado-final da existência é preferido a um modo oposto de comportamento ou estado-final. Essa crença transcende a atitude em relação a objetos ou em direção a situações; ela é um padrão que guia e determina ação, atitudes em relação a objetos ou situações, ideologia, apresentação de si mesmo aos outros, avaliações, julgamentos, justificações, comparações de si mesmo com os outros e tentativa de influenciar os outros." (ROKEACH, 1973, p. 25).

Ao longo dos anos, os valores têm sido observado como tipos específicos de necessidades (MASLOW, 1954), atitudes (LEVY, 1990) e crenças (ROKEACH, 1973), ou como uma combinação de crenças e concepções desejáveis (SCHWARTZ; BILSKY, 1987), metas, necessidades e preferências (DOSE, 1997). Nos últimos anos, outras características relacionadas à questão do valor passaram a ser analisadas, como o aspecto cultural, por exemplo. Para Luna *et al.* (2002, p.398), "a cultura influencia atitudes e comportamentos por meio de suas associações ou manifestações específicas: valor, heróis, rituais e símbolos. Estas quatro manifestações culturais podem ser usadas para resumir a maioria, se não todos, os efeitos culturais encontrados na literatura (HOFSTEDE, 1997; LUNA; GUPTA, 2001). Estas manifestações são as formas em que determinado conhecimento cultural é armazenado e expresso. [...] O valor repousa no coração da maioria das definições de cultura."

Nas ciências econômicas, o valor originalmente, tem uma concepção predominantemente material, o produto têm valor de acordo com a sua utilidade, que é representada pelo preço. Em 1985, Porter trouxe uma abordagem do pensamento econômico, definindo que valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar. Em contestação, Richins (1994) aponta que o valor, denominado de valor de posse, refere-se principalmente ao valor de uso do produto, e não apenas ao seu valor econômico. Richins (1994, p. 504) explica que:

"a literatura econômica deu lugar ao valor dentro do contexto da troca; o valor de um produto para um consumidor é representado pelo preço que ele espera pagar e origina-se da utilidade ou das satisfações que o produto provê [...]" (RICHINS, 1994, p.504)

No marketing, o valor aparece como tema em diferentes contextos, tendo sido muito difundido na comunidade acadêmica e no mundo empresarial, contribuindo assim para a complexidade do estudo.

Sob a perspectiva do marketing empresarial, Anderson, Jain e Chintagunta (1992) afirmam que valor neste mercado, é o valor percebido pelo cliente (organização) em unidades monetárias para o conjunto recebido de benefícios econômicos, técnicos, de serviço e sociais

em troca do preço pago pelo produto, tudo isto, sendo levada em conta a disponibilidade da oferta e dos preços do fornecedor.

Investigações sobre conceitos de valor, qualidade, preço e suas ligações forneceram poucos resultados conclusivos (BISHOP, 1984; DOYLE, 1984; JACOBY; OLSON, 1985; SAWYER; DICKSON, 1984; SCHECHTER, 1984). Os esforços de pesquisa têm sido criticados por definição e conceituação inadequadas (MONROE; KRISHNAN, 1985; ZEITHAML, 1983), por seus procedimentos inconsistentes de medição (MONROE; KRISHNAN, 1985), e por questões metodológicas (BOWBRICK, 1982; OLSON, 1977; PETERSON; WILSON, 1985). Um problema fundamental que limita o trabalho na área, envolve o significado dos conceitos não só de valor, mas de qualidade também, pois, eles são confusos, de construções indescritíveis e muitas vezes confundidos com adjetivos imprecisos como: bens, luxo, brilho, ou peso (CROSBY, 1979).

Sinha (1996, apud OVERBY, 2000) afirma que a literatura atual em economia, em sua grande parte, iguala valor ao preço de equilíbrio. Diferentemente do entendimento das ciências econômicas, o estudo de valor na área de marketing não está relacionado somente à questão econômica, sua ênfase tem como foco o cliente, recebendo assim influência da Psicologia e da Sociologia, referindo-se as percepções de valor das pessoas e nos levando a compreender o que leva um indivíduo a adquirir ou usar um determinado produto. Richins (1994, p.504) afirma que "há muitas razões para acreditar que o valor econômico não pode capturar totalmente o valor real de muitos dos objetivos possuídos pelos consumidores".

Sinha *apud* Overby (2000) apresenta uma taxonomia das teorias de valor, relacionando quatro teorias empregadas no marketing, que é reproduzida no quadro abaixo:

Quadro 1: Taxonomia das Teorias de Valor.

Teoria	Definição de valor	Artigos
Transação-específica	Valor é percebido como a economia obtida em uma transação (preço de referência menos o preço dado).	Szybillo e Jacoby (1974); Berkovitz e Walton (1980); Urbany et al. (1988)
Qualidade ajustada ao preço	Valor é a qualidade condicionada ao preço (valor = qualidade/preço).	Monroe (1990); Tellis e Gaeth (1990); Dodds, Monroe, e Grewel (1991); Gale (1994); Bolton e Drew (1991)
Orientado para utilidade	O valor depende da utilidade do produto ou da utilidade condicional ao sacrifício feito (valor = utilidade de transação + utilidade de aquisição).	Krishnamurti (1982); Thaler (1985); Hauser e Urban (1986); Zeithaml (1988)
Experiencial	Valor é uma experiência interativa ou uma noção subjetiva derivada da experiência. O valor é altamente influenciado pela situação.	Holbrook e Hirshman (1982); Holbrook e Corfman (1985); Holbrook (1994); Aurier e Evrard (1997) Aurier, Evrard, e N'Goala (1998, 2000), Evrard e Aurier, 1995 e 1996.

Fonte: Overby, 2000.

A teoria da transação-específica de valor, a mais antiga na literatura de marketing, examina a influência de vários aspectos que são relacionados ao preço, enfatizando a perspectiva econômica.

A teoria da qualidade ajustada ao preço propõe o conceito de valor fazendo uma associação entre qualidade e preço, sendo esta, a mais dominante no marketing (Sinha, 1996 *apud* Overby, 2000). A visão de Gale (1994, p.14) é a da qualidade ajustada ao preço, definindo o valor como "a qualidade percebida pelo mercado, ajustada ao preço relativo de seu produto".

A teoria orientada para utilidade explica o valor fazendo uma ponderação entre utilidade (ou benefícios) e sacrifício. Para Zeithaml (1988), com a visão da teoria orientada para a utilidade, a diversidade no significado de valor é ilustrada nas seguintes definições: valor é baixo preço; valor é o que eu quero em um produto; valor é a qualidade que eu recebo pelo preço que eu pago; valor é o que eu recebo pelo que eu dou. Zeithaml (1988) define valor como a avaliação geral da utilidade de um produto baseado na percepção do que é dado em troca do que é recebido.

A teoria experiencial traz à noção de valor das ideias de preferência, interação entre

sujeito e objeto, relatividade de avaliação e experiência. Holbrook (1999), da teoria experiencial, afirma que a teoria de valor representa um corpo de conhecimentos habitualmente negligenciados por pesquisadores de disciplinas relacionadas a marketing. Ele é o representante de destaque no assunto, na próxima seção será visto mais sobre suas ideias e conceitos.

Nesta apresentação de conceitos, não se pode deixar de mencionar Kotler e Keller (2006) que afirmam que o valor é resultado dos benefícios e custos tangíveis e intangíveis percebidos pelo consumidor, e pode ser visto como uma combinação de qualidade, serviço e preço.

Identificar como proporcionar um valor superior para o cliente é um desafio na administração atual. As empresas que se concentram em criar um valor superior para os seus clientes, ao invés de vender os produtos da empresa, buscam primeiro identificar os problemas atuais e futuros dos clientes, para depois tentar achar soluções para o mesmo. Estas soluções podem envolver a criação de novos produtos e serviços, a integração de ofertas de outros concorrentes (por meio de alianças), e até mesmo recomendar lhes outro fornecedor (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

Segundo Narver e Slater (1990), para uma empresa maximizar o seu lucro em longo prazo, ela deve continuamente criar valor superior para o seu público alvo. Para criar valor superior para o cliente, a empresa precisa ser orientada para o consumidor, orientada para o concorrente e coordenada interfuncionalmente, tendo cada um desses critérios, igual importância.

A criação de valor para o cliente tem sido reconhecida como um conceito central no marketing (WOODRUFF, 1997), e a base fundamental para todas as suas atividades (HOLBROOK, 1994). Tem sido sugerido como o objetivo das organizações (SLATER, 1997), uma chave principal para o sucesso por meio do posicionamento diferencial (COOPER, 2001), e um precursor para a satisfação e fidelização dos clientes (WOODALL, 2003). Em 1996, Gale e Wood afirmam que as empresas obtêm sucesso ao oferecer valor superior aos seus clientes.

Dada a natureza multidimensional, ao se criar um valor superior para o cliente, a interdependência do marketing com as outras funções do negócio deve estar sistematicamente incorporada na estratégia de marketing da empresa (WIND; ROBERTSON, 1983). Porter (1985) afirma que qualquer individuo em qualquer função na empresa pode contribuir potencialmente na criação de valores para o consumidor.

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004a, p.12), "o futuro da competição, encontrase em uma abordagem totalmente nova para a criação de valor, com base em uma cocriação de valor centrada pessoalmente entre consumidores e empresas". O constructo de valor percebido tem sido identificado como uma das medidas mais importantes para a obtenção de vantagem competitiva (PARASURAMAN, 1997), e tem sido argumentado como sendo o mais importante indicador das intenções de recompra (PARASURAMAN; GREWAL, 2000).

O termo valor para o cliente tem muitos significados (WOODALL, 2003), mas dois são dominantes — valor para o cliente (valor percebido pelo cliente ou valor recebido pelo cliente) e valor para a empresa ou valor do cliente para a empresa (agora mais conhecido como valor vitalício do cliente). Os termos valor para o cliente e valor do cliente para a empresa, vêm da língua inglesa e podem causar confusão. O termo *customer value* é por vezes traduzido como valor para o cliente e o termo *customer equity* é por vezes traduzido como valor do cliente, os termos são relacionados, uma vez que a aplicação do valor para o cliente produz um valor vitalício do cliente. O tema que será analisado no presente estudo é o de valor para o cliente (*customer value*).

2.2.1 Valor para o Cliente

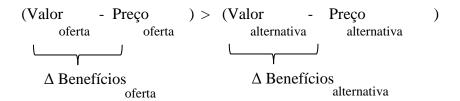
O conceito de valor para o cliente tem sido considerado um dos fatores mais importantes no sucesso de uma organização e tem sido citado como uma importante fonte de vantagem competitiva para a empresa (MIZIK; JACOBSON, 2003; SPITERI; DION, 2004; WOODRUFF, 1997). Valor para o consumidor tem sido reconhecido como a base fundamental em todas as atividades de marketing (HOLBROOK, 1994, 1999), e foi concebido como uma ferramenta estratégica fundamental para atrair e reter clientes (LEE; OVERBY, 2004; WANG; LO; CHI; YANG, 2004). Leão e Mello (2001) complementam dizendo que *customer value* é um dos constructos que melhor explica o comportamento do consumidor.

A fundação da teoria de valor para cliente (*customer value*) foi lançada décadas atrás por Alderson (1957) e Drucker (1973), entre outros. Talvez a conceituação mais ampla na literatura seja a desenvolvida por Zeithaml (1988) e uma das propostas mais detalhadas seja a delimitação conceitual desenvolvida por Holbrook (1994, 1999).

A riqueza conceitual de valor para o cliente, "incorpora múltiplos contextos (pré e pós uso), várias tarefas cognitivas ("preferência por" e "avaliação de") e múltiplos critérios de avaliação (atributos, consequências de uso e objetivos do cliente), que são incorporadas nele" (PARASURAMAN, 1997, p. 154).

O conceito de valor para o cliente encontra definições que envolvem escopos diversificados como preço, custo, experiência, benefícios, funcionalidade, qualidade e etc. Escopos estes, que participam do relacionamento produto/cliente, permitindo desta forma, com que cada autor ou teórico siga um raciocínio distinto, uma lógica criada de acordo com o seu ponto de vista, experiência e expertise. São encontrados, por exemplo, conceitos como os de Anderson, Narus e Narayandas (1998), que analisando o mercado industrial, resumiram a essência do conceito de valor para o cliente em uma equação (veja Figura 4). Nessa equação se compara o valor e preço da oferta de mercado com o valor e preço da próxima melhor alternativa. Na decisão do cliente, os autores defendem que este deve perceber um efetivo diferencial de benefícios superior na oferta em relação à melhor alternativa concorrente.

Figura 4: Equação do Conceito de Valor para o Cliente.



Fonte: Anderson, J. C.; Narus, J. A.; Narayandas, D., 1998.

Por outro lado, valor entregue ao cliente na visão de Kotler (2000, p.56) "é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam de um determinado produto ou serviço. O custo total para o cliente é o conjunto de custo em que os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço." (KOTLER, 2000, p.56). Ou ainda, para Churchill e Peter (2000, p.13), "valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos da compra e uso de produtos e serviços". De forma similar, Perreault Jr. e McCarthy (2002, p.24) apresentam valor para o consumidor como "a diferença entre os benefícios que um consumidor vê em uma oferta de mercado e os custos de se obterem os benefícios. Um consumidor,

provavelmente, estará mais satisfeito quando o valor do consumidor é maior – quando os benefícios superam os custos por uma margem grande".

Uma das definições que chama a atenção é a definição de Woodruff e Gardial (1996, p.54), eles afirmam que "o valor para o cliente é a percepção do que os consumidores querem que aconteça (as consequências) na utilização de um produto ou serviço, na busca de atingir propósitos e objetivos desejados".

Segundo os autores, esta definição apresenta três elementos importantes: os produtos, que são os meios que possibilitam aos consumidores atingir os seus objetivos, ou seja, os produtos não são um fim em si mesmo, seu valor está na sua utilização ou posse; outro elemento importante desta definição é que a criação de valor dá-se por meio das consequências do consumo ou posses dos produtos, não por suas características intrínsecas; e por fim, é que o julgamento de valor feito pelo consumidor é fortemente influenciado pelas características específicas de sua utilização, ou seja, o contexto de consumo do produto pode influenciar, e até modificar, com o tempo, a perspectiva de valor que o consumidor tem em relação ao produto (WOODRUFF; GARDIAL, 1996).

A complexidade deste conceito requer um modelo organizado e sistemático de analisar e definir o valor para o cliente. Os autores então propõem um modelo hierárquico de valor para o cliente, onde a ideia é relacionar atributos, consequências e objetivos pretendidos (ou valores pessoais) ancorados na estrutura conceitual do modelo de cadeias meios-fins de Gutman, 1982. Nesta hierarquia, os clientes avaliam o desempenho da oferta em cada uma dessas dimensões, formando um sentimento de satisfação pelo valor recebido (Veja Figura 5).

Os atributos são todas as características, componentes e atividades que fazem parte do produto ou serviço. As consequências são compostas por uma visão mais subjetiva das reações, tanto negativas quanto positivas, percebidas pelo consumidor em relação ao consumo ou posse do produto. Segundo os autores, no topo da hierarquia estão os fatores primordiais de influência e motivação dos consumidores, os desejos de estado final: os principais valores, desejos e objetivos do consumidor.

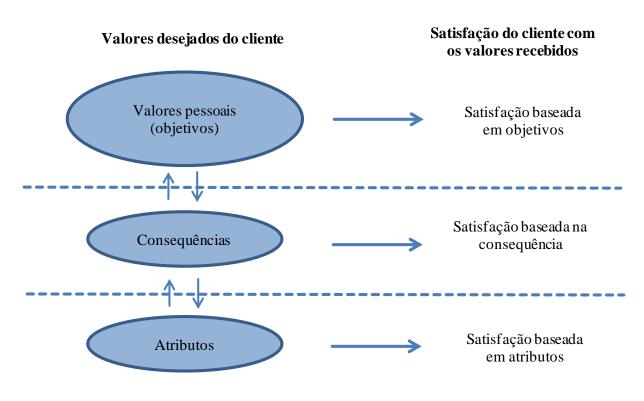


Figura 5: Modelo de Hierarquia do Valor para o Cliente.

Fonte: Woodruff, R. B., 1997.

Dando continuidade ao estudo, Woodruff e Gardial (1996), apresentam um processo para investigar a determinação de valor para o cliente, denominado CVD (Determinação de valor para o cliente) (Veja Figura 6). O primeiro passo deste processo é identificar as dimensões de valor para o cliente, definindo quais as características tangíveis (atributos específicos, qualidade, durabilidade) e intangíveis (como confiança no fornecedor) que efetivamente agregam valor na perspectiva do cliente. O segundo passo é determinar estrategicamente dimensões críticas de valor para o cliente, onde deve ser feita uma triagem a fim de que a empresa possa investir nos valores mais importantes e que sejam coerentes com a sua estratégia de negócios. O terceiro passo prevê mudanças no valor para o cliente, uma análise de indícios que possam estar sinalizando mudanças no comportamento ou na perspectiva de valor dos clientes. Neste passo, são feitas previsões sobre prováveis mudanças nas dimensões valorizadas pelo cliente. Quarto passo é determinar a satisfação do cliente com a entrega de valor, esta etapa permite à empresa avaliar a satisfação do cliente com relação ao valor a ele entregue. Nesta fase, se avalia não só o valor percebido pelos clientes, mas a satisfação em relação à entrega de valor por meio dos produtos e serviços. Quinto passo é

explorar as causas para os problemas de entrega de valor, buscando analisar o que pode estar resultando os baixos graus de satisfação e tomando medidas para melhorar a avaliação dos clientes com relação à empresa.

Selecionar o público-alvo

Identificar as dimensões de valor para o cliente

Determinar a importância estratégica das dimensões de valor

Prever mudanças no valor para o cliente com a entrega de valor

Explorar causas de problemas de entrega de valor

Desenvolver/Implementar planos de ação

Figura 6: O Processo de Determinação de Valor para o Cliente (CVD Process).

Fonte: Woodruff, R. B., 1996.

Alguns pesquisadores argumentam que não só a determinação do valor, mas também a criação de valor é controlada pelo cliente (GRÖNROOS, 2011; GRÖNROOS; RAVALD, 2011; HEINONEN *et al.*, 2010; HELKKULA *et al.*, 2012; VOIMA *et al.*, 2010, 2011).

Para Woodall (2003), o conceito de valor é dinâmico, uma vez que a avaliação e a percepção do valor inerente a uma determinada oferta podem ser alteradas ao longo do tempo. Desta forma, Woodall (2003) amplia a concepção de valor para o cliente, apresentando cinco noções distintas, ou formas primárias, de "valor para o cliente":

- Valor líquido: é o equilíbrio da relação entre benefícios e sacrifícios percebidos, os quais podem ser considerados como prático-cognitivos e/ou sensoriais-afetivos.
- Valor derivado: resulta da experiência de consumo, independentemente do sacrifício e está associado aos benefícios percebidos pelo cliente, na equação do valor líquido.

- Valor de marketing: refere-se aos atributos/características/qualidade do produto, sob a ótica da empresa.
- Valor da venda: está associado ao sacrifício e é determinado pelo preço mais baixo em relação às ofertas do concorrente.
- Valor racional: diz respeito ao "preço justo", resultado da comparação do preço proposto pela oferta comparativamente a um preço de referência.

Ao se estudar sobre o assunto, percebe-se que são vários os estudiosos que apresentam suas abordagens e conceitos sobre o tema, o quadro abaixo resume algumas definições importantes desses autores do conceito de valor para o consumidor.

Quadro 2: Alguns Conceitos de Valor para o Consumidor.

AUTORES	DEFINIÇÃO
Holbrook e Corfman (1985); Holbrook (1994, 1999, p. 5)	"Valor para o consumidor é como uma experiência interativa da preferência relativista."
Zeithaml (1988, p.14)	"O valor percebido é a apreciação global do consumidor sobre a utilidade de um produto com base em percepções do que é recebido e do que é dado".
Lichtenstein, Netemeyer and Burton (1990, p.54)	"Valor é a relação da qualidade para preço."
Monroe (1990, p.51)	"Percepção de valor dos compradores representam um equilíbrio entre a qualidade ou benefícios percebidos do produto em comparação com o sacrifício percebido pelo pagamento do preço do produto."
Dodds et al. (1991, p.308)	"A desvantagem cognitiva entre as percepções de qualidade e sacrifício resulta em percepções de valor."
Liljander e Strandvik (1993, p.14)	"O valor percebido é igual a benefícios percebidos / preço percebido."
Gale (1994, p.xiv)	"O valor para o cliente é a qualidade percebida pelo mercado ajustado ao preço relativo de seu produto".
Rust e Oliver (1994, p.7)	"O valor é uma combinação do que é recebido e do que é sacrificado."
Hunt e Morgan (1995, p.6)	"Valor refere-se à soma total de todos os benefícios que os consumidores percebem que receberão se eles aceitarem a oferta do mercado."
Butz e Goodstein (1996, p.63)	O valor para o cliente é "o vínculo emocional que se estabelece entre um cliente e um produtor após o cliente ter usado o produto ou serviço produzido por esse fornecedor e achou que o produto fornece um valor agregado".
Fornell, Johnson, Anderson, Cha and Bryant (1996, p.9)	O valor percebido é "a percepção do nível de qualidade do produto em relação ao preço pago"

Woodruff (1997, p.142)	"O valor para o cliente é a preferência percebida de um cliente por, e avaliação de, os atributos dos produtos, atributos das performances, e consequências decorrentes da utilização que facilitam atingir metas e objetivos do cliente em situações de uso."
Sinha e DeSarbo (1998, p.236)	"Valor é a qualidade que os consumidores podem pagar."
Sirohi, McLaughlin and Wittink (1998, p.228)	"Valor é o que você recebe pelo que você paga."
Oliver (1999, p.45)	"O valor é uma função positiva do que é recebido e uma função negativa do que é sacrificado."
Lapierre (2000, p.123)	"Valor percebido pelo cliente pode, portanto, ser definido como a diferença entre os benefícios e os sacrifícios (por exemplo, os custos totais, tanto monetários e não monetários) percebida pelos clientes, em termos de suas expectativas, ou seja, necessidades e desejos."
McDougall e Levesque (2000, p.394)	"Amplamente definido, valor percebido são os resultados ou benefícios que os clientes recebem em relação aos custos totais (que incluem o preço pago acrescido de outros custos associados com a compra). Em termos simples, o valor é a diferença entre benefícios e custos percebidos".
Oliva (2000, p.56)	"O valor do cliente é o preço hipotético para uma oferta de um fornecedor em que um determinado cliente estaria no ponto de equilíbrio econômico global, em relação à melhor alternativa disponível para o cliente executar o mesmo conjunto de funções."
Slater e Narver (2000, p.120)	"O valor do cliente é criado quando os benefícios para o cliente associado a um produto ou um serviço exceder os custos do ciclo de vida da oferta ao cliente"
Kothandaraman e Wilson (2001, p.380)	"O valor é a relação da oferta de mercado de uma empresa e preço ponderado por parte do consumidor contra a oferta de mercado do seu concorrente e preço."
Van der Haar <i>et al.</i> (2001, p.628)	"O conceito de valor do cliente avalia o valor de um produto oferecido a um cliente, tendo todas as suas características tangíveis e intangíveis em conta."
Walter, Ritter and Gemünden (2001, p.366)	"O valor percebido como compensação entre vários benefícios e sacrifícios adquiridos por meio de um relacionamento com o cliente pelos tomadores de decisão-chave da empresa do fornecedor."
Afuah (2002, p.172)	"O valor que um cliente atribui às propriedades é uma função do alcance para o qual eles contribuem para a utilidade ou prazer do cliente."
Chen e Dubinsky (2003, p.326)	Valor percebido pelo cliente é "a percepção dos benefícios líquidos que um consumidor ganhou em troca dos custos incorridos na obtenção dos benefícios desejados"

Fonte: Sánchez-Fernández, R.; Iniesta-Bonillo, M. A., 2006.

2.2.1.1 Natureza e Características Conceituais do Valor Percebido

A partir da análise das principais contribuições conceituais sobre o valor percebido pelo cliente, é possível identificar uma série de características conceituais que ajudam a entender a sua natureza. Zeithaml (1988) propõe um quadro para ajudar a esclarecer os estudos e análises destas definições (veja Quadro 3 abaixo).

A primeira, com raízes na literatura de economia, identifica valor com o preço monetário do produto. O segundo tipo de conceituação incide sobre qualquer benefício que o produto pode contribuir, identificando o valor como a utilidade ou valor acrescentado que permite ao consumidor para alcançar seus objetivos. No terceiro tipo, surge quando a relação entre qualidade e preço é considerada. A quarta definição, reflete um equilíbrio entre benefícios e sacrifícios, explicando melhor o conceito de valor para o consumidor, integrando os elementos enfatizados pelos outros.

Quadro 3: Definição de Valor para o Cliente.

1. Tipo: Valor como preço baixo	Oliva (2000).
2. Tipo: Valor como tudo o que o consumidor quer em um produto	Afuah(2002); Butz and Goodstein (1996); Hunt and Morgan (1995); Van der Haar et al. (2001).
3. Tipo: Valor como a qualidade que o consumidor recebe para o preço que ele paga	Dodds <i>et al.</i> (1991); Fornell <i>et al.</i> (1996); Gale (1994); Lichtenstein <i>et al.</i> (1990); Monroe (1990); Sinha <i>and</i> DeSarbo (1998).
4. Tipo: Valor como o que o consumidor recebe por aquilo que ele dá	Chen and Dubinsky (2003); Holbrook (1994, 1999); Holbrook and Corfman (1985); Kothandaraman <i>and</i> Wilson (2001); Lapierre (2000); Liljander <i>and</i> Strandvik (1993); McDougall <i>and</i> Levesque (2000); Oliver (1999); Rust <i>and</i> Oliver (1994); Sirohi <i>et al.</i> (1998); Slater <i>and</i> Narver (2000); Walter <i>et al.</i> (2001); Woodruff (1997); Zeithaml (1988).

Fonte: Zeithaml, 1988.

Depois da abordagem dos conceitos propostas por diversos autores para o *customer* value, Woodruff (1997), identificou áreas de consenso e outras nas quais os conceitos de valor para o cliente divergem entre si: (1) o valor para o cliente é inerente ou está relacionado ao uso de algum produto (bem físico ou serviço), o que distingue o valor para o cliente de valores pessoais e valores organizacionais; essas definições também consideram a ideia de

que o valor para o cliente envolve a diferença entre o que ele recebe (qualidade, benefícios, valia, utilidade) e o que ele abre mão para adquirir e usar um produto (preço, sacrifícios). (2) o valor para o cliente é algo percebido pelos consumidores nas circunstâncias da compra ou de uso, ou seja, não é necessariamente o que a empresa declara oferecer; (3) o valor para o cliente pressupõe uma troca entre o que o consumidor recebe e o que ele entrega para adquirir ou usar um produto.

Woodruff (1997) também identificou algumas diferenças nas bases de construções das definições. Primeiro, ele ressalta como uma diversidade de termos, como qualidade, benefícios, valia e utilidade é empregada. Segundo, há diferença na abordagem de valor levando-se em conta a situação de compra e uso, para Woodfruff (1997):

"Os clientes podem considerar valor em diferentes tempos, tal como quando fazem uma decisão de compra ou quando têm experiência com o desempenho do produto durante ou após o uso. Cada um desses contextos centra-se em uma diferente tarefa de julgamento do cliente (WOODRUFF, 1997, p.141)."

Terceiro, há diferenças nas classificações propostas sobre os tipos de valor para o cliente como será visto mais adiante no item "Tipos de valor para o cliente".

2.2.1.2 Tipos de Valor para o Cliente e suas Implicações

Woodruff (1997) evidenciou a proposta de Sheth, Newman e Gross (1991), que distingue cinco categorias de valor que cada consumidor considera importante e que podem ser fornecidas por um produto. Sheth, Mittal e Newman (2001, p.333) apresentam cinco principais tipos de valores identificados na literatura que direcionam o comportamento do consumidor em sua tomada de decisão como descrito a seguir:

• Valor funcional: pode ser entendido como um sinônimo de utilidade. Valor funcional, portanto, refere-se à utilidade percebida de uma alternativa de escolha no que tange ao quanto ela tem capacidade de desempenhar seus propósitos funcionais. As alternativas podem estar associadas a atributos físicos, especificações técnicas, utilidade funcional e qualidade do produto ou serviço. Exemplo: desempenho, confiabilidade, qualidade, preço, durabilidade. Inclusive, esta é uma condição estratégica crítica para obtenção de vantagem competitiva: melhoria contínua.

- Valor social: utilidade percebida de uma alternativa como resultado de sua associação com um ou mais grupos sociais específicos. Elemento relevante é a percepção de como o consumo se associa aos relacionamentos que se estabelecem entre as pessoas envolvidas no processo de consumo. E as escolhas se baseiam em associações positivas ou negativas, com estereótipos de grupos demográficos, socioeconômicos e culturais. Em geral, esses valores são mais importantes para itens de consumo mais visíveis.
- Valor Emocional: a utilidade percebida de uma determinada alternativa decorre de sua capacidade de provocar estados afetivos e sentimentais. Alternativas adquirem valores emocionais quando associadas a sentimentos específicos ou quando facilitam ou perpetuam sentimentos. Ex. conforto, segurança, romance, paixão, medo, culpa, amizade, lealdade, confiança. É condição estratégica crítica para obtenção de vantagem competitiva: reforço periódico pela necessidade de estreitar o relacionamento.
- Valor Epistêmico: utilidade percebida como resultado da capacidade de
 despertar curiosidade, propor novidade, e/ou satisfazer desejo de conhecer. O
 valor decorre de fornecer algo novo ou diferente. A condição estratégica crítica
 para obtenção de vantagem competitiva neste caso requer variedade para levar
 vantagem pela situação de incerteza.
- Valor Condicional: utilidade percebida atrelada a uma situação específica ou ao contexto em que se situa o responsável pela escolha. Valores condicionais são adquiridos na presença de antecedentes físicos ou contingências sociais, que aumentam o valor funcional ou social, mas que não possuem esse valor fora do contexto. São condições estratégicas críticas para obtenção de vantagem competitiva: oportunidades de nicho para levar vantagem da ocorrência fortuita, possíveis promoções, respostas rápidas.

O modelo de comportamento do consumidor de Sheth, Newman e Gross (1991) se vale de estudos multidisciplinares nas áreas da sociologia, psicologia social, psicologia humanística, economia de consumo, psicologia clinica, e psicologia experimental. O método permite identificar valores importantes para os consumidores em três situações: a escolha de comprar ou não comprar, escolha de tipos de produtos, e a escolha por marcas.

Seguindo o modelo de comportamento do consumidor de Sheth, Newman e Gross (1991), Toledo (*apud* KELLER & KOTLER, 2012; p. 316) defende que:

"Para definir o valor para o cliente, é necessário examiná-lo em duas dimensões que se complementam. A primeira dimensão engloba o conjunto de atributos e características tangíveis e intangíveis do produto, que lhe conferem um pacote de utilidades, as quais podem ser agrupadas em três categorias (utilidade funcional, utilidade social, e utilidade emocional/psicológica). Sob a perspectiva do cliente, o conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que compõem o pacote de utilidades oferecido só tem significado quando percebido e interpretado como um conjunto de benefícios funcionais, psicológicos e sociais e não a partir das características do produto em si. A segunda dimensão que integra o conceito de valor para o cliente, diz respeito aos custos que ele terá que suportar para obter o conjunto de benefícios proporcionados pelo produto ou serviço. Eles compreendem custos monetários e não monetários como preço, tempo, esforço, energia física, energia psíquica e risco inerente à determinada alternativa de escolha. Trata-se do preço percebido e pode ser interpretado, na perspectiva do cliente, como o sacrifício necessário para obter o produto ou serviço desejado." (TOLEDO apud KELLER & KOTLER, 2012; p. 316)

Em 1999, Evert Gummesson mostrou as implicações destes diferentes valores para as organizações no que tange o gerenciamento estratégico:

Figura 7: Ligações-chaves do Valor Estratégico.

TIPO DE VALOR	CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES
Funcional	•São necessárias melhorias contínuas
Social	•Cultivo de relações de longo termo, incerto no começo, mais estáveis depois. Sendo necessário reforço visível.
Emocional	•É necessário o reforço periódico por haver necessidade de relações bastante próximas.
Epistêmico	•É necessário variedade para tirar vantagem das incertezas.
Condicional	•Oportunidades de nicho para tirar proveito do acaso, possíveis promoções cruzadas, resposta rápida desejada.

Fonte: Evert Gummesson, 1999.

Woodruff (1997) destacou também a tipologia proposta por Holbrook (1994), estas tipologias de valor para o cliente demonstram a compreensão do autor na maneira como os clientes valorizam os produtos. Em 1994, Holbrook apresenta diferenciação de tipos de valor segundo dois aspectos: valor extrínseco ou intrínseco e valor auto-orientado ou orientado para os outros. Anos mais tarde, em 1999, Holbrook completou sua proposta acrescentando aos

dois aspectos apresentados, a dimensão: valor ativo ou relativo.

- Valor extrínseco está associado à utilidade e funcionalidade de um bem ou serviço. Exemplos: um martelo, uma chave de fenda e etc. Já o intrínseco é auto-justificável, ou seja, surge quando a experiência de consumo é considerada um fim em si mesmo. Exemplos: ir ao cinema, ler um livro e etc. Os valores intrínsecos são relativos às experiências do produto em si, enquanto que os valores extrínsecos estão associados às experiências proporcionadas pelo produto, mas não no produto.
- Valor é considerado auto-orientado quando o cliente é capaz de usufruir o produto em seu benefício ou proveito próprio. Já o valor orientado para os outros depende da influência e dos efeitos que o uso do produto gera em terceiros, ou seja, em outros que não o próprio indivíduo podendo ser incluídos família, amigos, colegas de trabalho (nível micro), comunidade, país (nível intermediário), natureza e humanidade (nível macro).
- Valor é ativo quando proporciona a manipulação (física ou mental) de um objeto (tangível ou intangível) pelo cliente. O valor ativo envolve, como parte da experiência, coisas feitas pelo cliente no produto, com o produto ou para o produto. Escrever com uma caneta, dirigir um carro é um exemplo de valor ativo, onde o indivíduo está manipulando fisicamente um objeto tangível. Já o valor é reativo quando a interação do indivíduo com o objeto é limitada. Nesse caso, o indivíduo é um expectador, pois é o objeto quem o altera, cabendo a ele apenas apreciá-lo ou admirá-lo. Assistir a um filme ou admirar uma pintura é um exemplo de valor reativo.

Dando continuidade ao estudo, Holbrook (1999) considerou que esta experiência de valor para o consumidor envolve quatro dimensões: a (i) interatividade, a (ii) relatividade, a (iii) preferência e a (iv) experiência de consumo. Valor para o consumidor implica uma (i) interação entre um sujeito (utilização final consumidores ou consumidores industriais) e uma objeto (bem, serviço ou ideia) (HOLBROOK, 1994, 1999; PAYNE; HOLT, 2001). O valor é interativo porque depende das características de um objeto – físico ou mental – associado ao envolvimento de um sujeito que aprecia tais características, incorporando aspectos de subjetividade e objetividade. A segunda dimensão é a (ii) relatividade. O valor é relativo por ser resultado de diferentes avaliações de clientes, que realizam comparações entre inúmeras alternativas, em diferentes situações. Na dimensão relatividade, o valor pode ser comparativo

(envolvendo comparações entre objetos pelo indivíduo), pessoal (variando de um indivíduo para outro) e situacional (sendo específico ao contexto em que o julgamento avaliativo é feito). É comparativo, porque o valor de um objeto só pode ser determinado em referência a outro objeto avaliado (HOLBROOK, 1994, 1999; MCDOUGALL; LEVESQUE, 2000). Na dimensão (iii) preferência o valor para o consumidor incorpora um julgamento avaliativo preferencial (HOLBROOK 1994, 1999; ZEITHAML, 1988). Holbrook (1999) considera que o valor é preferencial por envolver julgamentos de preferência feitos pelos consumidores, o que se traduz em uma série de significados, tais como afeto (prazer versus desprazer), atitude (gostar versus não gostar), avaliação (bom versus ruim), predisposição (favorável versus desfavorável), opinião (pró versus contra), tendência de resposta (aceitação versus aversão) e valência (positiva versus negativa). Por último, o valor é considerado por Holbrook (1999) como uma (iv) experiência de consumo, o valor para o consumidor não está no produto adquirido, nem na marca escolhida ou no objeto possuído, mas na experiência que deriva desta relação.

Até aqui, foram vistas as variáveis existentes sobre o conceito de valor para o cliente, suas definições, seus tipos e suas implicações, a ideia não foi de expor essas variáveis na tentativa de se chegar a um consenso, mas expor as alternativas para melhor compreendê-lo.

Ainda dentro do assunto sobre valor na perspectiva do cliente, será visto agora o processo de gestão de valor para o cliente e sua abordagem dentro das práticas de marketing.

2.2.1.3 Ciclo do Valor na Gestão de Marketing

O paradigma emergente de valor do cliente e a teoria da empresa (HUNT, 1999; HUNT; MORGAN, 1997; SLATER, 1997) sugerem que existem empresas que criam valor para os consumidores, mas não são eficientes nem eficazes com relação à tentativa de satisfazer as suas necessidades. A partir desta perspectiva, o objetivo do marketing para Smith e Colgate (2007) é alcançar pessoas, organizações e objetivos sociais por meio da criação de valor para o cliente, focando um ou mais segmentos do mercado com uma estratégia sustentável.

Em seu livro "Marketing Theory: distinguished contributions", Brown e Fisk (1984) apresentam axiomas relacionados ao conceito genérico do marketing. Um dos axiomas

apresentados é a afirmação de que o "marketing é a tentativa de produzir a resposta desejada criando e oferecendo valores para o mercado" (BROW; FISK, 1984, p.93). Para eles, a atividade essencial do marketing é a criação e oferta de valores, onde a efetividade do marketing significa escolher ações que produzam a resposta esperada no mercado. Para Brown e Fisk (1984), o gerenciamento de marketing é uma ciência normativa que envolve a eficiência da criação e oferece os valores para simular as transações desejadas. Quanto maior a satisfação do consumidor, melhor será a percepção deste com relação aos benefícios que a empresa incorporou ao produto/serviço, mediante seus atributos. Maior satisfação implica em maior valor produzido e maior produtividade. Consequentemente, ocorre o aumento de competitividade, que por sua vez, garante a sobrevivência e o crescimento lucrativo da empresa.

Segundo os autores, Brown e Fisk (1984), o profissional de marketing precisa entender o mercado para ser efetivo na criação de valores. Podendo criar valores de quatro formas: tentando projetar o objeto social de forma mais atrativa (configuração); colocando condições atraentes no objeto social (avaliação); acrescentar significado simbólico (simbolismo); tornando-o mais acessível (facilitação).

Existem diferentes escolas de pensamento em marketing que enriqueceram as teorias de marketing do século XX. Entre estas escolas, a que estuda o comportamento do consumidor continua sendo dominante. Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2005, p.48) atestam que "o conhecimento que uma organização detém sobre os valores na perspectiva de seus clientes traz implicações para o gerenciamento de marketing". Vinson, Scott e Lamont (1997) admitem que o conhecimento vindo das orientações de valor fornece um conjunto eficiente e mensurável de variáveis que expandem o conhecimento dos profissionais de marketing para além das diferenças demográficas e psicográficas.

Lambin (2000) observa a necessidade de descobrir quais são os valores procurados pelos consumidores e como transformá-los em produtos que satisfaçam as suas expectativas. De acordo com Churchill e Peter (2000), o marketing voltado para o valor deve se apoiar em seis princípios, descritos a seguir:

- Concentrar-se em atividades que criam e fornecem valor para o cliente;
- Oferecer aos clientes um valor superior em relação aos concorrentes;
- Mudar o ambiente competitivo para aumentar as chances de sucesso;
- Utilizar equipes interfuncionais para melhorar a eficiência e a eficácia das atividades;

- Melhorar continuamente o planejamento, implementação e o controle;
- Considerar os impactos das atividades sobre os *stakeholders*.

Treacy e Wiersema (1993) atestam que uma importante estratégia vinculada à criação e entrega de valor para o cliente envolve três imagens pelas quais as empresas desejam ser percebidas pelos consumidores: excelência operacional, liderança tecnológica e intimidade com os clientes. Nesta última, as empresas focam o que os clientes desejam, mantendo um relacionamento que lhes permitem reconhecer e atender suas necessidades. Dominguez (2000, pg. 63) afirma que "a gestão do valor percebido, inserida num contexto de orientação para o mercado e de efetivo RM, é uma poderosa abordagem estratégica, adequada aos cenários atuais de hipercompetitividade e de constantes mudanças no ambiente, do consumidor e das próprias empresas".

Gardner e Thomas (1985) afirmam existir uma diferença entre "marketing estratégico" e "estratégia de marketing". O "marketing estratégico" é a aplicação da perspectiva do planejamento estratégico na área do marketing, preocupando-se com as questões de definição da estrutura do marketing *mix*. Já o termo "estratégia de marketing" está relacionado ao marketing *mix*, ou seja, relaciona-se a um plano que combina os elementos do composto para atingir objetivos de curto prazo que são consistentes com o plano estratégico de marketing.

Para Piercy (1998), os modelos convencionais de implementação do marketing são essencialmente sequenciais, em que a execução é tratada como uma atividade que segue e é moldada, a partir da formulação estratégica. Segundo o autor, o processo de formulação e efetivação da estratégia não é tarefa fácil. Os problemas críticos vão desde as abordagens tradicionais de implementação de uma estrutura eficiente, até problemas organizacionais mais complexos. Mais comumente, para Piercy (1998), um processo é compreendido em condições de conteúdos substanciais, como por exemplo: desenvolvimento de novos produtos e processo de planejamento. Além disso, processos podem ser concebidos em termos de seus propósitos: definição de valor, desenvolvimento de valor, e entrega de valor (WEBSTER, 1997).

Em sua análise, Piercy (1998) continua dizendo que para entender a capacidade de processos de valor para entregar valor, ou para implementar um marketing estratégico baseado em valor, é útil examinar não apenas os aspectos analíticos/técnicos do processo (a informações reunidas, os sistemas de operações e a logística para entrega de valor), mas também os aspectos comportamentais do processo (com relação as capacidades dos indivíduos para interpretar informação e desenvolver a compreensão do mercado, e sua

motivação, compromisso e comportamento no desenvolvimento e entregar valor aos clientes) e da organização ou dos aspectos contextuais do processo (a capacidade de aprendizagem e capacidade de resposta da organização, e sua orientação de estratégica de gestão). Uma questão importante é a coerência entre a dimensão analítica, comportamental e organizacional do processo, embora isto seja frequentemente encoberto (Veja Figura 8).

Figura 8: A Dimensão do Processo Organizacional.



Fonte: Piercy, 2012.

Segundo Toledo (*apud* KELLER & KOTLER, 2012), o processo de gestão de valor para o cliente envolve atividades estratégicas e operacionais de marketing, que possibilitam a empresa criar e entregar valor superior ao cliente. Como se vê na Figura 9, as atividades estratégicas e operacionais de marketing envolvem a gestão estratégica de marketing; a segmentação e posicionamento; a gestão tático-operacional e o composto de marketing (marketing *mix*).

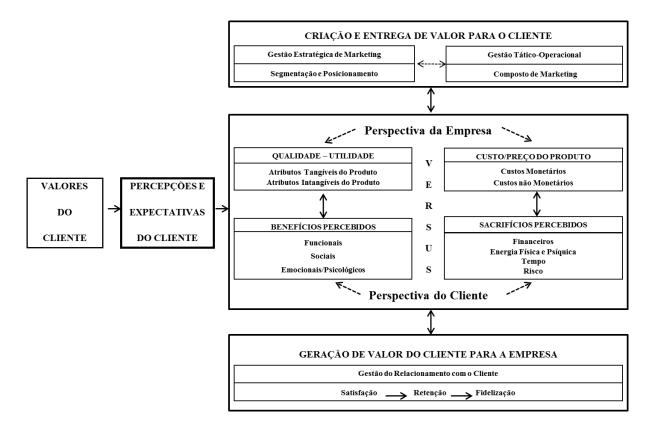


Figura 9: Ciclo do Valor na Gestão de Marketing.

Fonte: Toledo (apud KELLER & KOTLER, 2102 – Administração de Marketing).

Dessas atividades estratégicas e operacionais, vale a pena relembrar algumas definições básicas de Segmentação e Posicionamento. Cravens (1994) define segmentação de mercado como o processo de colocar os clientes de um produto-mercado em subgrupos de maneira que os componentes de cada subgrupo respondam de maneira semelhante a uma estratégia particular de posicionamento. Kotler (1996, p.270) define posicionamento como o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de forma que ocupem um lugar distintivo e valorizado nas mentes dos consumidores alvo.

Continuando na análise da Figura 9, para Toledo (*apud* KELLER & KOTLER, 2012), a criação e entrega de valor superior deve ser perseguida de modo a proporcionar ao cliente satisfação de forma sustentável. Para ele, esta gestão dos clientes permite à empresa fazer investimentos em marketing visando tornar o relacionamento lucrativo, gerando fidelização e, consequentemente, sustentação da posição competitiva, crescimento de receita e aumento de rentabilidade. O autor assegura que desta forma, a empresa pode entender o valor do cliente como o excedente de receita/vendas, relativo aos custos arcados pela empresa para atrair,

estabelecer relações comerciais e servir o cliente ao longo do tempo. Nesse sentido, o valor do cliente para a empresa, figura como um ativo intangível que passa a integrar seu valor patrimonial e contribuir para aumentar seu valor de mercado.

A necessidade de uma abordagem estratégica tem sido enfatizada por Normann e Ramírez (1993) que apontam para a importância da criação de valor como parte do processo estratégico, para ele estratégia é a arte de criação de valor. O autor acredita que os gerentes de uma empresa devem identificar oportunidades para trazer valor para os clientes e para entregar a esse valor forma de lucro. Para Payne e Holt (2001) a criação de valor não deve ser vista apenas como parte de uma transação individual do cliente, para ele o valor será criado ao longo do tempo e estarão sujeitos às influências de outras partes interessadas internas e externas. Gummesson (1999) argumenta que a criação de valor mútuo vai se tornar o foco central de ambos, clientes e fornecedores, e de outros *stakeholders* na relação que o valor é coletivamente criado entre todas as partes envolvidas em um relacionamento.

A atenção dada pelos profissionais de marketing por pesquisa de mercado para conhecer melhor os consumidores, é explicada por este contexto de participação dos consumidores nos processos de criação e produção de produtos e serviços (XIE; BAGOZZI; TROYE, 2008). O conhecimento acerca do comportamento do consumidor pode afetar todas as decisões de marketing e tornar-se uma importante vantagem competitiva (HAWKINS; MOTHERSBAUGH; BEST, 2007).

Para Ramaswamy e Ozcan (2013) em muitas empresas, a elaboração da estratégia tornou-se um processo conjunto de descoberta cocriativa, de forma que as empresas elaboram e desenvolvem novas oportunidades em conjunto com os clientes, parceiros e outros *stakeholders*. Segundo Ramaswamy e Gouillart (2010) a cocriação muda a forma como as empresas pensam sobre as operações e estratégias.

A participação, integração e conectividade dos clientes se tornaram palavras-chave neste processo e a cocriação de valor tem sido a base para que esse processo ocorra como será visto no próximo item.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004a) a visão tradicional da estratégia é que as empresas podem moldar a evolução da indústria e as expectativas do cliente mais ou menos autonomamente, sujeitos apenas às ações dos concorrentes. O novo paradigma reconhece que a evolução da indústria é influenciada pelas ações dos consumidores e comunidades de consumidores. Para os autores, no mundo da cocriação, embora pareça óbvio, a estratégia é um processo de experimentação contínua, redução de riscos, compressão do tempo, e

minimização do investimento ao mesmo tempo em que maximiza o impacto no mercado. Estratégia deve ser um processo de inovação e descoberta. Onde esse processo de descoberta é que permite a criatividade, mas somente se a empresa estiver disposta a desafiar as hipóteses tradicionais sobre estratégia.

Sheth e Uslay (2007) acreditam firmemente que o futuro do marketing será cada vez mais envolvido na cocriação de valor. Dentro deste cenário de mudanças dentro do cenário corporativo, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) em seu livro "Marketing 3.0", apresentam uma previsão para o "Futuro do Marketing" (Veja Quadro 4), afirmando que para que uma empresa tenha sucesso, elas precisam entender que os consumidores apreciam cada vez mais a cocriação, a "comunização" e o desenvolvimento da personalidade da marca.

Quadro 4: O Futuro do Marketing.

As disciplinas de marketing	O conceito atual de marketing	O futuro conceito de marketing
Gestão de produtos	Os 4 Os (produto, preço, praça, promoção)	Cocriação
Gestão do cliente	Segmentação, definição de mercado-alvo, posicionamento	"Comunização"
Gestão da marca	Construção da marca	Desenvolvimento da personalidade

Fonte: Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010.

Para os autores, o marketing gira em torno de três disciplinas, a gestão de produtos, a gestão de clientes e a gestão de marcas. Ainda, segundo a suas previsões, existem três pedras fundamentais das futuras práticas do marketing: a cocriação, a "comunização" e o desenvolvimento da personalidade da marca. A cocriação, como palavra-chave da dissertação, será o tema do próximo tópico. A comunização está intimamente relacionada ao conceito de tribalismo em marketing, para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), as empresas que desejam abraçar as novas tendências devem ajudar os consumidores a se conectarem uns aos outro em comunidades. Na gestão da marca, as empresas devem desenvolver sua personalidade, sendo

verdadeiras e proporcionando experiências que representem de fato suas alegações, pois para eles, perder a credibilidade significa perder possíveis compradores.

2.3 Cocriação de Valor

Ramaswamy e Gouillart (2010) atestam que as empresas tradicionais, estabelecem "pontos de contato" para com os clientes, fornecedores, parceiros e funcionários, mas estes pontos de contato são escassos e breves, e são apenas etapas na perspectiva da empresa. Os clientes não participam no design de produtos e serviços. São unicamente apresentados com um design oferecido pela empresa. Os clientes não vendem esta oferta, a empresa é quem vende para eles. Para os autores, este paradigma tradicional da empresa centrada nela mesma atendeu o mercado por muitos anos, mas rapidamente se tornou obsoleta.

Na figura a seguir de Ramaswamy e Ozcan (2014), pode-se ver que a visão tradicional de recursos era principalmente financeira (dinheiro), física (instalações) e humana (trabalho). Os gestores eram vistos como distribuidores de recursos competindo por oportunidades dentro da empresa. Nesta visão, a criação de valor era limitada pelas aspirações do meio, ou seja, aspirações = recursos. Um avanço neste pensamento sobre a criação de valor foi desenvolvido em 1990, onde os gerentes corporativos agregavam valor de acordo com a maneira que o portfólio era gerenciado. Alguns anos depois, no início do século XXI, a essência da estratégia passou a ser "fazer mais com menos" e a criação de valor mudou de "aspirações = recursos" para "aspirações conjuntas > recursos conjuntos".

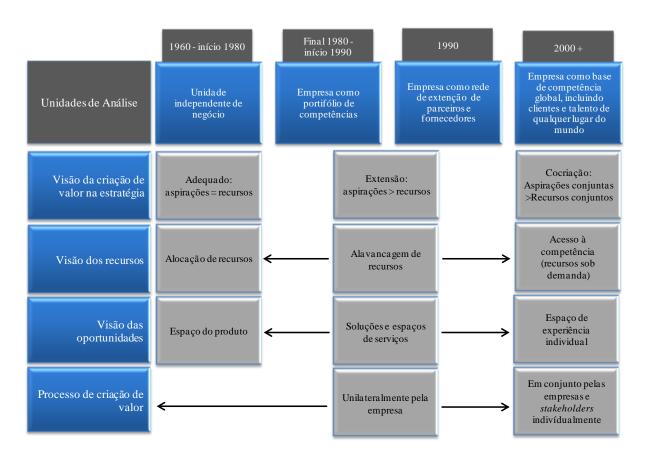


Figura 10: Mudança de Perspectiva em Recursos, Oportunidade e Criação de Valor.

Fonte: Ramaswamy e Ozcan, 2014.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004a) o pensamento do negócio tradicional começa com a premissa que a empresa cocria valor. O consumidor representa a demanda para a oferta da empresa e essa interface empresa-cliente tem sido há muito tempo o lócus da extração econômica de valor do consumidor para o produtor. Os autores afirmam que neste sistema tradicional da economia, a empresa de forma autônoma determina o valor que irá prover por meio das escolhas dos produtos e serviços. Onde a extração de valor está no centro da interação entre empresa e consumidor, e o cliente, por sua vez, tem pouco ou nenhum papel na criação de valor (Veja Figura 11).

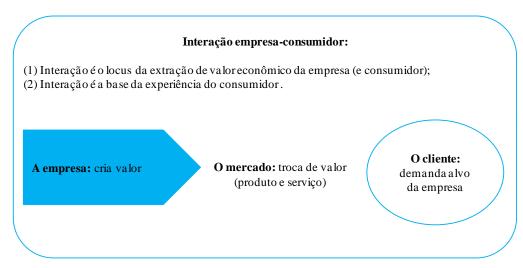


Figura 11: Conceito Tradicional do Mercado.

O mercado é separado do processo de criação de valor

Fonte: Prahalad e Ramaswamy, 2004c.

Nesta concepção tradicional, as empresas se concentram na "troca" como o foco da interação e da extração de valor da economia. Os consumidores estão "fora da empresa", e ambos assumem papéis distintos de produtor e consumidor. Ou seja, as interações entre as empresas e os clientes não são vistos como uma fonte de criação de valor (NORMANN; RAMIREZ, 1994; WIKSTROM, 1996).

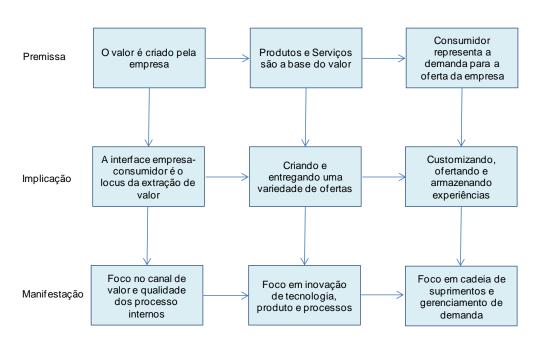


Figura 12: O Quadro de Referência Tradicional para Criação de Valor.

Fonte: Prahalad e Ramaswamy, 2004a.

Mas, nas décadas de 80 e 90, a visão sobre criação de valor foi sendo alterada de centrada em empresa/produtos para centrada no consumidor/serviço (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a; VARGO; LUSCH, 2004). A orientação para cliente, uma evolução dos conceitos de marketing, vem se mostrando uma importante ferramenta para buscar uma maior compreensão do que é "valor" para os clientes.

"Uma mudança fundamental está em andamento e que mudará nossa concepção de valor. Em uma era de crescente interconectividade, os indivíduos, ao contrário das organizações, estão no centro de criação de valor. Organizações não pode mais conceber unilateralmente produtos e serviços. Eles devem envolver as partes interessadas – clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros e cidadãos em geral – como cocriadores." (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2014, retirado da orelha do livro).

Para Prahalad e Ramaswamy (2004a) as empresas têm desenvolvido múltiplas abordagens de extração de valor: aumentando a variedade de ofertas, entregando e dando assistência destas ofertas de forma eficiente, customizando-as individualmente, envolvendo os clientes no contexto e encenando todo o processo de criação de valor. Os autores afirmam que uma empresa não consegue criar nada de valor sem o engajamento de pessoas. Neste exercício, a "cocriação" surge como uma forma de buscar esta compreensão em uma dimensão ainda maior (Veja Figura 13).

Interação empresa-consumidor: (1) Interação é o locus da cocriação de valor e da extração de valor econômico da empresa (e consumidor); (2) Experiência da cocriação é a base do valor. O mercado: O consumidor: A empresa: Cocria experiência Colaboradora na cocriação Colaborador na cocriação de valor único num de valor e competidora de valor e competidor momento específico na extração na extração de um único de valor econômico de valor econômico indivíduo.

Figura 13: Conceito Emergente do Mercado.

O mercado é integrado no processo de criação de valor

Fonte: Prahalad e Ramaswamy, 2004c.

Para os autores, na visão de cocriação, todos os pontos de interação entre a empresa e o consumidor são oportunidades, tanto para a criação como para extração de valor. Produtos e serviços contêm valor, e os mercados trocam este valor do produtor ao consumidor. A criação de valor ocorre fora dos mercados, mas essa distinção desaparece à medida que avança em direção a cocriação. Cada vez mais, os consumidores se envolvem nos processos e esta experiência de cocriação torna-se a base deste valor.

"A premissa básica do paradigma industrial é que os produtos e serviços são à base de valor. [...] A nova lógica de criação de valor está emergindo, no entanto, com base na criação de valor e com o fato de que o valor está embutido em experiências personalizadas." PRAHALAD, C.K., 2004, p.172)

Vargo e Lusch (2004) denominam esses consumidores ativos, como cocriadores de valor e Tapscott e Willians (2007) como *prosumers*. Onde esses indivíduos subvertem valores estabelecidos e reforçam a ideia de cooperação e liberdade de informação, apresentando um ambiente propício à inovação (CASTELLS, 2001). Existem vários outros termos para conceituar essa interação do consumidor e empresa — ou rede: cocriação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a), colaboração em massa (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007), *peer production* (BENKLER apud TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007), entre outros.

Consumidores que no passado eram passivos, apenas consumindo produtos e serviços, sem interação alguma com as empresas, aderem ao processo de criação, impulsionados pela facilidade de acesso às ferramentas para colaboração e cocriação (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007). Para Lusch e Vargo (2006), a cocriação de valor é uma prática desejável para as empresas, pois pode ajudar a identificar consumidores, seus pontos de vista, e a melhorar seus processos, a partir das necessidades e desejos desses consumidores.

Considerando estas mudanças na forma de pensar do consumidor. Prahalad e Ramaswamy (2004a) afirmam que o consumidor está sobrecarregado e insatisfeito com a variedade de produtos disponíveis hoje. Armados com as ferramentas de conexão, eles querem interagir e cocriar valor, não apenas com a empresa, mas com toda a comunidade de profissionais, provedores de serviço e outros consumidores. A experiência de cocriação depende então do indivíduo e as empresas precisam se relacionar com eles.

O começo desta nova premissa é que o "consumidor" e a "empresa" cocriam valor, e a experiência de cocriação se torna assim, a base da criação de valor. Veja este processo na figura a seguir:

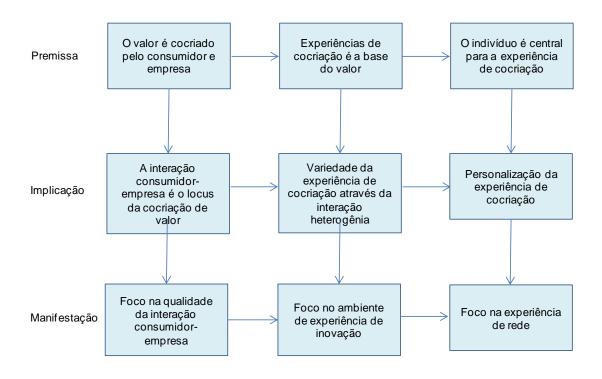


Figura 14: O Novo Quadro de Referência para a Criação de Valor.

Fonte: Prahalad e Ramaswamy, 2004a.

Antecipadamente, a literatura de marketing de serviços atribui ao provedor de serviço a capacidade de influenciar a criação de valor do cliente para interações cocriativas (ECHEVERRI; SKALEN, 2011; GRÖNROOS, 2008; PRAHALAD; RAMASWAMY 2004a; RAMIREZ, 1999). Prahalad e Ramaswamy (2004a, p.5) chegam a afirmar que "a utilização da interação como base para a cocriação é o cerne da nossa realidade emergente." Em vista desta situação, a cocriação tem sua funcionalidade ao ativar os recursos operantes (VARGO; LUSCH, 2006), embora não haja estudos claramente definindo os papéis do prestador de serviços e do cliente ou da natureza, do escopo, e do lócus de processo de cocriação de valor.

Na visão de Payne, Storbacka e Frow (2008) o processo de cocriação de valor envolve a criação, pelo provedors, de uma oferta de valor superior, com os clientes determinando o valor quando um bem ou serviço é consumido. Oferta de proposta de valor superior, que são relevantes para os clientes-alvo, deve resultar em maiores oportunidades para a cocriação e resultarão em benefícios (ou "valor") sendo recebido pelo provedor por meio de receitas, lucros, referências, etc.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004b), as mudanças para a experiência da cocriação são fundamentais, pois elas envolvem a cocriação de valor por meio da interação

personalizada, que tem um significado e sentido específico para cada cliente. A experiência de cocriação é à base do "*unique value*" para cada individuo.

Na Figura 15, Ramaswamy e Gouillart (2010) apresentam que não apenas a empresa cria valor, ela continua criando produtos e serviços, mas com clientes, fornecedores, parceiros e funcionários, não mais limitando suas experiências apenas "recebendo" o que é oferecido pela cadeia de atividade da empresa. Eles cada vez mais se inserem nesta cadeia de valor, e abrem a possibilidade de aumentar valor em suas próprias atividades.

Empresa Tradicional

Clientes
Fornecedores
Parceiros
Funcionários

As pessoas recebem valor da
cadeia de valor da empresa

Clientes
Fornecedores
Parceiros
Funcionários

As pessoas participam da criação de
valor através do engajamento pessoal

Clientes
Fornecedores
Parceiros
Fornecedores
Parceiros
Funcionários

Figura 15: Tornando uma Empresa Cocriativa.

Fonte: Ramaswamy e Gouillart, 2010.

Outro ponto importante a ressaltar, que vale como elucidação, é que a literatura da última década destaca que o comportamento dos consumidores tem demonstrado uma preocupação pela autenticidade (ARNOULD; PRICE, 2000; GRAYSON; MARTINEC, 2004; LEIGH *et al.*, 2006). Segundo Dan Fisher e Scott Smith (2011), para que esse processo de valor de autenticidade ocorra, os consumidores devem fazer parte dele, veja o comentário abaixo:

"autenticidade representa o contínuo esforço por parte dos consumidores para se definir e criar identidade em um mercado de *commodity*. Como tal, a personalização do consumidor constrói experiências autênticas valiosas. [...] Os consumidores devem ser parte integrante deste processo para uma marca, produto ou serviço ter valor de autenticidade". (FISHER; SMITH, 2011, p.330)

Figura 16: Migrando para a Experiência da Cocriação.



Fonte: Prahalad e Ramaswamy, 2004b.

Segundo Ramaswamy (2011) esse gigantismo e essa dinâmica fazem com que seja necessária uma nova forma de engajamento dos *stakeholders* – clientes, funcionários, fornecedores, parceiros, governos, investidores, cidadãos e outros – para se criar valor. Os *stakeholders* passaram a ser parte ativa na relação com as empresas, não podendo mais ser tratados como públicos passivos.

Este processo mudou a relação entre as empresas e seus clientes/consumidores, as pessoas estão mais informadas e conectadas, buscando experiências e interatividade, e não querem apenas receber mais um produto ou serviço.

"Estamos agora em uma nova era de relacionamento com *stakeholders*. Graças à *World Wide Web*, a mídia social, e avanços em *mobile*, na comunicação interativa e nas tecnologias de informação, indivíduos ligados em rede ao redor do globo não são mais receptores passivos e dóceis dispensados de instruções e assistência. Eles são participantes ativos, colaboradores no processo de criação de valor, e cocriadores de soluções com uma ampla gama de empresas privada, pública e social." (RAMASWAMY, 2011a, p.39).

Como representado na Figura 17, para Ramaswamy e Ozcan (2014) uma implicação fundamental é que as empresas (públicas, privadas ou sociais) estabelecidas ou *star-up*, tem que ser projetadas com vinculação de plataformas de engajamento, organizando indivíduos para criar valor em conjunto, com cada *stakeholder* individualmente cocriando valor.

Resultados da Cocriação de Valor Domínio de Experiência dos Stakeholders Experiências humanas de Aprendizado experimental Percepções - Conhecimento e valor e expansão de Riquezaconstrução de novo capital Sáude-Bem-estar estratégico [Artefatos] Stakeholders individualmente como cocriadores Clientes Plataforma de Recursos das Recursos Funcionários oganizações Sociais e Engajamento Fornecedores e da rede Abertos Parceiros Financiadores [Pessoas] Cidadãos Outros [Interfaces] Recursos e competências de Recursos e competências de Ecossistema arquiteturas organizacionais sistema de gestão Organizacional de Recursos e Competências

Figura 17: Criação de Valor como Cocriação.

Fonte: Ramaswamy e Ozcan, 2014.

Nesta figura, os autores representam as organizações com a cor azul e os *stakeholders* com a cor amarela, desta forma a cocriação pode acontecer em dois caminhos: misturando o amarelo no azul e/ou misturando o azul no amarelo, onde ambos produzem a cor verde, simbolizando a cor da cocriação. A mistura do azul no amarelo traz capacidades organizacionais, tendo em conta a criação de uma plataforma que se abra para atividades de cocriação com os *stakeholders*. Ou seja, o valor dos *stakeholders* vem primeiro do que o valor da empresa. Em contraste, a mistura do amarelo com o azul, é mais comumente aplicada no linguajar popular da cocriação, estendendo os recursos da empresa por meio da prática de

atividades como: *crowdsourcing*¹, colaboração em massa e inovação aberta. Sendo utilizada em comunidades de usuários e redes sociais, entre os clientes de marketing externo e clientes das atividades de vendas das empresas, ou permitindo aos clientes maior variedade na personalização de produtos e serviços da empresa.

Como mostrado na Figura 17, para Ramaswamy e Ozcan (2014) a cocriação amplia a criação de valor como paradigma em três caminhos fundamentais:

- Na forma como é concebida a intensiva construção de valor valor como promulgador da ação por meio criativo, intencional, integrativo e transformador das plataformas de engajamento;
- Na forma como é enquadrada a natureza real do valor valores sendo incorporado em diálogo, transparência, acessibilidade, e áreas reflexivas das experiências dos stakeholders;
- Na forma como é aprofundada a fonte virtual de valor valores emergentes dos ecossistemas de potencialidades inclusivas, geradoras, vinculadoras e evolutivas.

Ainda, segundo os autores, o paradigma da cocriação exige uma mudança no pensamento da empresa:

- No engajamento dos stakeholders, individual e coletivamente, na criação de valor em conjunto e na expansão da forma como a empresa conecta oportunidades de criação de valor com os recursos;
- Na concepção de plataformas de engajamento propositadamente concebidas para reunir pessoas, processos, interfaces e artefatos, que proporcionem ambientes de interação para intensificar ações de cocriação e gerar resultados mutuamente valiosos;
- No reconhecimento que o valor atualizado é subjetivo e que varia como função de experiências individualizadas dos resultados da cocriação;
- Na alavancagem de recursos sociais, civis, de negócios e de comunidades naturais em que os indivíduos são inseridos para virtualizar novas capacidades cocriativas de criação de valor;
- Na construção de ecossistemas de capacidades em conjunto com outras empresas do setor privado, público e social para expandir riqueza, saúde e bem-estar na economia e na sociedade como um todo.

¹ Processo de obtenção de serviços, ideias ou conteúdo necessários solicitando contribuições de um grupo variado de pessoas e, especialmente, a partir de uma comunidade on-line, ao invés de usar fornecedores tradicionais como uma equipe de funcionários contratados (Wikipédia).

Para Ramaswamy (2014) a transformação cocriativa de cada empresa que participa do ecossistema de inovação em direção à riqueza, saúde e bem-estar, quer seja ela privada, pública ou social, dos ecossistemas, tem como base a criação e evolução conjunta de valor como mostrado na Figura 17.

Figura 18: De Empresas Convencionais para Empresas de Cocriação.

Fonte: Ramaswamy e Ozcan, 2014.

Para o autor o ecossistemas de inovação públicas, privadas e sociais cocriativas têm o potencial para equilibrar a mão invisível do mercado livre com a mão visível dos governos e da sociedade civil, juntamente com as expectativas dos *stakeholders* das empresas mais responsáveis, ágeis e eficazes, e coenvolver melhores estados da governança, infraestrutura, desenvolvimento e sustentabilidade. Para ele, em última análise, o co-ecossistemas de inovações criativas têm o poder de transformar a nossa realidade. Sendo um caminho para tornar o mundo cheio de possibilidades transformadoras.

2.3.1 Conceito de Cocriação de Valor

Cocriação foi definido originalmente na década de 1990 por Kambil e seus coautores. Em 2000 o termo cocriação começou a ser usado por Prahalad e Ramaswamy, que popularizaram o conceito em seu artigo da Harvard Business Review, "Co-Opting Customer Competence". Seus argumentos se desenvolveram ainda mais na obra "O Futuro da Competição" de 2004. Nesta época, o termo cocriação começou a ser usado e o conceito passou a ser disseminado mundialmente. Cocriação é um conceito de marketing e negócios, em inglês co-creation.

Franco (2012), afirma que embora o termo Cocriação tenha surgido no mundo dos negócios, a sua apreensão e aplicação já extravasaram o âmbito corporativo. Ainda, segundo ele, cocriação, é frequentemente confundida com *coworking*² e outras vezes com *crowdsourcing* (ideia de Jeff Howe, 2006). Segundo o autor, já existe literatura disponível sobre a cocriação e seus antecedentes (como a *co-production* e suas variante; e. g., a *peer production*). Termos estes, que giram em torno das vantagens competitivas da colaboração participativa desencadeada e administrada por estruturas centralizadas.

Segundo Franco (2012), uma referência importante é o método *Lead User*, proposto por Eric Von Hippel (1986) no MIT. *Lead users* segundo Sanders e Stappers (2008) são pessoas que têm explorado formas inovadoras de se fazer as coisas e que estão dispostos a compartilhar suas abordagens com os outros. Sanders e Stappers (2008) afirmam que estes são uma pequena porcentagem de clientes "verdadeiramente" criativos.

Para Grönroos e Voima (2012) tanto a criação de valor como a cocriação de valor, apesar de serem reconhecidas como conceitos-chave de marketing (ALDERSON, 1957; AMA, 2007; DRUCKER, 1954; RUST; OLIVER, 1994; SHETH; USLAY, 2007) e desempenharem papéis-chave ao instituir a perspectiva de serviço em marketing (WOODRUFF; FLINT, 2006), elas não tem sido analisadas de forma rigorosa.

Cocriação é a construção com os *stakeholders*, de plataformas de engajamento baseadas na experiência, visando mutuamente o aumento do valor. Este conceito tem como foco principal o desenvolvimento do relacionamento entre os *stakeholders*, por meio da

² Modelo de trabalho que se baseia no compartilhamento de espaço e recursos de escritório, reunindo pessoas que trabalham não necessariamente para a mesma empresa ou na mesma área de atuação, podendo inclusive reunir entre os seus usuários os profissionais liberais e usuários (Wikipédia).

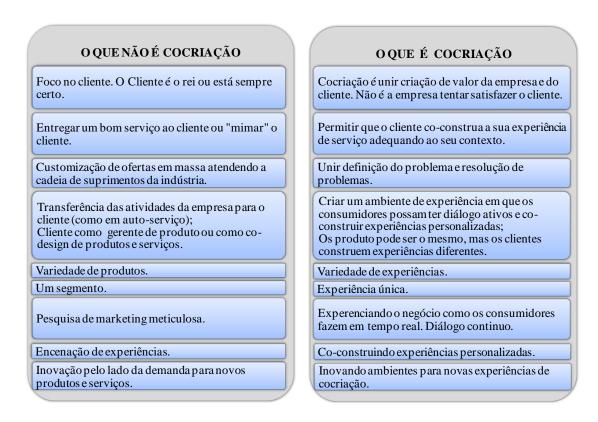
interação e do diálogo (PAYNE, STORBACKA, FROW, 2008).

Para Ramaswamy e Ozcan (2014, p.14) "cocriação é a união da criação e do desenvolvimento do valor com os *stakeholders* em particular, sendo este intensificado e promulgado por meio de plataformas de engajamento, virtualizado e emergente dos ecossistemas de recursos, e atualizado e incorporado em domínios de experiências, expandindo riqueza, saúde e bem-estar".

Para Zwass (2010) cocriação é a participação dos consumidores, juntamente com os produtores, na criação de valor no mercado. Para o autor, a cocriação pode ser iniciada por empresas produtoras ou pelos consumidores em si.

Prahalad e Ramaswamy (2004c) deixam claro o que é cocriação e o que não é (veja na Figura 19). A cocriação não é transferência e nem terceirização de atividades para os clientes, também não é a customização de produtos e serviços. Nem é um script ou realização de eventos de clientes ao redor de várias ofertas da empresa. Os autores afirmam também, que esse tipo de interação empresa-cliente deixou de satisfazer muitos dos consumidores de hoje.

Figura 19: O que não é Cocriação.



Fonte: Prahalad e Ramaswamy, 2004c.

Francis Gouillart, cofundador da "Experience Co-Creation Partnership" e professor do "Center for Experience Co-Creation" da Ross School of Business da Universidade de Michigan, declarou em 2010 que cocriação é uma teoria de interações. Trata-se de mudar a forma como a organização interage com as pessoas, incluindo funcionários, clientes ou qualquer das partes interessadas. Ele argumenta que o futuro das empresas depende da cocriação, que o marketing tradicional, em que as empresas criam e as pessoas consomem, estaria se extinguindo. Gouillart afirma que:

"A cocriação envolve a criação de novos modos de engajamento para estes indivíduos – plataformas, no jargão – que permitem que esses indivíduos possam inserir-se na cadeia de valor da organização. A ideia de cocriação é para liberar a energia criativa de muitas pessoas, de tal forma que ele transforme tanto a sua experiência individual, como a economia da organização que lhe permitiu cocriar" (GOUILLART, 2010).

Para Gouillart (2010), cocria-se qualquer coisa que envolva uma interação, e há vários tipos de interações. Os administradores de uma cidade, por exemplo, também podem cocriar com os cidadãos e convidá-los a imaginar como eles gostariam de experimentar a cidade (como é feito em Londres) ou o mundo.

2.3.2 A Cocriação e a Lógica do Serviço Dominante

O conceito de cocriação decorre de um novo conceito chamado "lógica do serviço dominante" (SD) proposto por Vargo e Lusch (2004). Os autores salientaram a importância de mudar o foco de produtos para serviços. Ao contrário de sua contrapartida, a lógica dos "bens dominantes", a lógica SD é focada na troca de serviço. Esta é uma escola de pensamento emergente dentro do marketing e o seu ponto central é a proposição de que o cliente torna-se um cocriador do valor. Esta não é a maneira convencional de pensar, mas tem sido enfatizada por outros, como por exemplo, em serviços de marketing por Grönroos (1990), em relação comercialização por Christopher *et al.* (1991), e em um texto antigo de Kotler (1976).

De acordo com a lógica SD, todos os provedores são prestadores de serviços, e serviço é a base fundamental da troca. 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 desta interação, acaba sendo feito um produto ou serviço mais benéfico, e o valor é adicionado já que os recursos são compartilhados por ambas as partes. Isso enfatiza o desenvolvimento de

relações cliente-provedores por meio da interação e do diálogo. Onde "o cliente é sempre um cocriador e os provedores só criam os recursos que tornam possível para os clientes criarem esse valor (COVA; SALLE, 2008, p.271)."

A lógica SD postula ambos os provedores e clientes como sendo essencialmente integradores de recursos (VARGO; LUSCH, 2006; VARGO, 2008). Um conceito chave do pressuposto de Vargo e Lusch (2004) na lógica SD é que os recursos não "tem" valor por si só; ao contrário, o valor é cocriador com os clientes quando os recursos são utilizados.

Duas grandes categorias de recursos podem ser distinguidas: (1) os recursos operados, que são tipicamente físicos (matéria-prima ou produtos físicos); e (2) recursos operantes, que são tipicamente humanos (habilidades e conhecimentos de clientes e funcionários), organização (rotinas, culturas, competências), informacional (conhecimento sobre os mercados, concorrentes e tecnologia) e relacional (relações com concorrentes, fornecedores e clientes) (HUNT; DEROZIER, 2004). Os recursos operados tendem a ser estático na natureza, enquanto os recursos operantes são dinâmicos e podem ser rejuvenescidos e reabastecidos.

A vantagem competitiva é criada principalmente por meio de recursos operantes, em vez de recursos operados, porque o conhecimento e as habilidades operam recursos que resolvem problemas, satisfazem as necessidades, e produz um cliente favorável (VARGO; LUSCH, 2004).

Segundo Xie *at al.* (2008) a literatura do comportamento do consumidor continua preocupada com tomada de decisão centrada sobre "o que" os consumidores compram, não propriamente dito com o que eles "fazem". Esta separação artificial de produção e consumo, o que fundamenta a economia contemporânea e pesquisa de marketing (FIRAT *et al.*, 1995), implica que o consumidor não é considerado um ator criativo no processo de criação de valor, mas sim alguém que responde passivamente. A lógica emergente "serviço-dominante" desafia a visão de compradores como consumidores passivos e inclui compradores no processo de criação de valor ao afirmar que "o cliente é sempre um cocriador de valor" (VARGO; LUSCH, 2004, 2006), afirmação esta, reafirmada e complementada por Cova *et al.* em 2008, com já foi visto anteriormente.

Nesta perspectiva, os bens são meramente "produtos intermediários que são usados por outros recursos operantes (clientes) como dispositivos no processo de criação de valor" (VARGO; LUSCH, 2004). Os consumidores agem como integradores de recursos (LUSCH; VARGO, 2006) quando eles usam suas competências, ferramentas, matérias-primas, e às

vezes serviços profissionais para produzir manutenção de serviços, entretenimento, refeições, etc. para eles mesmos. A percepção de que os consumidores estão ativamente envolvidos para criar valor e benefícios para o próprio consumo está alinhado com a visão pós-modernista de que o consumidor é um "participante na customização de um mundo" (FIRAT *et al.*, 1995). Este ponto de vista tem afinidade com o conceito do "cliente como um trabalhador em tempo parcial" (BOWERS *et al.*, 1990)

2.3.3 A Competência do Consumidor

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2000) os clientes estão saindo de seus papéis tradicionais para se tornar cocriadores, bem como consumidores de valor. A dinâmica de mudança de negócios tem sido o foco do debate gerencial dos últimos anos, para os autores o cliente é o agente que está transformando mais dramaticamente o sistema industrial como é conhecido. Esta figura abaixo mapeia a sua evolução por meio de três fases e em várias dimensões-chave.

Figura 20: A Evolução e Transformação dos Clientes.

	Clientes como uma Audiência Passiva			Clientes como Jogadores Ativos
	Persuadir grupos pré- determinados de compradores	Transacionar com compradores individuais	Vínculos duradouros com clientes individuais	Clientes como co-criadores de valor
Duração	Anos 70 e começo de 80	Final dos anos 80 e começo de 90	Anos 90	Além de 2000
Natureza do intercâmbio comercial e do papel de cliente	Clientes são vistos como compr	adores passivos comum pré-deten	minado papel de consumo	Os clientes são parte do aperfeiçoamento do network; eles co-criame extraem valor do negócio. Eles são colaboradores, codesenvolvedores e concorrentes
Mentalidade Gerencial	O cliente é uma média estatística; grupos de compradores são pré- determinados pela empresa	O cliente é uma estatística individual em uma transação	o cliente é uma pessoa; cultivar a confiança e relacionamentos.	O cliente não é apenas uma parte individual, mas também de um emergente estrutura social e cultural
Empresas interagindo com os clientes e desenvolvimento de produtos e serviços	Pesquisa de mercado tradicional e de investigação; produtos e serviços são criados sem muito retorno.	Mudança de venda para ajuda a clientes via help desk, centrais de atendimento, e os programas de atendimento ao cliente; identificar os problemas dos clientes, então redesenhar produtos e serviços com base nos feedbacks.	Fornecer aos clientes através da observação dos usuários; identificar soluções de usuários-chave, e reconfigurar produtos e serviços combase no profundo conhecimento dos clientes.	Os clientes são co- desenvolvedores de experiências personalizadas. Empresas e clientes chave, têm papéis conjuntos na educação, na formação de expectativas, e ao co-criar a aceitação do mercado para produtos e serviços
Finalidade e fluxo de comunicação	Ter acesso a e grupos-alvo de compradores pré-determinado. Comunicação unidirecional	Database marketing; Comunicação de duas vias.	marketing de relacionamento; comunicação de duas vias e acesso	Diálogo ativo comos clientes para moldar as expectativas e criar <i>buzz</i> . Acesso multi nível e comunicação.

Fonte: Prahalad e Ramaswamy, 2000.

Os primeiros conceitos de competência surgiram nos estudos de Prahalad e Hamel (1990) e mais recentemente, Mills *et al.* (2002) afirmaram que as competências estão relacionadas ao desempenho das atividades necessárias ao sucesso da empresa.

"Os clientes estão mudando fundamentalmente a dinâmica do mercado. O mercado tornou-se um fórum no qual os consumidores desempenham papel ativo na criação e competição por valor. A característica distintiva deste novo mercado é que os consumidores se tornaram uma nova fonte de competência para a corporação. A competência que os clientes trazem é uma função do conhecimento e das habilidades que possuem, a sua vontade de aprender e experimentar, e sua capacidade de se engajar em um diálogo ativo". (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000, p.80).

Durante a última década, os gestores começaram a perceber que a empresa também pode aproveitar as competências não só de seus funcionários, mas dos parceiros da cadeia de suprimentos. Prahalad e Ramaswamy (2000) reconhecem que os consumidores são uma fonte de forças gestora de competência, mas que é possível lançar uma rede ainda mais ampla: a competência agora é uma função do conhecimento coletivo disponível a todo o sistema, um reforço em rede dos fornecedores tradicionais, fabricantes, parceiros, investidores e clientes.

Figura 21: A Reorientação do Lócus da Competência Central.

	A empresa	Família/network das empresas	Network aprimorado
Unidade de análise	A empresa	A extensão da empresa - a empresa, seus fornecedores e seus parceiros	O sistema como um todo - a empresa, seus fornecedores, seus parceiros e seus clientes
Recursos	O que está disponível dentro da empresa	O acesso a competências e investimentos de outras empresas	O acesso a "competências e investimentos, bem como competências de clientes e investimentos de tempo e esforço
Base para o acesso à competência	Processos internos específicos da empresa	Acesso privilegiado às empresas dentro do <i>network</i>	Infra-estrutura para o diálogo permanente ativo com diversos clientes
Valor acrescentado pelos gestores	Nutrir e construir competências	Gerenciar parcerias colaborativas	Aproveitar a competência do cliente, gerenciar experiências personalizadas, e moldar as expectativas dos clientes
Criação de valor	Autônomo	Colaborar com empresas parceiras	Colaborar com empresas parceiras e com clientes ativos
Fontes de tensão gerencial	Autonomia das unidades de negócios versus alavancar as competências essenciais	Parceiro é tanto colaborador quanto concorrente para o valor	Cliente é tanto colaborador quanto concorrente para o valor

Fonte: Prahalad e Ramaswamy, 2000.

Prahalad e Ramaswamy (2000) dizem que aproveitar as competências do consumidor envolve mais do que apenas a criação de um diálogo. Os gestores também tem que perceber

que o cliente não está mais interessado em apenas comprar um produto. Para os autores, os clientes também não estão dispostos a aceitar experiências fabricadas pelas empresas, e o produto, na verdade, não é mais do que um artefato em torno do qual os clientes têm suas descobertas. Cada vez mais, os clientes querem moldar as próprias experiências, tanto individualmente como com peritos ou com outros clientes.

De acordo com Kristensson *et al.* (2004), por exemplo, envolver os usuários como cocriadores durante o processo de NPD (*new product development*), produz ideias que são mais criativas, mais altamente valorizadas pelos clientes, e mais facilmente implementadas. Tal cliente de cocriação durante os processos de inovação parece estar se tornando cada vez mais popular nos últimos anos (VARGO; LUSCH, 2004); no entanto, para Kristensson, Matthing e Johansson (2007) há uma escassez de pesquisas sobre a teoria e a prática do envolvimento do usuário (como uma forma de cocriação) tanto durante o desenvolvimento de novos produtos como de serviços.

A criação de valor para Grönroos e Voima (2012), como um processo abrangente, contradiz o conceito de marketing, segundo a qual o ponto de origem e núcleo é o cliente (KEITH, 1960; LEVITT, 1960; MCKITTERICK, 1957). Desta perspectiva centrada no cliente, o marketing é "um processo de adaptação de uma organização para atender as necessidades dos clientes" (BRENNAN *et al.*, 2003, p.1638), ou como McKitterick (1957, p.78) formula em seu artigo: "o princípio da função do marketing [é] ser hábil em conceber e, em seguida, fazer com que o negócio se adapte aos interesses do cliente. "

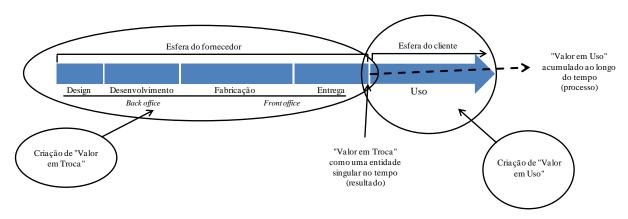
Como já foi visto na lógica de Vargo e Lusch (2004) o serviço é "serviço dominante" porque eles procuram mostrar que ele é o núcleo de cada interação do marketing. Mas, Vargo e Lusch (2004) estenderam essa orientação de serviço dizendo que os bens tornam-se valiosos para os clientes, como no caso dos serviços de eletrodomésticos, pois tornam-se mecanismos de distribuição de serviço, de modo que o valor do serviço é determinado no momento da sua utilização, como "valor de uso". Ballantyne e Varey (2006) afirmam, que dito de outra forma, a lógica de tempo de troca do marketing fica em aberto, a partir da interação de serviço prévenda para pós-venda de valor de uso, com a perspectiva de continuar com os relacionamentos evoluindo ainda mais.

Para Grönroos e Voima (2012), a literatura vigente tende a enfatizar a múltipla percepção sobre valor, mas não oferece uma conceituação clara de como esses atores contribuem para as experiências dos clientes e, consequentemente, para a percepção do "valor de uso". Na análise dos autores, o contexto social, físico, temporal e/ou espacial determina a

experiência de "valor de uso".

Como sugere o conceito do "valor de uso", os clientes são encarregados do valor, portanto, ao se incluir a criação de valor como um processo abrangente e "valor de uso" na mesma análise, cria-se uma falha lógica com relação ao conceito de marketing.

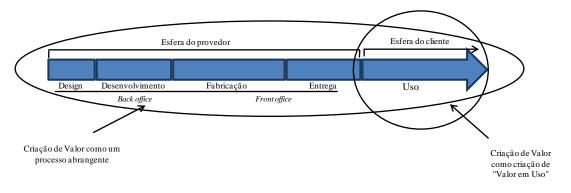
Figura 22: Uma Comparação entre o Lócus e a Natureza dos Conceitos do "Valor de Uso" e do "Valor de Troca".



Fonte: Grönroos e Voima, 2012.

No conceito de Grönroos e Voima (2012), o cliente é o criador de valor, sendo experimentalmente e contextualizadamente percebido e determinado por ele. Já a empresa é um potencial provedor de valor, sendo um facilitador de valor para o cliente. A empresa então, pode se envolver com a criação de valor de seus clientes durante o processo de interações diretas, tendo oportunidade de cocriar valor em conjunto. Ela não é restrita a fazer propostas de valor, mas tem a oportunidade direta e ativa de influenciar a criação desses valores.

Figura 23: Criação de Valor como Criação de Valor de Uso do Cliente VS Processo Abrangente Incluindo Atividades do Provedor e Cliente.



Fonte: Grönroos, 2011.

Para Grönroos e Voima (2012) dependendo da definição de criação de valor, o conceito de cocriação tem diferentes significados. A visão subjacente, embora não explicitamente formulada da criação de valor, é de um processo que inclui as atividades dos prestadores de serviços, clientes, e possivelmente também outros atores, o que leva à conclusão de que tudo é criação de valor e que todos cocriam valor. Segundo os autores, quando a criação de valor é definida deste modo, ela funciona como uma metáfora eficaz para indicar que todos os atores podem influenciar o valor de alguma forma, se tornando menos significativa para fins analíticos e acabando mais teórica e de elaborações práticas. Além de entrar em conflito com a lógica do "valor de uso".

Da perspectiva da produção Produtor: o fornecedor como Coprodutor: o cliente produtor de recursos a serem participa como co-produtor usados na criação de valor do no processo de produção consumidor conjunta. ESFERA DO FORNECEDOR ESFERA CONJUNTA ESFERA DO CONSUMIDOR Produção Criação de valor Valor independente (valor potencial) em interação (valor real) (valorreal) Função do Cliente Valor criado/cocriado: o cliente é quem Criador de valor: o cliente é um cria o valor na interação direta, mas ao criador de valor independente de convidar o fornecedor para interação direta externa este processo (fusão do processo de dialógico), o valor é co-criado com o fornecedor. Facilitador de valor: o Facilitador de Valor: o Cocriador: o fornecedor pode aproveitar a Função do Fornecedor fornecedor é um facilitador oportunidade para se envolver no processo fornecedor é um facilitador de de criação de valor do cliente como um cocriador. Da perspectiva da criação de valor

Figura 24: Esferas de Criação de Valor.

Fonte: Grönroos e Voima, 2012.

Grönroos e Voima (2012) afirmam que a criação de valor refere-se à criação do "valor de uso" dos clientes e a cocriação é uma função dessa interação. Onde as ações da empresa e do cliente podem ser categorizadas por esferas (provedor, articulador, cliente), e suas interações são diretas ou indiretas, levando a diferentes formas de criação e cocriação de

valor (Veja Figura 24). Esta conceituação de esferas de criação de valor estende o conhecimento sobre como "valor de uso emerge" e como criação de valor podem ser gerenciados; isso também enfatiza o papel central das interações diretas para oportunidades de cocriação de valor.

Grönroos e Voima (2012) afirmam que o cliente cria e avalia o valor em um processo longitudinal e experiencial de utilização. Portanto, da mesma maneira que a empresa controla o processo de produção e pode convidar o cliente para se juntar a ele como um coprodutor de recursos (EIGLIER; LANGEARD, 1975), o cliente controla o processo de criação de valor experiencial e pode convidar o prestador de serviços a aderir a este processo como um cocriador de valor.

Para Grönroos e Voima (2012) quando o valor é percebido como "valor de uso" para o cliente, o foco não é mais predominantemente no pacote customizado de produtos ou serviços trocado por um preço. Em vez disso, a criação de valor torna-se um processo contínuo que enfatiza a experiência, a lógica e a capacidade do cliente de extrair valor de produtos e outros recursos utilizados. Nordin e Kowalkowski (2010) salientam que o cliente se concentra não só nos benefícios funcionais e econômicos, mas também nos emocionais, sociais, éticos e de dimensões ambientais (BARNES, 2003; NORMAN; MACDONALD, 2004). O elemento central do "valor de uso" para o cliente liga-se a dimensão temporal, porque o valor é criado por meio da utilização do cliente ao longo do tempo (HELKKULA; KELLEHER, 2010; SAWHNEY et al., 2006; STRANDVIK et al., 2012; TULI et al., 2007). Holbrook (1999) também enfatiza a perspectiva do cliente, mas define valor como uma "experiência de preferência relativa e interativa." Echeverri e Skalen (2011) argumentam que essa definição faz do valor uma função de interação entre indivíduos (ou entre sujeito e objeto), que é pessoal e contextual, depende das afeições, atitudes, satisfação, ou comportamentalmente baseados em julgamentos, e reside no consumo do usuário ou na experiência de uso.

Vernette e Hamdi-Kidar (2013) realizaram um estudo que teve como objetivo avaliar a competência e engajamento na cocriação, fazendo uma comparação entre "lead users" e consumidores emergentes com consumidores comuns. Para eles, a cocriação eficiente pressupõe que os gerentes de marketing podem responder a duas questões prévias: (1) "Quem são os consumidores mais competentes? "e (2)" Este alvo está preparado para cocriar? A literatura de marketing sugere a exploração do potencial de inovação de dois atores: lead users e os consumidores emergentes. Os primeiros são à frente das tendências, o que significa

que eles antecipam necessidades que se tornará global no mercado nos meses ou anos mais tarde. Além disso, eles esperam benefícios elevados vindos da solução encontrada das suas necessidades, o que os leva a ter ideias específicas sobre soluções para um problema particular (VON HIPPEL, 1986). Este último imagina e visualiza novos conceitos de produtos em linha com as tendências futuras do mercado. Consumidores emergentes acham fácil imaginar aplicações originais para os produtos ou serviços existentes; este tipo de consumidor é diferente do tipo criativo, que imagina e concebe produtos ou situações originais, sem necessariamente se preocupar com a sua viabilidade (HOFFMAN *et al.* 2010).

Segundo os autores, um número crescente de empresas estão conseguindo consumidores para participar em cocriação "downstream" – ou seja, depois que o produto é lançado – com o objetivo de ter um melhor feedback sobre experiências de consumo. Onde os clientes avaliam se este valor potencial satisfaz as suas próprias necessidades, e se eles têm o conhecimento e habilidades específicas para se comprometer com a cocriação. Na mesma perspectiva, Prahalad e Ramaswamy (2000, 2004c) veem o consumo de produto (ou serviço) como uma oportunidade para interação privilegiada: o consumidor cocria uma experiência personalizada com a marca em toda a vida útil do produto. Esta cocriação downstream se baseia nas observações dos clientes em seu ciclo de consumo do dia a dia (CHRISTENSEN et al., 2005). O gerente também pode concentrar-se em suas experiências para descobrir usos imprevistos ou extremos do produto. É uma questão de determinar o que faz sentido no consumo do produto ou serviço (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2000, 2004c; RAMASWAMY; GOUILLART, 2010). Para eles, plataformas interativas na internet e as comunidades on-line oferecem o potencial para descobrir novos usos e tendências futuras de consumo. Oferecendo estoque de matéria-prima para observar, testar e desenvolver novas propostas de valor com os clientes (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000, 2004c; FÜLLER, 2010). Com esta abordagem, a empresa mantém o controle do produto upstream (antes do produto ser lançado), e a cocriação com o cliente só ocorre downstream.

2.3.4 O Envolvimento do Consumidor

Segundo Edvardsson, Tronvoll e Gruber (2011) o valor é cocriado com os clientes e avaliado com base no valor em contexto. No entanto, para os autores, tanto o serviço de troca

como a cocriação de valor são influenciados por forças sociais. Eles afirmam que essa visão foi desenvolvida ainda mais ao enfatizar que os clientes são influenciados por normas e valores sociais, que eles também produzem e reproduzem por meio de interação com o mundo em que vivem (GIDDENS, 1984). De acordo com as teorias de construção social, todas as atividades, incluindo a cocriação de valor, tomam lugar dentro dos sistemas sociais; como tal, a cocriação de valor estende-se para além de configuração individual e subjetiva. Na verdade, o próprio valor deve ser entendido como parte do contexto social coletivo.

A literatura afirma que é relativamente pouco conhecido como os clientes se envolvem em cocriação (WOODRUFF; FLINT, 2006; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). As abordagens atuais não podem esclarecer a importância relativa das empresas e dos clientes, quando estes são considerados cocriadores de valor, quais seus papéis no processo global, ou quais são os processos reais de criação de valor ou da cocriação de valor (GRÖNROOS; RAVALD, 2011).

Hoje, os consumidores podem se envolver em cada estágio, desde o desenvolvimento do design até a entrega do produto. Esta forma de diálogo pode ser vista como um processo interativo de aprendizado em conjunto, entre empresa e consumidores (BALLANTYNE, 2004).

Em seu estudo Füller (2010) revela quatro diferentes tipos de consumidores envolvidos em cocriação: orientado por recompensa, por necessidade, pela curiosidade e intrinsecamente interessado. Para ele, os consumidores que são mais criativos (e, como consequência, são mais qualificados para as atividades de cocriação) também são mais interessados em projetos de cocriação. Parece plausível que os consumidores mais criativos preferem se envolver em atividades virtuais de cocriação por gostarem de lidar com as inovações e para mostrar suas ideias.

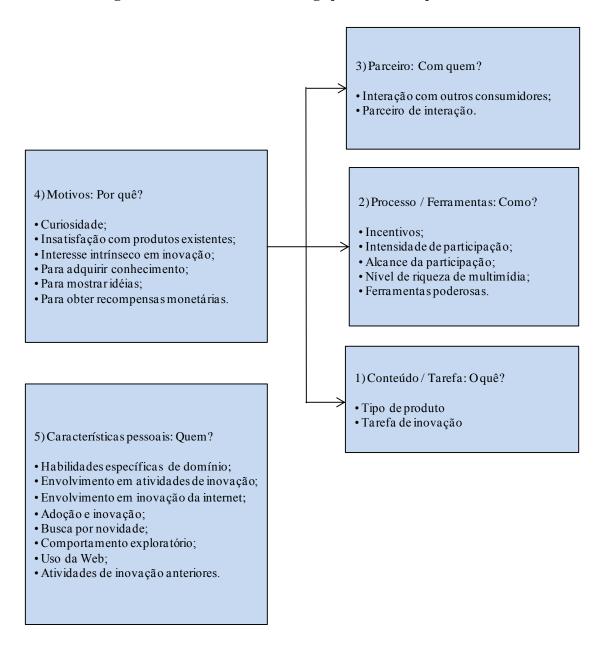
Os resultados dos estudos Füller (2010) indicam que, com exceção dos consumidores orientados pela recompensa, os incentivos monetários não são tão importantes para o engajamento na cocriação virtual. Para os participantes, intangíveis, tais como *feedback* ou reconhecimento, bem como a própria experiência de interação já são retribuições.

Para Füller (2010) de acordo com a teoria social de troca, os consumidores virtuais interagem com os produtores e se envolvem em atividades de cocriação virtual durante o desenvolvimento de novos produtos porque eles esperam que agindo assim, eles serão recompensados. Para os indivíduos, coisas tangíveis, como bens ou dinheiro, bem como intangíveis, tais como amenidades sociais ou amizade, são recompensas. Além disso, não só

os resultados, mas também a própria experiência de interação pode oferecer um beneficio.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), afirmam que o *Trendwatching* (um boletim mensal sobre as tendências mundiais de consumo e oportunidades relacionadas a negócios), resume que alguns consumidores gostam de demonstram suas habilidades na geração de valor para que todos vejam. Sendo que alguns estão de olho na recompensa em dinheiro que as empresas oferecem pelo esforço da cocriação, outros como uma oportunidade de conseguir um emprego, mas outros se envolvem na cocriação por mera diversão.

Figura 25: Estrutura de Investigação da Cocriação Virtual.



Fonte: Anderson et al.,1999.

De acordo com Anderson *et al.*(1999), uma interação pode ser descrita ao longo de três componentes principais: o conteúdo – "o que" o indivíduo quer para a troca; o processo – "como" o indivíduo quer interagir; e as pessoas – "com quem" o indivíduo quer interagir (Veja Figura 25). Um motivo individual, "por que" alguém interage, em grande medida, determinar o que eles esperam da interação. A personalidade da pessoa, por sua vez, influencia os seus motivos para se envolver em uma interação.

Segundo Vernette e Hamdi-Kidar (2013) a cocriação pressupõe que os clientes (ou seja, aqueles que compram o produto/serviço) e/ou consumidores (ou seja, aqueles que usam o produto/serviço) estão aceitando o engajamento e a interação com a empresa. Criar uma comunidade de marca ou o lançar uma chamada para a cocriação não é suficiente para assegurar a participação dos consumidores. A cocriação de valor em um ambiente virtual depende dos benefícios percebidos por aqueles que participam. Tais benefícios podem ser cognitivos, hedônicos, de integração social e pessoal. Se esses benefícios são percebidos insubstanciais, a participação diminuirá na mesma proporção (NAMBISAN; BARON, 2009). Finalmente, mesmo que os consumidores estejam dispostos a se engajar, isso não significa que eles possuem a competência necessária para cocriar frutuosamente (ou seja, agregando valor).

Em um nível mais geral, a criação de valor implica em um processo que aumenta o bem-estar do cliente, de modo que o utilizador torna-se melhor em algum aspecto (GRÖNROOS, 2008; VARGO *et al.*, 2008). No entanto, algumas ações do provedor do serviço também pode fazer um cliente pior (ECHEVERRI; SKALEN, 2011), o que implica que um processo de criação de valor pode tomar um rumo negativo.

2.3.5 A Interação Empresa-Cliente

Segundo Grönroos e Voima (2012), se o sistema é fechado para o cliente, à coprodução não poderá ter lugar no processo de produção. Também, não se pode avaliar se a cocriação ocorrerá se o processo do cliente é fechado para o provedor/empresa. Em ambos os casos, não se encontraria atividades conjuntas, e a cocriação não seria possível. A cocriação só ocorre quando duas ou mais partes influenciam uns aos outros ou se interagem.

Cocriação só pode ter lugar por meio de interações diretas. Se não houver interações

diretas, a cocriação de valor não é possível (GRÖNROOS, 2011; GRÖNROOS; RAVALD, 2011). Para Grönroos e Voima (2012), no entanto, as interações não são um atalho automático para a obtenção de acesso à criação de valor ao cliente; em vez disso, elas formam uma plataforma conjunta para a cocriação de valor. O engajamento da empresa com interações com os clientes podem influenciar a criação de valor com o cliente de forma positiva e negativamente, ou pode ocorrer nenhuma influência. Para os autores, se a empresa, sem ser convidada pelo cliente, cria interações (por exemplo, chama o cliente), o risco da destruição de valor sempre existe e pode aumentar, porque é difícil para a empresa saber em que situação e estado mental o cliente está naquele momento específico.

Figura 26: O Mercado como um Alvo para as Ofertas da Empresa VS O Mercado como um Fórum para Experiências de Cocriação.

O MERCADO COMO UM ALVO	O MERCADO COM UM FÓRUM
A empresa e o consumidor são separadas, com predeterminadas funções distintas.	A empresa e o consumidor convergem; as relativas "funções do momento" não pode ser previstas.
Oferta e demanda são combinadas; preço é o mecanismo de compensação. A demanda está prevista para os produtos e serviços que a empresa pode fornecer.	A oferta e a entrega são emergentes e contextuais. A entrega está associada com a facilidade da experiência exclusiva do consumidor na demanda.
O valor é criado pela empresa em sua cadeia de valor. Produtos e serviços são trocados com os consumidores.	O valor é cocriado em múltiplos pontos de interação. A Base de valor é a experiência de cocriação.
A Empresa divulga informações aos consumidores.	Os consumidores e as comunidades de consumidores também podem iniciar um diálogo entre si.
A empresa escolhe quais segmentos de consumidores servir, e o canal de distribuição para usar na sua oferta.	Consumidor escolhe a empresa nodal e o ambiente de experiência para interagir e cocriar valor. A empresa nodal, seus produtos e serviços, funcionários, múltiplos canais, e as comunidades de consumo vêm perfeitamente em conjunto para constituir o ambiente para os indivíduos coconstruirem suas próprias experiências.
As empresas extraem o excedente do consumidor. Os consumidores são "presas", seja em "grupos" ou "um-a-um." As empresas querem uma visão de 360 graus do cliente, mas permanecem obscuras aos clientes. As empresas querem "se apropriar" do relacionamento com o cliente e da duração do valor.	Os consumidores podem extrair excedente. O valor da empresa é co-extraído. Consumidores esperam ter uma visão 360 ??graus da experiência que é transparente na linguagem deles. Confiança e adesão dos consumidores emergem de resultados de experiência convincente. Os consumidores são concorrentes na extração de valor.
Empresas determinam, definem e mantêm a marca.	A experiência é a marca .A marca é cocriada e integrada com a experiência.

Fonte: C. K. Prahalad e V. Ramaswamy, 2004c.

Prahalad e Ramaswamy (2004c) na cocriação, o mercado se assemelha a um fórum de experiências (Veja Figura 26). Para os autores, competir efetivamente significa os gerentes investirem na construção de novas infraestruturas capacitadas, bem como em um novo sistema funcional e em capacidades de governança – capacidades estas que estão centradas em cocriação por meio da alta qualidade das interações cliente-empresa e das experiências personalizadas de cocriação.

Este novo quadro de criação de valor entre empresa-consumidor é certamente um desafio na tradicional visão econômica do mercado. Criando também espaço para novas competências e necessidade para a construção de estratégias e processo diferenciados.

Experiência da Cocriação

Empresa e Consumidor
(um a um)

Variedade da Experiência da Cocriação

Empresa e Comunidades de Consumidores
(um para muitos)

Personalização da Experiência da Cocriação

Múltiplas empresas e Múltiplas Comunidades
(muitos para muitos)

Figura 27: O Espectro da Experiência da Cocriação.

Fonte: Prahalad e Ramaswamy, 2004a.

Prahalad e V Ramaswamy (2004b) afirmam que no processo convencional de criação de valor, o consumidor e a empresa tem seu papel distinto de produtor e consumidor. Mas, quando se move em direção a cocriação, esses papéis distintos desaparecem, o consumidor se engaja nos dois papéis, de definidor e criador de valor. A experiência de cocriação do consumidor se torna a própria base do valor. Os autores conceituam este padrão complexo

progressivo de interações entre o consumidor e a empresa na Figura 27. Na realidade emergente, este padrão de interações entre consumidor e empresa irá formar o processo de criação de valor, desafiando assim os meios existentes de se fazer negócios e de se criar valor. Simultaneamente criando novas oportunidades.

Mas, para Prahalad e Ramaswamy (2004a) quando se depara com esta oportunidade, deve-se suspender a distinção tradicional entre clientes "B to B" e "B to C". No mundo da cocriação, deve-se imaginar cada indivíduo que interage com a empresa como um consumidor, independente de qual papel ele exerça na cadeia de valor. O futuro da competição repousa em uma abordagem totalmente nova de criação de valor, com base em um centro de criação de valor individual entre consumidor e empresa.

Segundo Prahalad (2004), quando se livra do modelo que diz que a base do valor é de produtos e serviços, e substitui por um modelo que diz que o valor vem das experiências de cocriação, essa nova demanda para a criação de valor faz suas exigências, necessitando de: uma rede de experiência; produtos inteligentes; integração de hardware e software; e software incorporado e etc.

Figura 28: As Novas Exigências da Cocriação de Valor.

As novas exigências de Criação de Valor

- 1. A necessidade de experiência em *network*.
- 2. A necessidade de produtos/serviços inteligentes.
- 3. A necessidade de diálogo, acesso e transparência.
- 4. A importância das comunidades de consumidores.
- 5. A necessidade de ação em tempo real.
- 6. A necessidade de lidar com a heterogeneidade e complexidade.
- 7. A necessidade de alianças.
- 8. A necessidade de reconfiguração rápida de recursos.

Fonte: Prahalad, 2004.

Nos últimos anos, os hábitos dos consumidores mudaram quando a internet quebrou a barreira geográfica e trouxe velocidade de acesso às informações, facilitando a pesquisa por empresas e produtos na rede. A internet tem mudado o comportamento do consumidor, possibilitando acesso à informação de modo instantâneo. Esses avanços tecnológicos que têm

ocorrido nos últimos 20 anos, têm permitido uma forma de conteúdo virtual partilhada que tem sido importante para as pessoas e empresas.

De qualquer ponto de vista virtual, a Internet, segundo Mahajan e Wind (1989, p.187) pode ser considerada uma "descontinuidade do mercado", pois representar uma "mudança em qualquer uma das forças de mercado ou de suas inter-relações que não podem ser predita pela continuação das tendências históricas e que, caso isso ocorra, pode afetar drasticamente o desempenho de uma empresa ou uma indústria". Por conseguinte, análogo a qualquer descontinuidade do mercado, não é possível prever com precisão os impactos específicos da Internet, especialmente tendo em conta a velocidade com que as mudanças relacionadas à Internet estão ocorrendo e o comportamento cada vez mais assertivo e imprevisível dos consumidores (FOX, 1995; MOLENAAR, 1996).

As Empresas melhor adaptadas a esta nova realidade estão desafiando o modelo tradicional de comunicação e interação. Dentro deste contexto, pode se dizer que a mídia impressa de certa forma, isola os indivíduos, tornando-os lineares, padronizados e delimitados e que a mídia on-line veio para romper com todos estes conceitos. Dan Fisher e Scott Smith (2011) comentam que as novas tecnologias de comunicação não só entregam novas formas eficientes e diversificadas de informação para os consumidores, mas são meios de comunicação interativos e bidirecionais.

A infusão de novas tecnologias de interação de cliente-empresa redefiniu os papéis dos clientes na execução da inovação e da criação de valor (BITNER; BROWN; MEUTER, 2000; DAHAN; HAUSER, 2002; SAWHNEY; VERONA; PRANDELLI, 2005; THOMKEE; VON HIPPEL, 2002). Segundo Nambisan e Baron (2009) um número crescente de empresas estão hospedando clientes em ambientes virtuais (VCEs – *virtual customer environments*) com o objetivo de envolver seus clientes em atividades de desenvolvimento e de suporte ao produto.

Ramaswamy (2009a) afirma que a internet e as suas estruturas de conectividade, a globalização, as novas comunicações com suas modalidades de informação (desde *blogs* de vídeos, *wikis*, *podcasts*, fóruns, fóruns *on-line*, salas de *chat*, mensagens de texto, e uma infinidade de novas tecnologias de "interação social"), as interações entre indivíduos e a partilha de suas experiências têm explodido em todo o processo do sistema de criação de valor (este "processo" do sistema de criação será apresentado no próximo tópico). Sendo mais visível em exemplos como o *Facebook*, *YouTube*, *Wikipedia*, *Digg*, *Twitter*, ou *iPhone Apps*.

Venkat Ramaswamy em seu artigo "It's about human experiences... and beyond, to

co-creation" de 2011b afirma que:

"Nós precisamos de um novo quadro de referência de valor (experiência humana) e sua criação (cocriação), que se baseie em interações humanas colaborativas, dinâmicas, contextuais e generativas nas plataformas, que facilitem tais interações por meio de experiências produtivas e significativas. Isto, creio eu, é o cerne da evolução das próximas práticas de criação de valor que as teorias acadêmicas devem abordar. ... o que eu acredito ser necessário são engajamentos baseados nas plataformas *Web* entre acadêmicos e profissionais, que ampliem o debate global para aproveitar nossas mentes coletivas, e para expandir nossa compreensão de como as experiências humanas estão passando por transformação no sistema que estamos tentando teorizar. Caso contrário, a área de marketing corre o risco de ser um nó isolado em um mundo conectado" (RAMASWAMY, 2011b).

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2000), a principal mudança básica da cocriação tem sido a reorientação da função do consumidor, de isolado para conectado, de não informado para informado, de passivo para ativo. Graças em grande parte à Internet, os consumidores têm se envolvido em um diálogo ativo e explícito com os fabricantes de produtos e serviços. Sendo que este diálogo não é mais controlado por corporações. Consumidores individualmente podem abordar e aprender sobre as empresas, quer por si próprio ou por meio do conhecimento coletivo de outros clientes, podendo assim iniciar o diálogo.

Gruner e Homburg (2000) e Lundkvist e Yakhlef (2004) argumentou que o processo de comunicação e interação socialmente rica com os clientes é um dos fatores determinantes para o sucesso do produto. Além disso, Payne *et al.* (2008) relataram que a comunicação é um elemento importante na capacidade de uma empresa para gerenciar cocriação valor.

Gustafsson *at al.* (2012) afirmam que uma empresa pode melhorar os resultados de um projeto de desenvolvimento por gastar mais tempo se comunicando com os clientes. Esta comunicação deve ser democrática; isto é, a comunicação deve ser entre duas partes de igual poder e deve se concentrar em tipos específicos de conteúdo durante a comunicação. Os resultados do estudo realizados por Gustafsson *at al.* (2012) suportam a teoria de que a maneira pela qual a informação é trocada entre o cliente e a empresa é melhor realizada por meio da cocriação com clientes do que com a tradicional técnica de pesquisa do mercado. Para os autores, as empresas devem criar diálogos com os clientes durante o processo de criação de valor, conhecer e comunicar com os clientes no próprio ambiente dos clientes ou por meio de diversos meios, tais como a mídia social.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004b) o impacto do consumidor conectado, informado e ativo é manifestado de várias formas:

• Acesso à Informação - com acesso a quantidades sem precedentes de

informações, os consumidores têm conhecimento para tomar decisões muito mais bem informados. Para as empresas acostumadas em restringir o fluxo da informação para o cliente, esta é uma mudança radical. Milhões de consumidores em rede estão agora coletivamente desafiando a indústria tradicional. Isto está fazendo com que todos os setores, cedam ao controle sobre criação de valor e desenvolvam novas formas de se fazer negócios.

- Visão Global consumidores podem ter acesso às informações das empresas, produtos, tecnologia, performance, preço e das ações e reações de consumidores ao redor do mundo. Os limites geográficos da informação ainda existem, mas está erodindo rapidamente, mudando as regras da competição de negócios. Internet é a primeira fonte única de informações que dá aos consumidores a capacidade por 24 horas de ver o que está acontecendo em todo o mundo. Isso está mudando as regras de como as empresas competem. Novos concorrentes e potenciais parceiros para as grandes empresas são também emergentes no mercado global.
- Relacionamento "comunidade de consumidores tematizados", em que cada indivíduo divide ideias e sentimentos sem relação às barreiras geográficas ou sociais. O poder da comunidade de consumidores vê sua independência das empresas com base em experiências de consumo reais, e não com base no que a empresa diz. Os consumidores naturalmente se unem em torno de competências comuns, interesses e experiências. A Internet amplifica isto incentivando uma inigualável facilidade de abertura de comunicação entre pessoas que não se conhecem.
- Experimentação consumidores usam a Internet para experimentar e desenvolver produtos, especialmente digitais. As empresas que escolhem o caminho de cocriação podem tocar na criatividade dos consumidores para o desenvolvimento de produtos e serviços.
- Ativismo quanto mais as pessoas aprendem, mais elas se tornam exigentes nas suas escolhas sobre o que comprar, e em rede, tornam-se encorajadas a falar. Agora, os consumidores fornecem *feedbacks* que não foram solicitados tanto para as empresas como uns com os outros. A Web tornou-se também uma ferramenta influente para grupos sociais focados em questões como trabalho infantil e proteção ambiental, para obter a atenção corporativa e promover a

reforma. Embora o ativismo possa parecer ameaçador para as empresas, ele também abre as portas da oportunidade competitiva.

Para Ramaswamy e Ozcan (2014) para construir um sistema de cocriação de valor, primeiro, é importante começar com os "blocos" de interações que facilitam experiências de cocriação entre a empresa e os consumidores. Diálogo, acesso, benefícios-risco e transparência (DART) são a base para a interação entre o consumidor e a empresa.

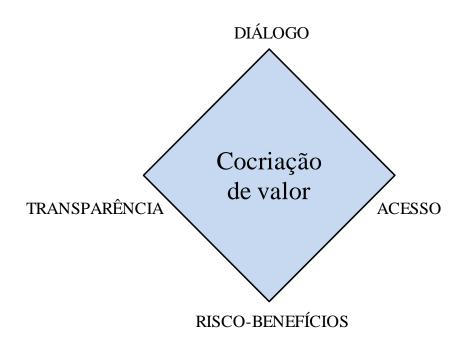


Figura 29: Modelo DART de Cocriação de Valor.

Fonte: C. K. Prahalad e V. Ramaswamy, 2004c.

Diálogo é um elemento importante na perspectiva da cocriação. O mercado pode ser visto como um conjunto de conversas entre o cliente e a empresa (LEVINE, LOCKE, SEARLS e WEINBERGER, 2001). Diálogo implica interatividade, engajamento profundo, bem como a capacidade e vontade de agir em ambos os lados. Neste novo mercado, as empresas têm de reconhecer que o diálogo com os seus clientes é um diálogo de igual para igual. Onde as empresas já não têm o monopólio ou até mesmo a vantagem ao acesso a informações. Segundo Prahalad e Ramaswamy (2002) o **Diálogo** – é a criação de significado compartilhado. Nos diálogos, as pessoas ouvem e aprendem uns com os outros; nos diálogos mais produtivos, as pessoas se comunicam e debatem de igual para igual. O diálogo ajuda as empresas a compreenderem os contextos emocionais, sociais e culturais das experiências de

consumo de forma a fornecer conhecimentos de ponta que podem ser usadas para inovação. Acesso – a propriedade é a forma tradicional de olhar a transferência de valor da empresa para o cliente. Mas você não precisa possuir alguma coisa para experimentar o seu valor. O acesso sem a propriedade é desejável para os consumidores e pode ser muito rentável para empresas. Pensar em acesso, expande a visão de mercados potenciais de uma empresa. Redução do Risco – as obrigações e responsabilidades da empresa para como os consumidores na questão de gestão de risco vão ser sempre debatido. Mas é seguro assumir que os consumidores que se envolvem em experiências de cocriação com as empresas, podem estar dispostos a assumir mais a responsabilidade de gerir as exposições de risco, se as empresas estiverem dispostas a revelar mais informações sobre os riscos associados aos produtos e serviços que produzem. Transparência — a transparência é também necessária para os consumidores de bens e serviços para se tornarem co-criadores de valor. Quando as empresas trabalham nos negócios virtuais com informação visível para os consumidores, elas abrem mão do controle do processo de criação de valor.

Para os autores, os gerentes podem combinar os DART de diferentes formas. Apesar de muitas empresas experimentarem os elementos do DART e de evidenciar a mudança natural que ocorre, algumas empresas são incapazes de abraçar a cocriação. Em grande parte a questão é que a cocriação muda fundamentalmente as funções tradicionais da empresa e do consumidor.

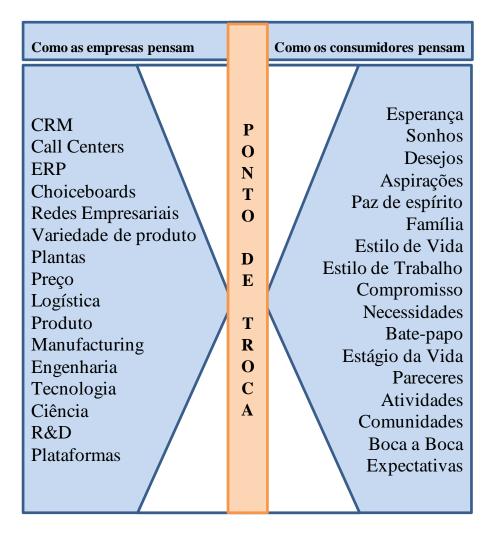
Para Ramaswamy (2013) os líderes que buscam vantagem competitiva por meio de cocriação devem supervisionar as iniciativas:

- Criando plataformas de engajamento para oferecer uma variedade de inovações, interação personalizada de ambientes pela integração das capacidades dos ecossistemas, das capacidades cocriativas das arquiteturas corporativas e dos sistemas de gestão.
- Permitindo e apoiando a criação de valor individualizado, tanto a nível pessoal
 e em comunidades social-civil-negócio-natural em que os indivíduos
 funcionam em conjunto com stakeholders.
- Conectando com a qualidade das experiências humanas reais de relacionamento por meio da plataforma.
- Resultando em geração de valor utilizando a aprendizagem experiencial, insights em tempo real e criando rapidamente conhecimento.
- Codesenvolvendo experiências de valor humanas com stakeholders que

expandem riqueza, prosperidade e bem-estar dentro do sistema econômico e social mais amplo, e construindo nova estratégia, novo capital financeiro e relacional no interior das empresas.

As oportunidades de criação de valor são reforçadas de forma significativa para as empresas que adotam os conceitos de experiência personalizada de cocriação como fonte de valor único. Personalizar a experiência de cocriação significa fomentar interações e os resultados individualizados desta experiência. A experiência personalizada de cocriação reflete como o indivíduo escolhe interagir com a experiência do ambiente de facilidades da empresa. Prahalad e Ramaswamy (2003) sugerem um processo totalmente diferente, que envolve os consumidores individuais, a um amplo desafio que os líderes empresariais devem enfrentar.

Figura 30: Criação de Valor – como as Empresas e os Consumidores Pensam.



Fonte: Prahalad e Ramaswamy, 2002.

Uma vez que é descartada a visão "empresa-centrica" de criação de valor e se aceita a visão de "cocriação", a evidência é de que esta mudança é visível em uma grande variedade de indústrias. Como observado anteriormente, a cocriação não é nem a transferência ou a terceirização de atividades para clientes, nem uma personalização de produtos e serviços.

Estas mudanças envolvem a cocriação de valor por meio de interações personalizadas com base em como cada indivíduo quer interagir com a empresa. Podendo haver vários pontos de interação em qualquer lugar no sistema (incluindo o tradicional ponto de troca), este novo quadro implica que todos os pontos de interação do consumidor-empresa são fundamentais para a criação de valor (Veja Figura 30). Uma vez que ninguém pode prever a experiência que o consumidor terá, em qualquer ponto no tempo, a tarefa da empresa é de proporcionar um ambiente de experiências inovadoras (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003).

O ponto de vista de cocriação também desafia o mercado, atraindo os consumidores para o que a empresa pode oferecer. Neste novo espaço de cocriação de valor, as empresas não podem controlar a forma como indivíduos veem a coconstrução de suas experiências. O controle sobre a experiência do ambiente e dos relacionamentos que as empresas constroem para facilitar experiências de cocriação é parcial (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004c).

Ramaswamy (2013) aponta os quatro principais poderes de cocriação que expande o valor e gera mais crescimento sustentável são:

- O poder para os clientes, funcionários e todas as outras partes interessadas para adquirir novas experiências de valor.
- O poder para os clientes, funcionários e todas as outras partes interessadas para ter uma melhor relação risco-valor para si próprias.
- O poder para os gestores para aumentar o capital estratégico e dar retornos para a empresa.
- O poder para os gestores para criar melhores relacionamentos valor-risco para a empresa.

Ramaswamy (2013) continua afirmando que existe uma distinção entre a cocriação "de dentro pra fora" e "de fora para dentro", quando os estrategistas da empresa estão à procura de novas oportunidades de cocriação. Para ele, novas ideias para expandir o "rastro" da cocriação, em qualquer contexto dado da empresa, e colher os benefícios, podem vir inicialmente do mercado (de fora para dentro) sob a forma de não preenchimento do que os consumidores precisam ou pode igualmente ter origem de dentro da empresa em termos de

processos existentes e recursos (dentro-fora) que poderiam servir de base para o novo criativo e como valiosa experiência para os consumidores. Assim, as empresas podem se conectar com as atividades de suas partes interessadas, adicionando novas atividades na cadeia de valor de dentro da empresa, ou abrindo mais da já existente para a cocriação, permitindo assim, uma maior possibilidade de personalização.

Até agora, a cocriação de "dentro para fora" tem sido realizadas principalmente por meio de práticas como *crowdsourcing*, colaboração em massa e inovação aberta, ou por meio do aproveitamento dentro das comunidades de usuário e redes sociais entre os clientes para o marketing externo e atividades de vendas das empresas, ou permitindo aos clientes mais variedade na personalização produtos-serviços da empresa. Contudo, tais práticas representam apenas uma fração das oportunidades potenciais que a cocriação de "dentro para fora" pode se abrir para as empresas, sendo imaginativo o bastante e corajoso o suficiente para experimentar e moldar novos modelos de negócios.

Ramaswamy (2013) avalia a eficácia de uma determinada plataforma dizendo que qualquer plataforma é tão boa quanto às experiências que ela gera e os ambientes de interação que ela proporciona. As empresas que se aproximam da concepção destes ambientes, precisam considerar como a plataforma envolve os indivíduos de forma criativa, a intencionalidade do relacionamento, como eles são integrados com processos, e como experiências são transformados em caminhos "win-more-win-more". Uma vez que os indivíduos experimentaram a plataforma, Ramaswamy (2013) sugere perguntar a eles sobre as suas experiências na interação por meio da plataforma, bem como as suas experiências nos resultados. Em seguida, descubrir formas de tornar a plataforma melhor, e expandir sua capacidade cocriativa.

2.3.6 O Processo de Cocriação

Segundo Prahalad e Ramawamy (2004a) a visão tradicional da estratégia é que as empresas podem moldar a evolução da indústria e expectativas dos consumidores mais ou menos autonomamente, sujeitos apenas às ações dos concorrentes. No mundo da cocriação, a estratégia é um processo de contínua experimentação, redução de risco, compressão do tempo e minimização de investimento enquanto maximiza o impacto no mercado. Estratégia para o

autor deve ser um processo de inovação e descoberta, e este processo de descoberta permite maior criatividade.

Com relação à cocriação de serviços, Kristensson, Matthing e Johansson (2007) afirmam que há falta de uma base teórica sólida sobre a qual basear a compreensão das estratégias (processos antecedentes e críticos), que são necessários para o sucesso durante a cocriação.

Para Payne *at al.* (2008) planejamento para cocriação é de "fora para dentro" da empresa, uma vez que começa a partir de um entendimento dos processos de criação de valor do cliente, e visa proporcionar apoio para a melhoria da cocriação de valor. Esses processos incluem a procedimentos, tarefas, mecanismos, atividades e interações que apoiam a cocriação de valor. Esta visão de processo acentua a necessidade de ver a relação entre o prestador e o cliente como um conjunto interativo de experiências e atividades longitudinais e dinâmicas, realizadas pelo prestador e o cliente, dentro de um contexto, usando ferramentas e práticas que são, em parte, aberta e deliberada, e em parte baseada na rotina e no comportamento inconsciente.

Para Payne *at al.* (2008), a cocriação pode ser vista de diferentes formas, sendo que uma delas diz respeito a como a empresa pode gerir a cocriação de valor, por meio de processos que podem melhorar a compreensão da cocriação de valor, com base no pressuposto de que "o cliente é sempre um cocriador de valor: não há valor até que a oferta é usada ou vivenciada e a percepção é essencial para determinar o valor" (VARGO; LUSCH, 2006, *apud* PAYNE, STORBACKA, FROW, 2008, p.84).

Payne *at al.*(2008) desenvolveram um modelo conceitual de cocriação advindo de uma investigação sobre como as empresas podem criar vantagem competitiva por meio do desenvolvimento de melhores abordagens para a gestão da cocriação de valor. Primeiramente, o estudo confirma que o processo base de cocriação de valor consiste de três componentes principais:

- Os processos de criação de valor dos clientes em uma relação business-toconsumer, os processos são os recursos e as práticas que os clientes usam para
 gerenciar suas atividades. Em um relacionamento business-to-business, os
 processos são aqueles que a organização usa para gerenciar seus negócios e
 suas relações com os fornecedores.
- Os processos de criação de valor dos provedores os processos, recursos e práticas que os provedores utilizam para gerenciar seus negócios e suas

- relações com seus clientes e outros stakeholders interessados.
- Processos interativos os processos e práticas de interação e troca que ocorrem dentro dos relacionamentos cliente e provedores e que precisa ser gerenciado, a fim de desenvolver oportunidades bem sucedidas de cocriação.

Estes três tipos de processo formam a base do modelo de cocriação apresentado no modelo criado por Payne *et al.*, onde os autores exploram a natureza da cocriação, fornecendo novas ideias sobre a gestão do processo de cocriação de valor. O quadro apresentado na Figura 31 ilustra um conjunto articulado de processos e da natureza recursiva da cocriação. Os três processos principais (cliente, provedor, interação) formam a base deste quadro conceitual de cocriação.

Aprendizagem do Cliente Processo do Experiência de Relacionamento Comportamento Emoção Cognição Processo de Interação Oportunidades de Implementação & Planejamento cocriação Métricas Cocriação & Experiência de Relação de Design Processo do Provedor Aprendizagem da Empresa

Figura 31: Um Quadro Conceitual para o Processo de Cocriação de Valor.

Fonte: Payne at al., 2008.

Segundo Payne *at al.* (2008), as setas no meio da figura representam diferentes interações entre o cliente e o provedor, que ocorrem como resultado de seus respectivos processos de criação de valor. Estas setas apontam em ambas as direções com destaque para a natureza interativa dos encontros. As setas entre os "processos dos clientes" e "aprendizado

dos clientes" indicam que o cliente se envolve em um processo de aprendizagem com base na experiência que o cliente tem durante o relacionamento. Esta aprendizagem do cliente, por sua vez, tem um impacto sobre a forma como o cliente vai se envolver em futuras atividades de cocriação de valor com o provedor. De modo semelhante, as setas entre os "processos de provedor" e "aprendizagem organizacional" indicam que à medida que o provedor aprende mais sobre o cliente, mais oportunidades de se tornar disponível para o provedor, melhorando ainda mais o design da experiência de relacionamento e melhorando a relação de cocriação com os clientes.

Dentro do quadro de cocriação no componente processual dos clientes, os autores destacam três elementos da experiência do relacionamento: cognição, emoção e comportamento. O tradicional processamento de informação corrente da pesquisa do consumidor enfatiza a cognição, afeto e comportamento em um sentido estrito. Quando se considera a experiência de relacionamento, estes elementos precisam ser visto no contexto mais amplo. Assim, com base em Holbrook e Hirschman (1982), cognição precisa de ser vista tanto na abordagem do processamento de informação que se concentra em atividades baseadas na memória quanto nos processos que são "mais subconscientes e privados em natureza". Emoção e sentimentos vão além do "afetar", o que enfatiza atitudes e preferências. Segundo Beckman (1989), usa-se a emoção como um termo guarda-chuva "para os sentimentos, humores e características de personalidade baseados no afeto". Comportamento são as ações que resultam "de" e resultam "em" experiências. Análise do comportamento deve, portanto, ir além da escolha de processos que levam a decisões de compra e incluem experiências que os clientes têm como resultado do uso de um produto ou serviço.

Os autores continuam firmando a importância de todo encontro entre cliente e provedor, e como juntos, esses encontros fazem uma contribuição cumulativa para cocriar valor. Isto sugere que as organizações precisam de uma visão de relacionamento com o cliente de longo prazo, o que não se encaixam bem com as metas financeiras de curto prazo. Também implica uma revisão do ciclo de planejamento tradicional para levar em conta os diferentes relacionamentos. Comunicação e proposições de valor devem também ser adaptadas para refletir o tamanho e a história do relacionamento e as necessidades de cliente de diferentes segmentos. Clientes de longo prazo, que estão familiarizados com o provedor podem ser melhores para construir sua aprendizagem, enquanto novos clientes precisam de um tipo totalmente diferente de esquema de comunicação.

Payne at al.(2008) afirmam que a natureza interativa e interdependente do processo

de cocriação de valor desafia às praticas tradicionais de gestão quando gerida por meio dos processos de cadeia de valor do provedor. Cocriação de valor requer uma capacidade de envolver "toda a empresa", gerindo por meio e dentro do processo de criação de valor do cliente e do provedor.

No contexto específico da lógica SD, Payne at al. (2008) apresentam algumas pesquisas recentes que proporcionaram reflexões sobre uma série de aspectos específicos do processo de cocriação de valor: "Cocriando a voz do cliente" (JAWORSKI; KOHLI, 2006); "Coprodutores e coparticipantes do processo de satisfação: consumo mutuamente satisfatório" (OLIVER, 2006); "Coprodução de serviços: uma extensão gerencial" (ETGAR, 2006); "O esforço para a gestão integrada da cadeia de valor dada à lógica do serviço-dominante para o marketing" (FLINT; MENTZER, 2006); "Processos de negócio multifuncionais para a implementação da lógica do serviço-dominante" (LAMBERT, GARCIA-DASTUGUE, 2006); "Clientes como coprodutores: implicações para a estratégia de marketing eficiente e de operações de marketing eficaz" (KALAIGNANAM; VARADARAJAN, 2006). Para eles, com a exceção de Prahalad e do de Ramaswamy (2004c) com o modelo "DART", a revisão da literatura revelou uma surpreendente falta de trabalho dirigido para fornecer abordagem para ajudar as organizações a gerenciar o processo de cocriação. Enquanto a literatura existente dá exemplos de empresas que adotaram a cocriação e informações úteis sobre "o que" precisa ser abordado; há relativamente pouca orientação sobre "como" este processo deve ser realizado.

Para Ramaswamy (2013), qualquer empresa pode iniciar e sustentar uma transformação para a criação de valor como um processo de cocriação. Os caminhos para a transformação são muitos, o que representa uma escolha estratégica a ser feita por cada empresa, dependendo de sua cultura predominante, perspectivas de gestão, iniciativas, aspirações e liderança. O sucesso é uma função da participação ativa dos gerentes e funcionários em todos os níveis. Para ele, o importante a ter em mente é que a cocriação é mais do que apenas um conjunto de iniciativas, é uma filosofia completa de fazer negócios que requer não apenas novas formas de operar, mas também profunda mudança na perspectiva de uma empresa e cultura. Assim, qualquer empresa que busca cocriar com seus clientes e multiplicar os *stakeholders* devem ser capazes e dispostas a aplicar esta nova mentalidade da natureza do relacionamento entre os gestores e todos os cocriadores, incluindo seus empregados.

Para Ramaswamy (2013), em cocriação, os clientes, bem como outros stakeholders,

são parte integrante da equipe participando na transformação da empresa, porque é do seu próprio interesse que isso aconteça. Como cocriadores, eles alcançam uma melhor experiência e melhores resultados por meio do relacionamento de cocriação. Este tipo de envolvimento significa que o processo de mudança deve ser cocriado entre a empresa e seus *stakeholders*, e não deve ser efetuado unicamente a partir de alguns planos de mudança corporativo de cima pra baixo. O tipo de mudança que se fala aqui os obriga a deixar as partes interessadas cocriar o caminho da transformação com eles.

Assim, Ramaswamy (2013) continua dizendo que um papel-chave para a liderança organizacionais empregado/cocriação sênior permitir ligações entre interna, cliente/comunidade de cocriação e parceiro/network de cocriação. As tecnologias facilitam o processo de inovação da cocriação, e para a realização das inovações, tendo que ser ágil e capaz de permitir interações cocriativos em larga escala. Os líderes devem adotar uma visão descentralizada de estratégia envolvendo um processo de relacionamento de múltiplos eleitorados na resolução interativa de questões complexas. Eles também devem incentivar a cocriação contínua de estratégia em um amplo espectro de temas e de apoio às iniciativas. A capacidade da organização para aprender, cultivar, compartilhar e cocriar conhecimento além das fronteiras tradicionais, tanto pessoais e institucionais, é uma capacidade necessária em qualquer empresa com ambições de se tornar uma "empresa cocriativa".

Para Grönroos e Voima (2012) não é possível descrever a natureza do valor criado em um processo de criação de valor abrangente. A criação de valor, neste caso, ajuda a explicar somente que o valor não é criado sozinho pela empresa, como a literatura de gestão tem estabelecido (NORMANN RAMIREZ, 1993), e que as ações tomadas pelos clientes afetam o valor que está sendo criado, de forma que eles tomam uma parte igual no processo de criação de valor. Para Prahalad (2004), há um atraso de tempo significativo entre o quão rápido os gestores pensam e como os consumidores estão evoluindo rápido. Ele afirma que é preciso organizações com a visão periférica e flexibilidade que pode acompanhar essas mudanças e, idealmente antecipá-las. O desenvolvimento de métricas apropriadas é outro problema chave para o provedor. Apesar de o negócio ser mais centrado no cliente, existe uma preocupação geral de que as métricas que as empresas utilizam para medir e monitorar o desempenho das relações com os clientes não estão bem desenvolvidas ou bem comunicadas (PAYNE; FROW, 2005).

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE PESQUISA EMPÍRICA

Este capítulo tem por objetivo analisar a metodologia e descrever o método da pesquisa de campo incorporada a esta dissertação. Com base nisso, será descrito o problema de pesquisa empírica, o objetivo de pesquisa, tipo de pesquisa, fundamentos metodológicos e, por fim, o detalhamento do procedimento de pesquisa escolhida, o estudo de caso múltiplo.

Veja abaixo as escolhas adotadas para a pesquisa empírica:

Figura 32: Descrição do Método de Pesquisa Adotado.

Decisão sobre a pesquisa	Escolha	
Abordagem	Qualitativa	
Tipo	Exploratória	
Método	Estudo de caso múltiplo	
Técnica de coleta de dados	Entrevista em profundidade semiestruturada	
Técnica de análise de dados	Análise de conteúdo	

Fonte: elaborado pela autora

3.1 Considerações Metodológicas

O significado etimológico da palavra Ciência vem do latim (*scientia*) e significa saber, conhecer, arte, habilidade. Popper (1999) afirma que o objetivo da ciência está na busca da descrição do estado das coisas que necessitam de explicação. Para o autor, a tarefa da lógica da pesquisa científica é analisar a lógica dos procedimentos, ou dos métodos.

Cervo e Bervian (2002, p.16) afirmam que:

[&]quot;A ciência é um modo de compreender e analisar o mundo empírico, envolvendo o conjunto de procedimentos e a busca do conhecimento científico por meio do uso da consciência crítica que levará o pesquisador a distinguir o essencial do superficial e o principal do secundário" (CERVO E BERVIAN, 2002, p.16).

Pode-se dizer que a atividade nuclear da ciência é a pesquisa. A ciência é a busca de conhecimento e a pesquisa é um complexo que auxilia a ciência a entender as verdades. Para Cervo e Bervian (1983, p.50), "pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos científicos". Sob este enfoque, Pedro Demo, afirma que "pesquisa é a atividade científica pela qual descobrimos a realidade" (DEMO, 1987, p.23). Para Minayo (1993) pesquisa é a "atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente".

Para Gerhardt e Silveira (2009) existem dois tipos diferentes de pesquisa quanto à abordagem do problema, a pesquisa qualitativa e a quantitativa. Segundo Denzin e Lincoln (2000), a história da pesquisa qualitativa está limitada ao século vinte, tendo começado com o trabalho inicial dos britânicos e franceses, assim como das escolas de sociologia e antropologia de Chicago, Columbia, Harvard e Berkeley. Já a pesquisa quantitativa, Martín (2003, p.2) expõe que ela surgiu com a segunda guerra mundial na Grã Bretanha, onde administradores militares chamaram um grupo de cientistas de diversas áreas do conhecimento para estudarem os problemas táticos e estratégicos associados à defesa do país.

Para ajudar a organizar as evidências resultantes da pesquisa, é necessário à metodologia, pois esta é uma forma de conduzir a pesquisa. A pesquisa é a atividade preponderante da metodologia. Na literatura, são encontradas diversas definições de metodologia. Oliveira (1997, p.45) escreveu que "a metodologia estuda os meios ou métodos de investigação do pensamento concreto e do pensamento verdadeiro, e procura estabelecer a diferença entre o que é verdadeiro e o que não é entre o que é real e o que é ficção". Segundo Sekaran (1984), a metodologia da pesquisa deve orientar todo o processo de pesquisa por meio de um conjunto de procedimentos.

Severino (2000, p.18) define Metodologia como:

"[...] um instrumental extremamente útil e seguro para a gestação de uma postura amadurecida frente aos problemas científicos, políticos e filosóficos que nossa educação universitária enfrenta". "[...] São instrumentos operacionais, sejam eles técnicos ou lógicos, mediante os quais os estudantes podem conseguir maior aprofundamento na ciência, nas artes ou na filosofia, o que, afinal, é o objetivo intrínseco do ensino e da aprendizagem universitária" (SEVERINO, 2000, p.18).

A metodologia científica apresenta instrumentos que ajudam na forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema. Há diversos métodos que podem ser utilizados para realizar uma pesquisa, e sua escolha depende do que se deseja atingir, uma vez que cada método "[...] fornece uma perspectiva diferente do mundo social, e alguns aspectos

do mundo social só podem ser atingidos com um método." (SELLTIZ et al., 1987, p.1).

O método é um aliado da ciência ajudando a fazer a ligação entre a dúvida e o conhecimento. Andrade (1995, p.95) afirma que: "pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos".

Para Campomar (1991, p.95) o método científico "é a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente, ou seja, [...] qualquer pesquisador que repita a investigação nas mesmas circunstâncias, obterá o mesmo resultado". Para Galliano (1986, p.6), "método é um conjunto de etapas, ordenadamente dispostas, a serem vencidas na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar determinado fim".

Gil (2002, p.17) afirma que é "[...] mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos [...]" que o desenvolvimento de produções científicas se dá de maneira efetiva. Para Strauss e Corbin (2008, p.17) o método é definido como "um conjunto de procedimentos e técnicas para coletar e analisar dados". O "método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo [...] traçando o caminho a ser seguido" (LAKATOS; MARCONI, 2010, p.65).

Para Gil (1999, p.42), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um "processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos".

O passo seguinte para o desenvolvimento desta pesquisa foi o de identicar os diferentes tipos de pesquisa quanto aos seus procedimentos. Para Gerhardt e Silveira (2009), de acordo com as características da pesquisa, poderão ser escolhidas diferentes modalidades de pesquisa, sendo possível aliar o qualitativo ao quantitativo. A escolha dos procedimentos, delineamento, modalidades ou tipos de pesquisas usadas para este trabalho serão apresentadas na seção 3.1.3.

3.1.1 Problema da Pesquisa Empírica

Existe uma forte relação entre tema e problema de pesquisa, sendo o primeiro

conceituado pelos autores como o assunto que se deseja desenvolver ou provar. Já o problema de pesquisa refere-se à indagação central sobre o tema objeto do estudo, ou seja, é específico, indica diretamente o que se pretende estudar (LAKATOS; MARCONI, 2003).

O problema é o ponto de partida da pesquisa e todo o processo de pesquisa irá girar em torno de sua solução. Geralmente, a elaboração clara do problema é fruto da revisão de literatura e da reflexão pessoal (CERVO; BERVIAN, 2002). Na acepção científica, "problema é qualquer questão não solvida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento" (GIL, 1999, p.49). O problema de pesquisa pode ser formulado como uma pergunta que deve ser redigida de forma clara, precisa e objetiva, cuja solução seja viável pela pesquisa.

Para Lakatos e Marconi (2003, p.158), "o problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução". Na formação de um problema deve haver clareza, concisão e objetividade. Ele deve ser levantado, formulado, de preferência em forma interrogativa e delimitado com indicações das variáveis que intervêm no estudo de possíveis relações entre si.

Problema, para Kerlinger (1980, p.35), "é uma questão que mostra uma situação que necessitada de discussão, investigação, decisão ou solução". A primeira etapa de uma pesquisa é a formulação do problema, que deve ser na forma de perguntas (CERVO; BERVIAN, 2002, p.84). Cervo e Bervian (2002, p.85) complementam colocando que "desde Einstein, acredita-se que é mais importante para o desenvolvimento da ciência saber formular problemas do que encontrar soluções". Para Rudio (1980):

"Formular o problema consiste em dizer, de maneira explícita, clara, compreensível e operacional, qual a dificuldade com a qual nos defrontamos e que pretendemos resolver, limitando o seu campo e apresentando suas características. Desta forma, o objetivo da formulação do problema é torná-lo individualizado, específico, inconfundível". (RUDIO, 1980, p.75).

Schrader (1974 *apud* LAKATOS; MARCONI, 2003, p.126) apresenta algumas questões que devem ser indagadas para verificar a validade científica de um problema:

- 1. Pode o problema ser enunciado de forma de pergunta?
- 2. O problema corresponde a interesses pessoais, sociais e científicos? Estes interesses são harmonizados?
- 3. O problema constitui uma questão científica, ou seja, relaciona pelo menos dois fenômenos entre si?
- 4. O problema pode ser objeto de investigação sistemática, crítica e controlada?

- 5. É possível que o problema seja empiricamente verificado em suas consequências?
- 6. Cervo e Bervian (1977) destacam ainda que, uma vez formulado o problema, as etapas seguintes da pesquisa devem ser previstas, ou seja, o problema de pesquisa permite a elaboração de um plano provisório do assunto, que servirá de guia para o andamento da pesquisa.

Sendo assim, o problema de pesquisa empírica pode ser formulado da seguinte maneira:

- Como ocorre o processo de cocriação de valor no âmbito do relacionamento com o cliente em duas empresas selecionadas, mediante os seguintes desdobramentos da questão central da dissertação: Como ela é criada? Quais os setores de negócios em que ela atua? Quem são os participantes? Qual o perfil destes participantes? Como efetivamente ela é operacionalizada? Qual o seu ambiente ou plataformas de atuação? Quais seus processos, aplicações e consequências? A cocriação gera valor ao produto?

3.1.2 Objetivo de Pesquisa Empírica

A partir da formulação da questão de pesquisa é importante definir o objetivo, que é resultado que se deseja alcançar, ou seja, se o objetivo for atingido, tem-se a resposta para a questão formulada (VERGARA, 2009). Segundo Selltiz *et al.* (1974), para o planejamento eficiente da pesquisa com vistas a se chegar a um resultado, é necessário a compreensão dos objetivos propostos pela pesquisa.

A definição clara do objetivo da pesquisa, de sua finalidade, ou seja, do que se pretende atingir com a elaboração da pesquisa, ajuda na tomada de decisão quanto aos aspectos metodológicos, pois são os objetivos de investigação que ajudam a determinar o tipo de método a ser empregado. O conjunto adequado de procedimentos que formulou e resolveu o problema da pesquisa empírica aqui apresentada estão descritos na próxima seção.

Para responder ao problema da pesquisa empírica, foram observados os seguintes passos:

 Avaliar como as empresas estudadas utilizam a cocriação; identificando como a cocriação é operacionalizada e quais são as etapas, as aplicações e consequências;

- Identificar quem são os participantes envolvidos neste processo;
- Avaliar se a cocriação gera benefícios e qual o valor gerado para o cliente.

Formalmente, o objetivo da pesquisa empírica é descrever, analisar e avaliar o processo de cocriação de valor no âmbito do relacionamento com o cliente em duas empresas selecionadas, o qual se desdobra na perseguição aos seguintes objetivos subsidiários: setores de negócios em que atua; como ela é concebida; quem são os participantes; perfil dos participantes; operacionalização; ambiente ou plataforma de atuação; processos, aplicações e consequências; geração de valor para o produto por meio da cocriação.

3.1.3 Tipos de Pesquisa

Para Gil (2002), com base nos objetivos, é possível classificar as pesquisas em três tipos: exploratória, descritiva e causal. A pesquisa exploratória tem o objetivo de aumentar o conhecimento do pesquisador sobre um determinado fenômeno. A pesquisa descritiva tem o objetivo de buscar a exatidão e precisão dos dados. Já a pesquisa causal ou experimental, além de buscar a exatidão, deve fazer inferências sobre a causalidade. Neste caso, recomendase o uso de experimentos como método de pesquisas causais (SELLTIZ *et al.*, 1974).

Para Gil (1999, p.49) "as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla". Ou seja, seu objetivo é uma explicação geral sobre determinado fato "por meio da delimitação do estudo, levantamento bibliográfico, leitura e análises de documentos" (OLIVEIRA, 2007, p.65). Para Hair Jr. et al. (2005), a pesquisa exploratória é orientada para a descoberta e utilizada quando o pesquisador tem poucas informações sobre o tema. Segundo Pinsonneault e Kaemer (1993), a pesquisa exploratória aprimora a formulação e a mensuração dos conceitos. Segundo Braga (2007) a pesquisa exploratória tem por objetivo reunir dados, informações, padrões, ideias ou hipóteses sobre um problema ou questão de pesquisa com pouco ou nenhum estudo anterior. Não produzindo desta forma, resultados muito conclusivos ou respostas para determinados problemas, mas indicando pesquisas futuras. As técnicas mais utilizadas para uma pesquisa exploratória são grupo de foco, entrevistas em profundidade, técnica Delphi e técnicas projetistas. Esses autores ainda ressaltam a necessidade de uma completa revisão da literatura para a melhor compreensão da questão de pesquisa.

A pesquisa descritiva e a pesquisa causal utilizam-se de técnicas de pesquisa

quantitativa, ou seja, usa "dados obtidos por meio de informações coletadas por meio de questionários, entrevistas, observações", bem como da utilização de técnicas estatísticas para a análise dos dados (OLIVEIRA, 2007, p.61). Para o tratamento dos dados por meio de técnicas estatísticas, o pesquisador deve "organizar, sumarizar, caracterizar e interpretar os dados numéricos coletados" (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p.107).

Existe grande semelhança entre a pesquisa descritiva e causal. Para alcançar o melhor entendimento das diferenças dessas pesquisas, Rudio (1985, p.57) ressalta como a pesquisa descritiva se distingue da experimental quando afirma que: "Descrever é narrar o que acontece. Explicar é dizer por que acontece". Portanto, a pesquisa descritiva descreve, classifica e interpreta fenômenos. Já a pesquisa causal ou experimental "pretende dizer de que modo ou por que causas o fenômeno é produzido".

O tipo de pesquisa realizada neste estudo foi à pesquisa exploratória. Pois a pesquisa exploratória permite aprofundar e aprimorar a formulação e a mensuração de conceitos inéditos, como no caso da cocriação de valor. Outra razão, é que por ser este um problema ou questão de pesquisa com pouco estudo anterior, a pesquisa exploratória reúne dados, informações, padrões, ideias ou hipóteses que ajudam a encontrar a solução. A pesquisa exploratória utiliza-se, principalmente, de técnicas de pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa tem como foco de estudo o processo vivenciado pelos sujeitos. De acordo com Malhotra (2001, p.155) a pesquisa qualitativa é definida como uma técnica de "[...] pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema" que está sendo estudado.

GODOY (1995, p.62) enumera um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa qualitativa: (1) o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; (2) o caráter descritivo; (3) o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida com preocupação do investigador; (4) o enfoque indutivo.

Para Oliveira (2007) a pesquisa qualitativa deve buscar em profundidade a explicação do significado e "as características do resultado das informações obtidas por meio de entrevistas ou questões abertas, sem a mensuração quantitativa de características ou comportamento".

[&]quot;É cada vez mais frequente a condução de pesquisas científicas orientadas por avaliações qualitativas: pesquisas qualitativas, como são geralmente denominadas. A avaliação qualitativa é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos, em contrapartida à avaliação quantitativa, denominada pesquisa quantitativa, onde predominam mensurações." (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p.61)

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995). Para Rauen, 2002, a pesquisa qualitativa não utiliza métodos estatísticos, sendo o ambiente a fonte para coleta de dados.

A pesquisa qualitativa, apesar de bastante utilizada na prática executiva, é relativamente pouco discutida em textos acadêmicos em sua acepção geral, ainda que haja exceções como os estudos de Godoy (1995), entre outros. Para alguns pesquisadores (CAHILL, 1998) existem várias razões para se utilizar essa pesquisa qualitativa em marketing, como, por exemplo: alcançar a compreensão de determinadas razões, determinar o grau de preferência dos consumidores em relação a marcas concorrentes, descobrir motivações subjacentes, desenvolver uma compreensão inicial de um problema, dentre outras.

Godoy (1995, p.21) aponta a existência de, pelo menos, três diferentes possibilidades oferecidas pela abordagem qualitativa: a documental, o estudo de caso e a etnografia. Para Creswell (1994), as estratégias de pesquisa associadas a um cunho qualitativo em pesquisas em ciências humanas e sociais são: etnografia, *grounded theory*, estudos fenomenológicos e estudo de caso. Na próxima seção será visto o assunto dos procedimentos, modalidades ou tipos de pesquisa com mais profundidade.

Os métodos qualitativos têm um papel importante no campo dos estudos organizacionais (DOWNEY; IRELAND, 1979, p.635). Dados e métodos qualitativos são tidos como mais atrativos que os quantitativos (MILES, 1979, p.590); são considerados mais ricos, completos, globais, reais. Embora, não se pode negar a existência de problemas relacionados com o método qualitativo, cabe-se ressaltar que tanto a abordagem qualitativa com a quantitativa são capazes de produzir estudos bons e ruins.

3.1.4 Procedimentos de Pesquisa

Kerlinger (1980, p.94) explicita que "a palavra delineamento focaliza a maneira pela

qual um problema de pesquisa é concebido e colocado em uma estrutura que se torna um guia para a experimentação, coleta de dados e análise". Desta forma, o delineamento norteia o pesquisador na busca de uma resposta para determinado problema, sendo intrínseco à pesquisa científica. Para Raupp e Beuren (2003, p 78), "essa falta de uniformidade, nas tipologias preconizadas pelos autores, dificulta a escolha do estudante ao elaborar o tópico do trabalho que aborde metodologia de pesquisa". Raupp e Beuren (2003) observaram que diversas tipologias de delineamento de pesquisa são preconizadas por diferentes autores.

Por esta razão, considerei a seguir, a classificação da tipologia de delineamento de pesquisa apontada por Gerhardt e Silveira (2009). Para Gerhardt e Silveira (2009), existem diferentes tipos de pesquisas quanto aos procedimentos: a pesquisa experimental, a bibliográfica, a documental, a de campo, a *ex-post-facto*, a de levantamento, a pesquisa com *survey*, pesquisa participante, pesquisa ação, pesquisa etnográfica, pesquisa etnometológica e estudo de caso.

A pesquisa experimental utiliza-se de um experimento (modelo da realidade pesquisada) para testar e validar hipóteses.

Para Fonseca (2002, p.38):

"A pesquisa experimental seleciona grupos de assuntos coincidentes, submete-os a tratamentos diferentes, verificando as variáveis estranhas e checando se as diferenças observadas nas respostas são estatisticamente significantes. [...] Os efeitos observados são relacionados com as variações nos estímulos, pois o propósito da pesquisa experimental é apreender as relações de causa e efeito ao eliminar explicações conflitantes das descobertas realizadas" (FONSECA, 2002, p.38)

Para Gil (2002), a pesquisa experimental consiste em determinar um objeto estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.

A pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador apresentar o que já estudou sobre o assunto. Ela é básica e obrigatória em qualquer modalidade de pesquisa, tendo sido apresentado no início deste trabalho.

Para Fonseca (2002, p.32):

"A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meio escritos e eletrônicos, como artigos, artigos científicos, páginas de web sites. [...] Existem porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta." (FONSECA,2002, p.32)

De acordo com Gil (2008), a pesquisa documental guarda estreita semelhanças com a

pesquisa bibliográfica. A principal diferença entre as duas é a natureza das fontes, recorrendo a fontes mais diversificadas como: jornais, revistas, documentos oficiais, filmes, fotografias, relatórios, tabelas estatísticas e etc.

Para Fonseca (2002) a pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa *ex-post-facto*, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.). Neste trabalho a pesquisa de campo foi realizada no estudo de caso feito em algumas empresas nacionais.

A tradução literal da expressão latina *ex-post facto* é "a partir do fato passado" (GIL, 2008, p.49). A principal característica deste tipo de pesquisa é o fato de os dados serem coletados após a ocorrência dos eventos, ou seja, as hipóteses são abdutivas. Isso significa que o pesquisador não possui nenhuma possibilidade de controle ou de manipulação dos dados, porque os processos que originaram estes já aconteceram. O propósito deste tipo de pesquisa é análogo ao da pesquisa experimental. Entretanto, na pesquisa experimental têm-se hipóteses indutivas, ou seja, o pesquisador tem controle e possibilidade de manipular os dados para obter novas informações.

A pesquisa de levantamento é classificada por muitos autores como um caso particular da pesquisa quantitativa. Fonseca (2002, p.33) afirma que este tipo de pesquisa é utilizado "[...] em estudos exploratórios e descritivos, o levantamento pode ser de dois tipos: levantamento de uma amostra ou levantamento de uma população (também designado censo)".

A pesquisa com *survey* segundo Fonseca (2002, p.33) "pode ser referida com sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou as opiniões de determinado grupo de pessoas, indicando como representante de uma população-alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa".

A pesquisa participante segundo Gerhardt e Silveira (2009, p.40), "é caracterizada pelo envolvimento e identificação do pesquisador com as pessoas investigadas". Trata-se de uma pesquisa com estreitas semelhanças com a pesquisa-ação.

Para Gil (2002), a pesquisa ação tem sido usada por pesquisadores identificados pelas ideologias reformistas e participativas e tem sido alvo de críticas devido ao envolvimento ativo do pesquisador e participante ou grupos envolvidos no problema.

Etnografia é o Ramo das ciências humanas que tem por objeto o estudo da cultura de uma comunidade ou de algum dos seus aspetos fundamentais. Podendo dizer então, que a

pesquisa etnográfica estuda um grupo ou um povo.

A pesquisa etnometodológica, de acordo Gerhardt e Silveira (2009), estuda as ações dos sujeitos na vida quotidiana, baseando-se em uma multiplicidade de instrumentos como: observação direta, observação participante, entrevistas, estudos de relatórios e documentos administrativos, gravações em vídeo e áudio.

A modalidade de pesquisa estudo de casos múltiplos foi um dos procedimentos de pesquisa realizados neste estudo. Ele é uma abordagem extensivamente utilizada, tanto no Brasil quanto nos países desenvolvidos. Para Godoy (1995) o estudo de caso é muito usado em estudos de administração, tendo sido usado para saber como e por que determinados fenômenos acontecem.

3.1.5 Estudo de Caso

Segundo Martins (2008), o método de estudo de caso surgiu na Medicina há mais de dois mil anos, quando o grego Hipócrates (460?-377 a.C.) relacionou 14 casos clínicos. O estudo de caso é quando um pesquisador explora em profundidade um programa, um acontecimento, uma atividade, um processo, ou um ou mais indivíduos, ou seja, o pesquisador explora uma única entidade ou fenômeno que é delimitado pelo tempo e atividade, sendo que as informações serão coletadas e detalhadas a partir de diversos procedimentos de coleta, dentro de um determinado período de tempo (CRESWELL, 1994). Rosier (2002, p.590) refere-se ao método do caso simplesmente como "o processo de ensinar com casos".

O estudo de caso possibilita o descobrimento de relações que não seriam encontradas por outro método (CAMPOMAR, 1991). Mesmo porque, Yin (2014) ressalta que o estudo de caso é preferido quando for necessário responder a questões do tipo "como?" e "por quê?" e quando o foco do estudo é um fenômeno contemporâneo (em vez de um fenômeno completamente histórico). Eisenhardt (1989, p.534-535) afirma que "um estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca em compreender a dinâmica presente em uma determinada situação. [...] um estudo de caso pode ser usado para realizar vários objetivos: como prover de que o método de estudo de caso pode ser utilizado para atingir diversos objetivos, como prover descrições (KIDDER, 1982), testar (PINFIELD, 1986; ANDERSON, 1983), ou gerar teoria (GERSICK, 1988; HARRIS; SUTTON, 1986).

Richardson (1994) define o estudo de caso como: um modelo de vida real que serve para facilitar a prática por meio da melhora das habilidades gerenciais dos estudantes e de praticantes da área de administração. Para Goode e Hatt (1999, *apud* LAZZARINI 1995, p.17), a técnica é "um modo de organizar os dados em termos de uma determinada unidade escolhida." Para Yin (2014. p. 17) "o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o "caso") em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes".

Ainda na abordagem de Yin (2001) há pelo menos cinco situações em que o estudo de caso se aplica: para explicar vínculos causais em intervenções na vida real que são muito complexas para estratégias experimentais; quando é preciso descrever intervenções no contexto em que ocorrem; para ilustrar determinados tópicos em uma investigação; para explorar uma situação complexa de resultados e como uma forma de meta-avaliação de determinados processos.

Yin (2001) apresenta o fato de que o estudo de caso têm limitações quanto à generalização teórica, ou seja, quando o pesquisador tem o objetivo de expandir e generalizar teorias. Gil (2002) também oferece uma visão crítica sobre o estudo de caso quanto à generalização, para ele existe uma limitação grave no que se refere à dificuldade de generalização dos resultados obtidos, posto que a unidade amostral escolhida pode apresentar características bastante peculiares.

Segundo Yin (2001), no passado, o estudo de caso podia ser bastante demorado, mas as técnicas atuais de coleta de informações não são tão dispendiosas quanto às utilizadas em outros estudos qualitativos, como os etnográficos ou baseados exclusivamente em observações participativas. Mesmo assim, Yin (2001) afirma que a prática de estudo de caso é extremamente complicada e, paradoxalmente, afirma com muita autoridade que quanto mais fácil for à estratégia de pesquisa, mais difícil será realizá-la.

No Quadro 5 abaixo, Yin (2014) apresenta alguns pontos fortes e fracos das fontes de evidência para o estudo de caso.

Quadro 5: Pontos Fortes e Fracos das Fontes de Evidência para o Estudo de Caso.

Fontes de evidência	Pontos fortes	Pontos fracos
Documentação	 estável: pode ser revisada inúmeras vezes; discreta: não foi criada como resultado do estudo de caso; exata: contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; ampla cobertura: longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos. 	 capacidade de recuperação: pode ser baixa; seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa; relato de vieses: reflete as ideias preconcebidas (desconhecidas) do autor; acesso: pode ser deliberadamente negado.
Registro em arquivo	 [os mesmos mencionados para documentação]; precisos e quantitativos. 	 [os mesmos mencionados para documentação]; acessibilidade aos locais devido a razões particulares.
Entrevistas	 direcionadas: enfocam diretamente o tópico do estudo de caso; perceptivas: fornecem inferências causais percebidas. 	 vieses devido a questões mal elaboradas; respostas enviesadas; ocorrem imprecisões devido à memória fraca do entrevistado; reflexibilidade: o entrevistado dá ao entrevistador o que ele que ouvir.
Observações diretas	 realidade: tratam de acontecimentos em tempo real; contextuais: tratam do contexto do evento. 	 consomem muito tempo; seletividade: salvo ampla cobertura; reflexibilidade: o acontecimento pode ocorrer de forma diferenciada porque está sendo observado; custo: horas necessárias pelos observadores humanos.
Observação participante	 [os mesmos mencionados para observação direta]; perceptiva em relação a comportamentos e razões interpessoais. 	 [os mesmos mencionados para observação direta]; vieses devido à manipulação dos eventos por parte do pesquisador.
Artefatos físicos	 capacidade de percepção em relação a aspectos culturais; capacidade de percepção em relação a operações técnicas. 	seletividade;disponibilidade.

Fonte: Yin, 2014.

Para Alves-Mazzotti (2006, p.640), os exemplos mais comuns para este tipo de estudo são os que focalizam apenas uma unidade: um indivíduo, um pequeno grupo, uma instituição, um programa, ou um evento. Segundo a autora, pode-se ter também estudos de

casos múltiplos, nos quais vários estudos são conduzidos simultaneamente: vários indivíduos, ou várias instituições.

De acordo com a classificação apresentada por Yin (2001), um estudo de caso, além de único ou múltiplo, pode ser holístico ou incorporado. A combinação desses tipos de estudo de caso gera quatro tipos de projetos: estudo de caso único holístico (tipo 1); estudo de caso único incorporado (tipo 2); estudo de caso múltiplo holístico (tipo 3); e estudo de caso múltiplo incorporado (tipo 4). A figura abaixo resume os quatro tipos de caso que podem ser realizados pelo pesquisador

Figura 33: Tipos Básicos de Projetos para Estudo de Caso.

	<i>Design</i> de Caso Único	<i>Design</i> de Caso Múltiplo
Holístico (unidade única de análise)	Tipo 1	Tipo 3
Incorporado (múltiplas unidades de análise)	Tipo 2	Tipo 4

Fonte: Yin, 2001.

Em um estudo de caso, pode-se dar atenção a uma subunidade de análise ou a várias; essa distinção na quantidade de subunidades é que define se um estudo de caso e holístico ou incorporado. É holístico quando se tem apenas uma subunidade de análise e incorporado quando se tem mais de uma. Segundo Yin (2001), uma subunidade de análise pode ser um indivíduo, uma reunião, uma função ou um local determinado. Desse modo, este estudo de caso caracteriza-se como um estudo de caso múltiplo e histórico (Tipo 3), pois foi envolvida uma única unidade de análise.

Yin (2001) prescreve táticas diferenciadas para cada tipo de estudo de caso. Em relação ao estudo de caso único, o autor afirma que o seu maior risco é que devido a possíveis incidências de fenômenos encontrados apenas no universo pesquisado, isto acabe

comprometendo a confiabilidade dos achados. Em relação aos estudos de casos múltiplos, Yin (2001) afirma que estes costumam ser mais convincentes. O autor relata que uma das chaves para se construir um estudo de caso múltiplo bem sucedido é que este obedeça a uma lógica de replicação, e não a da amostragem. O autor complementa:

"[...] os estudos de caso, em geral, não devem ser utilizados para avaliar à incidência de fenômenos [...] um estudo de caso teria que tratar tanto do fenômeno de interesse quanto de seu contexto, produzindo um grande número de variáveis potencialmente relevantes". (YIN, 2001, p.71).

No diagrama seguinte, pode-se ver a concepção de Yin (2001) para a elaboração de um fluxograma para um estudo de caso múltiplo:

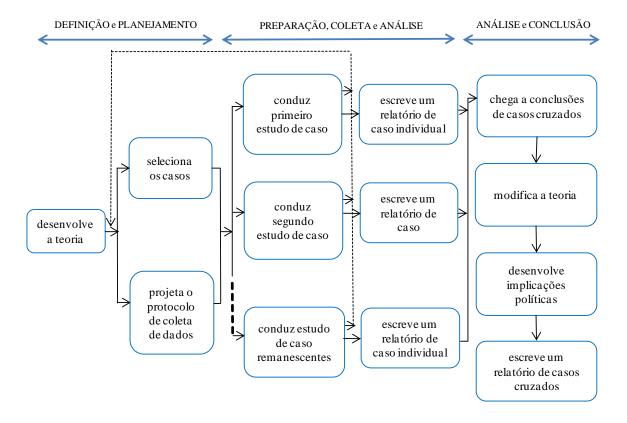


Figura 34: Fluxograma de Estudo de Caso Múltiplo.

Fonte: Yin, 2001.

A coleta de dados "é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas previamente selecionadas, objetivando a coleta de dados de acordo com o previsto" (LAKATOS; MARCONI 2010, p.149).

Severino (2007) afirma que as técnicas de pesquisa consistem nos procedimentos

operacionais utilizados na mediação para a realização prática das pesquisas. Para Severino (2007, p.124) "as técnicas de coleta de dados são: documentação, entrevista, entrevistas não diretivas, entrevistas estruturadas, história de vida, observação, questionário". Lakatos e Marconi (2003) ordenam as técnicas de coleta de dados em duas grandes divisões: 1) documentação indireta: pesquisa documental e bibliográfica; e 2) documentação direta: intensiva (observação ou entrevista) e extensiva (questionário, formulário, medidas de opinião e de atitudes, testes, sociometria, análise de conteúdo, história de vida e pesquisa de mercado). Segundo Appolinário (2009), para realizar a coleta, diversas técnicas podem ser utilizadas, tais como: observação, entrevistas, discussões em grupos focais, uso de fotografia e filmes entre outras. O autor alerta para a quantidade de informações que precisam ser organizadas.

Nesta pesquisa, a técnica de coleta de dados utilizada foi a de entrevista em profundidade semiestruturada, pois segundo Selltiz *et al.* (1974, p.272), "a entrevista é a técnica mais adequada para a revelação de informações sobre assuntos complexos, emocionalmente carregados ou para verificar os sentimentos subjacentes à determinada opinião apresentada". A decisão pela entrevista semiestruturada é devido ao fato que ela permite melhores descobertas, pois o entrevistador é livre para novas perguntas mediante informações inesperadas (HAIR Jr. *et al.*, 2005).

3.1.6 Projeto do Estudo de Caso

Segundo Yin (2014, p.30) "cada tipo de estudo de pesquisa tem um projeto de pesquisa implícito, se não explícito. No sentido mais elementar, o projeto é a sequência lógica que conecta os dados empíricos às questões de pesquisa iniciais do estudo e, finalmente, às suas conclusões." Nachmias e Nachmias (1992, pg 77-78) descrevem o projeto de pesquisa como um plano que "orienta o investigador no processo de coleta, análise e interpretação das observações. É um modelo lógico de provas que permite que o pesquisador faça inferências relativas às relações causais entre as variáveis sob investigação". Para Philliber, Schwab e Samsloss (1980), outra maneira de pensar sobre o projeto de pesquisa é tratando-se de ao menos quatro problemas: quais questões estudar, quais dados são relevantes, quais dados coletar e como analisar os resultados.

Darke *et al.* (1998) argumentam que para a definição de um projeto de estudo de caso se faz necessário o estudo aprofundado da teoria, levando à escolha apropriada da unidade de análise e do número de casos a serem investigados. Para ele, os casos múltiplos possibilitam a comparação de realidades diferentes e a verificação da questão de pesquisa sob ópticas distintas.

Para Yin (2014, p.31), "na pesquisa de estudo de caso, cinco componentes de um projeto de pesquisa são especialmente importantes: 1. As questões do estudo de caso; 2. As proposições se houver; 3. A(s) unidade(s) de análise; 4. A lógica que une os dados às proposições; 5. Os critérios para interpretar as constatações".

A ilustração abaixo apresenta as fases de execução do projeto do estudo de caso, desde a seleção das unidades de análise até a sua conclusão.

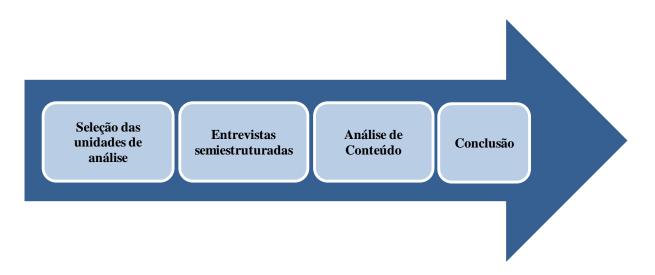


Figura 35: Etapas do Projeto de Trabalho do Estudo de Caso.

Fonte: elaborada pela autora

Estas etapas do projeto de trabalho do estudo de caso serão apresentadas no próximo capítulo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

4.1 Seleção das Unidades de Análise

De acordo com Perry (2001), a definição da unidade de análise relaciona-se com o problema de pesquisa em si. Yin (2001) declara que uma unidade de análise pode ser um indivíduo, um evento ou uma entidade, sendo que neste último caso podem-se estudar quaisquer processos ou programas a eles relacionados.

No estudo de caso proposto nesta dissertação, a unidade de análise foram empresas multinacionais. Tendo sido selecionadas duas organizações por relevância e importância no atual mercado brasileiro.

Com o objetivo de analisar o envolvimento e a participação de consumidores na cocriação de valor no relacionamento empresa-cliente, foi determinado previamente a escolha de uma empresa de denominação comercial estabelecida B to B (*Business to Business*) e uma B to C (*Business to Customer*). A escolha destes perfis de empresas teve como propósito a verificação de eventuais diferenças da utilização da cocriação nas suas práticas de negócios. Após esta determinação, cada uma delas seguiu os seguintes critérios de seleção: empresas que adotam a cocriação como estratégia empresarial; que permitem acesso às informações sobre o processo da cocriação; e que permitem a realização de entrevistas junto ao profissional responsável pelo processo de cocriação.

As empresas entrevistadas deram preferência ao sigilo relativo à divulgação do nome. Desta forma, para apresentação e análise dos casos, as empresas foram nomeadas como: empresa A e B. Após validação dos critérios de escolha, seguem os perfis das empresas selecionadas:

Empresa A – uma empresa multinacional brasileira, com forte presença na América Latina e com operações em Argentina, Chile, México, Peru, Colômbia e França. Sendo a maior empresa do Brasil do setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos e também no segmento da venda direta. Uma empresa de capital aberto, possuindo o mais alto nível de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). A estrutura se completa com oito centros de distribuição no País e seis nas Operações Internacionais que movimentam cerca de 62,3 mil pedidos de consultoras por dia. Sendo 7 mil colaboradores, 1,6 milhão de

Consultoras e Consultores e quase 14 mil Consultoras Orientadoras – além de mais de 5 mil fornecedores e terceiros e 32 comunidades agroextrativistas.

A profissional entrevistada desta empresa, afirma que a empresa A tem o desafio constante de inovar, isto faz com que eles lancem, em média, oito produtos novos por mês. O mercado de cosméticos é competitivo e consolidado, o que traz a necessidade de se diferenciar e buscar interações com seus consumidores e consultoras. A essência e razão de ser da empresa, fez com que alguns caminhos estratégicos fossem escolhidos: o primeiro é o pilar das relações da venda direta; o segundo pilar estratégico é o da sustentabilidade, um tema que desafia continuamente a empresa a trazer um modelo de negócio que gere impacto positivo; o terceiro é a cultura da inovação que também serve como base para reinventar o negócio, pra trazer cada vez mais conceitos para os produtos e serviços.

Desta forma, com o objetivo de acelerar e diferenciar este processo de inovação, eles uniram a inteligência coletiva com a inteligência da empresa e iniciaram o processo de cocriação.

Empresa B – uma empresa multinacional norte americana, que iniciou as suas atividades no Brasil em 1919. Tendo os pneus como seu principal negócio, a empresa B fabrica produtos de alta qualidade, incorporando as mais avançadas tecnologias. São pneus radiais e convencionais para automóveis, caminhonetes, caminhões, ônibus, aeronaves, equipamentos para construção pesada, terraplenagem e mineração. Completam a sua linha os produtos para recauchutagem de pneus (bandas pré-curadas, *camelback*, borrachas especiais e cola-cimento). Os pneus da empresa B destinam-se a três mercados principais: montadoras de veículos (como equipamento original), reposição e exportação. Para apoiar suas vendas aos consumidores brasileiros, a empresa conta com uma rede de 145 revendedores oficiais de pneus, com mais de 1000 pontos de vendas. As exportações da empresa do Brasil alcançam 90 países em todos os continentes.

O profissional entrevistado da empresa B trabalha como membro em um time de 40 pessoas da unidade de negócio chamada "*Proactive Service*", com 5 anos de existência. Esta unidade está voltada para o serviço sobre o uso do pneu, eles não trabalham com a borracha em si, sendo uma unidade que está sempre procurando novos mercados e novos negócios. Eles possuem projetos nos EUA e Europa com frota de ônibus, por exemplo, onde a preocupação principal é carregar pessoas, nos horários e itinerários corretos, onde o primeiro maior custo é combustível e o segundo maior é pneu. Empresas como esta do exemplo, terceirizam as atividades do pneu com a empresa B, sendo atividades puramente de serviços

como: manutenção, cadeia de suprimentos, controle, sugestão de melhorias de processo e até mão de obra. Eles também fazem ações com o usuário de veículo, tanto comercial como passeio, são ações voltadas à segurança do veículo e etc. Agora, eles estão começando a entrar em outra fase de serviços aqui no Brasil, onde eles continuam com o serviço de usuário de veículo, mas em um processo mais exploratório que está relacionado à mobilidade em geral. Na Europa este trabalho já é autossustentável como uma unidade de negócio, sendo bastante promissor, trazendo benefícios econômicos, sociais e ambientais.

A empresa B ainda é bem oculta com relação à cocriação e estão começando a escalar volume de negócio, são *low profile* em comparação com a Europa. A cocriação ainda não é um alicerce do departamento, eles fazem apenas quando acham necessário.

4.2 Entrevistas Semiestruturadas

As entrevistas em profundidade semiestruturadas foram realizadas nas matrizes das duas empresas estudadas, elas ocorreram durante o mês de Junho de 2015 e o tempo médio de duração de cada entrevista foi de 3 horas.

Na empresa A, a entrevista foi realizada com a coordenadora de gestão e redes de inovação, subordinada a área de "Gestão e Redes de Inovação" e que tem como atribuição a liderança e gestão do programa de cocriação com os usuários da marca da empresa.

Na empresa B, a entrevista foi realizada com um profissional do departamento de inovação que tem como título do cargo "*Design Innovation Specialist*", tendo como atribuição gerar propostas de valor para a empresa.

O roteiro utilizado nas entrevistas desta pesquisa foi dividido em duas partes. A primeira parte da entrevista foi relacionada aos dados da organização e do entrevistado. A segunda parte foi dividida em 5 itens de investigação: criação de valor; conceito de cocriação; a empresa e a cocriação; a mudança do papel do cliente; interação empresa/cliente; e resultado do processo. Cada parte da pesquisa incluiu questões investigativas relacionadas a fundamentação teórica, dando origem assim ao protocolo para pesquisa de campo (Apêndice 1).

4.3 Análise de Conteúdo

Na pesquisa empírica que integra esta dissertação, utilizou-se a análise de conteúdo como técnica de tratamento de dados. Tendo como o objetivo examinar, classificar e recombinar as evidências e mensagens obtidas por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas. Para Bardin (2011), esta técnica tem sido usada por sociólogos, historiadores e administradores em estudos organizacionais. Segundo ela, a análise de conteúdo designa:

"Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens." (BARDIN, 2011, p. 47)

Segundo Godoy (2010), a análise de conteúdo é sinônima da perspectiva informacional-quantitativa de análise do discurso, formada por um conjunto de conhecimentos provenientes de diferentes disciplinas, onde a principal ferramenta desse tipo de investigação é a capacidade interpretativa do investigador.

Bardin (2011) indica que a utilização da análise de conteúdo prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados – a inferência e a interpretação.

A primeira fase segundo o autor, a pré-análise, pode ser identificada como uma fase de organização. Devendo haver um trabalho preciso, envolvendo um primeiro contato com os documentos que serão analisados. Foi nesta fase que foi realizada a transcrição das entrevistas e a reunião destes dados, constituindo assim, o corpo de pesquisa.

Na segunda fase, iniciou-se a exploração deste material, criando-se categorias de codificação do material coletado, definidos de acordo com a fundamentação teórica sobre o tema. Para Bardin (2010, p. 145), "a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo gênero (analogia), com os critérios previamente definidos". As categorias definidas segundo a fundamentação teórica foram: criação de valor; conceito de cocriação; a empresa e a cocriação; a mudança do papel do cliente; interação empresa/cliente e resultado do processo.

Segundo Bardin (2010), o conjunto de categorias de análise deve possuir alguns atributos, tais como:

- Exclusão mútua: cada elemento não pode existir em mais de uma divisão;
- Homogeneidade: em cada conjunto só pode haver um registro e uma dimensão de análise;
- Pertinência: uma categoria é considerada pertinente quando está adaptada ao material de análise escolhido e quando pertence a um quadro teórico definido;
- Objetividade e fidelidade: as diferentes partes de um mesmo material devem ser codificadas da mesma maneira, mesmo quando submetidas a várias análises;
- Produtividade: um conjunto de categorias é produtivo quando oferece resultados férteis em índices de inferência, em hipóteses e em dados exatos.

A terceira e última fase da análise de conteúdo correspondeu ao tratamento das informações obtidas durante as entrevistas realizadas. Resultando assim na inferência e interpretação dos resultados, objetivando responder a questão de pesquisa e também de utilização dos resultados para fins teóricos e de orientação para novas pesquisas.

4.3.1 Análise dos Resultados e Discussões

Antes de uma análise mais aprofundada diante do conteúdo gerado pelas entrevistas, registrou-se a impressão prévia obtida durante as conversas informais com os entrevistados. Ambos, primeiramente deixaram claro ter consciência de que vivemos novos tempos. Tempo de mudanças rápidas, onde a internet e os meios digitais trouxeram uma revolução na forma de nos relacionarmos com o mundo. Uma era de hiperconectividade, de redes sociais e de mídias digitais, inserida em uma sociedade de "busca", busca pelo novo, pela informação rápida, pelos movimentos compartilhados. Sociedade esta que tem gerado uma nova economia, uma nova forma de consumo, com consumidores cada vez mais exigentes e querendo ser protagonista das suas próprias ações.

Completando esse raciocínio, a entrevistada da empresa A trouxe informações de uma pesquisa feita pela Edelman, que, em 2014, lançou seu segundo estudo de marketing: o BrandShare. Uma pesquisa que busca entender melhor a evolução do relacionamento e criação de valor entre pessoas e marcas. O estudo foi realizado com 15 mil pessoas, em 12 países, envolvendo 199 marcas em 11 setores industriais. A conclusão do estudo é que as marcas não estão conseguindo criar relações mutuamente benéficas com os consumidores, e

mostra que 87% das pessoas buscam interações mais significativas com as marcas e que somente 17% acreditam que as marcas entregam isso de forma eficiente. A pesquisa também mostra que 84% dessas pessoas querem marcas mais abertas e transparentes e 67% querem participar mais do processo de desenvolvimento e aprimoramento (por exemplo, por meio da cocriação) de produtos e serviços. Apresentando assim uma nova necessidade do consumidor, a chamada "interação social".

Ainda sobre o tema, os sociólogos Christakis e Fowler (2009) explicam a diferença entre grupo e rede social, afirmando que grupo é um sistema de interações sociais, mas as redes sociais (não necessariamente a digital) além das interações com as pessoas que a compõem, criam laços entre essas pessoas. Os sociólogos estão tentando provar que essas conexões sociais entre as pessoas são um fenômeno natural, o que ele chama de "ciência das redes sociais". Uma rede onde somos todos influenciados por outras pessoas, pessoas que conhecemos e pessoas que não conhecemos. Eles acreditam que existem fenômenos que consideramos pessoais, por exemplo, o nosso estado emocional, que não dependem somente de nós, mas das escolhas, ações e fisiologia de todas as pessoas à nossa volta. Os autores enfatizam que todos os vertebrados se reproduzem sexualmente, mas nós humanos (e alguns primatas, elefantes e algumas baleias) não apenas nos reproduzimos, mas ficamos amigos de outros membros da nossa espécie, formamos uma união de longo prazo não reprodutiva com outros membros da nossa espécie. Por esta razão eles se questionam qual é o ganho evolucionário para isso. Por curiosidade, a resposta vem de encontro com o tema estudado, dando uma explicação profunda para a origem da "amizade" usando a biologia evolutiva e a genética. Para eles, o benefício de uma vida conectada supera os custos advindos desta relação, pois as redes sociais amplificam a "cooperação", o "aprendizado social" e outros benefícios sociais.

Outro sociólogo, Zygmunt Bauman, em entrevista ao programa Milênio da Globo News em 2012, afirmou que com a ajuda da internet, da realidade virtual, nós nos sentimos realmente "membros do mundo", se nos desconectamos, a vida se torna cada vez mais deserta, porque a oferta da socialização, da convivência, da união, da amizade foi assumida pela implementação da internet por ofertas on-line.

Dentro deste contexto mais amplo em que se enquadra o consumidor, a sociedade, a economia, a internet, a empresa, a inovação e a cocriação, segue no próximo item, a resposta do problema de pesquisa empírica deste estudo: como ocorre o processo de cocriação de valor no âmbito do relacionamento com o cliente nas duas empresas selecionadas? Em síntese, a

pesquisa teve por objetivo analisar aspectos inerentes à cocriação, mediante a busca de respostas das organizações pesquisadas às seguintes questões: Como ela é criada? Quais os setores de negócios em que ela atua? Quem são os participantes? Qual o perfil deste participantes? Como efetivamente ela é operacionalizada? Qual o seu ambiente ou plataformas de atuação? Quais seus processos, aplicações e consequências? No final, a cocriação gera valor ao produto?

4.3.1.1 Criação de Valor

Neste item são apresentadas as respostas da primeira parte investigativa relacionadas à criação de valor.

A primeira questão apresentada teve como referência para a sua formulação frases citadas por autores que estão presentes na fundamentação teórica. Os autores não foram mencionados no protocolo entregue para as empresas para que os entrevistados não sofressem nenhuma influência em sua decisão. Neste primeiro modelo de questão investigou-se o grau de concordância considerando uma escala de 1 a 5 das seguintes questões:

Tabela 1

		Empresa	Empresa
		A	В
1.	"O conhecimento que uma organização detém sobre os valores na perspectiva de seus clientes traz implicações para o gerenciamento de marketing". (VELUDO-DE-OLIVEIRA;IKEDA 2005, p. 48)	5	5
2.	O conhecimento vindo das orientações de valor fornece um conjunto eficiente e mensurável de variáveis que expandem o conhecimento dos profissionais de marketing para além das diferenças demográficas e psicográficas. (VINSON, SCOTT E LAMONT, 1997)	4	4
3.	Uma importante estratégia vinculada à criação e entrega de valor para o cliente envolve três imagens pelas quais as empresas desejam ser percebidas pelos consumidores: excelência operacional, liderança tecnológica e intimidade com os clientes. (TREACY;WIERSEMA,1993)	3	5
4.	"A gestão do valor percebido, inserida num contexto de orientação para o mercado e de efetivo marketing de relacionamento, é uma poderosa abordagem estratégica, adequada aos cenários atuais de hipercompetitividade e de constantes mudanças no ambiente, do consumidor e das próprias empresas." (DOMINGUEZ, 2000, pg.63)	3	4
5.	O processo de gestão de valor para o cliente envolve atividades estratégicas e operacionais de marketing, que possibilitam a empresa criar e entregar valor superior ao cliente. (TOLEDO <i>apud</i> KELLER; KOTLER, 2012)	2	5

Sendo: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Concordo parcialmente; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

Resposta 2. – a <u>empresa A</u> concorda que o conhecimento vindo das orientações de valor fornece um conjunto eficiente de variáveis que expandem o conhecimento dos profissionais de marketing para além das diferenças demográficas e psicográficas, mas não sabe o quanto isso pode ser mensurável quantitativamente. A <u>empresa B</u> concorda.

Resposta 3. – a <u>empresa A</u> concorda parcialmente, eles acreditam que as empresas desejam ser percebidas pelos consumidores, mas não pela excelência operacional, pois para eles, se a empresa entregar uma boa experiência com a marca já é uma grande coisa. Já a <u>empresa B</u> concorda totalmente, pois se ela está buscando intimidade com o cliente, ela está buscando soluções que fazem sentido para estes, podendo encantar os clientes pela ideia, execução e etc. Neste caso, o desenvolvimento tecnológico vem para sustentar, mas o que garante a perenidade é a excelência operacional.

Resposta 4. – a <u>empresa A</u> concorda parcialmente por não entender o que é "gestão de valor percebido" para o autor. A <u>empresa B</u> concorda e acredita que a empresa vai atingir o grau de sucesso neste sentido quando o departamento dele não precisar mais existir, pois neste momento todos vão ter entendido o ritual de cocriação, onde todo mundo coopera. Isso acaba sendo retroalimentado, ajudando a lidar com o inesperado, principalmente quando vem do concorrente.

Resposta 5. – a <u>empresa A</u> não acha que esse processo de gestão de valor para o cliente envolva atividades estratégicas e operacionais só do departamento de marketing, ela transcende o marketing, pois cria experiência para todas as áreas. Já a <u>empresa B</u> concorda totalmente.

Na segunda questão relacionada ao assunto, foi perguntado se os entrevistados percebem que a empresa vem mudando de uma visão de negócio tradicional (contato escassos e breves com os clientes; os clientes não participando do design dos produtos e serviços; a empresa determinando o que é valor para o cliente) para uma visão mais atual nos últimos anos? Desde quando?

Empresa A – Sim, há 3 anos. A empresa é inovadora em muitos conceitos e está sempre procurando se atualizar em tudo que diz respeito a produto e mercado.

Empresa B – Sim, há 10 anos. Há 10 anos, os Chineses não existiam no mercado e isto acabou fazendo com que eles ampliassem a visão, saindo de uma lógica de mercado industrial

para a lógica do mercado aberto. Eles estão percebendo, que atributos de performance e frenagem, por exemplo, são atributos importante em Interlagos, mas não em uma cidade de trânsito parado como o de São Paulo. Outro exemplo, é que os EUA são donos de todos os pontos de venda de pneus, o que permite que eles façam a mecânica dos carros e outros serviços. Desta forma, como o poder de ação é muito forte, eles acabam desenvolvendo ações com os clientes, o que facilita ter a qualidade da experiência em cada ponto de venda específico. Aqui no Brasil isto está muito no começo. A primeira ação de experiência de compra do pneu está acontecendo agora, o que se fazia antes era *focus group*, com informações do produto, posicionamento de preço e etc.

A terceira questão foi um teste para respostas "verdadeiro" ou "falso":

Tabela 2

		Empresa A	Empresa B
1.	Para a empresa XXX a interação empresa cliente é vista como uma fonte de criação de valor. (NORMANN; RAMIREZ, 1994; WIKSTROM, 1996)	V	V
2.	Os indivíduos estão no centro da criação de valor, as organizações não podem mais conceber unilateralmente produtos e serviços. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004)	V	F
3.	Uma empresa não consegue criar valor sem o engajamento do cliente. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004)	V	F

Resposta 2. – a <u>empresa A</u> respondeu verdadeiro, mas afirmou que ainda não estão neste estágio de colocar o usuário no centro de todos os serviços, tendo ainda muito que caminhar neste sentido. A <u>empresa B</u> disse que para eles isto é uma meia verdade. Eles têm consciência de que os indivíduos estão no centro da criação de valor, mas não é sempre que acontece. Na prática é diferente, ele não acredita que eles irão ter uma concepção 100% só com o usuário. Para que a concepção de um produto ocorra, é necessária a junção de um monte de outros fatores além da opinião do usuário.

Resposta 3. – a <u>empresa A</u> respondeu verdadeiro, mas não quer dizer que o cliente se engaje em tudo. A <u>empresa B</u> afirma que consegue criar valor sem engajar o cliente, para eles, o engajamento do cliente não dá nenhuma certeza, mas a chance de acerto é maior.

Análise: as análises dos resultados obtidos indicam que as empresa entrevistadas visualizam a necessidade de estarem constantemente se atualizando devido as mudanças do mercado e que

ambas se preocupam em adquirir conhecimento sobre os valores na perspectiva de seus clientes. Uma diferença, é que a empresa A não acha que o processo de gestão de valor para o cliente envolva atividades estratégicas e operacionais apenas do departamento de marketing, eles acham que esse fator transcende o marketing, por criar experiência para todas as áreas. Outro ponto é que para ambas, a interação empresa cliente é vista como uma fonte de criação de valor. A empresa B só faz uma ressalva de que é possível a empresa criar valor sem o engajamento do cliente.

4.3.1.2 Conceito de Cocriação

Neste item são apresentadas as respostas da segunda parte investigativa relacionadas ao conceito de cocriação.

A primeira questão apresentada também teve como referência para a sua formulação as frases citadas pelos autores presentes na fundamentação teórica. Neste modelo de questão investigou-se o grau de concordância considerando uma escala de 1 a 5 das seguintes questões:

Tabela 3

		Empresa	Empresa
		A	В
1.	Cocriação é a construção com os <i>stakeholders</i> , de plataformas de engajamento baseadas na experiência, visando mutuamente o aumento do valor. Esse conceito tem como foco principal o desenvolvimento do relacionamento entre os <i>stakeholders</i> , por meio da interação e do diálogo. (Payne; Storbacka; Frow, 2008)	4	5
2.	Na visão de cocriação, todos os pontos de interação entre a empresa e o consumidor são oportunidades, tanto para a criação como para extração de valor. (Prahalad ;Ramaswamy, 2004c)	4	5
3.	Cocriação é a união da criação e do desenvolvimento de valor com os <i>stakeholders</i> , sendo este intensificado e promulgado por meio de plataformas de engajamento, virtualizado e emergente dos ecossistemas de recursos, e atualizado e incorporado em domínios de experiências, expandindo riqueza, saúde e bemestar. (Ramaswamy; Ozcan, 2014, p. 14)	3	4
4.	Cocriação é a participação dos consumidores, juntamente com os produtores, na criação de valor no mercado. Para o autor, a cocriação pode ser iniciada por empresas produtoras ou pelos consumidores em si. (Zwass, 2010)	4	2
5.	Trata-se de mudar a forma como a organização interage com as pessoas, incluindo funcionários, clientes ou qualquer uma das partes interessadas. (Francis Gouillart, 2010)	4	3

Sendo: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Concordo parcialmente; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

Resposta 1. – a <u>empresa A</u> concorda e a <u>empresa B</u> concorda totalmente (eles acharam essa definição a mais completa).

Resposta 3. – a <u>empresa A</u> concorda parcialmente, achou uma definição exagerada e forçada, principalmente quando fala que "expande riqueza, saúde e bem-estar". A <u>empresa B</u> concorda, disse que é bom conhecer os métodos, mas não acha que é tão "quadrado" desta forma.

Resposta 4. – a <u>empresa A</u> concorda. Já a <u>empresa B</u> discorda devido as palavras "consumidores" e "produtores", não são só esses papéis que importam, existem outros stakeholders.

Resposta 5. – a <u>empresa A</u> concorda e a <u>empresa B</u> concorda parcialmente porque nem sempre a empresa está interagindo com as pessoas, funcionários, clientes e etc.

Análise: analisando os resultados obtidos, pode-se concluir que a definição de cocriação que mais converge para a opinião dos participantes são aquelas de Payne, Storbacka e Frow (2008) e de Prahalad e Ramaswamy (2004c). Ou seja, a definição de cocriação para a empresa A e B envolve o relacionamento com todos os stakeholders, por meio da interação e do diálogo (ou seja, por meio das plataformas de engajamento), com o objetivo de desenvolver, criar e extrair valor.

4.3.1.3 A Empresa e a Cocriação

Neste item são apresentadas as respostas da terceira parte investigativa, relacionadas à empresa e a cocriação. As perguntas e respostas foram:

Tabela 4

		Empresa A	Empresa B
1.	Porque sua empresa decidiu usar a cocriação?	Foi uma oportunidade que a empresa viu para ampliar um programa de inovação aberta, já existente, de engajamento com o meio técnico e acadêmico. Com a cocriação em rede, poderiamos atuar com novos públicos e usuários finais da marca (consumidores e consultoras). Queriamos aproveitar esta inteligência que estava na ponta do canal, mas que não chegava até nós. Decidiu-se criar então um espaço de interação e conexão profunda, aproveitando a boa relação comercial existente com uma rede enorme de consultoras. Começamos a trabalhar, a questão da empatia com as pessoas, a colaboração como forma de interação e a experimentação como forma de concretização das ideias. Aproveitamos também o fato de termos um consumidor que queria interagir com a empresa como protagonista.	Devido à consciência da necessidade de adquirir conhecimento.
2.	Quais os objetivos de seu uso?	Captar a percepção de valor, o entendimento sobre determinado tema, o conhecimento do usuário, o aprendizado, a ideia e etc Mas, o mais importante da percepção de valor é o entendimento.	Para adquirir conhecimento para desenvolver relacionamento, apresentar oportunidade e promover mudanças.
3.	Quem tomou a decisão de utilizar cocriação?	Foi uma confluência de fatores, o departamento de inovação trouxe de fora a ideia, ela foi aceita, incentivada e "patrocinada" pela empresa. Houve um acordo comum.	Foi o CEO da América Latina, quem plantou a semente devido a uma crise de mercado. A China gerou grande parte desta crise. Não foi uma visão de futuro, foi uma necessidade.
4.	Quem mais participou do processo da decisão de uso da cocriação em sua empresa?	Os gestores, sem apoio do marketing, foi uma iniciativa do departamento de inovação.	A participação começou pelo CEO, foi para o departamento de inovação e dentro deste departamento, os designers.
5.	Há quanto tempo sua empresa utiliza a cocriação?	Desde de 2012.	Há cinco anos.
6.	Quais as mudanças que foram feitas para a implantação da cocriação?	*Veja resposta abaixo.	*Veja resposta abaixo.

*Empresa A – primeiro nos inspiramos na abordagem da *Lean startap*³ com o MVP (produto minimamente viável), ou seja, como colocar um produto, projeto, serviço no ar com o mínimo para poder testar, experimentar, aprender com os feedbacks e depois evoluir o modelo. Utilizamos esta mesma abordagem na plataforma que é usada hoje. Mas, primeiro fizemos um protótipo para testar conceitualmente a cocriação, pois, será que as pessoas queriam cocriar com a empresa? Fizemos um grupo fechado dentro do Face pra testar isso, convidarmos pessoas, explicamos a iniciativa e o objetivo e fizemos três testes de desafios de inovação nesse período, foram mais ou menos quatro meses no total. A rede começou com 40 pessoas (consultoras, consultoras orientadoras, a chefe da consultora e o consumidor) e depois foi para 80. Esse teste deu a base para montar o que seria o momento "dois", após entendermos que precisavamos abrir a rede e chegarmos à conclusão que o Facebook é caótico para a cocriação.

Surgindo assim, o piloto em 2013, foi quando fomos para o mercado, criamos uma marca, uma identidade, abrimos a rede e atuamos com quatro desafios de inovação com jornadas mais robustas dentro de um ambiente específico para isso que era uma plataforma SAAS (software as a service). Nesta época conversamos com o Augusto De Franco (teórico de redes e que escreveu o *paper* "Reinventado o conceito de cocriação"), que nos ajudou ampliando o escopo de inovação aberta.

Nós não tinhamos uma experiência do usuário, mas para aquele momento era o que precisavamos porque conseguiriamos implementar de forma rápida, e também queriamos entender se essas pessoas iriam para um ambiente especifico diferente do Facebook. As pessoas foram e conseguimos cocriar, vimos que precisavamos melhorar a experiência do usuário dentro do processo e fazer algumas mudanças e evoluções dentro da jornada, do reconhecimento e etc. Desta forma, os consumidores puderam nos ajudar a criar soluções inovadoras.

Então, seguimos para o ciclo três, com um modelo mais maduro mais estruturado, inserido dentro do processo de inovação, evoluindo diferentes frentes do projeto, de reconhecimento, com *gamefication*, com abordagem de desafios e a própria plataforma de interação com a experiência do usuário. Foi neste momento que resolvemos construir uma plataforma própria. Desta forma pudemos inovar com quem usa a marca, com que experiência a marca, para saber

³ Lean startup é um conjunto de processos usados por empreendedores para desenvolver produtos e mercados, combinando Desenvolvimento ágil de software, desenvolvimento de clientela (Customer Development) e plataformas existentes de software (Wikipédia).

o que eles querem, se faz sentido ou não, o que eles gostariam e etc. Onde o principal objetivo foi chamar quem se identifica com as marcas e produtos (e acredita na colaboração) para desenvolver ideia, conceitos, modelos, produtos ou serviços juntos com a empresa. Neste momento, percebemos que a implantação da tecnologia não é um empecilho, mas sim, questões humanas.

*Empresa B – a cocriação começou dentro das atividades do departamento de inovação, nas pesquisas externas, quando se fazia os testes para novos modelos de negócio e na fábrica (Kaizen⁴). Começando então, o estabelecimento de uma cultura mais horizontal dentro da empresa, para tornarmos especialistas em diálogos dentro e fora da empresa. Acontecendo uma interação interna para se refletir externamente.

Análise: percebeu-se na análise dos resultados obtidos que nos dois casos a iniciativa do uso da cocriação é recente e que a ideia veio do departamento de inovação. O interesse surgiu devido à necessidade de adquirir um conhecimento que estava ao alcance deles, ou seja, advindo dos stakeholders, mas que até então não era utilizado. O objetivo do uso da cocriação foi: o de captar esse conhecimento; desenvolver relacionamento; obter a percepção de valor e entendimento do usuário; a sua experiência; apresentar oportunidades; e promover mudanças. A decisão da cocriação veio de cima, mas com a ideia podendo ter partido de algum colaborador do departamento de inovação. São processos recentes, com poucos anos de atuação e em fase de aprimoramento. Processo que provocaram mudanças principalmente na área de tecnologia e na "cultura de colaboração" da empresa.

4.3.1.4 A Mudança do Papel do Cliente

Neste item estão presentes as respostas da quarta parte investigativa relacionadas à mudança do papel do cliente. As primeiras perguntas e respostas foram:

⁴ Kaizen (do japonês, "melhoria" ou "mudança para melhor"), refere-se à filosofia ou práticas que incidem sobre a melhoria contínua dos processos de manufatura, engenharia, gestão de negócios ou qualquer processo como até mesmo na área da saúde, psicoterapia, *life-coaching*, governos, bancos e outras indústrias (Wikipédia).

Tabela 5

		Empresa A	Empresa B
A.	Quem você considera como cliente?	Quem vive a marca da empresa na ponta, as consultoras e o consumidor.	No B to B, são os gestores da mobilidade ou do sistema de transporte ou veículos. Estes podem ser desde o usuário final, frotistas até funcionários da CET. <i>Stakeholders</i> internos e externos. O pessoal de vendas, os canais, a cadeia de suprimentos, fornecedores e etc.
В.	Quais são os segmento que você atua?	Dependendo do desafio, ativa um determinado tipo de cliente. Mas, tem um público que sempre acaba participando que é o público que se identifica com a empresa, independente do desafio.	Produtos: veículos de passeios, comerciais, agrícolas, aeronáutica e bicicleta. Serviços: de pneus e de gestão de frota.

A segunda questão apresentada teve como referência para a sua formulação as frases citadas pelos autores na fundamentação teórica. Neste modelo de questão investigou-se o grau de concordância considerando uma escala de 1 a 5 das seguintes questões:

Tabela 6

		Empresa A	Empresa B
1.	"Os clientes estão mudando fundamentalmente a dinâmica do mercado" (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000, p.80).	5	4
2.	Os clientes também não estão dispostos a aceitar experiências fabricadas pelas empresas, e o produto, na verdade, não é mais do que um artefato em torno do qual os clientes têm suas descobertas. Cada vez mais, os clientes querem moldar as próprias experiências, tanto individualmente como com peritos ou com outros clientes. (PRAHALAD E RAMASWAMY, 2000).	3	5
3.	O cliente é o criador de valor, já a empresa é um potencial fornecedor de valor. (GRÖNROOS E VOIMA, 2012)	3	4
4.	As organizações não podem mais conceber unilateralmente produtos e serviços. Eles devem envolver as partes interessadas - clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros e cidadãos em geral como cocriadores. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004e)	5	5
5.	Consumidores que no passado eram passivos, apenas consumindo produtos e serviços, sem interação alguma com as empresas, aderem ao processo de criação, impulsionados pela facilidade de acesso às ferramentas para colaboração e cocriação. (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007).	3	5

6.	"O cliente é sempre um cocriador e os provedores só criam os recursos que tornam possível para os clientes criarem esse valor." (COVA <i>et al.</i> , 2008, p.271).	3	3
7.	"Os clientes estão mudando fundamentalmente a dinâmica do mercado. O mercado tornou-se um fórum no qual os consumidores desempenham papel ativo na criação e competição por valor. A característica distintiva deste novo mercado é que os consumidores se tornaram uma nova fonte de competência para a corporação. A competência que os clientes trazem é uma função do conhecimento e das habilidades que possuem, a sua vontade de aprender e experimentar, e sua capacidade de se engajar em um diálogo ativo." (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000, p.80).	4	5

Sendo: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Concordo parcialmente; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

Resposta 1. – a <u>empresa A</u> concordo totalmente. A <u>empresa B</u> concorda, para eles o cliente não sabe tudo. Eles ouvem o cliente para não errar, mas quem promove a "próxima" etapa é a empresa. Os clientes mudam a dinâmica do mercado a partir do momento que eles exigem mais, participam mais e estão expondo as suas necessidades, mas a empresa também é um agente muito forte a partir do momento que coloca os seus *statements* e desta forma a empresa move os clientes.

Resposta 2. – a <u>empresa A</u> concorda parcialmente, para eles os clientes estão dispostos a aceitar pela experiência com a marca com tanto que ela fale com ele, mas ao mesmo tempo eles querem experiências customizadas. <u>Empresa B</u> concorda totalmente.

Resposta 3. – a <u>empresa A</u> concorda parcialmente. Eles concordam parcialmente porque às vezes eles, a empresa, também cria valor para o cliente, um valor que às vezes eles não estavam esperando. <u>Empresa B</u> concorda, pois nem sempre o cliente sabe o que quer.

Resposta 5. – a <u>empresa A</u> concorda parcialmente porque eles acham que vai além da facilidade de acesso às ferramentas de colaboração e cocriação, pois os clientes não entram para interagir só por causa disso. <u>Empresa B</u> concorda totalmente, essa inclusive, é uma das razões deles terem trocado o termo "consumidor" para "usuário".

Resposta 6. – <u>empresa A</u> concorda parcialmente. Para eles não tem autoria, ninguém cria sozinho, um depende do outro, é uma sinergia. O cliente faz parte sim, para cada vez mais a empresa entendê-lo com usuário. <u>Empresa B</u> concorda parcialmente, pois para eles, provedores também são cocriadores, dependendo do problema que a empresa quer resolver.

Resposta 7. – <u>empresa A</u> concorda e acha que vai além, pois depende da experiência que a empresa tem, a qual muitas vezes independe da competência do cliente. <u>Empresa B</u> concorda

totalmente. Eles completam dizendo que existe uma diferença entre colaboração e cooperação. Colaboração é usada quando se pretende investigar alguma coisa, a pessoa é menos engajada, sendo uma ajuda. Quando existe a necessidade de se implementar alguma ação, a cooperação gera uma resultado melhor. Todos tem interesse naquele resultado, sendo um trabalho em conjunto.

Análise: analisando as respostas dadas, pode-se concluir que as empresas concordam que o cliente tem trazido mudanças para o mercado, e ambas veem a empresa e o cliente como criadores de valor. Concordam também que os consumidores desempenham papel ativo na criação e competição por valor, uma nova fonte de competência para a empresa. Mas, principalmente eles concordam que as empresas não podem mais conceber nem produtos e nem serviços sem a participação dos stakeholders.

4.3.1.5 A Interação Empresa-Cliente

Neste item são apresentadas as respostas da quinta parte investigativa relacionado à interação empresa/cliente.

A primeira questão apresentada teve como referência para a sua formulação as frases citadas pelos autores presentes na fundamentação teórica. Neste modelo de questão investigou-se o grau de concordância considerando uma escala de 1 a 5 das seguintes questões:

Tabela 7

		Empresa A	Empresa B
1.	Estamos agora em uma nova era de relacionamento com os stakeholders. Graças à <i>World Wide Web</i> , a mídia social, avanços em <i>mobile</i> , na comunicação interativa e nas tecnologias de informação, indivíduos ligados em rede ao redor do mundo não são mais receptores passivos e dóceis dispensados de instruções e assistência. (RAMASWAMY, 2011, p. 39).	5	4
2.	A cocriação envolve a criação de novos modos de engajamento para estes indivíduos - plataformas, no jargão - que permitem que esses indivíduos possam se inserir na cadeia de valor da organização. Estas plataformas podem ser coisas físicas, tais como uma reunião ou uma loja, ou coisas virtuais, como uma <i>web</i> site. A ideia de cocriação é para liberar a energia criativa de muitas pessoas, de tal forma que ele transforme tanto a sua experiência individual, como a economia da organização que lhe permitiu cocriar (GOUILLART, 2010).	4	5

3.	A internet e as suas estruturas de conectividade, a globalização, as novas comunicações com suas modalidades de informação (blogs de vídeos, <i>wikis</i> , <i>podcasts</i> , fóruns, fóruns on-line, salas de chat, mensagens de texto, e uma infinidade de novas tecnologias de "interação social"), as interações entre indivíduos e a partilha de suas experiências, têm explodido em todo o processo do sistema de criação de valor. Sendo mais visível em exemplos como o <i>Facebook</i> , <i>YouTube</i> , <i>Wikipedia</i> , <i>Digg</i> , <i>Twitter</i> , ou <i>iPhone Apps</i> (RAMASWAMY, 2009).	4	4
4.	Um número crescente de empresas estão hospedando clientes em ambientes virtuais (VCEs - <i>virtual customer enviroments</i>) com o objetivo de envolver seus clientes em atividades de desenvolvimento de produto e de suporte ao produto (NAMBISAN E BARON, 2009).	4	5
5.	Para construir um sistema de cocriação de valor, primeiro, é importante começar com os "blocos" de interações que facilitem experiências de cocriação entre a empresa e os consumidores. Diálogo, acesso, benefícios-risco e transparência (DART) são a base para a interação entre o consumidor e a empresa (RAMASWAMY E OZCAN, 2014).	4	5

Sendo: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Concordo parcialmente; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

Nesta segunda questão as perguntas e respostas foram:

Tabela 8

		Empresa A	Empresa B
1.	Quais são os meios de interatividade com os clientes/stakeholders usados pela sua empresa?	Físico e online (virtual), usando plataformas virtuais e <i>offline</i> (presencial) aberto e fechado. Os dois são importante e se complementam, o ideal seria usar sempre os dois. É importante utilizar o "onlife" (termo criado por eles) como metodologia de cocriação, ou seja, mesclar ambientes online e <i>offline</i> , cada um tem a sua importância, sua característica e é preciso atuar diferente em cada um desses ambientes e tirar o melhor proveito de cada um. O online traz acesso, capilaridade e perenidade. O presencial traz profundidade, confiança e relação.	Ações presenciais e online.
2.	Como foi definida a escolha destes meios de interação?	A empresa precisava dos dois, pois os dois se complementam.	Esta escolha depende de com quem e queremos conversar, onde essas pessoas estão e de qual a melhor maneira de se reunir com elas.
3.	Como efetivamente ela é operacionalizada?	*Veja resposta a baixo.	*Veja resposta a baixo.
4.	Quem são os participantes?	É a rede e o time da empresa (parceiros internos).	Depende da cadeia de valor, mas o maior público é o B to B.

5.	Qual o perfil desses participantes?	Perfil é definido de acordo com o tema, por ser curioso e que já participa da comunidade da empresa. Sendo que 60% são mulheres, 20% homens e idade de 25 a 45. O que é bem público da empresa.	O perfil é definido de acordo com o tema.
6.	Qual o papel estratégico da área do marketing na cocriação?	O marketing é "cliente" nosso.	O marketing da empresa é mais voltado para vendas, o departamento de Inovação ajuda o Marketing e vice-versa. Eles ajudam encontrando as pessoas e com o conhecimento de marketing. Existem profissionais de marketing que trabalham com inovação. No começo o projeto é frágil, então ele não sai do departamento de inovação.

Questão 3. - Como efetivamente ela é operacionalizada?

Empresa A - eles atuam por meio de experiências de jornadas de cocriação, são experiências de colaboração em rede, cada jornada é totalmente customizada para cada desafio e seguem algumas fases. Planejamento da jornada:

- 1- Na primeira fase a empresa identifica internamente os desafios, o "tema", ou seja, qual o desafio de inovação que faz sentido para a pessoa entrar na cocriação. Nesta fase, define-se a pergunta chave do desafio, o que é essencial e muito difícil porque as pessoas não sabem o que elas querem perguntar. É importante dedicar tempo para entender o contexto do desafio, quais são as grandes perguntas, quais são as perguntas raízes, as perguntas secundárias.
- 2- Uma vez identificado o desafio e feito o *briefing*, define-se quem vai participar da cocriação, ou seja, é feita a ativação de redes para saber: quem são as pessoas e como vamos convidar e onde elas estão; como que eu faço para um convite ser atraente e engajador; e como que eu atraio as pessoas para a cocriação. Então, é feito um mapeamento de redes online e offline, trabalhando a comunicação para ela ser inspiradora, para ela conseguir atender a atenção das pessoas para estas quererem cocriar com a empresa.
- 3- Depois que isso é definido, solta essa comunicação, esse convite para as pessoas se conectarem. Aquelas que se identificarem com o propósito da rede, com o tema e com a empresa, vão entrar na cocriação.

- 4- Nesta fase começa a cocriação "onlife" (termo criado pela empresa quando se utiliza os meios de interação "online" e "offline" na mesma jornada). É onde a pessoa entra na plataforma, no espaço virtual e começa a cocriar, participando dos encontros presenciais. Este é um processo de inspiração, discussão, seleção e definição de ideias sobre este tema pré-determinado. Durante esse processo da cocriação *onlife* tem dois trabalhos importantes são feitos: um é o *netweaving* que é articulação de redes, ou seja, como que incentiva, inspira e apoia a colaboração das pessoas na construção das ideias nesse ambiente. Outra atividade importante é a curadoria, onde se analisa e peneira todo conhecimento coletivo que está sendo cocriado e vai separando o que é insight, o que é ideia, qual a percepção de valor, quais são as necessidades, como pegar a inteligência do conhecimento coletivo.
- 5- A última etapa é quando toda essa curadoria é entregue em forma de resultado para a empresa e pra rede, onde se faz um reconhecimento das pessoas que mais atuam dentro da jornada. Ou seja, onde é gerado o relatório final de curadoria, a interpretação daquilo que foi falado com base no desafio que se tinha. É neste momento que entra a gamification, onde se fala quem são os tópicos criadores daquela jornada. Ao final, se na jornada o participante mudou o olhar, trouxe algo novo que fez a empresa mudar o olhar do projeto, então, já gerou valor. O resultado então, não é necessariamente o produto final.

O modelo de atuação é fundamentado nos seguintes elementos: uma rede aberta com usuários finais da marca; consumidores e consultores conectados em campos de interação "onlife"; oferecendo experiência com jornadas de cocriação; atuando como desafios de inovação de negócio da empresa; estratégicos para a inovação e que fazem sentido cocriar com o consumidor; dentro de um sistema de engajamento com transparência, abertura, divertido; fomentando a cultura de colaboração e cocriação dentro e fora da empresa. Conseguimos fazer até 4 jornadas em um ano. Em 2013 (na plataforma SAAS) fizemos 4 jornadas de cocriação, os temas foram: "Transparência", "Brasil Contemporâneo" (entender melhor a cultura e comportamento hoje e futuro do brasileiro), "Mamãe Bebe" (falaram do bem-estar da mãe, sono e amamentação) e "Presentes" (como conseguir inovar e surpreender com presentes da empresa). Neste ciclo, tivemos 1800 pessoas que se cadastraram, 8 encontros presenciais, 2500 contribuições, 14% de participantes ativos (por ser a plataforma antiga, eles consideraram um excelente numero) e com 61 ideia de protótipos (ideias trabalhadas dentro dos encontros presenciais com a prototipagem). Em 2014 trabalhamos dentro do Facebook

com 4 jornadas, sendo uma sobre "Design de Experiência" (como unir a tecnologia com o produto físico para inovar na experiência do consumidor), outra sobre "Maquiagem", sobre "Ecos" e a última sobre "Bem Estar".

Empresa B – fazemos uma investigação de campo e levantamos algumas hipóteses, selecionando um tema "questão", depois selecionando os participantes/stakeholders de acordo com a hipótese ou tema, e fazemos a validação. Quanto mais aberto é o tema, mais exploratória é a ação e mais variado o leque de stakeholders. Fazemos ações presenciais, por exemplo, com grupos B to B, são atividades de oficinas de cocriação (3 dias com um determinado grupo em um lugar isolado) construindo ideia juntos, onde chamamos essas ações de "High Density". Também fazemos ações com usuário final, mas a interação é de apenas uma tarde. Hoje em dia, por exemplo, estamos desenvolvendo uma ação virtual com o WhatsApp, onde as pessoas podem enviar informações e sugestões para três números distintos: de um engenheiro, de um mecânico e do carro . O tema "questão" neste caso é saber "em quem" o usuário confia mais. Para eles, todo meio ou plataforma que promova encontro e diálogo vale como plataforma de cocriação. Outra ação, por exemplo, é uma "questão" onde existe uma determinada tecnologia e gostariam de descobrir como as pessoas estão dirigindo. Na execução, eles trazendo outputs diferentes (economia de combustível, alteração do valor do seguro, redução de emissões de gás, direção segura e etc.) e fazer uma pré-seção com perfis muito distintos (jovens motoristas, pais de jovens, mães que dirigem, donos de pequenas frotas, instaladores da net e etc.) então, apresentamos várias possibilidades para esses grupos com o objetivo de entender o problema principal de cada um. Outro exemplo foi com as frotas de segmentos diversificados, onde durante um ano a empresa acompanhou a operação, fazendo teste com os motoristas e o resultado foi à troca de informações.

A fase de filtragem é considerada como pesquisa, sendo uma ferramenta para a cocriação. Com as respostas prontas, fomentamos a ação de cocriação, criando assim a condição para instiga-la.

A terceira questão apresentada teve como referência para a sua formulação as frases citadas pelos autores na fundamentação teórica. Neste modelo de questão investigou-se o grau de concordância considerando uma escala de 1 a 5 das seguintes questões:

Tabela 9

		Empresa A	Empresa B
1.	A cocriação muda a forma como as empresas pensam sobre as operações e estratégias. (RAMASWAMY; GOUILLART, 2010).	5	5
2.	Cocriação de valor requer uma capacidade de envolver "toda a empresa", gerindo por meio e dentro do processo de criação de valor do cliente e do provedor. (PAYNE at al., 2008).	5	4
3.	Em muitas empresas, a elaboração da estratégia tornou-se um processo conjunto de descoberta cocriativa, de forma que as empresas elaboram e desenvolvem novas oportunidades em conjunto com os clientes, parceiros e outros stakeholders. (RAMASWAMY; OZCAN, 2013)	5	5

O processo base de cocriação de valor consiste em três componentes principais:

		Empresa A	Empresa B
4.	Processos de criação de valor dos clientes — em uma relação <i>business to consumer</i> , os processos são recursos e práticas que os clientes usam para gerenciar suas atividades. Em um relacionamento <i>business-to-business</i> , os processos são aqueles que o cliente usa para organizar gerenciar seus negócios e suas relações com os fornecedores. (PAYNE <i>at al.</i> , 2008).	3	4
5.	Processos de criação de valor dos provedores - os processos, recursos e práticas que o provedor utiliza para gerenciar seus negócios e suas relações com cliente e outras partes interessadas (PAYNE <i>at al.</i> , 2008).	5	5
6.	Processos de encontro - os processos e práticas de interação e troca que ocorrem dentro dos relacionamentos entre cliente e provedores, e que precisam ser gerenciados, a fim de desenvolver oportunidades bem sucedidas de cocriação (PAYNE <i>at al.</i> , 2008).	4	5

Sendo: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Concordo parcialmente; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

Resposta 2. – a <u>empresa A</u> concorda totalmente, mas nem todos aderem do jeito que eles gostariam. <u>Empresa B</u> concorda. Não é sempre que precisa envolver toda a empresa.

Resposta 4. – a <u>empresa A</u> concorda parcialmente. A empresa não trabalha com o B to B. A <u>empresa B</u> concorda, pois a palavra que melhor encaixa é *stakeholders* ao invés de clientes e fornecedores.

Resposta 6. – a <u>empresa A</u> concorda. Concordo, mas falaria de outros componentes, pois para eles, é preciso ter um campo de interação, o público e o tema (que é o desafio). Quando

coloca os três, eles conseguem cocriar. Daí precisa de um sistema para suportar tudo isso, sistema de engajamento, que está relacionado com a cultura da empresa, que não é só pra fora, mas pra dentro também. Precisam de uma estrutura para isso acontecer, que são as ferramentas. Modelo que eles usam: usuário (público da empresa A); ambiente (campos de interação); pra fazer o que? A experiência de cocriação, que é a jornada de cocriação (JCC); de que tema? Do desafio de negócio, onde tem o sistema de engajamento e de cultura, ou na jornada que tem a curadoria. Já a empresa B concorda totalmente.

Análise: nesta análise, nota-se que as empresas concordam que estamos em uma nova era de relacionamento com os stakeholders e que esta interação empresa/stakeholders

na cocriação é feita por meio de plataformas virtuais ou presenciais que permitem que esses indivíduos possam inserir-se na cadeia de valor da organização. A operação da cocriação praticamente segue um modelo padrão customizado de acordo com o desafio ou questão de inovação, um tema. Uma vez identificado este desafio, é feito o *briefing* onde se decide quem participa da cocriação. Esses participantes são escolhidos de acordo com o tema do desafio. A participação ocorre (virtual ou presencial) e por último é feita a interpretação daquilo que foi conversado, a curadoria e posterior análise do resultado.

4.3.1.6 Resultado do Processo

Neste item são apresentadas as respostas da sexta e última parte de perguntas investigativa relacionada ao resultado do processo.

A primeira sentença apresentada dizia para indicar o grau de concordância com relação às novas exigências da cocriação de valor (Prahalad, 2004), considerando uma escala de 1 a 5:

Tabela 10

		Empresa	Empresa
		A	В
1.	A necessidade de experiência em network.	5	5
2.	A necessidade de produtos / serviços inteligentes.?	3	X
3.	A necessidade de diálogo, acesso e transparência.	5	5
4.	A importância das comunidades de consumidores.	5	4

5.	A necessidade de ação em tempo real.	4	4
6.	A necessidade de lidar com a heterogeneidade e complexidade.	4	5
7.	A necessidade de alianças.	4	5
8.	A necessidade de reconfiguração rápida de recursos.	3	5

Sendo: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Concordo parcialmente; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

As sentenças abaixo estão relacionadas à afirmação "os líderes que buscam vantagem competitiva por meio de cocriação devem supervisionar as iniciativas" (Ramaswamy, 2013). Considerando uma escala de 1 a 5, indique o seu grau de concordância.

Tabela 11

		Empresa	Empresa
		A	В
1.	Criando plataformas de engajamento para oferecer uma variedade de inovações, interação personalizada de ambientes pela integração das capacidades dos ecossistemas, das capacidades cocriativas das arquiteturas corporativas e dos sistemas de gestão.	4	5
2.	Permitindo e apoiando a criação de valor individualizado, tanto a nível pessoal como em comunidades <u>sócial-cívil-negócio-natural</u> em que os indivíduos funcionam em conjunto com <i>stakeholders</i> .	3	5
3.	Conectando com a qualidade das experiências humanas reais de relacionamento por meio da plataforma.	4	4
4.	Resultando em geração de valor utilizando a aprendizagem experiencial, insights em tempo real e criando rapidamente conhecimento.	4	5
5.	Codesenvolvendo experiências de valor humanas com os <i>stakeholders</i> , expandindo riqueza, prosperidade e bem-estar dentro do sistema econômico e social, e construindo nova estratégica, novo capital financeiro e relacional no interior das empresas.	3	5

Sendo: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Concordo parcialmente; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

Resposta 1. – a empresa A concorda e a empresa B concorda totalmente.

Resposta 2. – a <u>empresa A</u> concorda parcialmente. Para eles não existe muito o individuo, eles fazem tudo em rede. Não valorizam a melhor ideia, não valorizam a criação individual, até o resultado é feito com todas as variáveis que são analisadas. A empresa B concorda totalmente.

Resposta 3. – a empresa A concorda. Na cocriação, uma coisa é a experiência pessoal, do

individuo, outra coisa é a experiência com a marca. A <u>empresa B</u> concorda, mas a "conexão" não acontece só por meio da tecnológica.

Resposta 4. – a empresa A concorda e a A empresa B concorda totalmente.

Resposta 5. – a <u>empresa A</u> concorda, pois para eles, falar que expande de "riqueza, prosperidade e bem-estar", é exagerado. A <u>empresa B</u> concorda totalmente.

A terceira questão apresentada teve como referência para a sua formulação as frases citadas pelos autores presentes na fundamentação teórica. Neste modelo de questão investigou-se o grau de concordância considerando uma escala de 1 a 5 das seguintes questões:

Tabela 12
Resultado para a empresa:

		Empresa A	Empresa B
1.	Oferta de proposta de valor superior, que são relevantes para os clientes-alvo, deve resultar em maiores oportunidades para a cocriação e resultarão em benefícios (ou "valor") sendo recebido pelo provedor por meio de receitas, lucros, referências, etc. (Payne, Storbacka e Frow , 2008)	3	5
2.	O processo de comunicação e interação socialmente rica com os clientes é um dos fatores determinantes para o sucesso do produto. (Gruner; Homburg , 2000 e Lundkvist ;Yakhlef , 2004)	4	5

Resultado para o cliente:

		Empresa A	Empresa B
3.	A cocriação de valor é uma prática desejável para as empresas, pois pode ajudar a identificar consumidores, seus pontos de vista, e a melhorar seus processos, a partir das necessidades e desejos desses consumidores. (Lusch e Vargo, 2006).	4	5
4.	De acordo com a teoria social de troca, os consumidores virtuais interagem com os produtores e se envolvem em atividades de cocriação virtual durante o desenvolvimento de novos produtos porque eles esperam que agindo assim, eles serão recompensados. (Füller, 2010).	4	4

Sendo: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Concordo parcialmente; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

Resposta 1. – a <u>empresa A</u> concorda parcialmente, para eles, o resultado para empresa é o conhecimento profundo vindo deste usuário que está disponível para cocriar com eles. E o conhecimento deste usuário: é percepção de valor, entendimento sobre o tema, necessidade,

insights e ideias. A oferta de valor que é entregue é essa. O que não garante que seja lucro para a empresa. São entregues dois grandes valores, um sobre o conteúdo do tema e o outro relacionado ao engajamento com a marca. A <u>empresa B</u> concorda totalmente.

Resposta 2. – a <u>empresa A</u> concorda e afirma que o sucesso não é do produto, e sim, para a iniciativa. Afirmam também que o cliente não cria todo o produto. A <u>empresa B</u> concorda totalmente.

Resposta 3. – a empresa A concorda e a A empresa B concorda totalmente.

Resposta 4. – a empresa A concorda. Mas, depende do que quer dizer com "recompensado", recompensado pela empresa ou pelo processo geral? Uma rede aberta como a cocriação é processo criativo, que a pessoa só vai criar se tiver desejo de criar, não é o dinheiro que faz a diferença, é a vontade dela de estar ali. Primeiro pela afinidade e identificação com a marca, pois se não tiver, ela não entra. Segundo com redes ou sistema de colaboração, as pessoas querem interagir, ser um sistema de colaboração voluntário. Terceiro, tem o fator tema, o desafio. Se não tiver interesse no tema, ela não entra. Então, a pessoa só participa da cocriação se tiver esses três pontos. Existe autenticidade porque não existe o "se você participar ganhará X", pois relação não é precifica. Eles procuram um modelo de engajamento perene com a marca, sendo totalmente colaborativo e não existindo autoria de melhor ideia. Se ele está participando, é por que: tem prazer de cria; pelo entretenimento; por querer se aproximar da empresa; querer conexões novas; querer aprender; trocar; ter reconhecimento e visibilidade. Sendo questões muito mais intangíveis, sociológicas e psicológicas. A empresa B concorda.

Segue abaixo as perguntas e respostas feitas as empresas:

1. Como a cocriação afeta os resultados da sua empresa?

Empresa A - afeta em três grandes tópicos: o primeiro está relacionado ao tema, o desafio, o conteúdo, pois a cocriação traz o olhar do usuário sobre aquele tema, ajudando a entender melhor para quem eles estão construindo aquele conceito e produto. O usuário ajuda a empresa quando fala como ele percebe o tema, como ele o entende e quais as necessidades, ideias e *insights* sobre o tema. Esse tema pode ser "bem estar", "transparência" e etc. Outro ponto, é que entrega um resultado de engajamento com a marca. O usuário torna-se um

admirador, saindo encantado com a marca e com o processo. Outro tópico é o nível de cultura, que mexe interno e externo, mais interno do que externo, pelo menos as pessoas que se conectam, já tem uma predisposição a cultura de colaboração de rede. Internamente, já tem que haver uma transformação. A cocriação mexe na cultura de colaboração, afetando e impactando a cultura da empresa, no engajamento com a marca pelo consumidor e na questão do conteúdo, do *insight* trazido para aquele projeto estratégico da empresa, que está relacionado ao tema. Às vezes ele trás questões que não vão parar no produto, por exemplo, questões relacionadas à coerência entre atitude e discurso, questão da transparência e verdade, questões comportamentais que a empresa tem que ficar atenta. Trazendo outras informações além daquelas que eles vêm na saída do produto.

Empresa B - afeta os resultados na medida em que a empresa ganha mais certeza de acerto em qualquer desenvolvimento. Diminuição de risco. Diminuindo custo e/ou maximizando valor.

2. Existe uma proposta de valor genérica ou especifica para a sua empresa?

Empresa A - Sim, existe uma proposta de valor bem definida. Uma proposta de valor fundada na promoção do bem estar bem, na venda por relações e no comportamento empresarial alinhado ao desenvolvimento sustentável.

Empresa B – Esta proposta de valor não é clara na empresa, a referência que temos é somente o passado.

3. O engajamento da cocriação na empresa mudou a proposta de valor da sua empresa?

Empresa A - Não mudou a proposta de valor, mas mudou a visão com relação aos atributos da marca, passando a enxergar a empresa com uma cultura colaborativa.

Empresa B - Cocriação sozinha não, mas a inovação mudou.

4. Quais os benefícios da cocriação dentro do contexto da sua empresa?

Empresa A - Os benefícios estão associados ao que eles estão entregando de valor, ou seja, o relacionamento acessível entre o consumidor e a empresa, e o espaço para o consumidor "dar a sua voz".

Empresa B - Geração de novas propostas de valores e negócios. Melhorias de qualidade e

redução de custo na fábrica.

5. Quais limitações da cocriação dentro do contexto da sua empresa?

Empresa A - Não consideramos que existam limitações, mas desafios que precisam ser melhorados, por exemplo, a questão da "cultura colaborativa" implica na necessidade das pessoas estarem mais abertas. Outra questão está relacionada à entrega de valor, existe a cobrança pela empresa por indicadores, mensuração, avaliação... por um "ROI". A cocriação acaba envolvendo questões de confidencialidade e transparência, e a empresa acaba criando barreiras devido à dificuldade que ainda existe de abrir alguns temas ao público devido e a concorrência. Outro grande desafio envolve a própria cocriação, pois para que ela exista, é preciso criar valor para a empresa e para a rede.

Empresa B – Limitações com o engajamento dos Stakeholders e ainda tem as dificuldades da limitação tecnológica com relação ao *bigdata* e ao *crowdsoucing*.

6. Qual a probabilidade de sua empresa reavaliar e/ou mudar sua política ou uma prática de negócio baseada nas ações tomadas pelos clientes dentro da cocriação?

Empresa A - Ainda não aconteceu, mas pode acontecer com a possibilidade de implementar tudo o que o consumidor trouxe até agora.

Empresa B - Total no que diz respeito a novos negócios. O que pode acontecer também é começarmos o processo de cocriação com uma "hipótese" relacionada a uma prática de negócio, por exemplo, e esta virar algo completamente diferente ao final.

7. De quais informações a empresa já se beneficiou como resultado da adoção do uso da cocriação?

Empresa A – Das 8 jornadas dos anos anteriores, mais as duas deste ano, seis delas trouxeram bastante valor de informação com contribuição para a empresa. Mas, isso ainda não quer dizer que lançamos algum novo produto.

Empresa B – A empresa já se beneficiou ao dar aos funcionários da fábrica qualidade, bem estar e segurança no trabalho. A empresa também se beneficiou com os resultados financeiros atingidos e com a geração de novos negócios.

8. O processo da cocriação sofreu adaptação ou ajuste nos últimos 12 meses?

Empresa A - Muito, inclusive por causa das dinâmicas de mudanças de ambiente de interação e pela procura por novas oportunidades para inovar dentro da empresa, ou seja, a ampliação do escopo da plataforma de cocriação, por exemplo, antes era mais conceitual e agora queremos ampliar para "feedback de protótipo". O "Hackathon", por exemplo, foi uma maratona de cocriação e prototipagem presencial promovido pela empresa e pelo MIT Media Lab. Onde em 06 dias ocorreram interações que trouxeram inspirações, gerando novos olhares, novas ideias e muita inovação.

Empresa B - Vamos adquirindo experiências, melhorando o controle das ações, dos processos e dos procedimentos.

9. Quais os maiores desafios gerenciais após a implementação da cocriação dentro do seu negócio?

Empresa A - o primeiro desafio é investir tempo no desenho do projeto, pois é fundamental para o sucesso da iniciativa construir a essência da proposta de valor. Analisar como que ele está relacionado com a estratégia de negócio e construir isso de forma mais colaborativa possível, envolvendo os principais stakeholders, que são os clientes, os interessados e os influenciados pelo seu projeto. Tem que construir esta parte básica, entendendo a razão de ser da iniciativa, perguntando: a serviço do que ela esta? Qual que é o valor que ela entrega? Como que ela contribui para a estratégia de negócio? Tentar responder essas perguntas básicas são fundamentais para qualquer inicio de projeto, para que ele já nasça com mais consistência. É fundamental também a construção de uma relação de equilíbrio, aprendendo a lidar e criar valor em ambientes tão diferentes, em empresas de contexto hierárquico centralizado, que gostam do controle, com um ambiente de rede, que é emergente, não hierárquico, descentralizado e que não tem controle. Outro desafio é construir uma cultura do "invented together", trazendo o público de fora para inovar com o de dentro e fazer com que o de dentro não se sinta ameaçado e com medo, considerando a pessoa de fora não como um competidor, mas um colaborador. Um aspecto importante quando se fala de cocriação e colaboração é a confidencialidade com a transparência. Sendo difícil trabalhar a confidencialidade ao mesmo tempo em que o processo de cocriação demanda abertura e transparência. Outro desafio está relacionado à cultura da empresa é a expectativa dela com relação a resultado. Fazer com que a empresa tenha consciência que esse é um projeto que leva tempo e que construir uma rede também leva.

Empresa B - Controle de informação é um desafio, dar continuidade nos aprendizados e manter o mais fiel ao que o consumidor deseja também o é.

10. Existe algum instrumento que permita avaliar os resultados decorrentes do processo da cocriação?

Empresa A - Instrumento não, mas é uma avaliação mais qualitativa do que quantitativa. Todo processo de inovação precisa ter volume para ter pelo menos algumas ideias boas. Avaliamos conversando com o cliente interno, o que demandou o desafio, analisando expectativa de antes e depois da jornada. Se existiu um delta positivo de conhecimento, de insights que foi importante o consumidor trazer. Na prática, foi comprovado que quanto mais este cliente interno participa, maior é este delta. Pois, se ele participa, ele tem uma percepção maior. Eles acreditam que os indicadores clássicos não funcionam, por isso, é importante criar novos indicadores, para se medir o valor e o resultado da rede. Este é um desafio enorme. Os indicadores clássicos de gestão e controle de um projeto da empresa e a própria pressão de resultados da empresa não se adéquam bem para a realidade da rede de cocriação. Na cocriação, é possível saber número de pessoas cadastradas, o numero de ideias geradas, mas o principal retorno, o principal indicador de entrega de valor, está na avaliação qualitativa dos dois clientes da cocriação (empresa e usuário), para quem deveria gerar valor, que é o demandante do desafio da rede. Mas, eles ainda não sabem responder se eles estão enxergando valor no processo.

Empresa B - Tenta manter um *tracking* do perfil das pessoas, dependendo de qual o tipo de resposta que estão buscando, dividindo a cocriação em exploratória e especifica, ou seja, quando quer receber informações diversas e quando quer trabalhar sobre um tema específico.

11. Como ele é feito?

Empresa A - Respondido acima. Complementando, no futuro, pretende formalizar a avaliação do cliente captando a expectativa de antes e do pós com a implementação de amostras. Empresa B - Respondido acima.

12. De quanto em quanto tempo são feitas avaliações?

Empresa A - As avaliações são feitas a cada jornada. A cada jornada se avalia tanto o processo quanto o conteúdo.

Empresa B - Existe um período de campo e a volta para casa. A cada 2 meses.

13. O uso da cocriação auxilia aumentar a receita ou reduzir custos? Em quais atividades? Por quê?

Empresa A - Muito cedo pra falar sobre aumento de receita. Em um dos estudos houve aumento de venda, mas existem muitas variáveis. Como a cocriação ajuda na construção da marca, ao longo prazo, pode acontecer do fortalecimento da marca aumentar a venda, mas não tem como mensurar isso hoje.

Empresa B - Sim. Na fábrica, em melhorias internas.

Cliente

14. Qual o percentual de clientes que participa da estratégia de cocriação utilizadas pela empresa em uma escala de 0 a 100?

Empresa A - Pessoas conectadas, em média 2mil pessoas, dessas, a participação é de 50%.

Empresa B – Participam 5% dos clientes B to B. O público B to C é apenas uma amostragem. Com o *bigdata* consegue expandir. Dependendo da amostragem e da ferramenta.

15. Esta quantidade varia de acordo com o segmento?

Empresa A - Não de acordo com o segmento, mas de acordo com a plataforma. Por exemplo, no *Facebook* a interação é maior e em plataforma fechada (cocriando) é menor.

Empresa B - Varia segmento e estágio de atividade. Se precisar de um resultado quantitativo, vai para uma amostra mais abrangente.

Esta questão teve como referência a afirmação de Prahalad e Ramaswamy (2004b) sobre o impacto do consumidor conectado, informado e ativo que segundo ele, é manifestado de várias formas que estão descritas abaixo. Neste modelo de questão investigou-se o grau de

concordância considerando uma escala de 1 a 5 das seguintes questões:

Tabela 13

		Empresa A	Empresa B
1.	Acesso à Informação - com acesso a quantidades sem precedentes de informações, os consumidores têm conhecimento para tomar decisões muito mais bem informados. Para as empresas acostumadas em restringir o fluxo da informação para o cliente, esta é uma mudança radical. Milhões de consumidores em rede estão agora coletivamente desafiando a indústria tradicional. Isto está fazendo com que todos os setores, cedam o controle sobre criação de valor e desenvolvam novas formas de se fazer negócios.	5	4
2.	Visão Global – consumidores podem ter acesso às informações das empresas, produtos, tecnologia, performance, preço e das ações e reações de consumidores ao redor do mundo. Os limites geográficos da informação ainda existem, mas está erodindo rapidamente, mudando as regras da competição de negócios. Internet é a primeira fonte única de informações que dá aos consumidores a capacidade por 24 horas de ver o que está acontecendo em todo o mundo. Isso está mudando as regras de como as empresas competem. Novos concorrentes e potenciais parceiros para as grandes empresas são também emergentes no mercado global.	5	5
3.	Relacionamento – "comunidade de consumidores tematizados", em que cada indivíduo divide ideias e sentimentos sem relação às barreiras geográficas ou sociais. O poder da comunidade de consumidores vê sua independência das empresas com base em experiências de consumo reais, e não com base no que a empresa diz. Os consumidores naturalmente se unem em torno de competências comuns, interesses e experiências. A Internet amplifica isto incentivando uma inigualável facilidade de abertura de comunicação entre pessoas que não se conhecem.	5	5
4.	Experimentação – consumidores usam a Internet para experimentar e desenvolver produtos, especialmente digitais. As empresas que escolhem o caminho de cocriação podem tocar na criatividade dos consumidores para o desenvolvimento de produtos e serviços.	5	5
5.	Ativismo - quanto mais as pessoas aprendem, mais elas se tornam exigentes nas suas escolhas sobre o que comprar, e em rede, tornam-se encorajadas de falar. Agora, os consumidores fornecem feedbacks que não foram solicitados tanto para as empresas como uns com os outros. A Web tornou-se também uma ferramenta influente para grupos sociais focados em questões como trabalho infantil e proteção ambiental, para obter a atenção corporativa e promover a reforma. Embora o ativismo possa parecer ameaçador para as empresas, ele também abre as portas da oportunidade competitiva.	5	5

Sendo: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo; 3 - Concordo parcialmente; 4 - Concordo; 5 - Concordo totalmente

Resposta 1. – a <u>empresa A</u> concorda totalmente, mas nas novas formas de interagir com o consumidor, não de se fazer negócio. A <u>empresa B</u> concorda, mas nem sempre os consumidores têm conhecimentos, porém eles têm informação.

Resposta 3. – a empresa A concorda totalmente. A <u>empresa B</u> concorda totalmente, principalmente quando reúne *havy users* ou *lead users*.

Esta última questão foi para apontar em uma escala de 0 a 5 quais os comentários predominantes dos clientes.

Tabela 14

	Empresa	Empresa
	A	В
1. Positivos	4	1
2. Negativos	1	5
3. Dúvidas	2	5
4. Reclamações	0	2
5. Suporte	4	3
6. Outros: empresa A "Ideia"; empresa B "Sugestão".	5	5

Empresa B - Eles trabalham a cocriação na construção de um resultado futuro em vez de uma ação já existente.

Análise: nesta análise dos resultados, pode-se concluir que primeiramente as empresas entrevistadas concordam com Prahalad (200) quando ele afirma que a cocriação necessita: de experiência em network; do diálogo, acesso e transparência; das comunidades de consumidores; da ação em tempo real; da lida com a heterogeneidade e complexidade; e das alianças. Houve também a concordância das afirmações de Ramaswamy (2013) relacionadas aos líderes que devem buscar vantagem competitiva por meio de cocriação: criando plataformas de engajamento; conectando com a qualidade das experiências humanas reais de relacionamento; resultando em geração de valor utilizando a aprendizagem experiencial; codesenvolvendo experiências de valor humanas com os stakeholders.

O resultado final para a empresa é o conhecimento adquirido, o engajamento do cliente com a marca, a cultura de colaboração, diminuição de rico e não necessariamente o lucro. Já para o cliente, a recompensa está associada ao prazer de criar, por querer se aproximar da empresa, por querer colaborar, pela visibilidade e etc., fazendo com que ela cocrie devido à afinidade e

identificação com a marca, pelo engajamento e pela identificação com o desafio proposto pela empresa.

Como já visto no referencial teórico, os resultados dos estudos de Füller (2010) indicam que, com exceção dos consumidores orientados pela recompensa, os incentivos monetários não são tão importantes para o engajamento na cocriação virtual. Para os participantes, intangíveis, tais como feedback ou reconhecimento, bem como a própria experiência de interação já são retribuições. Para Füller (2010) de acordo com a teoria social de troca, os consumidores virtuais interagem com os produtores e se envolvem em atividades de cocriação virtual durante o desenvolvimento de novos produtos porque eles esperam que agindo assim, eles serão recompensados. Para os indivíduos, coisas tangíveis, como bens ou dinheiro, bem como intangíveis, tais como amenidades sociais ou amizade, são recompensas. Além disso, não só os resultados, mas também a própria experiência de interação pode oferecer um beneficio. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), afirmam que o *Trendwatching* (um boletim mensal sobre as tendências mundiais de consumo e oportunidades relacionadas a negócios), resume que alguns consumidores gostam de demonstram suas habilidades na geração de valor para que todos vejam. Sendo que alguns estão de olho na recompensa em dinheiro que as empresas oferecem pelo esforço da cocriação, outros como uma oportunidade de conseguir um emprego, mas outros se envolvem na cocriação por mera diversão.

As empresas também apresentaram que existem muito desafios relacionados ao aperfeiçoamento do processo, a continuidade dos aprendizados e principalmente manter-se fieis ao que o consumidor deseja.

Um ponto em comum entre as empresas entrevistadas é a dificuldade de encontrar ferramentas adequadas para a avaliação dos resultados, pois ainda não existe nada que faça uma leitura adequada e que meçam os resultados relacionados à geração de "valor". O que confirma a afirmação de Payne e Frow 2005 de que o desenvolvimento de métricas apropriadas é outro problema chave para o provedor. Apesar do negócio ser mais centrado no cliente, existe uma preocupação geral de que as métricas que as empresas utilizam para medir e monitorar o desempenho das relações com os clientes não estão bem desenvolvidas ou bem comunicadas.

O quadro a seguir apresenta uma síntese das considerações teóricas e dos resultados alcançados na pesquisa empírica:

Quadro 6: Resultados da Pesquisa

	Considerações Teóricas	Pesquisa Empírica
Como a cocriação é criada?	Para Prahalad e V. Ramaswamy (2004a) afirmam que uma empresa não consegue criar nada de valor sem o engajamento de pessoas. Para os autores, todos os pontos de interação entre a empresa e o consumidor são oportunidades, tanto para a criação como para extração de valor. Produtos e serviços contêm valor, e os mercados trocam este valor do produtor ao consumidor. A criação de valor ocorre fora dos mercados, mas essa distinção desaparece à medida que avança em direção a cocriação.	O resultado da análise da pesquisa empírica demostrou que a cocriação é criada, por meio da interação e colaboração das partes interessadas (clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros e cidadãos em geral) com a empresa por meio de plataformas de engajamento baseadas na experiência, visando mutuamente o aumento do valor.
Quais os setores de negócio em que a cocriação atua?	Segundo Ramaswamy e Ozcan (2014) a cocriação pode atuar em conjunto com empresas do setor privado, público e social. Para Gouillart (2010), cocria-se qualquer coisa que envolva uma interação, e há vários tipos de interações. Os administradores de uma cidade, por exemplo, também podem cocriar com os cidadãos e convidá-los a imaginar como eles gostariam de experimentar a cidade (como é feito em Londres) ou o mundo.	Pode-se concluir que o processo de cocriação é presente em setores diversificados, podendo existir em empresas de denominação comercial estabelecida B to B (Business to Business) e B to C (Business to Customer).
Quem são os participantes da cocriação?	Para Prahalad e Ramaswamy (2004a) no mundo da cocriação, deve-se imaginar cada indivíduo que interage com a empresa como um consumidor, independente de qual papel ele exerça na cadeia de valor. Ramaswamy (2011) afirmam que na cocriação os participantes são os stakeholders — clientes, funcionários, fornecedores,	A empresas A apresentou como participantes a rede e os parceiros internos. Já para a empresa B, na sua maioria, os participantes são B to B.

	parceiros, governos, investidores, cidadãos e outros.	
Qual o perfil desses participantes?	Füller (2010) revela quatro diferentes perfis de consumidores envolvidos em cocriação: orientado por recompensa, por necessidade, pela curiosidade e intrinsecamente interessado. Para ele, os consumidores que são mais criativos são os mais qualificados para as atividades de cocriação e também os mais interessados em projetos de cocriação.	Para as empresas entrevistadas, o perfil dos participantes varia de acordo com o tema do desafio da cocriação. Para eles, quem entra na rede são as pessoas que se identificam com a essência da marca, com a dinâmica de redes de colaboração e com o tema do desafio.
Como efetivamente a cocriação é operacionalizada?	Para Payne at al (2008) com a exceção de Prahalad e do de Ramaswamy (2004c) com o modelo "DART", a revisão da literatura revelou uma surpreendente falta de trabalho dirigido para fornecer abordagem para ajudar as organizações a gerenciar o processo de cocriação. Enquanto a literatura existente dá exemplos de empresas que adotaram a cocriação e informações úteis sobre "o que" precisa ser abordado; há relativamente pouca orientação sobre "como" este processo deve ser realizado.	 Para iniciar o processo de cocriação é importante redefinir a cultura da empresa para uma cultura colaborativa, alinhando todos os colaboradores para esse pensamento. Depois, é importante fazer este mesmo alinhamento com os outros stakeholders, mudando assim, a interação global da empresa. O engajamento virtual (online) é importante, mas não é a única ferramenta da cocriação. A colaboração e a cocriação tem base sempre, em primeiro lugar, nas relações interpessoais fazendo com que a tecnologia seja um ponto secundário. A tecnologia virtual adequando as necessidades da empresa para a cocriação leva tempo para ser implantada. Por isso, é importante iniciar a sua implantação o quanto antes. A operação da cocriação segue um modelo padrão customizado de acordo com o desafio ou questão de

inovação, ou seja, um tema criado em conjunto com o cliente interno (área da empresa que necessite de cocriar) e a área responsável pela cocriação.

- 4- Uma vez identificado este desafio, é feito o *briefing* onde se decide quem participa da cocriação.
- 5- Esses participantes são escolhidos e convidados a participar de acordo com o tema do desafio.
- 6- A participação ocorre virtual ou presencial (*online* ou *offline*).
- 7- Por último é feito a interpretação daquilo que foi conversado, a curadoria e posterior análise do resultado.

Pode-se perceber que as empresas entrevistadas atuam com diferentes modelos de engajamento e abordagens entre elas e os stakeholders. Desde abordagens mais pontuais, com interações espontâneas e rápidas, muitas vezes dentro de uma estratégia de marketing da empresa, até abordagens mais perenes, profundas que engajam o consumidor em um nível mais consistente, com uma relação mais forte com a marca.

Qual o ambiente ou plataformas de atuação da cocriação?

Suas plataformas podem ser coisas físicas, tais como uma reunião ou uma loja, ou coisas virtuais, como uma web site (GOUILLART, 2010) As plataformas de cocriação tem como foco principal o desenvolvimento do relacionamento entre os stakeholders, por meio da interação e do diálogo

Físico e online (virtual), usando plataformas virtuais e *offline* (presencial) aberto e fechado. Para a empresa A, os dois são importantes e se complementam, sendo que o online traz acesso, capilaridade e perenidade e o presencial traz profundidade, confiança e relação.

(PAYNE, STORBACKA, FROW, 2008). Processos - para Payne at Quais são os processos, Processo – nas empresas aplicações e al.(2008) planejamento para entrevistadas, os processos são cocriação é de "fora para consequências da recentes, com poucos anos de cocriação? dentro" da empresa, uma vez atuação e em fase de que começa a partir de um aprimoramento. Processo que entendimento dos processos de provocaram mudanças criação de valor do cliente, e principalmente na área de visa proporcionar apoio para a tecnologia e na "cultura de melhoria da cocriação de valor. colaboração" da empresa. Esses processos incluem a Aplicação – a aplicação do uso procedimentos, tarefas, da cocriação foi para captar mecanismos, atividades e conhecimento: desenvolver interações que apoiam a relacionamento; obter a cocriação de valor. Esta visão percepção de valor e de processo acentua a entendimento do usuário; a sua necessidade de ver a relação experiência; apresentar entre o prestador e o cliente oportunidades; e promover como um conjunto interativo de mudanças. experiências e atividades longitudinais e dinâmicas, resultados da pesquisa de realizadas pelo prestador e o campo, foi visto que o cliente, dentro de um contexto. usando ferramentas e práticas que são, em parte, aberta e deliberada, e em parte baseada marca, a cultura de na rotina e no comportamento colaboração, diminuição de inconsciente. O autor continua dizendo que o processo base de lucro. Já para o cliente, a cocriação de valor consiste de três componentes principais: Os processos de criação de aproximar da empresa, por valor dos clientes - em uma querer colaborar, pela

- relação business to consumer, os processos são os recursos e as práticas que os clientes usam para gerenciar suas atividades. Em um relacionamento business to business, os processos são aqueles que a organização usa para gerenciar seus negócios e suas relações com os fornecedores.
- Os processos de criação de valor dos provedores - os

Consequência - na análise dos resultado final para a empresa é o conhecimento adquirido, o engajamento do cliente com a rico e não necessariamente o recompensa está associada ao prazer de criar, por querer se visibilidade e etc., fazendo com que ela cocrie devido afinidade e identificação com a marca, pelo engajamento e pela identificação com o desafio proposto pela empresa.

- processos, recursos e práticas que o provedor utiliza para gerenciar seus negócios e suas relações com seus clientes e outros stakeholders interessados.
- Os processos interativos os processos e práticas de interação e troca que ocorrem dentro dos relacionamentos cliente e provedor e que precisa ser gerenciado, a fim de desenvolver oportunidades bem sucedidas de cocriação.

Aplicações – segundo Ramaswamy e Ozcan (2014) a aplicação da cocriação é criar valor em conjunto com os stakeholders. Para Lusch e Vargo (2006), a cocriação de valor é uma prática desejável para as empresas, pois pode ajudar a identificar consumidores, seus pontos de vista, e a melhorar seus processos, a partir das necessidades e desejos desses consumidores. Para Gouillart (2010) a ideia de cocriação é para liberar a energia criativa de muitas pessoas, de tal forma que ele transforme tanto a sua experiência individual, como a economia da organização que lhe permitiu cocriar.

Consequências - na visão de Payne, Storbacka e Frow (2008) a oferta de proposta de valor superior, que são relevantes para os clientes-alvo, deve resultar em maiores oportunidades para a cocriação e resultarão em benefícios (ou "valor") sendo recebido pelo provedor por meio de receitas, lucros, referências, etc. Para Ramaswamy e Ozcan (2014, p. 14) cocriação expande riqueza, saúde e bem-estar.Para Prahalad e Ramaswamy (2000, 2004c); Ramaswamy e Gouillart, (2010), plataformas interativas na internet e as comunidades on-line oferecem o potencial para descobrir novos usos e tendências futuras de consumo. Gruner e Homburg (2000) e Lundkvist e Yakhlef (2004) argumentou que o processo de comunicação e interação socialmente rica com os clientes é uma dos fatores determinantes para o sucesso do produto.

A cocriação gera valor ao produto?

Prahalad (2004) afirma que "a premissa básica do paradigma industrial é que os produtos e serviços são à base de valor. [...] A nova lógica de criação de valor está emergindo, no entanto, com base na criação de valor e com o fato de que o valor está embutido em experiências personalizadas." Ramaswamy e Gouillart (2010) apresentam que não apenas a empresa cria valor, ela continua criando produtos e serviços, mas com clientes, fornecedores, parceiros e funcionários, não mais limitando suas experiências apenas "recebendo" o que oferecido pela cadeia de atividade da empresa. Eles cada vez mais se inserem nesta cadeia de valor, e abrem a possibilidade de aumentar valor em suas próprias atividades. Vargo e Lusch (2008) ressalta que por meio da interação da cocriação, acaba sendo feito um produto ou serviço mais benéfico, e o valor é adicionado já que os recursos são compartilhados por ambas as partes.

Os resultados da pesquisa demonstram que a cocriação não necessariamente gera o produto final. Que o valor gerado para a empresa está na informação trazida pelo consumidor e no benefício da imagem de uma marca colaborativa. Já o valor gerado para o consumidor está na experiência de interação e colaboração para com a empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este tópico apresenta um resumo dos principais pontos discutidos neste estudo, as limitações encontradas e recomendações para futuros estudos sobre o tema.

5.1 Conclusão

Este trabalho de pesquisa teve por objetivo analisar processo de cocriação de valor, mediante o envolvimento e a participação de consumidores na cocriação de valor no relacionamento empresa-cliente, perscrutando os mecanismos e práticas na cocriação de valor de uma sociedade organizada em torno de paradigma tecnológico da informação, que permite interagir, criar e compartilhar ideias.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre a literatura pertinente ao tema objeto da pesquisa e sobre assuntos correlatos - relacionamento, valor e cocriação de valor, a qual serviu de base para a elaboração de uma pesquisa de campo de abordagem qualitativa.

Nesta etapa, adotou-se uma pesquisa exploratória, com recurso do método de estudo de caso, utilizando-se a entrevista em profundidade semiestruturada como técnica de coleta de dados, visando a responder aos desdobramentos da questão central âmbito do relacionamento com o cliente em duas empresas selecionadas: Como ela é criada? Quais os setores de negócios em que atua? Quem são os participantes? Qual o perfil desses participantes? Como efetivamente ela é operacionalizada? Qual o seu ambiente ou plataformas de atuação? Quais são seus processos, aplicações e consequências? A cocriação gera valor ao produto?

Como já visto no item anterior, as questões acima foram claramente respondidas durante a pesquisa bibliográfica sobre a literatura pertinente ao tema objeto da pesquisa e por meio da pesquisa de campo desenvolvida junto a duas empresas multinacionais.

Na pesquisa de campo foi possível também verificar que as empresas não veem pontos negativos na cocriação, mas que elas que muitos são os desafios. Por exemplo, a questão da "cultura colaborativa" que implica na necessidade das pessoas estarem abertas para a interação. Sendo fundamental também a construção de uma relação de equilíbrio, aprendendo a lidar e criar valor em ambientes tão diferentes, em empresas de contexto hierárquico

centralizado, que gostam do controle, com um ambiente de rede, que é emergente, não hierárquico, descentralizado e que não tem controle. Outro desafio é construir uma cultura do "invented together", trazendo o público de fora para inovar com o de dentro e fazer com que o de dentro não se sinta ameaçado e com medo, considerando a pessoa de fora não como um competidor, mas um colaborador. Um aspecto importante quando se fala de cocriação e colaboração é a confidencialidade com a transparência. Sendo difícil trabalhar a confidencialidade ao mesmo tempo em que o processo de cocriação demanda abertura e transparência. As empresas também apresentam que existem muito desafios relacionados ao aperfeiçoamento do processo, a continuidade dos aprendizados e principalmente mantendo-se fieis ao que o consumidor deseja. Um ponto em comum entre as empresas entrevistadas é a dificuldade de encontrar ferramentas adequadas para a avaliação dos resultados, pois ainda não existe nada que faça uma leitura adequada que meçam os resultados relacionados à geração de "valor". Outro desafio está relacionado à cultura da empresa é a expectativa dela com relação a resultado. Fazer com que a empresa tenha consciência que esse é um projeto que leva tempo e que construir rede leva.

Um aspecto importante trazido pelos entrevistados, é que é importante "contar a sua história", tem que dar visibilidade para os casos de sucesso, para ganhar engajamento e credibilidade, construindo os resultados com impacto positivo rápido e que dá visibilidade. O *storytelling*⁵ precisa ser feito porque gera engajamento de todos envolvidos. Sendo importante também para incentivar outras áreas da empresa a fazerem cocriação e fazerem outras pessoas entrarem na rede.

Concluindo, segue abaixo algumas afirmações feitas pelos entrevistados:

"A maior entrega de valor que a cocriação traz é entender o olhar do consumidor e a sua percepção, que muitas vezes é muito diferente do que a gente imagina".

"Cocriação e colaboração é um processo muito mais humano do que tecnológico, a tecnologia é uma ferramenta de suporte pra o processo".

"Criar uma rede de colaboração humana é acima de tudo criar uma rede de relações, onde o objeto em si é a cocriação e são as pessoas interagindo. Um ponto fundamental é a empatia, se colocar no lugar do outro, entender aspectos importantes como: transparência,

⁵ Storytelling é uma palavra em inglês, que está relacionada com uma narrativa e significa a capacidade de contar histórias relevantes. Em inglês a expressão "tell a story" significa "contar uma história" e storyteller é um contador de histórias. Consiste em um método que utiliza palavras ou recursos audiovisuais para transmitir uma história (significados.com. br, 2015).

feedback, respeito, retorno, abertura para escutar, trocar, reconhecer o outro, é muito mais importante do que a plataforma em si."

5.2 Limitações

Esse estudo visou primordialmente contribuir com o entendimento processo de cocriação de valor, mediante o envolvimento e a participação de consumidores na cocriação de valor no relacionamento empresa-cliente. Nesse sentido, a pesquisa realizada respondeu aos desdobramentos da questão central âmbito do relacionamento com o cliente nas duas empresas selecionadas: Como ela é criada? Quais os setores de negócios em que atua? Quem são os participantes? Qual o perfil desses participantes? Como efetivamente ela é operacionalizada? Qual o seu ambiente ou plataformas de atuação? Quais são seus processos, aplicações e consequências? A cocriação gera valor ao produto?

Porém, o estudo possui limitações que devem ser sinalizadas. A primeira e principal delas é que o tema cocriação é novo e as empresas ainda estão aprendendo sobre o assunto. Segundo, são poucas as empresas que utilizam a cocriação no Brasil. Terceiro, as empresas pesquisadas estão a poucos anos utilizando a cocriação. Quarto, as empresas entrevistadas possuem experiências em plataformas de cocriação diferentes, sendo uma online e a outra *offline*. Quinto, a quantidade reduzida de empresas entrevistadas não permitiu uma análise comparativa entre os processos de cocriação por setores de atuação.

5.3 Recomendações para Estudos Futuros

Algumas recomendações ou aplicações decorrentes deste estudo sobre o tema podem ser apontadas como a realização de uma pesquisa quantitativa, com relação aos principais pontos do processo da cocriação, envolvendo um maior número de empresas e entrevistados.

Uma possível evolução da presente pesquisa seria verificar o comportamento do consumidor dentro do processo de cocriação. Outra possibilidade seria um estudo mais aprofundado envolvendo diferentes setores da indústria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFUAH, A. Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage: the case of cholesterol drugs. **Strategic Management Journal**, 23 (2), 2002. p.171-179.

ALDERSON, W. Marketing behavior and executive action. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1957.

ALQAHTANI, A. A. Toward a clarification of the concept of relationship marketing. **International Journal of Management**, v.28, n.2, June, 2011.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. Usos e abusos dos estudos de caso. **Caderno de Pesquisa** (online), v. 36, n. 129, 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129.pdf > p.637-51. Acesso em 04/08/2015.

AMA (American Marketing Association) (s.d.): **Conceptual and theoretical developments** in marketing. Oxford: Butterworth Heinemann, 1999.

ANDERSON, J. C.; JAIN D. C.; CHINTAGUNTA, P. K. Customer value assessment in business markets: a state-of-practice study. **Journal of Business to Business Marketing**, v.1 (1), 1992. p.3-29.

ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. **Business market management**: understanding, creating and delivering value. USA: Prentice-Hall, Inc., 1999.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A.; NARAYANDAS, D. **Business market** management: understanding, creating, and delivering value. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

ANDERSON, P. Decision making by objection and the Cuban missile crisis.

Administrative Science Quarterly, 28, 1983. p.201-222.

ANDERSON, W.; CHALLAGALLA, G.; MCFARLAND, R. **Anatomy of exchange.** Journal of Marketing Theory & Practice, 7/4, IL: Irwin. Fall, 1999. p.8-19.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo. Editora Atlas S.A., 1995.

APPOLINÁRIO, F. Metodologia da Ciência. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

ARNOULD, E.J.; PRICE, L. **Authenticating acts and authoritative performances**: Questing for Self and Community, in S. Ratneshwar, D. G. Mick and C. Huffman (eds) The Why of Consumption: Contemporary Perspectives on Consumer Motives, Goals and Desires. New York: Routledge, 2000. pp.140-63.

AURIER, P.; EVRARD, Y.; N'GOALA, G. La valeur du produit du point de vue du consommateur. Valeur, marché et organisation, J.P. Bréchet (éd.), Presses Académiques de l'Ouest, Nantes, 1998. p.199-212.

BALLANTYNE, D. Dialogue and its roles in the development of relationship specific knowledge. **Journal of Business and Industrial Marketing.** v.19, n.2, 2004. p.114-123.

BALLANTYNE, D.; VAREY, R. J. Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. Marketing Theory, v.6, n.3, 2006. pp. 335-48.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2010.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNES, J. G. Establishing meaningful customer relationships: why some companies and brands mean more to their customers. Managing Service Quality, 13(3). 2003. p.178-186.

BECKMAN, S. C. **Emotions and consumer behavior.** In P. E. Earl (Eds.). The Elgar companion to consumer research and economic psychology. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2003. pp. 182-187.

BERRY, L. L. **Relationship marketing**. In Emerging Perspectives on Services Marketing. Eds. Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack, and Gregory Upah. Chicago, IL: American Marketing Association, 25-8, 1983.

BERRY, L. L. Relationship marketing of service: growing interest, emerging perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Miami, v.23, n.4, Fall 1995. p. 236-245.

BERKOVITZ, E. N., WALTON, J. R. Contextual influences on consumer price responses: an experiential analysis. **Journal of Marketing Research**, v.17, August, 1980. p.349-358.

BISHOP Jr., W. R. Competitive intelligence. [S.I]: Progressive Grocer, 1984. p.19-20.

BITNER, M. J., BROWN, S., MEUTER, M. L. Technology infusion in service encounters. **Journal of the Academy of Marketing Science**. 28(1), 2000. p.138-49.

BOLTON, R. N.; DREW, J. H. A multi-stage model of customers' assessments of service quality and value. **Journal of Consumer Research**, 17(4), 1991. p. 375-384.

BORCH, F. J. **The marketing philosophy as a way of business life**, in Marting, E. and Newgarden, A. (Eds), The Marketing Concept: Its Meaning to Management, American Management Association, New York, NY, 1957. pp. 3-16.

BOWBRICK, P. Pseudo research in marketing: the case of the price/perceived-quality relationship. **European Journal of Marketing**, v. 14 (8), 1982. p.466-70.

BOWERS, M. R.; MARTIN, C. L.; LUKER, A. Trading places: employees as customers, customers as employees. **The Journal of Services Marketing**, 4(2), 1990. p.55-69.

BRENNAN, D. R.; TURNBULL, P. W.; WILSON, D. T. Dyadic adaptation in business-to-business markets. **European Journal of Marketing**, 37(11/12) 2003. p.1636-1665.

BRAGA, K. S. Aspectos relevantes para a seleção de metodologia adequada à pesquisa social em Ciência da Informação. In: MUELLER, Suzana Pinheiro (Org.). Métodos para pesquisa em Ciência da Informação. Brasília, DF: Thesaurus, 2007. p.25.

BROWN, S. W; FISK, R. P. **Marketing theory**: distinguished contributions. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1984.

BUTTLE, F. **The S.C.O.P.E. of customer relationship management**. Customer Relationship Management, 1(4), 1999. pp. 327-336.

BUTZ, H.; GOODSTEIN L. D. **Measuring customer value**: gaining the strategic advantage. Organizational Dynamics, v.24 (3), 1996. p.63-77.

CAHILL, D. J. **When to use Qualitative Methods**: how about at the midpoint? Marketing News, Chicago, IL, v.32, n.1, jan. 1998. p.15-17.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.3, Jul/Set. 1991.

CARSON, D.; GILMORE, A.; PERRY, C.; GRONHAUG, K. Qualitative marketing research. Sage: London, 2001.

CASTELLS, M. **The internet galaxy**: reflections on the internet. England:Oxford University Press, 2001.

CERVO A. L.; BERVIAN P. A. **Metodologia científica**: para uso dos estudantes universitários. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil; 1977.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**: para uso dos estudantes universitários. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHEN, Z.; DUBINSKY, A. J. A conceptual model of perceived customer value in e-commerce: a preliminary investigation, Psychology & Marketing, 20 (4), 2003. p. 323-347.

CHESBROUGH, H. **Open innovation**: the new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business School Press, Boston, MA, 2003.

CHIAVENATO, A. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, A. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHRISTAKIS, N.A., FOWLER, J. H. Connected: the surprising power of our social networks and how they shape our lives. Little Brown: New York, 2009.

CHRISTENSEN, C.M.; COOK, S.; HALL, T. **Marketing malpractice:** the cause and the cure. Harvard Business Review, December, 83, 12, 2005. p. 74-83.

CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. F. T.; BALLANTYNE, D. **Relationship marketing**: bringing quality, customer service and marketing together. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1991.

CHURCHILL Jr., G. A.; PETER, J. P. **Marketing:** criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COOPER, R. G. **Winning at new products**: accelerating the process from idea to launch. 3rd ed. New York: Perseus, 2001.

COVA, B.; SALLE, R. **Marketing solutions in accordance with the S-D logic**: co-creating value with customer network actors. Industrial Marketing Management, 37(3). doi: 10.1016/j.indmarman.2007.07.005, 2008. p.270-277.

CRAVENS, D. W. Strategic marketing. 4. ed. Burr Ridge: Irwin, 1994.

CRESWELL, J. W. **Research design**: qualitative and quantitative approaches. 4th ed. California: Sage, 1994.

CROSBY, P. B. **Quality is free**: the art of making quality certain. New York: McGraw-Hill, 1979.

DAHAN, E.; HAUSER, J. R. The virtual customer. **Journal of Product Innovation Management** 19(5), 2002. p. 332-53.

DARKE, P.; SHANKS, G.; BROADBENT, M. Successfully completing case study research: combining rigour, relevance and pragmatism. **Info Systems Journals**. v.8, n.4, October, 1998, p. 273-289.

DEMO, P. Introdução à metodologia da ciência. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

DENZIN, N. K; LINCOLN, I. S. **Handbook of qualitative research.** Thousand Oaks: Sage, 2000.

DODDS, W. B., MONROE, K. B., GREWEL, D. Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations. **Journal od Marketing Research**, v.28, August, 1991. p.307-391.

DOMINGUEZ, S. V. O valor percebido como elemento estratégico para obter a lealdade dos clientes. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.7, n.4, outubro/dezembro, 2000.

DOSE, J. J. Work values: an integrative framework and illustrative application to organizational socialization. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 70, 1997. p.219-240.

DOWNEY, H. K.; IRELAND, R. D. **Quantitative versus qualitative**: the case of environmental assessment in organizational In Administrative Science Quarterly, v.24, n.4, December 1979, p.630-637.

DOYLE, M. New ways of measuring value, progressive grocer-value. Executive Report, 1984. p.15-19.

DOYLE, P. Marketing in the new millennium. **European Journal of Marketing**, 29(13), 1995. pp. 23–41.

DOYLE, P.; BRIDGEWATER, S. **Innovation in marketing**. The Chartered Institute of Marketing, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, 1988.

DRUCKER, P. F. Management. New York: Harper & Row, 1973.

DRUCKER, P. F. The practice of management. New York: Harper & Row Publishers, 1954.

DRUCKER P. **The principles of management**. New York, NY: HarperCollins Publisher; 1986 [Original work published 1954].

DWYER, R. F., SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships, **Journal of Marketing**, 51, April, 1987, pp. 11-27.

ECHEVERRI, P.; SKÅLEN, P. **Co-creation and co-destruction**—a practice theory based study of interactive value formation. Marketing Theory, 11(3), 2011, p.351-373.

EDVARDSSON, B.; TRONVOLL, B; GRUBER, T. Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. Academy of Marketing Science, 2011.

EIGLIER, P.; LANGEARD, E. **Une approche nouvelle du marketing des services**. Revue Francaise de Gestion, Novembre, 1975. p. 97-113.

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research**. Academy of Management Review. v.14, n.4, October, 1989. p.532-550.

ETGAR, M. Co-production of services: A managerial extension. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Eds.), The service dominant logic of marketing: dialog, debate and directions. Armonk: M.E. Sharpe, NY, 2006. pp. 28-138.

FIRAT, A. F.; DHOLAKIA, N.; VENKATESH, A. Marketing in a postmodern world. **European Journal of Marketing**, 29(1), 1995. p.40-56.

FISHER, D.; SMITH, S. Cocreation is chaotic: what it means for marketing when no one has control. Marketing Theory, v.11, n.3, September, 2011. p.325-350.

FLINT, D. J.; MENTZER, J. T. Striving for integrated value chain management given a service-dominant logic for marketing. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Eds), The service dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2006. pp. 139-149.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Apostila. Fortaleza: UEC, 2002.

FORD, D. (ed.) **Understanding business markets**: interaction, relationships, networks. Academic Press Limited, London, 1990.

FORNELL, C.; JOHNSON, M. D.; ANDERSON, E. W.; CHA, J.; BRYANT, B. E. The american customer satisfaction. Index: Nature, purpose, and findings, **Journal of Marketing**, 60 (4), 1996. p.7-18.

FOX, B. **Retailing on the interact**: seeking truth beyond the hype. Chain Store Age Executive 71 (September), 1995. p.33-72.

FÜLLER, J. **Refining virtual co-creation from a consumer perspective**. California Management Review, 52, 2, Winter, 2010. pp. 98-122.

FRANCO, A. **Cocriação:** reinventando o conceito. 2. ed. 86 p. A4 (Escola de Redes; 17) São Paulo, 2012.

GALE, B. T. Managing customer value. New York: Free Press, 1994.

GALE, B. T.; WOOD, R. C. **Gerenciando o valor do cliente**: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver. São Paulo: Pioneira, 1996.

GALLIANO, A. G. O. Método científico: Teoria e Prática. São Paulo: Harbra, 1986.

GARDNER, D.; THOMAS, H. Strategic marketing and management. New York: John Wiley & Sons, 1985.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GERSICK, C. Time and transition in work teams: towards a new model of group development. Academy of Management Journal, 31. 1988. p. 9-41.

GIDDENS, A. **The constitution of society**: outline of the theory of structuration. Cambridge: Polity Press, 1984.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n.2, Mar./Abr. 1995a, p. 57-63. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais, In: **Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.3, Mai./Jun. 1995, p. 20-29.

GODOY, A. S. **Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa**. Gestão.Org, v. 3, n. 2, mai./ago, 2005

GOUILLART, F. **What the heck is co-creation?** March 27, 2010. Disponível em: http://francisgouillart.com/wordpress/?p=720. Acesso em: 20 out. 2015.

GORDON, I. **Relationship marketing**: new strategies, techniques, and technologies to win customers you want and keep them forever. Toronto: John Wiley & Sons Canada, 1998.

GRAYSON, K.; MARTINEC, R. Consumer Perceptions of Iconicity and Indexicality and Their Influence on Assessments of Authentic Market Offerings. **Journal of Consumer Research**, 31 (September), 2004. p. 296-313.

GRÖNROOS, C. **Creating a Relationship Dialogue**: Communication, Interaction and Value. The Marketing Review, v. 1, n. 1, Spring 2000, pp. 5-14(10).

GRÖNROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: toward a paradigm shift in marketing. Management Decision, v.32, n.2, 1994. pp. 4-20.

GRÖNROOS, C. Quo Vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm, **Journal of Marketing Management**, 10(5), 1994. pp. 347-360.

GRÖNROOS, C. Relationship marketing: the strategy continuum. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Miami, v.23, n.4, Fall 1995. p.252-254.

GRÖNROOS, C. **Service logic revisited**: who creates value? And who co-creates? European Business Review, 20(4), 2008. p.298-314.

GRÖNROOS, C. **Service management and marketing**: managing the moments of truth in service competition. Lexington, MA: Lexington Books, 1990.

GRÖNROOS, C. Value co-creation in service logic: a critical analysis. Marketing Theory, 11(3), 2011. p.279-301.

GRÖNROOS, C.; RAVALD, A. Service business logic: implications for value creation and marketing. **Journal of Service Management**, 22(1), 2011. p.5-22.

GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and cocreation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 41 (2), 2012. p.133-150.

GRUNER, K.E.; HOMBURG, C. Does customer interaction enhance new product success? **Journal of Business Research**, v.49, n.1, 2000. pp.1-14.

GUMMESSON, E. **Relationship marketing as a paradigm shift**: some conclusions from the 30R approach. Management Decision, 35(4), 1997. pp. 267-272.

GUMMESSON, E. **Total relationship marketing**. United Kingdom: Oxford Butterworth-Heinemann, 1999.

GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Global strategy and the organization. Wiley, New York, NY, 2003.

GUSTAFSSON, A.; KRISTENSSON, P.; WITELL, L. Customer co-creation in service innovation: a matter of communication? **Journal of Service Management**, Vol. 23 Iss: 3, 2012. pp.311 - 327

GUTMAN, J. A means-end chain model based on consumer categorization processes. **Journal of Marketing**, Chicago, v.46, Apr. 1982. p.60-72.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HÅKANSSON, H. (ed.) **International marketing and purchasing of industrial goods**: an interaction approach. John Wiley, New York, 1982.

HARRIS, S.; SUTTON, R. Functions of parting ceremonies in diving organizations. **Academy of Management journal**, 29, 1986. p.5-30.

HAWKINS, I. D.; MOTHERSBAUGH, L. D.; BEST, J. R. Comportamento do consumidor: construindo a estratégia de marketing. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

HEINONEN, K.; STRANDVIK, T.; MICKELSSON, K. J.; EDVARDSSON, B.; SUNDSTRÖM, E.; ANDERSSON, P. A customer-dominant logic of service. **Journal of Service Management**, 21(4), 2010. p.531-548.

HELKKULA, A.; KELLEHER, C. Circularity of customer service experience and customer perceived value. **Journal of Customer Behaviour**, 9(1), 2010. p.37-53.

HELKKULA, A.; KELLEHER, C.; PIHLSTRÖM, M. Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. **Journal of Service Research**, 15(1), 2012. p.59-75.

HENNIG-THURAU, T. Relationship quality and customer retention through strategic communication of customer skills. **Journal of Marketing Management**, 16(1-3), 2000. pp. 59-79.

HENNIG-THURAU, T.; HANSEN, U. Relationship marketing-some reflections on the state-of-the-art of the relational concept In Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention. Springer-Verlag, Berlin, 2000. pp. 30-28.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCE, N. F. Estratégia de marketing e posicionamento competitivo, São Paulo: Pearson, 2005.

HOFFMAN, D.L.; KOPALLE, P.K.; NOVAK, T.P. The 'right' consumers for better concepts: identifying consumers high in emergent nature to develop new product concepts. **Journal of Marketing Research**, 47, 5, 2010. pp. 854-865.

HOFSTEDE, G. Cultures and organizations: software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1997.

HOLBROOK, M. B. **Consumer value:** a framework for analysis and research. London: Routledge, 1999.

HOLBROOK, M. H. **The nature of customer value:** an axiology of services in the consumption experience. In RUST, Roland, OLIVER, Richard Service quality: new directions in theory and practice. California: Sage: Newbury Park, 1994. p.21-71.

HOLBROOK, M. H., CORFMAN, K. P. Quality and value in the consumption experience: phaedrus rides again. In: JACOBY, Jacob, OLSON, Jerry C. Perceived quality. Lexington Books: Lexington, 1985.

HOLBROOK, M. H., HIRSCHMAN, E. C. The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun. **Journal of Consumer Research**, v. 9, 1982. p.127-134.

HOWE, Jeff (June 2006). **The Rise of Crowdsourcing**. Wired. Disponível em: http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html Retrieved 2007-03-17>.

HUNT, S. The strategic imperative and sustainable competitive advantage: public policy implications of resource-advantage theory, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 27 (2), 1999. p.144-159.

HUNT, S., MORGAN, R. M. Relationship marketing in the era of network competition. Marketing Management, v.3, n.1, 1995. p.19-27.

HUNT, S.; MORGAN, R. M., Resource advantage theory: a snake swallowing its tail or a general theory of competition? **Journal of Marketing**, 61 (3), 1997. p.74-82.

HUNT, S. D.; DEROZIER, C. The normative imperatives of business and marketing strategy: grounding strategy in resource advantage theory. **Journal of Business & Industrial**Marketing, 19(1), 2004. p.5-22.

IKEDA, A. A.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M. **O** conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing. Revista Eletrônica de Administração da UFRGS, v. 11, n. 2, 2005. p. 22.

JACOBY, J.; OLSON, J. C. Perceived quality. Lexington, MA: Lexington Books, 1985.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A. K. Co–creating the voice of the customer. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Eds.), The service dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2006. pp. 109-117.

KALAIGNANAM, K.; VARADARAJAN, R. Customers as co-producers: implications for marketing strategy effectiveness and marketing operations efficiency. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Eds.), The service dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2006. pp.166-180.

KAMBIL, A.; FRIESEN, G.B.; SUNDARAM, A. **Co-creation**: a new source of value. Accenture Outlook, *2*, 1999, 38–43 Disponível em: http://homepage.mac.com/akambil/KambilHome/images/cocreation2.pdf)>.

KAMBIL, A.; GINSBERG, A.; BLOCH, M. **Re-inventing value propositions**. Stern Working Paper IS-96-21, New York University, 1996.

KEITH, R. J. The marketing revolution. **Journal of Marketing**,24 (3), 1960. p.35-38.

KELLER, K. L.; KOTLER, P. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.

KIDDER, T. **The soul of a new machine**. New York: Avon, 1982.

KOHLER, T.; FUELLER, J.; MATZLER, K.; STIEGER, D. Co-creation in virtual worlds - the design of the user experience. MIS Quarterly v. 35, n. 3, September 2011, pp. 773-788

KOHLI, A. K.; JAWORSKI B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing Ann Arbor**, MI, v.54, n.2, Apr., 1990. p. 1-18.

KOTHANDARAMAN, P.; WILSON, D. T. **The future of competition**: value-creating networks, Industrial Marketing Management, 30 (4), 2001. p.381-389.

KOTLER, P. Administração de marketing 10. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. Its time for total marketing. Business Week Advance, Executive Brief, 2, 1992.

KOTLER, P. **Marketing Management**: Analysis, Planning and Control. 3. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1976.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0:** as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1996.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOZINETS, R. V. **Inno-tribes:** star trek as wikimedia. In: COVA, B; KOZINETS, R; SHANKAR, A. (Eds) Consumer tribes. New York: Elsevier, 2007.

KRISTENSSON, P., GUSTAFSSON, A., ARCHER, T. Harnessing the creativity among users. **Journal of Product Innovation Management**, v. 21, n. 1, 2004. pp. 4-15.

KRISTENSSON, P.; MATTHING, J.; JOHANSSON, N. Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. **International Journal of Service**, 2007.

LANGER, R. Marketing, prosumption and innovation in the fetish community. In:

COVA, B; KOZINETS, R; SHANKAR, A. (Eds) Consumer tribes. New York: Elsevier, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo, Editora Atlas, 2003.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAMBERT, D. M.; GARCIA-DASTUGUE, S. J. Cross-functional business processes for the implementation of service-dominant logic. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Eds.), The service dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions. Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2006. pp. 150-165.

LAMBIN, J. J. Marketing estratégico. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LAPIERRE, J. Customer-perceived value in industrial contexts. **The Journal of Business & Industrial Marketing**, 15 (2/3), 2000. p.122-140.

LAS CASAS, A. L., Marketing interativo. 1. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2010.

LAZZARINI, S. G. **Estudo de caso**: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa. Economia & Empresa, v.2, 4, São Paulo, out/dez, 1995.

LEÃO, A. L. M. de S.; MELLO, S. C. B. **Mensurando customer value através do método laddering**: uma proposta de aplicação da técnica para o ambiente virtual. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Anais ENANPAD n.25, Campinas, 2001.

LEE, E.J.; OVERBY, J. W. Creating value for online shoppers: implications for satisfaction and loyalty. **Journal of Consumer Satisfaction**, Dissatisfaction and Complaining Behavior, 17, 2004. p.54-67.

LEE, S. M.; OLSON, D. L.; TRIMI, S. **Co-innovation**: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. Management Decision . v.50, n.5, 2012. pp. 817-83.

LEIGH, T. W.; PETERS, C.; SHELTON, J. The consumer quest for authenticity: the multiplicity of meanings within the MG subculture of consumption. **Journal of Academy of Marketing Science**, 31(4), 2006. p.1-13.

LEVINE, R.; LOCKE, C.; SEARLS, D.; WEINBERGER, D. **The cluetrain manifesto.** 10. ed. New York: Basic Books, 2009.

LEVITT, T. H. **The marketing myopia**. Harvard Business Review, (July–August), 1960. p.45-56.

LEVY, S. **Values and deeds**. Applied Psychology: An International Review, 39, 1990. p.379-400.

LICHTENSTEIN, D. R., NETEMEYER, R. G.; BURTON, S. Distinguishing coupon proneness from value consciousness: an acquisition-transaction utility theory perspective. **Journal of Marketing**, 54 (3), 1990. p.54-47.

LILJANDER, V.; STRANDVIK, T. Estimating zones of tolerance in perceived service quality and perceived service value, **International Journal of Service Industry**Management, 4 (2), 1993. p.6-28.

LINDGREEN, A. **A Framework for studying relationship marketing dyads**. Qualitative Market Research. Brandford, v.4, n.2, 2001. p.75-88.

LUNA, D.; PERACCHIO L. A.; JUAN, M. D. Cross-Cultural and cognitive aspects of web site navigation. **Journal of the Academy of Marketing Science**. v.30, n.4. Fall, 2002.

LUNA, D.; GUPTA, S. An integrative framework for cross-cultural consumer behavior. International Marketing Review 18(1): 2001. p.45-69.

LUNDKVIST, A.; YAKHLEF, A. Customer involvement in new service development. Managing Service Quality, v.14, n.2/3, 2004. pp. 249-57.

LUSCH, R. F; VARGO, S. L. **Service – dominant logic**: reactions, reflections and refinements. Marketing Theory, v.6, n.3, 2006. p.9.

LUSCH, R. F; VARGO, S. L.; O'BRIEN, M. **Competing through service**: *Insights* from Service dominant Logic, Journal of Retailing 83(1): 5-18, 2006.

MAHAJAN, V.; WIND, J. **Market discontinuities and strategic planning**: A Research Agenda. Technological Forecasting and Social Change 36 (August),1989. p.185-199.

MAKLAN, S., KNOX, S.; RYALS, L. New trends in innovation and customer relationship management, a challenge for market researchers. **International Journal of Market Research**, 50, 2, 2007. pp. 221-240.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTÍN, Q. M. Investigación operativa. Madrid: Prentice Hall, 2003.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso**: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. RCO – Revista de Contabilidade e Organizações, v.2, n.2, 2008. p. 9-18.

MARTINS, G. A; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASLOW, A. Motivation and personality. Nova York: Harper & Row, 1954.

MCDOUGALL, G. H. G.; LEVESQUE, T. Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. **The Journal of Services Marketing**, 14 (5), 2000. p. 392-410.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

MCKENNA, R. **Marketing de relacionamento**: estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MCKITTERICK, J. B., **What is the marketing management concept?** In Bass, F.M. (Ed.), The Frontiers of Marketing Thought and Science, American Marketing Association, Chicago, IL, 1957. pp.71-92.

MILES, M. B. **Qualitative data as an attractive nuisance**: the problem of analysis, In Administrative Science Quarterly, v.24, n.4, December 1979, pp. 590-601.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. Competing through competences. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento. São Paulo: Hucitec, 1993.

MIZIK, N.; JACOBSON, R. Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications of shifts in strategic emphasis. **Journal of Marketing**, 67 (1), 2003. p.63-76.

MÖLLER, K. E. **Research traditions in marketing**: theoretical notes, In: Economics and Marketing: Essays in Honor of Gosta Mickwitz, Swedish School of Economics, Economy and Society Series (48), Helsinki, 1992. pp. 197-218.

MÖLLER, K. E. **Interorganizational marketing exchange**: metatheoretical analysis of current research approaches, In: G. Laurent, G. Lilien, and B. Pras (eds), Research Traditions in Marketing, Kluwer, Boston, 1994. pp. 348-382.

MOLENAAR, C. Interactive marketing. Aldershot, UK: Crower, 1996.

MONROE, K. B. **Pricing**: making profitable decisions. New York: McGraw-Hill, 1990.

MONROE, K. B.; KRISHNAN, R. The effect of price on subjective product evaluations. in Perceived Quality. J. Jacoby and J. Olson, eds. Lexington. MA: Lexington Books, 209-32, 1985.

MORGAN, M.; HUNT, D. S. The commitment-trust theory of relationship marketing, **Journal of Marketing**, v.58, July, 1994. p.20-38.

MUÑIZ, A.M. JR; O'GUINN, T.C. Brand community. **Journal of Consumer Research**, v. 27, n. 4, 2001. pp. 412-32.

NACHMIAS, C. F.; NACHMIAS, D. Research Methods in the Social Sciences. London: St. Martin's Press, 1992.

NAMBISAN, S. Cérebro Global. São Paulo: Évora, 2011.

NAMBISAN, S.; BARON, R.A. Virtual customer environments: testing a model of voluntary participation in value cocreation activities. **Journal of Product Innovation Management**, 26, 2009. pp.388-406.

NARVER, J. C., SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v.54, n.4, (Oct.), 1990. p.20-35.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. Marketing, relacionamento, qualidade e valor. Rio de Janeiro: LTC,1999.

NORDIN, F.; KOWALKOWSKI, C. Solutions offerings: a critical review and reconceptualisation. **Journal of Service Management**, 24(4), 2010. p.441–459.

NORMAN, W.; MACDONALD, C. Getting the bottom of 'triple bottom line'. Business Ethics Quarterly, 14(2), 2004. p.243–262.

NORMANN, R.; RAMÍREZ, R. **Designing interactive strategy**: from value chain to value constellation. Chichester, UK: Wiley, 1994.

NORMANN, R.; RAMIREZ, R. **From value chain to value constellation**. Harvard Business Review (July-August), 1993. p.65–77.

NORTON, M.; ARIELY, D. The IKEA effect: how labor leads to love. ACR, 2007.

O'HERN, M.; RINDFLEISCH, A. **The emerging logic of customer co-creation**. University of Wisconsin-Madison: Working Paper, 2006.

OLIVA, R. A. Brainstorm your e-business, Marketing Management, 9 (1), 2000. p.55-57.

OLIVEIRA, B.; TOLEDO, G. L.; IKEDA, A. A. **Fidelização e valor**: uma interdependência inequívoca. SEMEAD, São Paulo, 7, 2004.

OLIVEIRA, M. M. Como fazer pesquisa qualitativa. Petrópolis: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, S. L. Tratado de metodologia científica. São Paulo: Pioneira, 1997.

OLIVER, R. L. Co-producers and co-participants in the satisfaction process: mutually satisfying consumption. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Eds.), The service dominant logic of marketing: Dialog, 2006.

OLIVER, R. L. Value as excellence in the consumption experience, In: Consumer value. A framework for analysis and research Eds. M. B. Holbrook. London: Routledge, 1999.

OLSON, J. C. **Price as an informational cue**: effects in product evaluation, in consumer and industrial buying behavior. Arch G. Woodside, Jagdish N. Sheth, and Peter D. Bennet, eds. New York: North Holland Publishing Company, 1977. p.267-86.

OVERBY, J. W. The impact of national culture upon the customer value hierarchy: a comparison between french and american consumers. 2000. Knoxville: 2000. Phd Thesis, The University of Tenesse, Knoxville, 2000.

PALMER, A. Principles of marketing. Oxford: Oxford Press, 2000.

PARASURAMAN, A. Reflections on gaining competitive advantage through customer value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 25 (2), 1997. p.154-161.

PARASURAMAN, A. GREWAL, D. The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 28 (1), 2000. p.168-74.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. **Paradigm shift in interfirm marketing relationships**. In: J. N. Sheth and A. Parvatiyar (eds), Research in Marketing, v.13, JAI, Greenwich, CT, 1997. pp. 233–255.

PAYNE, A.; FROW, F. A strategic framework for customer relationship management. Journal of Marketing: October 2005, Vol. 69, No. 4, 2005. pp. 167-176.

PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 36:83–96, 2008.

PAYNE, A; HOLT, S. Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing, **British Journal of Management**, 12 (2), 2001. p.159-182.

PEPPER, S. C. The sources of values. Berkeley, California: University of California Press, 1954.

PEREIRA, C. B.; MORAES, S. G. Como a tecnologia de informação está transformando o desenvolvimento de novos produtos. In: SEMEAD. Seminário em Administração, 2, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 1998.

PERREAULT Jr., W. McCARTHY, E. J. **Princípios de marketing**. 13. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

PETER, J. P.; OLSON, J. Is the science marketing? **Journal of Marketing** . 47 (Fall), 1983.pp. 111-125.

PETERSON, R. A.; WILSON W. R., **Perceived risk and price-reliance schema and price-perceived-quality mediators**, in Perceived Quality. J. Jacoby and J. Olson, eds. Lexington, MA: Lexington Books, 247-68, 1985.

PIERCY, N. F. Marketing implementation: the implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. **Journal of Academy of Marketing Science**, 26(3), 1998. pp.222-236.

PINFIELD, L. A field evaluation of perspective on organizational decision making. Administrative Science Quarterly, 31, 1986. p.365-388.

PINSONNEAULT, A; KRAEMER, K.L. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information System**, v.10, n.2, Autumn, 1993. p.75-105.

POPPER, K. R. All life is problem solving. London: Routledge, 1999.

PORTER, M. E., **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

PRAHALAD, C. K. The blinders of dominant logic. Long Range Planning, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, 68(3), 1990. p.79-91.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **Building new strategic capital for co-creation**. Strategy + Business, forthcoming, 2005.

PRAHALAD, C. K; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. Strategy & Leadership, v.32, n.3, Esmerald Group Publishing Limited, INSS 1087-8572, 2004b. pp.4-9.

PRAHALAD, C. K; RAMASWAMY, V. Co-creating value with your customers. Optimize, January, 2004d.

PRAHALAD, C. K; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v.18, n.3, 2004c.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence, Harvard Business Review 78 (January-February), 2000. p.79–87.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **The co-creation connection**. Strategy and Business, Summer, 2002.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **The future of competition**: co-creating unique value with customers. Boston: Harvard Business School Press, 2004a.

PRAHALAD, C. K; RAMASWAMY, V. The new frontier of experience innovation. MIT Sloan Management Review, v.44, n.4, 2003. p. 12-18.

PRAHALAD, C.K.; KRISHNAN M. S.; A nova era da inovação focada no relacionamento com o cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, Brasil, 2008.

PRAHALAD, C.K.; KRISHNAN M. S. The dynamic synchronization of strategy and information technology. MIT Sloan Management Review, 2002.

PHILLIBER, S. G.; SCHWAB, M. R.; SAMSLOSS, G. S. **Social research**: guides to a decision-making process. Itasca, IL: Peacock, 1980

RAMASWAMY, V. Are you ready for the co-creation movement? IESE *Insights*, 2009b.

RAMASWAMY, V. A ten-year perspective on how the value co-creation revolution is transforming competition. Strategy & Leadership, 2013.

RAMASWAMY, V. Co-creating development. Development Outreach 13 (2), 2011a. p.38-43.

RAMASWAMY, V. Co-creating experiences of value with customers, Infosys SETLabs Briefings, 2006.

RAMASWAMY, V. Co-creating experiences with customers: new paradign of value creation, **Tata Journal of Management**, 2005.

RAMASWAMY, V. Co-creating value through customers' experiences: the Nike case Strategy & Leadership, 2008.

RAMASWAMY, V. **Co-creation of value:** toward an expanded paradigm of value creation. Marketing Review St. Gallen, 6, 2009a. p.11-17.

RAMASWAMY, V. **Competing through co-creation**: innovation at two companies. Strategy & Leadership, 2010.

RAMASWAMY, V. Experience co-creation: the new frontier of it, **Leading Edge Forum Journal**, 2005.

RAMASWAMY, V. It's about human experiences... and beyond, to co-creation. Industrial Marketing Management, 40, 2011b. p.195-196.

RAMASWAMY, V. Leading the transformation to co-creation of value. Strategy & Leadership, 2009c.

RAMASWAMY, V. Plataforma->CoCriação->desenvolvimento HSM Management, 2011.

RAMASWAMY, V. The power of co-creation. Wharton MACK, 2011b.

RAMASWAMY, V. Wealth-welfare-wellbeing, private-public-social ecosystem innovation, and co-creation of value. European Commission, 2014.

RAMASWAMY, V., GOUILLART, F. J. **Building the cocreative enterprise** Harvard Business Review, 2010.

RAMASWAMY, V., GOUILLART, F. J. **The power of co-creation**: build it with them to boost growth, productivity, and profits. New York: Free Press, 2010.

RAMASWAMY, V; OZCAN, K. **Strategy and co-creation thinking.** Strategy & Leadership, v.41, Iss 6, 2013. pp.5-10.

RAMASWAMY, V.; OZCAN, K. **The co-creation paradigm.** Stanford: Stanford University Press, 2014.

RAMÍREZ, R. Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. **Strategic Management Journal**, 20(4), 1999. p.49–65.

RAPP, S.; COLLINS, T. L. **O Novo maximarketing**: o guia clássico para adequar sua estratégia de propaganda, promoção e marketing na economia da informação. São Paulo. Makron Books, 1996.

RAUEN, F. J. Roteiros de investigação científica. Tubarão: UNISUL, 2002.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais**. In: BEUREN, I.M. (Coord.). Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

RAVALD, A.;GRÖNROOS, C. The value concept and relationship marketing. **European Journal of Marketing**, v. 30 Iss: 2, 1996. pp.19 – 30.

RICHARDSON, B. Towards a comprehensive view of the case method in management development. Industrial and Commercial Training, Guilsborough, v. 26, n. 9, 1994. p. 3-10.

RICHINS, M. L. Value things: the public and private meanings of possessions. **Journal of Consumer Research**, December, Chicago, v.21 (3), 1994. p.504-521.

ROBERTS, D.; ADAMS, R. Agenda development for marketing research: the user's voice. **International Journal of Market Research**, 52, 3, 2010. pp. 329–352.

ROBERTS, D., BAKER, S.; WALKER, D. Can we learn together? Co-creating with consumers. **International Journal of Market Research**, 47, 4, 2005. pp. 405-426.

ROCHA, T.; GOLDSCHIMIDT, A. Gestão de stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROKEACH, M. Understanding human values. Individual and societal. New York: The Free Press, 1979.

ROKEACH, M. The nature of human values. New York: Free Press, 1973.

ROSIER, G. Using reflective reports to improve the case method. **The Journal of Management Development**, Bradford, v.21, n.7/8, 2002. p. 589-597.

RUDIO, F. V. Introdução ao projeto de pesquisa científica. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 1980.

RUDIO, F. V. Introdução ao projeto de pesquisa científica. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

RUST, R. T.; OLIVER, R. L. **Service quality**: *insights* and managerial implications from the frontier, In Service quality: New directions in theory and practice. Eds. R. T. Rust and R. L. Oliver. Thousand Oaks, California: Sage, 1994. pp.1-20.

SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, R.; INIESTA-BONILLO, M. A. Consumer perception of value: literature review and a new conceptual framework. **Journal of Consumer Satisfaction**, 19, 40-58, 2006.

SANDERS, E. B. N.; STAPPERS, P. J. Co-creation and the new landscapes of design. CoDesign: **International Journal of CoCreation in Design and the Arts**. v.4, n.1, March 2008. p.5-18.

SAWHNEY, M.; VERONA, G.; PRANDELLI, E. Collaborating to create: the internet as a platform for customer engagement in product innovation. **Journal of Interactive Marketing** 19(4), 2005.

SAWYER, A. G., DICKSON, P.R. Psychological perspectives on consumer response to sales promotion, in Research on Sales Promotion: Collected Papers, Katherine Josz, ed. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1984.

SAWHNEY, M.; VERONA, G.; PRANDELLI, E. Collaborating to create: the internet as a platform for customer engagement in product innovation. **Journal of Interactive Marketing**, 19(4), 2005. p.4-17.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. **The 12 different ways for companies to innovate.** Sloan Management Review, 47(3), 2006. p.75–81.

SCHECHTER, L. **A normative conception of value**, Progressive Grocer, Executive Report, 1984. p.12-14.

SHAPIRO, B. P. What the hell is market oriented. Harvard Business Review, v.66, 1988. p.119-125.

SCHRADER, A. Introdução à pesquisa social empírica. Porto Alegre: Globo, 1974.

SCHWARTZ, S. H.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, 53, 1987. p.550-562.

SEKARAN, U. **Research methods for managers**: a skill-building approach. Chichester: Wiley, New York, 1984.

SELLTIZ, C. et al. Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais. São Paulo: E.P.U, 1974.

SELLTIZ, C.; COOK S. W.; WRIGHTSMAN, L. S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000. p.18.

SEVERINO, A. J. Metodologia do Trabalho Científico. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. A Revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SHETH, J. N. **Relationship marketing**: paradigm shift or shaft? In: J. N. Sheth, and A. Parvatiyar (eds), Handbook of Relationship Marketing. Sage, Thousand Oaks, CA, 2000. pp. 609-620.

SHETH, J. N.; GARDNER, D. M. **History of marketing thought**: an update. In: Marketing Theory – Distinguished Contributions. John Wiley e Sons editora, EUA, 1984.

SHETH, J. N; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SHETH, J. N.; NEWMAN, B. I.; GROSS, B. L. Consumption values and market choices. Cincinnati: South-Western Pub., 1991.

SHETH, J. N; NEWMAN, B. I.; GROSS, B. L. Why we buy what we buy: a theory of consumption values. **Journal of Business Research**, v.22, Issue 2, March 1991, pp.159-170.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. **The evolution of relationship marketing**. International Business Review, v.4, n.4, 1995.

SHETH, J. N.; USLAY, C. Implications of the revised definition of marketing: from exchange to value creation. **Journal of Public Policy & Marketing**, 26(2), 2007. p.302–307.

SINHA, I. Valuemap an integrated approach toward the spatial modeling of perceived customer value. Dissertation. Michigan: The University of Michigan, 1996. In: OVERBY, Jeffrey Wade. The Impact of National Culture Upon the Customer Value Hierarchy: a Comparison Between French and American Consumers. 2000. Tese (Doutorado) – The University of Tenesse, Knoxville

SINHA, I; DeSARBO, W. S. An integrated approach toward the spatial modeling of perceived customer value. Journal of Marketing Research, v.35, n.2, may, 1998. pp. 236-249.

SIROHI, N.; MCLAUGHLIN, E. W.; WITTINK, D. R. A model of consumer perceptions and store loyalty intentions for a supermarket retailer. **Journal of Retailing**, 74 (2), 1998. p.223-245.

SLATER, S., Developing a customer value-based theory of the firm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 25(2), 1997. p.162-167.

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Intelligence generation and superior customer value, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 28 (1), 2000. p.120-127.

SMITH J. B.; COLGATE M. Customer value creation: a practical framework. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 15, n.1, (Winter), 2007. pp.7-23.

SPATES, J. L. **The sociology of values**. Annual Review of Sociology, 9, 1983. p.27-49.

SPITERI, J. M.; DION, P. A. Customer value, overall satisfaction, end-user loyalty, and market performance in detail intensive industries. Industrial Marketing Management, 33 (8), 2004. p.675-687.

STONE, M.; WOODCOCK, N. Marketing de relacionamento. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa:** técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STRANDVIK, T.; HOLMLUND, M.; EDVARDSSON, B. Customer needing: a challenge for the seller offering. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 27(2), 2012. p.132-141.

SZAFIR-GOLDSTEIN, C. O conceito de valor percebido e as estratégias de marketing: estudo de caso empresa fornecedora de sistema de gestão empresarial. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

SZYBILLO, G. J.; JACOBY, J. Intrinsic versus extrinsic cues as determination of perceived product quality. **Journal of Applied Psychology**, v.59, n.1, 1974. p.74-78.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. D. **Wikinomics**: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TELLIS, G. J., GAETH, G. J. Best value, price-seeking, and price aversion: the impact of information and learning on consumer choice. **Journal of Marketing**, v.54, April, 1990. p.34-45.

THALER, R. **Mental accounting and consumer choice**. Marketing Science, 4 (Summer), 1985. p. 199-214

THOMKE, S.; VON HIPPEL, E. **Customers as innovators**: a new way to create value. Harvard Business Review 80(4), 2002. p.74-80.

TOLEDO, G. L. **Marketing e relações públicas** – um conceito tridimensional. XVIII ENANPAD, Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, ANPAD, Curitiba, setembro, 1994. p.145-157.

TOLEDO, G. L.; BARROSO DE SIQUEIRA, A. C. Bases de segmentação de mercado no marketing industrial: um estudo de caso na indústria de elevadores. **Revista de Administração da USP**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TOLEDO, G. L., PEREIRA, C. B. TOLEDO, L. A. Considerações sobre o conceito de marketing: teoria e prática gerencial. Revista O & S – Organizações e Sociedade, v.16, n.50, 2009. p.519-544.

TOLEDO, G. L. **Entendendo valor no contexto do processo gerencial de marketing**, em Kotler, P.; Keller, K. L., Administração de Marketing, 14 ed, São Paulo: Pearson Education, 2012. p.315-317

TREACY, M.; WIERSEMA, F. Customer intimacy and other value disciplines. Harvard Business Review, New York: Harper & Row, v.71, Jan./Fev., 1993. p.84-93.

TROCCOLI, I. R. **Fidelização e co-criação de valor**: uma visão integrada. RPCA Rio de Janeiro, v.2, n.1, jan./abr., 2008. p.12-29.

TULI, K. R.; KOHLI, A. K.; BHARADWAJ, S. G. Rethinking customer solutions: from product bundles to relational processes. **Journal of Marketing**, 71(July), 2007. p.1-17.

URBANY, J. E., BEARDEN, W. O., WEILBAKER, D. C. The effect of plausible and exagerated reference prices on consumer perceptions and price search. **Journal of Consumer Research**, v.15, n.1, 1988. p. 95-110.

VAN DER HAAR, J. W.; KEMP, R. G. M.; OMTA, O. Creating value that cannot be copied, Industrial Marketing Management, 30 (8), 2001. p.627-636.

VARGO, S. L. Customer integration and value creation: paradigmatic traps and perspectives. **Journal of Service Research**, 11(2), 2008. p.211–215.

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

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. **Service-dominant logic**: continuing the evolution. Journal of the Academy of Marketing Science, 36(1), 2008. p.1-10.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. **The service-dominant logic of marketing**: dialog, debate, and directions. New York: M. E. Sharpe, 2006.

VARGO, S. L.; MAGLIO, P. P.; AKAKA, M. A. On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective. **European Management Journal**, 26(3), 2008. p.145-152.

VAVRA. T. G., **Marketing de relacionamento** (Aftermarketing), São Paulo: Editora Atlas, 1993.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERNETTE, E.; HAMDI-KIDAR, L. Co-creation with consumers: who has the competence and wants to cooperate? **International Journal of Market Research**. v.55, n.4, 2013.

VINSON, D. E.; SCOTT, J. E.; LAMONT, L. M. The role of personal values in marketing and consumer behavior. **Journal of Marketing**, Chicago, v.2, Apr. 1977. p. 44-50.

VOIMA, P., HEINONEN, K., & STRANDVIK, T. **Exploring customer value formation—a customer dominant logic perspective**. Working paper, n.552, Publications of Hanken School of Economics, Helsinki, Finland, 2010.

VOIMA, P.; HEINONEN, K.; STRANDVIK, T. Value in experience–proposing a customer dominant marketing vocabulary. **EMAC 40th Conference**, 24–27 May, Ljubljana, 2011.

VON HIPPEL, E. **Lead users**: a source of novel product concept. Management Science, 32, 7, 1986. pp.791-805.

WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective, Industrial Marketing Management, 30 (4), 2001. p.365-377.

WANG, Y.; LO, H. P.; CHI, R.; YANG, Y. An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based perspective from China, Managing Service Quality, 14 (2/3), 2004. p.169-182.

WEBSTER, F. W. **The future role of marketing in the organization**. In Reflections on the Futures of Marketing. Eds. Donald R. Lehmann and Katherine E. Jocz. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 1997.

WIKSTROM, S. Value creation by company-consumer interaction. **Journal of Marketing Management**, 12, 1996. p.359-374.

WIND, Y; ROBERTSON, T. S. Marketing strategy: New Directions for Theory and Research. **Journal of Marketing**, 47 (Spring), 1983. p.12-25.

WITELL, L.; KRISTENSSON, P.;GUSTAFSSON, A.;LOFGREN, M. Idea generation: customer co-creation versus traditional market research techniques. **Journal of Service**Management, v. 22 Iss: 2, 2011. pp.140 - 159

WOODALL, T. Conceptualization 'value for the customer': an attributional, structural and dispositional analysis. Academy of Marketing Science Review, volume 2003 no. 12. Disponível:http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.195.8733&rep=rep1&type=pdf Acesso em: 21 out. 2015.

WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Coral Gables, v.25, n.2, Spring 1997. pp.139-153.

WOODRUFF, R. B.; FLINT, D. D. Marketing's service-dominant logic and customer value. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Eds.), The service-dominant logic of marketing: dialog, debate and directions. Armonk: M.E. Sharpe, 2006. pp.183-195.

WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. **Know your customer**: new approaches to understanding customer value and satisfaction. Malden: Blackwell, 1996. p.65-66.

XIE, C.; BAGOZZI, R.; TROYE, S. Trying to presume: toward a theory of consumers as cocreators of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, 2008. p.62-78.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman. 2014.

ZEITHAML, V. A. Conceptualizing and measuring consumer response to price, in Advances in Consumer Research. v.10, R. P. Bagozzi and A. M. Tybout, eds. Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 612-16, 1983.

ZEITHAML, V. A., Consumer perceptions of price, quality, and value: a means—end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v.52, (July), 1988. p.2–22.

ZWASS, V. **Co-Creation:** toward a taxonomy and an integrated research perspective. International Journal of Electronic Commerce. v. 15, Issue 1, 2010.

APÊNDICE

PROTOCOLO PARA A PESQUISA DE CAMPO

A – Visão geral do projeto de estudo de caso

- Título: "A Cocriação e os seus Benefícios na Relação Empresa-Cliente".
- Objetivos do estudo:

Verificar como as empresas selecionadas utilizam o processo de cocriação nas suas práticas de negócio.

B - Procedimento de campo

• Aspectos metodológicos:

Pesquisa de natureza exploratória de abordagem qualitativa com uso do método de estudo de casos múltiplos.

• Unidades de análise:

Empresa A

Empresa B

• Fontes de evidência:

Entrevistas; Observações; Páginas na Internet.

• Principais instrumentos de coleta de dados:

Roteiro de entrevistas e observações.

• Dados da organização:

Nome:

Missão:

Principais produto/serviços:

Endereço:

Número de funcionários:

• Dados do entrevistado:

Nome:

Cargo:

Formação:

Área e subordinação:

Atribuições exercidas:

Tempo de experiência na área:

• Itens de investigação:

CRIAÇÃO DE VALOR

7. Indique o seu grau de concordância com as seguintes informações, considerando uma escala de 1 a 5:

A.	O conhecimento que uma organização detém sobre os valores na perspectiva de seus clientes traz implicações para o gerenciamento de marketing.	1	2	3	4	5
В.	O conhecimento vindo das orientações de valor fornece um conjunto eficiente e mensurável de variáveis que expandem o conhecimento dos profissionais de marketing para além das diferenças demográficas e psicográficas.	1	2	З	4	5
C.	Uma importante estratégia vinculada à criação e entrega de valor para o cliente envolve três imagens pelas quais as empresas desejam ser percebidas pelos consumidores: excelência operacional, liderança tecnológica e intimidade com os clientes.	1	2	ω	4	5
D.	A gestão do valor percebido, inserida num contexto de orientação para o mercado e de efetivo marketing de relacionamento, é uma poderosa abordagem estratégica, adequada aos cenários atuais de hipercompetitividade e de constantes mudanças no ambiente, do consumidor e das próprias empresas.	1	2	3	4	5
E.	O processo de gestão de valor para o cliente envolve atividades estratégicas e operacionais de marketing, que possibilitam a empresa criar e entregar valor superior ao cliente.	1	2	3	4	5

Use: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo parcialmente; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

8. Você percebe que a XXX vem mudando de uma visão de negócio tradicional (contato escassos e breves com os clientes, os clientes não participando do design dos produtos e serviços; a empresa determinando o que é valor para o cliente) para uma visão mais atual nos últimos anos? Desde quando?

9. Responda (V) ou (F) nas questões abaixo relacionadas à criação de valor:
a. () Para a sua empresa a interação empresa cliente é vistas como uma fonte de criação de valor.
b. () Os indivíduos estão no centro da criação de valor, as organizações não podem mais conceber unilateralmente produtos e serviços.
c. () Uma empresa não consegue criar valor sem o engajamento do cliente.

CONCEITO DE COCRIAÇÃO

10. Indique o seu grau de concordância com as seguintes informações, considerando uma escala de 1 a 5:

A.	Cocriação é a construção com os stakeholders, de plataformas de engajamento baseadas na experiência, visando mutuamente o aumento do valor.	1	2	3	4	5
В.	Esse conceito tem como foco principal o desenvolvimento do relacionamento entre os stakeholders, por meio da interação e do diálogo.	1	2	3	4	5
C.	Na visão de cocriação, todos os pontos de interação entre a empresa e o consumidor são oportunidades, tanto para a criação como para extração de valor.	1	2	3	4	5
D.	Cocriação é a construção com os stakeholders, de plataformas de engajamento baseadas na experiência, visando mutuamente o aumento do valor. Este conceito tem como foco principal o desenvolvimento do relacionamento entre os stakeholders, por meio da interação e do diálogo.	1	2	3	4	5
E.	Cocriação é a união da criação e do desenvolvimento do valor com os stakeholders em particular, sendo este intensificado e promulgado por meio de plataformas de engajamento, virtualizado e emergente dos ecossistemas de recursos, e atualizado e incorporado em domínios de experiências, expandindo riqueza, saúde e bem-estar.	1	2	3	4	5
F.	Cocriação é a participação dos consumidores, juntamente com os produtores, na criação de valor no mercado. Para o autor, a cocriação pode ser iniciada por empresas produtoras ou pelos consumidores em si.	1	2	3	4	5
G.	Trata-se de mudar a forma como a organização interage com as pessoas, incluindo funcionários, clientes ou qualquer uma das partes interessadas.	1	2	3	4	5

A EMPRESA E A COCRIAÇÃO

- 11. Porque sua empresa decidiu usar a cocriação?
- 12. Quais os objetivos de seu uso?
- 13. Quem tomou a decisão de utilizar a cocriação?
- 14. Quem mais participou do processo da decisão de uso da cocriação em sua empresa?
- 15. Há quanto tempo sua empresa utiliza a cocriação?
- 16. Quais as mudanças que foram feitas para a implantação da cocriação?

A MUDANÇA DO PAPEL CLIENTE

- 17. Quem você considera como cliente?
- 18. Quais são os segmentos que vocês atuam?
- 19. Indique o grau de concordância com as afirmações abaixo relativas à participação ativa do cliente no processo de cocriação de valor da empresa, considerando uma escala de 1 a 5:

A. Os clientes estão mudando fundamentalmente a dinâmica do mercado.	1	2	3	4	5
B. Os clientes também não estão dispostos a aceitar experiências fabricadas pelas empresas, e o produto, na verdade, não é mais do que um artefato em torno do qual os clientes têm suas descobertas. Cada vez mais, os clientes querem moldar as próprias experiências, tanto individualmente como com peritos ou com outros clientes.	1	2	3	4	5
C. O cliente é o criador de valor, já a empresa é um potencial fornecedor de valor.	1	2	3	4	5
D. As organizações não podem mais conceber unilateralmente produtos e serviços. Eles devem envolver as partes interessadas – clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros e cidadãos em geral como cocriadores.	1	2	3	4	5
E. Consumidores que no passado eram passivos, apenas consumindo produtos e serviços, sem interação alguma com as empresas, aderem ao processo de criação, impulsionados pela facilidade de acesso às ferramentas para colaboração e cocriação.	1	2	3	4	5
F. O cliente é sempre um cocriador e os fornecedores só criam os recursos que tornam possível para os clientes criarem esse valor.	1	2	3	4	5

G. Os clientes estão mudando fundamentalmente a dinâmica do mercado. O mercado tornou-se um fórum no qual os consumidores desempenham papel ativo na criação e competição por valor. A característica distintiva deste novo mercado é que os consumidores se tornaram uma nova fonte de competência para a corporação. A competência que os clientes trazem é uma função do conhecimento e das habilidades que possuem, a sua vontade de aprender e experimentar, e sua capacidade de se engajar em um diálogo ativo.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Use: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo parcialmente; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

INTERAÇÃO EMPRESA/CLIENTE

20. Indique o grau de concordância com as afirmações abaixo relativas aos meios de interatividade com os clientes/*stakeholders* no processo de cocriação, considerando uma escala de 1 a 5:

A.	Estamos agora em uma nova era de relacionamento com os stakeholders. Graças à <i>World Wide Web</i> , a mídia social, avanços em <i>mobile</i> , na comunicação interativa e nas tecnologias de informação, indivíduos ligados em rede ao redor do mundo não são mais receptores passivos e dóceis dispensados de instruções e assistência.	1	2	3	4	5
В.	A cocriação envolve a criação de novos modos de engajamento para estes indivíduos – plataformas, no jargão – que permitem que esses indivíduos possam inserir-se na cadeia de valor da organização. Estas plataformas podem ser coisas físicas, tais como uma reunião ou uma loja, ou coisas virtuais, como uma <i>web</i> site. A ideia de cocriação é para liberar a energia criativa de muitas pessoas, de tal forma que ele transforme tanto a sua experiência individual, como a economia da organização que lhe permitiu cocriar.	1	2	3	4	5
C.	A internet e as suas estruturas de conectividade, a globalização, as novas comunicações com suas modalidades de informação (desde blogs de vídeos, <i>wikis</i> , <i>podcasts</i> , fóruns, fóruns on-line, salas de chat, mensagens de texto, e uma infinidade de novas tecnologias de "interação social"), as interações entre indivíduos e a partilha de suas experiências têm explodido em todo o processo do sistema de criação de valor. Sendo mais visível em exemplos como o <i>Facebook</i> , <i>YouTube</i> , <i>Wikipedia</i> , <i>Digg</i> , <i>Twitter</i> , ou <i>iPhone Apps</i> .	1	2	3	4	5
D.	Um número crescente de empresas estão hospedando clientes em ambientes virtuais (VCEs – <i>virtual customer enviroments</i>) com o objetivo de envolver seus clientes em atividades de desenvolvimento de produto e de suporte ao produto.	1	2	3	4	5

E.	Para construir um sistema de cocriação de valor, primeiro, é importante começar com os "blocos" de interações que facilitem experiências de cocriação entre a empresa e os consumidores. Diálogo, acesso, benefícios-risco e transparência (DART) são a base para a interação entre o consumidor e a empresa.		2	3	4	5	
----	---	--	---	---	---	---	--

Use: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo parcialmente; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

- 21. Quais são os meios de interatividade com os clientes/stakeholders usados pela XXX?
- 22. Como foi definida a escolha destes meios de interação?
- 23. Como efetivamente ela é operacionalizada?
- 24. Quem são os participantes?
- 25. Qual o perfil desses participantes?
- 26. Qual o papel estratégico da área do marketing na cocriação?
- 27. Indique o seu grau de concordância com as seguintes informações, considerando uma escala de 1 a 5:

A.	A cocriação muda a forma como as empresas pensam sobre as operações e estratégias.	1	2	3	4	5
В.	Cocriação de valor requer uma capacidade de envolver "toda a empresa", gerindo por meio e dentro do processo de criação de valor do cliente e do fornecedor.	1	2	3	4	5
C.	Em muitas empresas, a elaboração da estratégia tornou-se um processo conjunto de descoberta cocriativa, de forma que as empresas elaboram e desenvolvem novas oportunidades em conjunto com os clientes, parceiros e outros <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5

O processo base de cocriação de valor consiste em três componentes principais:

A.	Processos de criação de valor dos clientes — em uma relação business to consumer, os processos são recursos e práticas que os clientes usam para gerenciar suas atividades. Em um relacionamento business-to-business, os processos são aqueles que o cliente usa para organizar, gerenciar seus negócios e suas relações com os fornecedores.	1	2	3	4	5
В.	Processos de criação de valor dos fornecedores – os processos, recursos e práticas que o fornecedor utiliza para gerenciar seus negócios e suas relações com cliente e outras partes interessadas.	1	2	3	4	5
C.	Processos de encontro – os processos e práticas de interação e troca que ocorrem dentro dos relacionamentos entre cliente e fornecedores e que precisam ser gerenciado, a fim de desenvolver oportunidades bem sucedidas de cocriação.	1	2	3	4	5

Use: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo parcialmente; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

RESULTADO DO PROCESSO

28. Indique o seu grau de concordância com relação às novas exigências da cocriação de valor, considerando uma escala de 1 a 5:

A. A necessidade de experiência em <i>network</i> .	1	2	3	4	5
B. A necessidade de produtos / serviços inteligentes.	1	2	3	4	5
C. A necessidade de diálogo, acesso e transparência.	1	2	3	4	5
D. A importância das comunidades de consumidores.	1	2	3	4	5
E. A necessidade de ação em tempo real.	1	2	3	4	5
F. A necessidade de lidar com a heterogeneidade e complexidade.	1	2	3	4	5
G. A necessidade de alianças.	1	2	3	4	5
H. A necessidade de reconfiguração rápida de recursos.	1	2	3	4	5

Use: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo parcialmente; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

29. As sentenças abaixo estão relacionadas à afirmação "os líderes que buscam vantagem competitiva por meio de cocriação devem supervisionar as iniciativas". Considerando uma escala de 1 a 5, indique o seu grau de concordância.

A.	Criando plataformas de engajamento para oferecer uma variedade de inovações, interação personalizada de ambientes pela integração das capacidades dos ecossistemas, das capacidades cocriativas das arquiteturas corporativas e dos sistemas de gestão.	1	2	3	4	5
В.	Permitindo e apoiando a criação de valor individualizado, tanto a nível pessoal e em comunidades social-civil-negócio-natural em que os indivíduos funcionam em conjunto com <i>stakeholders</i> .	1	2	3	4	5
C.	Conectando com a qualidade das experiências humanas reais de relacionamento por meio da plataforma.	1	2	3	4	5
D.	Resultando em geração de valor utilizando a aprendizagem experiencial, <i>insights</i> em tempo real e criando rapidamente conhecimento.	1	2	3	4	5
E.	Codesenvolvendo experiências de valor humanas com <i>stakeholders</i> que expandem riqueza, prosperidade e bem-estar dentro do sistema econômico e social mais amplo, e construindo nova estratégica, novo capital financeiro e relacional no interior das empresas.	1	2	3	4	5

Use: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo parcialmente; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

30. Indique o seu grau de concordância com relação aos resultados da cocriação para a empresa e o cliente, considerando uma escala de 1 a 5:

Resultado para a empresa:

A.	Oferta de proposta de valor superior, que são relevantes para os clientes-alvo, deve resultar em maiores oportunidades para a cocriação e resultarão em benefícios (ou "valor") sendo recebido pelo fornecedor por meio de receitas, lucros, referências, etc.	1	2	3	4	5
B.	O processo de comunicação e interação socialmente ricas com os clientes é um dos fatores determinantes para o sucesso do produto.	1	2	3	4	5

Resultado para o cliente:

A.	A cocriação de valor é uma prática desejável para as empresas, pois pode ajudar a identificar consumidores, seus pontos de vista, e a melhorar seus processos, a partir das necessidades e desejos desses consumidores.	1	2	3	4	5
B.	De acordo com a teoria social de troca, os consumidores virtuais interagem com os produtores e se envolvem em atividades de cocriação virtual durante o desenvolvimento de novos produtos porque eles esperam que agindo assim, eles serão recompensados.	1	2	3	4	5

Use: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo parcialmente; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

EMPRESA

- 31. Como a cocriação afeta os resultados da sua empresa?
- 32. Existe uma proposta de valor genérica ou especifica para a sua empresa?
- 33. O engajamento da cocriação na empresa mudou a proposta de valor da sua empresa?
- 34. Quais os benefícios da cocriação dentro do contexto da sua empresa?
- 35. Quais limitações da cocriação dentro do contexto da sua empresa?
- 36. Qual a probabilidade de sua empresa reavaliar e/ou mudar sua política ou uma prática de negócio baseada nas ações tomadas pelos clientes dentro da cocriação?
- 37. De quais informações a empresa já se beneficiou como resultado da adoção do uso da cocriação?
- 38. O processo da cocriação sofreu adaptação ou ajuste nos últimos 12 meses?
- 39. Quais os maiores desafios gerenciais após a implementação da cocriação dentro do seu negócio?

- 40. Existe algum instrumento que permita avaliar os resultados decorrentes do processo da cocriação?
- 41. Como ele é feito?
- 42. De quanto em quanto tempo são feitas avaliações?
- 43. O uso da cocriação auxilia aumentar a receita ou reduzir custos? Em quais atividades? Por quê?

CLIENTE

- 44. Qual o percentual de clientes que participam da estratégia de cocriação utilizadas pela empresa em uma escala de 0 a 100?
- 45. Esta quantidade varia de acordo com o segmento?
- 46. Considerando uma escala de 1 a 5, indique o seu grau de concordância. As sentenças abaixo estão relacionadas à afirmação "o impacto do consumidor conectado, informado e ativo é manifestado de várias formas":

A.	Acesso à Informação – com acesso a quantidades sem precedentes de informações, os consumidores têm conhecimento para tomar decisões muito mais bem informados. Para as empresas acostumadas em restringir o fluxo da informação para o cliente, esta é uma mudança radical. Milhões de consumidores em rede estão agora coletivamente desafiando a indústria tradicional. Isto está fazendo com que todos os setores, cedam o controle sobre criação de valor e desenvolvam novas formas de se fazer negócios.	1	2	3	4	5
В.	Visão Global – consumidores podem ter acesso às informações das empresas, produtos, tecnologia, performace, preço e das ações e reações de consumidores ao redor do mundo. Os limites geográficos da informação ainda existem, mas está erudindo rapidamente, mudando as regras da competição de negócios. Internet é a primeira fonte única de informações que dá aos consumidores a capacidade por 24 horas de ver o que está acontecendo em todo o mundo. Isso está mudando as regras de como as empresas competem. Novos concorrentes e potenciais parceiros para as grandes empresas são também emergentes no mercado global.	1	2	3	4	5
C.	Relacionamento – "comunidade de consumidores tematizados", em que cada indivíduo divide ideias e sentimentos sem relação às barreiras geográficas ou sociais. O poder da comunidade de consumidores vê sua independência das empresas com base em experiências de consumo reais, e não com base no que a empresa	1	2	3	4	5

	diz. Os consumidores naturalmente se unem em torno de competências comuns, interesses e experiências. A Internet amplifica isto incentivando uma inigualável facilidade de abertura de comunicação entre pessoas que não se conhecem.					
D.	Experimentação — consumidores usam a Internet para experimentar e desenvolver produtos, especialmente digitais. As empresas que escolhem o caminho de cocriação podem tocar na criatividade dos consumidores para o desenvolvimento de produtos e serviços.	1	2	3	4	5
E.	Ativismo – quanto mais as pessoas aprendem, mais elas se tornam exigentes nas suas escolhas sobre o que comprar, e em rede, tornam-se encorajadas de falar. Agora, os consumidores fornecem feedbacks que não foram solicitados tanto para as empresas como uns com os outros. A Web tornou-se também uma ferramenta influente para grupos sociais focados em questões como trabalho infantil e proteção ambiental, para obter a atenção corporativa e promover a reforma. Embora o ativismo possa parecer ameaçador para as empresas, ele também abre as portas da oportunidade competitiva.	1	2	3	4	5

Use: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo; 3 – Concordo parcialmente; 4 – Concordo; 5 – Concordo totalmente

47. Aponte em uma escala de 0 a 5 quais os comentários predominantes dos clientes.

A. Positivos	0	1	2	3	4	5
B. Negativos	0	1	2	3	4	5
C. Dúvidas	0	1	2	3	4	5
D. Reclamações	0	1	2	3	4	5
E. Suporte	0	1	2	3	4	5
F. Outros	0	1	2	3	4	5

OBRIGADA!!!