

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E
ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JORGE DIETRICH

**ELEMENTOS ESTRUTURAIS DE VIABILIZAÇÃO PARA O
PROCESSO DE COCRIAÇÃO DE VALOR ENTRE
EMPRESAS E CONSUMIDORES**

Porto Alegre

2011

JORGE DIETRICH

**ELEMENTOS ESTRUTURAIS DE VIABILIZAÇÃO PARA O PROCESSO DE
COCRIAÇÃO DE VALOR ENTRE EMPRESAS E CONSUMIDORES**

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do grau de Mestre pelo Programa
de Pós-Graduação da Faculdade de
Administração, Contabilidade e Economia da
Pontifícia Universidade Católica do Rio
Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Vinícius Sittoni Brasil

Porto Alegre

2011

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

D566e Dietrich, Jorge

Elementos estruturais de viabilização para o processo de cocriação de valor entre empresas e consumidores / Jorge Dietrich. – Porto Alegre, 2011.
162 f.

Diss. (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Vinícius Sittoni Brasil.

1. Administração de Empresas. 2. Marketing. 3. Produtos – Criação. 4. Consumidores. 5. Lógica do Serviço Dominante. 6. Cocriação de Valor. I. Brasil, Vinícius Sittoni. II. Título.

CDD 658.834

Bibliotecária Responsável: Dênira Remedi – CRB 10/1779

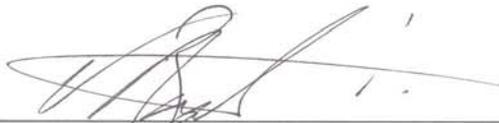
JORGE DIETRICH

“ELEMENTOS ESTRUTURAIS DE VIABILIZAÇÃO PARA O PROCESSO DE CO-CRIAÇÃO DE VALOR ENTRE EMPRESAS E CONSUMIDORES”

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Mestrado em Administração e Negócios da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovado em 31 de março de 2011, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



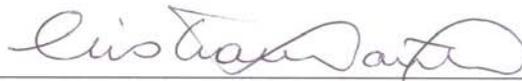
Prof. Dr. Vinícius Sittoni Brasil
Presidente da sessão



Prof. Dr. Claudio Hoffmann Sampaio



Prof. Dr. Lélis Balestrin Espartel



Profa. Dr. Cristiane Pizzutti dos Santos

AGRADECIMENTOS

A meus pais, Ary e Roseli, que me passaram o mais sábio dos ensinamentos: estudar é um caminho de vida para quem de forma digna quer seguir adiante.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Vinícius Sittoni Brasil, pelo encaminhamento na linha de pesquisa da cocriação, ensinamentos na condução da dissertação e palavras de estímulo nos momentos mais difíceis.

Aos professores, Dr. Claudio Hoffmann Sampaio e Dr. Lélis Balestrin Espartel, pelas oportunas sugestões na banca do projeto desta dissertação e também pelos ensinamentos e orientação acadêmica nas aulas.

A ESPM, especialmente ao Prof. Msc. Genaro Galli, pelo apoio e incentivo para a realização do mestrado.

A minha esposa, Norah, pelo acompanhamento em toda a jornada, sempre positiva e me auxiliando, dando-me força para continuar sempre na busca de meus objetivos.

Ao meu filho adolescente, Jorge Felipe, pelo auxílio nas revisões do trabalho e principalmente pelo incentivo na busca de um novo caminho.

Ao meu filho de quatro anos, Joãozinho, pela inspiração de vida, sempre alegre e decidido, motivando-me a tentar sempre.

RESUMO

Vários aspectos do marketing vêm sendo discutidos nas últimas três décadas, entre os quais, o envolvimento do consumidor nos processos de criação de valor (GRÖNROOS, 2006). Apresentada por Vargo e Lusch (2004a), a Lógica do Serviço Dominante enfatiza que os consumidores estruturam sua avaliação crítica de valor, quando produtos e serviços estão em uso. O conceito do valor em uso, oriundo da Lógica do Serviço Dominante aliada ao crescente nível de informação, facilidades de comunicação em rede e sentimento de poder por parte dos consumidores, desencadeou o conceito de cocriação de valor entre empresas e consumidores, despertando atenção e motivando estudos da academia do marketing (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). O presente trabalho aborda uma pesquisa qualitativa com dois estudos de casos realizados, com as empresas Whirlpool e Tramontina; com o objetivo de analisar como os elementos viabilizadores da cocriação de valor – cultura, mercado, produtos e habilidades da empresa – influenciam as empresas na criação compartilhada de valor com os seus consumidores. A análise dos dados primários obtidos nas entrevistas com gestores das empresas e secundários oriundos de documentos pesquisados proporcionou um conjunto de achados importantes para a compreensão do tema. Observou-se que a estrutura conceitual proposta teve um alto nível de adesão nos estudos pesquisados, além de evidências de um novo elemento viabilizador proposto – relação com a marca – e o surgimento de dois novos indicadores, modelo de gestão e processo de cocriação. Como desdobramento deste resultado, sugere-se uma alteração na estrutura inicial considerada, com inclusão do potencial elemento viabilizador, e uma reflexão a respeito do assunto cocriação e as duas empresas analisadas. Por fim, são apresentadas as implicações acadêmicas do estudo, bem como as suas limitações e as recomendações de estudos futuros.

Palavras-chaves: Lógica do Serviço Dominante. Cocriação de Valor. Envolvimento de Consumidores e Marketing.

ABSTRACT

Many aspects of the marketing have been discussed over the last three decades, such as the evolvement of the consumer in the processes of value creation (GRÖNROOS, 2006). Presented by Vargo and Lusch (2004a) the Service-Dominant Logic emphasizes that consumers structure their critic evaluation of products and services while-in-use of them. The concept of value-in-use, derived from the Service-Dominant Logic, along to the consumers increased level of information, easy access to communication network and feeling of empowerment, was the starting point to the concept of co-creation of value between companies and consumers, attracting attention and motivating studies from marketing academy (PRAHALAD; RAMASWANY, 2004). This work presents a qualitative research with two case studies, Whirlpool and Tramontina, aiming to analyze how the enablers elements of co-creation – value-culture, market, products and company skills – influence them on shared creation of value with their consumers. The analysis of primary data, derived from interviews with the company management, and secondary data, derived from researched documents, have become an important set of findings for understanding the topic. It has been observed that the conceptual structure proposed had a high level of adherence in the researched studies, besides the evidences of a new enabler element – relation to the brand – and the born of two indexers, management model and co-creation process. As implications of this result, it's suggested an alteration of the initial considered structure, including the potential enabler element and a reflection regarding co-creation and the two companies analyzed. Finally, the academic implications of the study are presented, as well as its limitations and recommendations for further studies.

Key words: Service-Dominant Logic. Co-creation of value. Evolvement of Consumers and Marketing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Construindo blocos de interações para cocriação de valor.....	37
Figura 2 - O conceito tradicional para o mercado.....	38
Figura 3 - O conceito emergente para o mercado.....	39
Figura 4 - Modelo conceitual de cocriação de valor.....	42
Figura 5 - Elementos estruturais da cocriação de valor.....	44
Figura 6 - Indicadores pressupostos dos elementos viabilizadores da cocriação.....	60
Figura 7 - Resultado das empresas estudadas quanto ao envolvimento do consumidor no processo de desenvolvimento de produtos.....	67
Figura 8 - Proposição da estrutura conceitual modificada após estudos de casos realizados.....	138

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo entre L(P-D) e L(S-D).....	26
Quadro 2 - Transição de Conceitos entre as lógicas L(P-D) e L(S-D).	27
Quadro 3 - Comparativo entre o que não é cocriação e o que é cocriação.	33
Quadro 4 - Mecanismos de interação Consumidor – Empresa.	46
Quadro 5 - Elementos viabilizadores da cocriação de valor – Cultura	51
Quadro 6 - Elementos viabilizadores da cocriação de valor – Caracterização do produto.....	53
Quadro 7 - Elementos viabilizadores da cocriação de valor – Características do mercado....	55
Quadro 8 - Elementos viabilizadores da cocriação de valor – Habilidades da empresa.....	59
Quadro 9 - Caracterização dos entrevistados das empresas.....	72
Quadro 10 - Elementos viabilizadores da cocriação nos dados secundários do estudo de caso Tramontina.	78
Quadro 11 - Elementos viabilizadores da cocriação nos dados primários do estudo de caso Tramontina.	86
Quadro 12 - Resultados dos dados primários e secundários do estudo de caso Tramontina. .	90
Quadro 13 - Elementos viabilizadores da cocriação nos dados secundários do estudo de caso Whirlpool.....	99
Quadro 14 - Elementos viabilizadores da cocriação nos dados primários do caso da Whirlpool.....	111
Quadro 15 - Resultados dos dados primários e secundários do estudo de caso da Whirlpool.....	120
Quadro 16 - Resultados Comparativos dos Estudos de Casos.....	123

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	14
3 OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GERAL.....	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
4.1 LÓGICA DO SERVIÇO DOMINANTE (S-D).....	22
4.2 A LÓGICA (P-D) VERSUS A LÓGICA (S-D).....	24
4.3 EVOLUÇÃO DO CONCEITO PARA O “ <i>MARKETING WITH</i> ”	28
4.4 A ESSÊNCIA DA COCRIAÇÃO DE VALOR ENTRE EMPRESA E SEUS CONSUMIDORES.....	30
4.4.1 Cocriação de valor e a experiência de consumo	35
4.5 O MODELO DART DE COCRIAÇÃO DE VALOR	36
4.6 O MODELO CONCEITUAL DE COCRIAÇÃO DE VALOR DE PAYNE, STORBACKA E FROW (2008)	40
4.7 ESTRUTURA CONCEITUAL DO TRABALHO DE DISSERTAÇÃO.....	43
4.8 OS ELEMENTOS DE VIABILIZAÇÃO NA ESTRUTURA DE COCRIAÇÃO DE VALOR	47
5 MÉTODO DE PESQUISA	61
5.1 TIPO DE PESQUISA.....	61
5.2 DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA	62
5.3 UNIDADE DE ANÁLISE.....	65
5.4 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS ANALISADAS	66
5.5 DELINEAMENTO E ETAPAS DA PESQUISA	67
5.5.1 Protocolo do estudo do caso.....	68
5.6 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS	70
5.6.1 Análise de documentos	70

5.6.2 Entrevistas em profundidade	71
5.6.3 Caracterização dos respondentes	71
5.7 ANÁLISE DOS DADOS	72
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	74
6.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO TRAMONTINA ...	74
6.1.1 Análise dos resultados secundários	74
6.1.2 Análise dos resultados primários	78
6.1.3 Consolidação dos resultados	86
6.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO WHIRLPOOL	92
6.2.1 Análise dos resultados secundários	93
6.2.2 Análise dos resultados primários	100
6.2.3 Consolidação dos resultados	112
7 CONCLUSÕES	122
7.1 OS OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO E OS RESULTADOS ENCONTRADOS	122
7.2 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS DOS RESULTADOS ENCONTRADOS	135
7.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS	142
REFERÊNCIAS	144
APÊNDICE A - ROTEIRO DE PESQUISA	154
ANEXO A - ANÚNCIOS DA TRAMONTINA COM FOCO EM PRODUTOS	159
ANEXO B – PARTICIPAÇÃO DA TRAMONTINA EM FEIRAS	160
ANEXO C – PROCESSO DE INOVAÇÃO DA WHIRLPOOL	161
ANEXO D – EXEMPLO DE REUNIÃO MULTIDISCIPLINAR NA WHIRLPOOL	162

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de mercado vem apresentando mudanças contundentes nos últimos anos, com maior competitividade, produtos similares entre concorrentes e desenvolvimento tecnológico, fazendo com que as empresas busquem explorar novas abordagens para a criação de valor de forma mais acentuada (RAMASWAMY, 2009a).

No contexto referido, emerge um novo tipo de consumidor. Embora com maior acesso à informação, facilidades de comunicação em rede, sentimento de poder e uma gama mais ampla de escolha de produtos e serviços disponíveis no mercado, paradoxalmente, esses consumidores encontram-se mais insatisfeitos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003).

Esse ambiente de mudança traz reflexões a respeito do significado de valor para o consumidor. A lógica do serviço dominante, apresentada por Vargo e Lusch (2004a), passa a considerar uma nova forma de criação de valor, através da interação entre empresa e consumidor, e não de forma unilateral. Nessa perspectiva o valor é percebido pelo consumidor nas interações com a empresa fornecedora ou com os seus produtos e serviços, denominado valor em uso, e não somente nos momentos de compra.

A lógica do serviço dominante (S-D) contrapõe a lógica do produto dominante (P-D). O produto criado pela empresa é a representação de valor para o consumidor na lógica P-D. Contrariamente, na lógica S-D, o processo de criação de valor, envolvendo o consumidor como um cocriador de valor é que adquire importância, conforme Lusch e Vargo (2006, p. 181).

Desta forma, o conceito de cocriação de valor é impulsionado a partir da lógica do serviço dominante. Essa perspectiva motivou autores como Prahalad e Ramaswamy (2004) e Payne, Storbacka e Frow (2008) a estabelecerem que a cocriação está relacionada à junção entre empresa e consumidor, com o objetivo de criar valor a ambos.

No conceito de cocriação de valor, o consumidor é envolvido no processo de criação de valor de forma interativa com a empresa, sendo os consumidores agentes ativos e endógenos (atuação interna no processo), participando diretamente no processo de criação de valor com as empresas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; GRÖNROOS, 2006; TROCCOLI, 2009).

Prahalad e Ramaswamy (2004) ressaltam que as interações de alta qualidade entre consumidor e empresa despertam fontes de vantagens competitivas para esta, com o consumidor coconstruindo experiências de serviço adequadas ao seu contexto. Os autores

destacam que um dos principais desafios é o ajuste das partes envolvidas, requerendo investimentos e desenvolvimento das empresas quanto ao entendimento do novo processo, assim como a criação de novas práticas gerenciais.

Dessa forma, este estudo apresenta como tema a cocriação de valor entre empresas e consumidores, buscando analisar e entender os elementos de viabilização do processo de cocriação de valor, a partir dos elementos estruturais da cocriação de valor definidos por Brasil, Santos e Dietrich (2010), que destacam como elementos viabilizadores, a cultura da empresa, as características do produto envolvido no processo, as características do mercado e as habilidades da empresa.

A fundamentação teórica ampara-se nas definições e entendimento da lógica S-D, de Vargo e Lusch (2004a), e o seu contraponto com a lógica P-D. Na evolução das perspectivas “*to market*”, “*market(ing) to*” e “*market(ing) with*”, e em seguida, desenvolve-se um estudo teórico da essência do conceito da cocriação de valor, destacando-se conceitos e aspectos levantados por autores (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003 e 2004; BIELSKI, 2004; GRÖNROOS, 2006; BALLANTYNE; VAREY, 2006; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; TROCCOLI, 2009; RAMASWAMY, 2009a e 2009b; SANTOS; BRASIL, 2009).

Na sequência, apresenta-se o Modelo DART de Cocriação de Valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), o Modelo Conceitual de Cocriação de Valor de Payne, Storbacka e Frow (2008) e a Estrutura Conceitual da Cocriação de Valor (BRASIL; SANTOS; DIETRICH, 2010), que representa a Estrutura Conceitual da presente dissertação.

A emergência e a relevância do tema motivaram a elaboração deste trabalho, cuja realização pretende avançar no entendimento dos elementos estruturais viabilizadores da cocriação de valor entre empresas e consumidores e as construções teóricas que perpassam o fenômeno a ser estudado, gerando contribuições para futuras pesquisas para o marketing.

Em relação à metodologia, a pesquisa qualitativa e de natureza exploratória foi considerada a mais adequada. É importante ressaltar, entretanto, que o conceito de cocriação de valor é recente e o fenômeno necessita de novos estudos acadêmicos para que o tema seja aprofundado. O método de estudo de caso foi o escolhido, considerando-se que o estudo de caso prevê lidar com questões contextuais, pertinentes ao fenômeno em estudo e caracterizado pelo estudo profundo de um ou poucos objetos de análises (GIL, 2007).

Duas empresas foram selecionadas a partir do estudo de Santos (2009), caracterizado pela classificação de empresas quanto ao envolvimento dos consumidores no processo de desenvolvimento de produtos, em empresas de bens de consumo: uma com

classificação mais próxima quanto ao envolvimento de consumidores, a Whirlpool, e outra com classificação mais distante quanto ao envolvimento dos consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos, a Tramontina.

Os dados foram coletados através de entrevistas de profundidade com gestores das empresas e de análise de dados secundários relacionados a estas, oriundos de pesquisas junto à mídia, internet, publicações e documentos fornecidos. Os dados coletados foram analisados por meio de análise categórica, finalizando com a triangulação das diferentes fontes.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O conceito de marketing vem sendo discutido nas últimas três décadas, considerando fatores como mudança de mercado, presença ativa do consumidor nos processos de criação de valor e marketing de relacionamento (GRÖNROOS, 2006).

A ideia radicional de troca presente nas definições de marketing (BAGOZZI, 1975), tem recebido a abordagem de troca acrescida de interações entre empresas e consumidores (GUMMESSON, 1987). Igualmente o conceito de valor em uso na criação de valor para os consumidores, tem crescido em importância na literatura de marketing (VARGO; LUSCH, 2004a).

Grönroos (2006) cita que a Associação Americana de Marketing tem atualizado a definição de marketing e incluído valor para os consumidores e relacionamento com o consumidor na definição.

Seguindo este raciocínio, o conceito de valor tem sido amplamente discutido como uma variável crítica (GRÖNROOS, 2006). As pesquisas mais recentes, conforme Vargo e Lusch (2004a), mostram uma clara tendência a entender o valor do cliente produzido não pela empresa produtora, mas pelo consumidor quando está usando o produto e quando está interagindo com os fornecedores em processo de cocriação com esses.

Pesquisas anteriores já citavam que os consumidores avaliam o valor dos produtos e serviços baseado no que recebem e no que é sacrificado (ZEITHAML, 1988). A noção de que somente o consumidor pode avaliar o valor de produtos e serviços já tinha sido expressada por Levitt (1983). Este pressuposto foi altamente ignorado por acadêmicos e participantes do mercado (GRÖNROOS, 2006). Vargo e Lusch (2004a) revelaram que o conceito de valor em troca foi um mal entendido, quando a análise macroeconômica de valor foi substituída pela microeconômica, com uma necessidade de maior foco em segmentos de mercados.

Estes conceitos impulsionados pela lógica do serviço dominante (S-D) do marketing, proposta por Vargo e Lusch (2004a) enfatizam que consumidores fazem a avaliação crítica de valor quando produtos e serviços estão em uso, explorando o conceito do valor em uso.

O valor em uso é ressaltado por Vargo e Lusch (2004a) como o valor não produzido unicamente pela empresa, mas construído através das interações do consumidor com a empresa ou com produtos e serviços desta, percebido pelo consumidor durante o uso

desses produtos e serviços, e não somente nos momentos de compra, ou seja, troca com a empresa fornecedora.

Vargo e Vargo (2004a) discutindo o conceito da nova lógica dominante para o marketing e as características principais que diferem os produtos de serviços (intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade). Ressaltam também que Lusch e Vargo (2006) publicaram uma seleção editorial de artigos para direcionar acadêmicos sobre o conceito e que o *Journal of the Academy of Marketing Science* teve uma edição especial em 2007 sobre o assunto.

A ideia a partir de Vargo e Lusch é simples, mas está longe de atingir todos os seus efeitos: a lógica S-D defende que o que os consumidores desejam comprar são serviços, em qualquer situação, lugar e época. No conceito da lógica S-D, a compra de produtos se torna uma aplicação de serviços.

A lógica S-D contrapõe a tradicional lógica do produto dominante P-D, caracterizada pelo predomínio da produção, onde o valor é provido como um conjunto de *outputs* (saídas), orientada para os recursos estáticos, requerendo outros recursos que os façam funcionais (LUSCH; VARGO; WESSELS, 2008).

Lusch e Vargo (2006) destacam que a lógica P-D trabalha com o conceito de valor adicionado, com os produtos sendo transmitidos aos consumidores na forma de atributos, percebidos na troca realizada entre empresas e consumidores, caracterizando a orientação para produto no conceito do marketing. Os autores destacam que na transição de conceitos entre a lógica P-D e a lógica S-D tem-se também a evolução do conceito do marketing, partindo da perspectiva “*to market*”, passando à perspectiva “*market(ing) to*” e atingindo a perspectiva “*market(ing) with*”.

Lusch (2007) defendeu uma estrutura conceitual para esta evolução histórica da ciência do marketing. Na perspectiva “*market to*” a interação com os consumidores não está vinculada a estratégia da empresa, sendo o consumidor considerado uma fonte de informações, caracterizada pela mão única, partindo deste e chegando à empresa (VARGO; LUSCH, 2004a; LUSCH; VARGO, 2006; BALLANTYNE; VAREY, 2006).

Lusch, Vargo e Wessels (2008) caracterizam uma fase intermediária, de transição entre a lógica P- D e a lógica S-D, na qual a orientação para o mercado já estaria presente na estratégia da empresa, com um maior dinamismo no sistema e uma maior interação na comunicação entre as partes, sendo a perspectiva “*market(ing) to*” mais visível.

Seguindo a evolução dos conceitos, Santos e Brasil (2009), a partir da perspectiva “*market(ing) with*”, citam que a interação das empresas com os consumidores é uma

característica básica diferenciada das perspectivas anteriores, sendo o consumidor considerado como um parceiro da empresa e participante do processo de criação de valor.

Já Prahalad e Ramaswamy (2004) destacam que na perspectiva “*market to*” (base da lógica P-D) o consumidor é um agente exógeno ao processo de marketing, ou seja, não tendo participação na construção deste, e sim sendo alvo da empresa, na perspectiva “*market(ing) with*”, o consumidor é endógeno ao processo, ou seja, ele participa da construção e realização do processo e não somente da entrega final do mesmo.

Após as publicações iniciais da lógica S-D (VARGO; LUSCH, 2004a), os autores começaram a reconhecer mais fortemente não somente a aplicação de recursos pelas empresas, mas também a função da integração de recursos de empresas e participantes do processo. Lusch e Vargo (2006) citam que organizações existem para integrar e transformar microespecializadas competências em complexos serviços que são demandados pelo mercado.

Seguindo a lógica S-D, ganha força o conceito de cocriação de valor, com o consumidor sendo envolvido no processo de criação de valor com a empresa (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; RAMASWAMY, 2009a e 2009b). Neste conceito, empresas não devem entregar valor ao consumidor; devem facilitar a criação do valor ao consumidor em um processo de geração de valor para os clientes, possivelmente sendo envolvidos em um processo de cocriação de valor com os consumidores (GRÖNROOS, 2006).

Lusch e Vargo (2006) afirmam que é importante reconhecer que existem dois componentes da criação de valor. O mais abrangente destes é a cocriação de valor. Este conceito representa um drástico afastamento da lógica do produto dominante, cujo valor é visto como algo que é adicionado ao produto no processo de produção e o ponto de troca é capturado na troca de valor (ex. preço). O segundo componente da cocriação é o que pode ser chamado de coprodução. Isto envolve a participação na criação da essência do que é oferecido para o consumidor. Isto pode ocorrer através da divisão do que está sendo criado, do codesign, ou divisão da produção de produtos relacionados, e pode ocorrer com consumidores ou qualquer outro parceiro da cadeia de valor.

Os dois componentes, cocriação e coprodução, fazem o consumidor estar presente ao processo, diferindo do conceito de produção associado à lógica do produto dominante (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; GRÖNROOS, 2006).

Com o objetivo de delimitar os conceitos que norteiam este trabalho, torna-se necessário afirmar que o estudo está baseado no conceito da lógica do S-D (VARGO; LUSCH, 2004a e 2004b; LUSCH, 2007; LUSCH; VARGO, 2008a, 2008b e 2008c;

BALLANTYNE; AITKEN, 2007). A lógica do S-D trabalha com o conceito do valor em uso, contrapondo a lógica do produto dominante, onde o valor é considerado na troca entre empresa e consumidor. Este aspecto reforça a relevância do estudo, pois o conceito de valor necessita ser repensado, trazendo reflexões a respeito dos envolvidos no processo de criação de valor, empresa e consumidores.

Dentro da evolução da ciência do marketing, esta suposta mudança do paradigma dominante proposta por Vargo e Lusch (2004a) requer que novos mecanismos de ação sejam propostos, estabelecendo quais serão as formas de medição de valor, as ferramentas de marketing a serem utilizadas e as novas regras vigentes na relação empresa e consumidor. Assim, um novo modelo conceitual deve ser estabelecido, destacando-se os componentes deste modelo e também as variáveis que caracterizam a relação por parte do consumidor e pela empresa, ressaltando a relevância do tema.

Igualmente é importante ressaltar que o conceito de cocriação adotado é o que Prahalad e Ramaswamy (2004) colocam como uma nova fonte de vantagem competitiva, onde as interações de alta qualidade capacitam o consumidor a cocriar experiências únicas com a empresa, construindo valor para ambos. Nesse sistema é permitido que o cliente co-construa a experiência adequada ao seu contexto. Os problemas devem ser resolvidos em conjunto, criando um ambiente em que os consumidores podem ter diálogo ativo e co-construir experiências personalizadas, mesmo que o produto seja o mesmo. Tendo então um ambiente de variedade de experiências entre os diferentes consumidores.

Esta linha de pensamento do marketing contrapõe a tradicional forma de se configurar o mercado com duas imagens distintas, uma com agregação de consumidores e outra focada na troca ou intercâmbio, onde a empresa negocia produtos e serviços com o consumidor, sendo que este conceito implica que a empresa pode agir de forma autônoma no desenho de produtos, desenvolvendo processos de produção, criando comunicação de marketing, e controlando canal de vendas com pouca ou nenhuma interação com os consumidores.

A discussão do tema não fica restrita ao processo de interação e envolvimento do consumidor e da empresa, Prahalad e Ramaswamy (2004) citam como um dos principais desafios na cocriação de valor, os ajustes necessários que tanto os gerentes e responsáveis das empresas como os consumidores, precisam realizar. Ambos precisam reconhecer que a interação deverá ser construída passando por pontos críticos, onde acesso e transparência devem estar presentes. Isto requer por parte da empresa investimentos em tecnologia e socialização dos gerentes, necessitando de troca nas práticas gerenciais, respondendo algumas

importantes questões: Como a empresa deve se engajar em um diálogo constante com o consumidor? Como entender e atender diferentes expectativas de diferentes clientes?

Do lado dos consumidores, estes precisam aprender que cocriação é um caminho de duas vias, sendo que o risco não pode ficar de um só lado. Eles precisam aprender a ter responsabilidade pelos riscos que conscientemente aceitaram. As questões de governança que irão mediar as interações e criar mútuo benefício de resultados para consumidores e empresas são o objetivo (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Delimitando ainda mais a pesquisa, este estudo estará voltado a analisar dentro do processo de cocriação de valor entre empresa e consumidores, o lado da empresa, discutindo as variáveis que viabilizam, por parte da empresa, o ambiente de cocriação. A estrutura a ser considerada é a proposta por Brasil, Santos e Dietrich (2010).

Nela, os autores descrevem os elementos de viabilização da cocriação de valor, objeto deste estudo, com os respectivos pressupostos quanto às variáveis relacionadas.

A cultura da empresa é o primeiro elemento, considerando como indicadores¹ a cultura aberta, incentivando a adesão ao processo de cocriação (RAMASWAMY, 2009a e 2009b; SANTOS, 2009; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010), a orientação para o mercado, trazendo indícios de maior propensão à cocriação, este pressuposto está baseado nos fundamentos de autores como Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1993), e traços de inovação, indicando que a empresa teria maior facilidade para a cocriação, conforme Prahalad e Ramaswamy (2004).

O segundo elemento viabilizador considerado é a caracterização do produto presente na interação entre empresa e consumidores, um indicador é a característica técnica ou tecnológica destes produtos, que tenderiam a apresentar maior dificuldade de cocriação pela limitação de conhecimento do consumidor em relação ao produto.

Esse pressuposto está baseado nas definições de autores como Leonard-Barton (1995) e Christensen (1997), que reforçam a dificuldade de consumidores terem ideias em produtos com características técnicas ou tecnológicas.

Também quanto aos produtos, tem-se o pressuposto de que a familiaridade quanto ao uso ou experiências poderia facilitar a cocriação (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008), e o grau de similaridade entre os produtos concorrentes, que poderia levar à cocriação como diferencial competitivo entre as empresas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000).

¹Será denominado de indicador o aspecto pressuposto de cada elemento viabilizador que indica como cada respectivo elemento influencia o processo de cocriação de valor entre empresas e consumidores.

Outro elemento viabilizador considerado é o mercado em que ocorre o processo de cocriação, o nível de informação e conhecimento do consumidor poderia causar maior influência na adesão à cocriação (PLÉ; CHUMPITAZ, 2010; BRASIL; SANTOS; DIETRICH, 2010), o hábito do consumidor em se engajar a processos interativos, poderia facilitar o processo de cocriação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003; MÖLLER; RAJALA; WESTERLUND, 2008; NAMBISAN; BARON, 2007), sendo também considerado como indicador para este elemento viabilizador.

Também o nível de intensidade competitiva do mercado, que quanto mais concorrido, tenderia a busca de vantagens para estar à frente dos concorrentes com competências exclusivas (ALVES; MAÑAS, 2008; RAMASWAMY, 2009a e 2009b; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010), com cocriação considerada um possível meio de diferenciação.

O último elemento viabilizador considerado na estrutura proposta são as habilidades da empresa, o primeiro indicador é a facilidade na definição de perfis (segmentos) dos consumidores, com a empresa tendo maior conhecimento sobre eles, facilitando o processo de cocriação (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; SANTOS, 2009; PLÉ; CHUMPITAZ, 2010).

A capacidade de comunicação-interação da empresa com os consumidores, que teoricamente facilitaria a cocriação (BALLATYNE; VAREY, 2006, PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; RAMASWAMY, 2009a), é outro indicador considerado nas habilidades da empresa.

A multidisciplinaridade dos colaboradores da empresa, com os colaboradores envolvidos na interação com os consumidores, não ficando restritos a visão de suas funções e sim de todo o processo até o consumidor, igualmente tenderia a facilitar a cocriação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). A visão restrita dos colaboradores e a não socialização da equipe poderia gerar conflitos entre eles e com o consumidor, dificultando a cocriação (PLÉ; CHUMPITAZ, 2010).

Finalmente a presença de um espaço ou plataformas para interação e envolvimento do consumidor, é considerada como um facilitador para a realização da cocriação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008, RAMASWAMY, 2009a).

Estes elementos foram alvo do estudo de caso e os pressupostos relacionados a eles são definidos a partir do trabalho dos autores citados e da fundamentação teórica realizada.

Na estrutura proposta, ainda estão presentes os elementos de sustentação, baseados no modelo DART (Diálogo, Acesso, Transparência e Riscos) definido por Prahalad e Ramaswamy (2004), e os elementos de implantação (canais de comunicação bidirecionais, ambientes de interação, equipes multidisciplinares, redes de colaboração, inserção de consumidores em processos gerenciais e gerenciamento do conhecimento), que não são considerados objetos diretos da pesquisa, sendo esta focada nos elementos viabilizadores da cocriação.

Como relevância do estudo, destaca-se a pouca exploração acadêmica das variáveis inerentes às empresas que desejam participar do processo de cocriação de valor com os seus clientes. Outro ponto a ser considerado é o citado por Prahalad e Ramaswami (2004), de que as empresas necessitam repensar as práticas gerenciais, assim como a socialização de seus gerentes ao novo paradigma. Assim, entender as razões que levam as empresas a participar da cocriação de valor com os seus consumidores torna-se uma importante contribuição acadêmica e gerencial para o marketing.

Desta forma, com base na discussão apresentada, o problema de pesquisa a ser trabalhado neste estudo está baseado nas variáveis ligadas às empresas que caracterizam sua participação no processo de cocriação de valor de acordo com a estrutura conceitual estabelecida, estabelecendo-se a questão: como os elementos viabilizadores da cocriação de valor influenciam as empresas na criação compartilhada de valor com os seus consumidores?

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste estudo qualitativo é analisar como os elementos viabilizadores da cocriação de valor influenciam as empresas na criação compartilhada de valor com seus consumidores.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ↪ Analisar os indicadores relacionados à cultura da empresa em estudo que participam do processo de cocriação.
- ↪ Analisar os indicadores relacionados ao produto presente na interação de marketing entre consumidor e empresa em estudo que participam do processo de cocriação.
- ↪ Analisar os indicadores relacionados ao mercado de competição em que a empresa em estudo está situada que participam do processo de cocriação.
- ↪ Analisar os indicadores relacionados às habilidades da empresa em estudo que participam do processo de cocriação.
- ↪ Identificar outros possíveis elementos viabilizadores da cocriação.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A revisão teórica apresentada neste estudo foi desenvolvida a partir dos conceitos da Lógica do Serviço Dominante, doravante L(S-D), e da cocriação de valor entre empresas e consumidores.

No âmbito da L(S-D), discute-se o entendimento do valor em uso e o contraponto deste com o conceito de valor em troca.

Em relação ao tema de cocriação de valor são debatidos os aspectos conceituais na interpretação de vários autores (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2001, 2003 e 2004; BALLANTYNE; VAREY, 2006; GRÖNROOS, 2006; NAMBISAN; BARON, 2007; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; RAMASWAMY, 2009a e 2009b; TROCCOLI, 2009), os pressupostos e características que influenciam o engajamento da empresa no processo de cocriação de valor e o envolvimento dos consumidores.

Em seguida, apresentam-se dois modelos conceituais, destacando-se as potenciais dimensões que influenciam a caracterização de uma empresa participante no processo de cocriação de valor, assim como estudos já realizados a esse respeito. Dessa forma, fundamenta-se a estrutura conceitual apresentada como o objeto do estudo (BRASIL; SANTOS; DIETRICH, 2010), e define-se o protocolo do estudo de caso realizado na pesquisa, voltada aos elementos viabilizadores da participação da empresa ou não no processo de cocriação de valor com os seus consumidores.

4.1 LÓGICA DO SERVIÇO DOMINANTE (S-D)

Nos últimos 20 anos, o conceito de valor tem sido amplamente discutido como uma variável crítica no marketing. As novas definições de marketing trazem o valor do cliente como um elemento-chave, em conjunto com o gerenciamento do relacionamento com o cliente, sendo que o valor do cliente é baseado do ponto de vista deste e não da empresa produtora (GRÖNROOS, 2006).

O mesmo autor cita que a frase “entregando valor ao cliente” implica em dizer que o valor está incorporado ao produto e que é direcionado ao cliente para o seu uso. Neste

conceito, prevê-se uma troca entre produtor e consumidor de produto por dinheiro, respectivamente.

As pesquisas, de acordo com Vargo e Lusch (2004a), passam a considerar o valor para o cliente não produzido de forma unilateral pela empresa fornecedora, mas sim do valor em uso pelo consumidor, ressaltando a importância da interação deste com a empresa que se relaciona.

O paradigma dominante do marketing destaca Troccoli (2009), estabelecido desde os meados do século XX, com base nas teorias econômicas constituídas no início do século passado, passaram a ser questionadas no início do novo milênio. Sheth e Parvatiyar (2000) fizeram referência a um paradigma alternativo para o marketing, contemplando um processo de relacionamento de natureza contínua entre os participantes dos processos inerentes ao marketing: empresas, consumidores e a rede de relacionamento destes.

Esta nova realidade do mercado, caracterizada por maior competição, com ferramentas mais tecnológicas, estratégias de marketing cada vez mais voltadas para grupos de clientes ou indivíduos, levam as empresas a terem que buscar o valor para o cliente, não de forma isolada, mas em um processo de geração de valor contínuo para o cliente, dentro de seu contexto e individualidade (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; GRÖNROOS, 2006; LUSCH; VARGO, 2006).

A L(S-D) do marketing foi proposta por Vargo e Lusch (2004a) enfatizando-se que os consumidores fazem a avaliação crítica de valor quando produtos e serviços estão em uso, e não somente quando adquirem estes. Esta lógica explora o conceito do valor em uso, impulsionando este novo paradigma do marketing.

A L(S-D) defende que os consumidores desejam, de fato, comprar serviços, em qualquer situação, lugar e época. No conceito da L(S-D), a compra de produtos se torna uma aplicação de serviços. Em outras palavras, uma forma suplementar da experiência dos serviços vem dos produtos, quando os compradores interagem com estes (BALLANTYNE; AITKEN, 2007).

Com esses princípios, a L(S-D) vem contrapor a lógica do produto dominante, caracterizada pela troca de valor entre consumidor e empresa. Mais adiante, tratar-se-á de maneira específica e aprofundada a diferença entre essas duas lógicas.

Nesta fase de definição da L(S-D), é importante entender que ela incorpora uma série de contrapontos quanto à postura e conceitos em relação à lógica do produto dominante, ou seja, os recursos são criados e integrados e não somente operacionalizados. Por exemplo,

utiliza-se o serviço e vivencia-se uma experiência, ao invés de uma simples oferta de serviços e produtos; há proposição de valor e não uma negociação única de preço, como em uma relação transacional; há diálogo entre as partes e não somente promoção por parte da empresa fornecedora; criação de valor na rede de relacionamento e não somente na cadeia de suprimentos; a aprendizagem processa-se através de interações entre os envolvidos e não somente através da maximização do comportamento; marketing colaborativo (marketing com) e não marketing para (LUSCH; VARGO; WESSELS, 2008).

Troccoli (2009) destaca que o ponto de partida da L(S-D) é a revisão do tradicional foco do marketing, em um ambiente de confronto entre bens e serviços, concentrado na herança da teoria econômica que ressalta o valor, caracterizado pela utilidade de um produto, como se o valor estivesse implantado neste produto.

Vargo e Lusch (2004a) defendem que a visão do serviço dominante do marketing implica em considerar a ciência como uma série sequencial de processos sociais e econômicos, focados em recursos transformadores, aplicados sobre outros recursos que produzem efeitos que habilitam as empresas a terem melhores propostas de valor do que seus competidores.

4.2 A LÓGICA (P-D) VERSUS A LÓGICA (S-D)

Exposto o conceito e as considerações sobre a L(S-D), torna-se importante aprofundar o entendimento entre as principais diferenças entre as orientações voltadas à lógica do produto dominante, doravante L(P-D), e a L(S-D).

Como visto anteriormente, a visão inicial do marketing foi guiada pelo modelo econômico, com o tradicional modelo de troca e comércio. Esse conceito procurou o equilíbrio e a maximização de utilidade e lucro, sendo fortemente orientado na eficiência da produção de produtos, com valores impregnados nesses e percebidos através da troca dos produtos por recursos financeiros entre empresas e clientes (LUSCH; VARGO; WESSELS, 2008).

O modelo tradicional reflete a L(P-D) de criação de valor, atendendo o conceito de produção de unidades de saída. Por conta dessa orientação, em estudos iniciais do marketing, o serviço foi ignorado. Com o passar do tempo e com a evolução dos estudos acadêmicos, os serviços foram diferenciados de produtos, caracterizados por quatro termos:

intangibilidade, heterogeneidade (difícil de padronizar), inseparabilidade (produção e consumo simultâneos) e perecibilidade (sem possibilidade de ser armazenado), demonstrando-se, portanto, a necessidade da evolução da orientação (VARGO; LUSCH, 2004b).

Lusch, Vargo e Wessels (2008) contrastam as visões da L(P-D) e da L(S-D), respectivamente em relação ao serviço. A primeira perspectiva demonstra a preocupação primária de produção eficiente de bens intangíveis, mais do que a efetiva criação de valor através do serviço, gerando unidades de resultados e, portanto, a designação plural de serviços. Já sob a ótica da L(S-D) gera-se um único serviço que se materializa através de um processo de fazer algo por e em conjunto com a outra parte. Essa distinção é sutil, porém crítica, na diferenciação entre a L(P-D) considerando “serviços” no plural e a L(S-D), adotando “serviço” no singular.

Os autores destacam também, que, na L(S-D), serviço é definido como uma aplicação de competências especializadas (conhecimento e habilidades) para o benefício de outras entidades, ao invés de unidades de saída como valor. Defendem que, considerar o contexto do consumidor implica em conceber o valor provido não como um conjunto de *outputs* (saídas), como na L(P-D), e sim como uma fonte de recursos contínuos de *inputs* (entradas) para um contínuo processo de criação de valor.

Outra diferença básica das orientações, é que na L(P-D) a ação de produção predomina, enquanto na L(S-D), a ação de criação e integração de recursos é fundamental para o processo de criação de valor entre as entidades envolvidas (VARGO; LUSCH, 2004a; LUSCH; VARGO, 2006).

Dentro do conceito e fundamentação para a ciência do serviço, Lusch, Vargo e Wessels (2008) estabelecem uma série de aspectos comparativos entre L(P-D) e L(S-D), ressaltando as características de cada uma delas. Estes comparativos estão representados no Quadro 1.

L(P-D)	L(S-D)
Operando recursos	Recursos operantes
Aquisição de Recursos	Criando e integrando recursos, e removendo resistências
Bens e serviços	Experimentação de produtos e serviços
Preço	Proposição de Valor
Promoção	Diálogo
Supply Chain	Rede de criação de valor
Maximizando comportamento	Aprendizagem via troca
"Marketing to"	Marketing colaborativo (" <i>marketing with</i> ")

Quadro 1 – Comparativo entre L(P-D) e L(S-D).

Fonte: Lusch, Vargo e Wessels (2008, p. 7).

Verifica-se, conforme o Quadro 1, que a L(P-D) é amplamente orientada para recursos estáticos, necessitando recorrer a outros recursos que os façam úteis ou funcionais. De acordo com os autores, isso advém da natureza primária e exploratória do homem, refletida nas ações e estudos de mercado.

Esse foco inicial em recursos estáticos traz reflexos para o comportamento presente nas empresas, como: (1) as organizações são vistas apenas como produtores que trocam bens; (2) o cliente é normalmente visto como um recurso estático, algo para ser segmentado, penetrado, alvo de distribuição ou de promoção; ativos e bens são considerados como sendo obtidos de recursos tangíveis; (3) tradicionalmente as trocas são vistas como o método para maximizar lucros a serem usados na aquisição de mais bens, criando um equilíbrio amplamente tangível com recursos estáticos (LUSCH; VARGO; WESSELS, 2008).

Em contrapartida, na L(S-D), o foco é em recursos operantes, frequentemente intangíveis, como, por exemplo, conhecimento e habilidades, agindo em outros recursos estáticos ou também operantes para criar valor.

Outro ponto citado refere-se à aquisição de recursos associada à criação de valor em atividades econômicas tradicionais, que caracterizam a orientação por produto. Na orientação da L(S-D), a criação e a integração dos recursos estão presentes. Criação que envolve conhecimento e criatividade humana, e integração através da junção de recursos dos diversos participantes envolvidos (HUMPHREYS; GRAYSON, 2008). Para ser considerado e aplicado este conceito, é importante entender a necessidade de se remover barreiras provavelmente existentes, tanto na cultura predominante das empresas como no próprio hábito de participação passiva por parte do consumidor.

Dessa forma, comparando-se o foco L(P-D), caracterizado pelo foco das empresas na produção de *outputs* para serem vendidos aos clientes, com o foco L(S-D), de interação entre as partes, buscando-se continuamente soluções para o cliente (PENALOZA; VENKATESH, 2006), deve-se considerar outro aspecto importante que é a ação contínua do serviço e a experimentação pelo cliente.

Para finalizar este comparativo entre as orientações das lógicas L(S-D) e L(P-D), e também com objetivo de melhor entender essa transição, faz-se importante a compreensão de que as lógicas não somente caracterizam momentos pontuais na história da ciência do marketing, mas uma evolução de conceitos, refletindo mudanças ocorridas não somente nos estudos acadêmicos, mas na competição do mercado e nas práticas gerenciais. O Quadro 2 mostra essa transição dos conceitos relatada no artigo de Lusch e Vargo (2006).

Importante observar, que os autores consideram uma fase intermediária na transição destes conceitos, buscando reforçar a ideia de evolução dos paradigmas, voltada não somente para os aspectos do marketing mix, ou seja, produto, preço, promoção e distribuição, mas também de todo o processo de relacionamento envolvendo empresa e clientes, como integração e complexidade do sistema entre as partes, a rede de relacionamento e a forma de interação.

Conceitos da L(P-D)	Conceitos de transição entre as lógicas	Conceitos da L(S-D)
Dominância de bens	Serviços	Serviço
Produtos	Oferta	Experiência
Atributo	Benefício	Solução
Valor adicionado	Coprodução	Cocriação de valor
Maximização do lucro	Engenharia financeira	Aprendizagem através do <i>feedback</i> financeiro
Preço	Valor entregue	Proposição de valor
Equilíbrio do sistema	Dinâmica do sistema	Complexa adaptação do sistema
<i>Supply chain</i>	Cadeia de valor	Rede de criação de valor
Promoção	Integração da comunicação	Diálogo
<i>To market</i>	<i>Market to</i>	<i>Market with</i>
Orientação para produto	Orientação para mercado	Orientação para o serviço

Quadro 2 - Transição de Conceitos entre as lógicas L(P-D) e L(S-D).

Fonte: Lusch e Vargo (2006 p. 286).

4.3 EVOLUÇÃO DO CONCEITO PARA O “MARKETING WITH”

Como foi observado no Quadro 2, na transição de conceitos entre as lógicas L(P-D) e a L(S-D), um dos aspectos citados por Lusch e Vargo (2006) foi a evolução do conceito do marketing, quanto as perspectivas “*to market*”, “*market(ing) to*” e “*market(ing) with*”. Lusch (2007) defendeu uma estrutura conceitual para esta evolução histórica da ciência do marketing, e o objetivo neste capítulo é entender essas perspectivas e a relação delas com a evolução dos paradigmas do marketing.

Os primeiros estudos e publicações caracterizavam o marketing relacionado a temas como troca, distribuição física e funções financeiras. Seguindo essa linha de pensamento e associando-se o marketing a um elo entre empresa e consumidor, é o que Lusch (2007) caracteriza como a fase do “*to market*”.

Nela o consumidor é passivo ao processo de criação de valor, sendo a empresa responsável pela geração e pela entrega de valor a ele. A interação dos consumidores com as empresas estava restrita ao momento de compra, sendo que, de acordo com essa perspectiva, não havia indícios de envolvimento do consumidor no processo de desenvolvimento de produtos (SANTOS; BRASIL, 2009).

Não é difícil concluir que a cocriação de valor, também não estava presente e que embora a perspectiva tenha sido apresentada como uma característica dos primeiros conceitos do marketing é bastante comum encontrar empresas que ainda praticam os fundamentos deste contexto, como cita Lusch (2007).

Com a evolução do conceito do marketing e a necessidade de se entender o papel do consumidor nos processos de marketing, a perspectiva “*Market(ing) to*” traz para a academia os primeiros estudos sobre comportamento do consumidor. Assim a nova perspectiva relaciona diretamente as decisões gerenciais das organizações com o objetivo de satisfazer as necessidades do consumidor (SANTOS; BRASIL, 2009; SANTOS, 2009).

Nessa fase surge a crítica da construção do marketing como um conjunto de processos concebidos e organizados para atender as necessidades dos consumidores. O objetivo principal da perspectiva é identificar mercados e clientes e comercializar produtos, sendo que o consumidor permanece sendo um recurso exógeno às empresas (LUSCH, 2007).

A partir dessa perspectiva, alguns estudos apresentaram a discussão a respeito da possibilidade do consumidor ser um recurso a ser utilizado no processo de desenvolvimento de produtos. Santos e Brasil (2009) citam que a fundamentação desta discussão está na Visão

Baseada em Recursos (VBR), que relaciona a vantagem competitiva da empresa à utilização de recursos e capacidades, proporcionando singularidade e diferenciação, dificultando que os competidores realizem o mesmo arranjo com facilidade (BARNEY, 1986, 1991, 2001; CONNER, 1991; WRIGHT; McMAHAN; McWILLIAMS, 1994; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000; SRIVASTAVA; FAHEY; CHRISTENSEN, 2001).

Os mesmos autores (ibid) salientam que na perspectiva “*market(ing) to*” a interação com os consumidores não está vinculada a estratégia da empresa, o consumidor ainda é visto como um recurso ou fonte de informações, e a troca ou desenvolvimento do conhecimento do consumidor não é reconhecida, pois a transferência de conhecimento é apresentada como uma via de mão única, partindo do consumidor e finalizando na empresa (VARGO; LUSCH, 2004a; LUSCH; VARGO, 2006; LUSCH, 2007; BALLANTYNE; VAREY, 2006).

A perspectiva caracteriza-se pelo foco no produto que atende as necessidades de compra do cliente, que possui o papel de gerar informações de mercado, sendo objeto de pesquisas *surveys*, grupos focais, métodos de observação (compra), e técnicas tradicionais de coleta de dados (KAULIO, 1998; LILIEN et al, 2002; MAKLAN; KNOX; LYNETTE, 2008).

Já a perspectiva denominada de “*market(ing) with*” por Lusch (2007) tem por característica básica a interação das empresas com os consumidores, sendo esta a principal diferença das anteriores, “*to market*” e “*market(ing) to*”. Na perspectiva “*market(ing) with*”, o consumidor é considerado como um parceiro com a empresa e participa do processo de cocriação de valor (SANTOS; BRASIL, 2009; SANTOS, 2009).

Nessa proposição, o consumidor, até então considerado exógeno ao processo, não participando diretamente da criação de valor, passa a ser considerado um agente endógeno, participando da criação de valor, no processo de marketing (GRÖNROOS, 2006; LUSCH, 2007; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003 e 2004).

Vargo e Lusch (2004a) definem como essencial o papel do consumidor no processo criação de valor em todos os momentos de interação com a empresa. A função clara e definida para cada elo da cadeia produtiva das outras perspectivas, na “*market(ing) with*” deixa de existir, sendo que as funções e atividades são compartilhadas entre diferentes autores da cadeia em um mesmo momento.

Outro ponto de destaque que fundamenta a perspectiva “*market(ing) with*” é que a partir da participação intensa do consumidor no processo de cocriação, a tradicional pesquisa de marketing, responsável pela coleta de dados, passa a ser substituída pela proposta de

envolvimento dos consumidores no processo de desenvolvimento de produtos e serviços das empresas e do ambiente de cocriação de valor (SANTOS; BRASIL, 2009).

Santos e Brasil (2009) citam que além das técnicas tradicionais de pesquisa de marketing, Nambisan e Baron (2007) referem-se a empresas que utilizam recursos tecnológicos, como fóruns de discussão na internet, kits de ferramentas que permitem usuários criarem design, protótipos virtuais e jogos interativos, permitindo simulações de utilização e criação de novas funcionalidades.

Essa forma de interação, visando à busca e troca de informações, com o objetivo de potencializar o conhecimento do mercado por parte da empresa, fez surgir ferramentas como as comunidades de práticas, utilizando ferramentas de interatividade baseadas na internet, proporcionando o aprendizado entre consumidores e empresas (NAMBISAN; BARON, 2007).

Assim, a evolução dos conceitos está vinculada à maior participação dos consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos e cocriação de valor, impulsionadas pela maior competitividade do mercado e pela facilidade das ferramentas tecnológicas, permitindo e incentivando que o consumidor seja endógeno aos processos do marketing (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Dessa forma, a relação entre a evolução dos conceitos de marketing, da lógica do produto dominante à lógica do serviço dominante e das perspectivas “*to market*”, “*market(ing) to*” e “*market(ing) with*” sedimentam o caminho para a viabilização do conceito do processo de cocriação de valor entre empresas e consumidores que será discutida a seguir.

4.4 A ESSÊNCIA DA COCRIAÇÃO DE VALOR ENTRE EMPRESA E SEUS CONSUMIDORES

Dentro de uma perspectiva de mercado competitivo, exigindo uma nova definição de marketing, trazendo o conceito de valor em uso para o cliente, valorizando a percepção de valor por parte do consumidor no uso de produtos e serviços (VARGO; LUSCH, 2004a; GRÖNROOS, 2006) e seguindo a lógica do serviço dominante, como visto nos itens anteriores, torna-se imprescindível aprofundar o entendimento do conceito de cocriação.

O conceito de cocriação de valor já vem sendo discutido quanto a sua possibilidade e viabilidade nas relações de marketing há mais de 15 anos (NORMANN;

RAMIREZ, 1993), mas tem ganhado representatividade a partir das discussões e estudos de marketing com o conceito de valor em uso na criação de valor (VARGO; LUSCH, 2004a). Esses autores (ibid) têm discutindo o reposicionamento do papel de serviços nas definições do marketing desde o final da década de 1990 (VARGO; LUSCH, 1999).

Lusch e Vargo (2006) referem-se a dois termos: cocriação e coprodução de valor. O mais abrangente destes é a cocriação de valor. Este conceito representa um drástico afastamento da lógica do produto dominante, cujo valor é visto como algo que é adicionado ao produto no processo de produção e o ponto de troca é capturado na troca de valor, como por exemplo, o preço.

Como foi citado anteriormente, na L(S-D), o valor somente pode ser criado com o consumidor e determinado pelo usuário em seu processo de consumo através do uso, o que é denominado valor em uso. Deste modo, ocorre a intersecção entre empresa produtora e consumidores em todo o período do processo, através da interação direta entre ambos ou mediada por um produto.

O segundo termo é o que pode ser chamado de coprodução. Isto envolve a participação na criação da essência do que é oferecido para o consumidor. Pode-se ocorrer através da divisão do que está sendo criado, do codesign, ou divisão da produção de produtos relacionados, e pode ocorrer com consumidores ou qualquer outro parceiro da cadeia de valor.

Lusch (2009) cita que os mesmos autores Vargo e Lusch (2008b), evoluem o conceito da L (S-D), caracterizando que coprodução poderia ainda ser relacionada à L(P-D), em função do termo produção, assumindo o termo cocriação como que melhor caracteriza a L(S-D).

Na cocriação o consumidor necessariamente é endógeno ao processo, participando ativamente e interagindo com a empresa (GRÖNROOS, 2006), diferindo do conceito de produção associado à lógica do produto dominante.

Seguindo o mesmo pensamento, Prahalad e Ramaswamy (2004) citam a tradicional forma de se configurar o mercado com duas imagens distintas: uma com agregação de consumidores e outra focada na troca ou intercâmbio, onde a empresa negocia produtos e serviços com o consumidor. Esse conceito implica que a empresa pode agir de forma autônoma no desenho de produtos, desenvolvendo processos de produção, criando comunicação de marketing, e controlando canal de vendas com pouca ou nenhuma interação com os consumidores.

Nessa outra forma, os consumidores procuram exercitar sua influência em todas as partes do sistema de negociação; armados com novas ferramentas e insatisfeitos com as

opções disponíveis, consumidores querem interagir com empresas e desse modo cocriar valor, mudando o conceito de valor (TROCCOLI, 2009).

Prahalad e Ramaswamy (2004) citam que as interações de alta qualidade, que capacita um consumidor a cocriar experiências únicas com a companhia são a chave para desbloquear novas fontes de vantagem competitiva. O valor terá de ser construído por ambos, empresa e consumidor.

No tradicional sistema, a empresa decide os produtos e serviços que irão produzir, decidindo o que é valor para o consumidor. Neste sistema, o consumidor tem pouco ou nenhum papel na criação de valor.

No sistema de cocriação de valor, Prahalad e Ramaswamy (2004) ressaltam que o valor é cocriado entre empresa e consumidor, permitindo que o consumidor coconstrua a experiência de serviço adequada a seu contexto.

O termo contexto é inclusive considerado por Vargo e Lusch (2008b, p. 8): “Criação de valor é sempre unicamente e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário”, trazendo o termo valor em contexto, com o consumidor percebendo o valor em uso, mas variando de acordo com o contexto que vivencia.

Nesse contexto vivenciado pelos criadores de valor, os potenciais problemas devem ser resolvidos em conjunto, criando um ambiente em que os consumidores podem ter diálogo ativo e coconstruir experiências personalizadas, mesmo que o produto seja o mesmo, tendo, portanto, um ambiente de variedade de experiências entre os diferentes consumidores.

Os mesmos autores definem como um dos principais desafios na cocriação de valor, a demanda de ajustes necessários tanto por parte dos gerentes e responsáveis das empresas como dos consumidores. Ambos precisam reconhecer que a interação deverá ser construída, passando-se por pontos críticos, onde o acesso e a transparência devem estar presentes. Isso requer por parte da empresa investimentos em tecnologia, socialização dos gerentes e mudanças nas práticas gerenciais.

Do lado dos consumidores, estes precisam entender que cocriação é um caminho de duas vias, sendo que o risco não pode existir de um só lado. Eles precisam aprender a ter responsabilidade pelos riscos que conscientemente aceitaram, ao participar do processo. As questões de governança que mediarão as interações e criar benefícios mútuos para consumidores e empresas são o objetivo.

Prahalad e Ramaswamy (2004) buscam então um entendimento para o conceito da cocriação de valor. No Quadro 3, fica estabelecido o comparativo do que os autores entendem por criação e o que não significa cocriação.

O QUE NÃO É COCRIAÇÃO	O QUE É COCRIAÇÃO
* Foco no consumidor * Cliente é o rei ou está sempre certo	* Cocriação está relacionada à junção entre empresa e consumidor para criar valor a ambos. Não significa uma ação onde a empresa tem a responsabilidade de tentar agradar o consumidor somente
* Prestar bons serviços para o consumidor ou mimando o consumidor com serviços que o encantem	* Permite que o consumidor coconstrua uma experiência de serviço ajustada a seu contexto
* Customização em massa de ofertas adequadas às necessidades da cadeia de valor	* Ação conjunta na definição e solução de problemas
* Transferência de atividades da empresa para o cliente através do autosserviço * Consumidor como gerente de produtos ou codesigning de produtos e serviços	* Criação no ambiente de experiências pode ativar o diálogo e coconstruir personalizadas experiências, mesmo quando o produto é o mesmo para diferentes consumidores
* Variedade de produtos	* Variedade de experiências
* Segmento único ou customização	* Experiência única
* Meticulosa pesquisa de mercado	* Experimentação para o cliente em <i>real time</i> * <i>Diálogo contínuo</i>
* Experiências surpreendentes	* Coconstrução de experiências personalizadas
* Demanda de inovação para novos produtos e serviços	* Ambiente de inovação para que se permitam novas experiências de cocriação

Quadro 3 - Comparativo entre o que não é cocriação e o que é cocriação.

Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 8).

Destaca-se o entendimento de que a interação entre consumidores e empresas é fundamental para o ambiente de cocriação. Torna-se necessário o entendimento dessa relação, pois as empresas precisam não apenas do entendimento desse novo ambiente, mas também ter consciência do que precisam fazer para participar da cocriação de valor com os consumidores.

Ballantyne e Varey (2006) identificam três atividades necessárias para permitir a viabilidade do ambiente de cocriação: relacionamentos (*relating*), interação comunicativa (*communicating*) e conhecimento (*knowing*).

Os relacionamentos tornam-se necessários para dar suporte estrutural à criação e aplicação de recursos (*relating*). Relacionamentos estão sempre presentes quando existe uma interação entre duas ou mais partes. Entretanto, a preocupação com a qualidade dos relacionamentos é emergente, derivada da experiência de forte interação que a cocriação requer. Como gerenciar a qualidade do relacionamento é uma consequência do aprendizado em conjunto que ocorre durante todo o transcorrer da relação. Esta é uma importante questão, porque os relacionamentos que são benéficos para todas as partes formam uma base para o suporte estrutural que é fundamental para sustentar a cocriação.

A segunda atividade é a interação comunicativa para desenvolver as relações (*communicating*). A prática de comunicação deve ser de duas vias, onde todas as partes informam e recebem informações sobre o processo que está envolvido na cocriação. O diálogo não pode ser reduzido para a atividade de uma pessoa somente, ou reduzida para a perspectiva de uma pessoa isolada; ele é inerentemente relacional, orientado para a descoberta, com o propósito das partes em aberto, criando valor.

A terceira atividade é o conhecimento necessário para incrementar a experiência de serviço do consumidor, especialmente quando a cocriação ocorre através do diálogo e aprendizagem em conjunto (*knowing*). Os autores (*ibid*) afirmam que Vargo e Lusch (2004a) reconhecem a importância fundamental das habilidades e competências das pessoas à acumulação de experiência durante o tempo de trabalho dos colaboradores.

Entretanto, Ballantyne e Varey (2006) afirmam que o conhecimento tem duas formas: tácito e explícito.

No conhecimento tácito, o colaborador ganha *know-how* ou competências através da observação, imitação e trocas de experiências, aplicada diretamente na criação de valor.

Já o conhecimento explícito adquire-se através do meio e pode ser duplicado, digitalizado e circulado, ou seja, um depósito de conhecimento que pode ser acessado na criação de valor.

Na comparação entre as duas formas, a tácita tende a expirar mais rapidamente do que a explícita dentro da empresa, mostrando-se, portanto, a necessidade de renovar o conhecimento (geração, divisão e aplicação do conhecimento) dentro da empresa entre todos os envolvidos, melhorando a qualidade do relacionamento entre as partes e facilitando a obtenção de vantagem competitiva (VARGO; LUSCH, 2004a).

As três dimensões apresentadas por Ballantyne e Varey (2006) vislumbram um papel mais interativo e colaborativo para a função do marketing. Ao analisarem a proposta de Vargo e Lusch (2004a), os autores (*ibid*) concentram-se na força do conceito de interação, tendo em vista, que a interação é um dos fundamentos da nova perspectiva (SANTOS; BRASIL, 2009).

Assim, o conceito da cocriação requer uma mudança do paradigma do marketing da lógica do produto dominante, passando para a lógica do serviço dominante, no qual o uso do produto ou serviço será decisivo na coprodução de valor, assim como a constante interação das partes envolvidas no processo de cocriação, com fluxo de comunicação e aprendizagem entre ambos, conscientes do papel de cada um e dos riscos assumidos.

Dentro do conceito de cocriação, fica claro o papel e a presença do consumidor na produção de valor, fazendo com que este seja endógeno ao processo, participando de forma ativa na construção de valor. Requer-se, dessa forma, que os envolvidos no processo sejam considerados na rede de criação de valor, pois estão presentes nesta, através de ideias ou recursos para que a efetivação dos interesses de todos e dos objetivos compartilhados sejam viabilizados (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; GRÖNROOS, 2006; TROCCOLI, 2009).

4.4.1 Cocriação de valor e a experiência de consumo

Outro aspecto a ser considerado no processo de cocriação de valor é a experiência vivenciada pelo consumidor, surgindo como ponto importante na construção da nova perspectiva. As experiências únicas de um cliente perante uma empresa é citado por Prahalad e Ramaswamy (2004) na definição comparativa entre o que é ou não a cocriação de valor (ver Quadro 6) como fundamental na descoberta de novas fontes de vantagem competitiva.

Prahalad e Ramaswamy (2004) ressaltam que a variedade de experiências, a experiência única vivida por um cliente, a experiência em tempo real e a coconstrução personalizada de experiências são os grandes desafios no conceito da cocriação, pois apesar do foco na experiência dos consumidores, as empresas ainda os tratam de forma passiva.

O objetivo, então, é criar um ambiente de experiência que impacte no interior do indivíduo, podendo este criar sua própria e única experiência personalizada, seguindo o princípio de que produtos podem ser comoditizados, mas cocriação de experiências não (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Outros autores, como Bielski (2004), enfatizam que as empresas precisam estar sempre conectadas com os consumidores e que estes têm ansiedade por autenticidade na relação e na experiência. Estudos de Pine e Gilmore (2002) explicam que experiência é o resultado de elementos concretos e intangíveis. E, se a empresa quer que o consumidor tenha uma grande experiência, ela deve ser engajadora, robusta, envolvente e memorável. Para tal, é necessário ter estratégia e níveis de responsabilidade definidas. Os autores recomendam, inclusive, que as empresas definam um responsável pela gestão da experiência.

Assim, gerenciar o processo de experiência torna-se tão importante quanto proporcioná-la. O resultado e as consequências dessa experiência serão relevantes na

continuidade do processo relacional com a empresa, principalmente dentro da perspectiva de cocriação.

Menon e Bansal (2006) mostraram em seu estudo que a maior parte das experiências de poder ocorre quando se tem alto grau de contatos nos serviços prestados, ressaltando a natureza social do poder do consumidor. Consumidores de alto poder sentem mais emoções positivas, menos emoções negativas e maior satisfação que consumidores com menor poder na relação.

Esses resultados reforçam o pensamento de que a cocriação de valor permite que o consumidor tenha ação mais ativa no processo e perceba um grau de poder maior para si mesmo, acarretando uma experiência vivida mais positiva, com consequências emocionais e de satisfação também mais positivas. Isto aumenta a responsabilidade do gerenciamento da experiência e da produção desta (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Essa preocupação da elaboração da experiência e de seu monitoramento tem despertado interesse de acadêmicos e profissionais do marketing. Um exemplo é o artigo desenvolvido por Johnston, Edvardson e Enquis (2005), com o objetivo de desenvolver um modelo teórico para a cocriação do valor através da hiperealidade durante a experiência de compra de serviços, em que a realidade de compras é simulada anteriormente ao momento de compra.

Johnston, Edvardson e Enquis (2005) propõem sete benefícios ou princípios proporcionados ao consumidor com a experiência de pré-compra de serviços: adicionar um valor único e personalizado para o serviço; conexão com o consumidor para esclarecimento de normas e valores da organização; aprendizado maior a respeito das necessidades e desejos dos consumidores, utilizando-o durante o desenvolvimento do serviço e melhoramento da qualidade; incremento de lealdade; criação de identidade única; gerenciamento das expectativas do consumidor e da qualidade em uso; crescimento de vendas.

Com o exposto, verifica-se que na cocriação de valor entre consumidor e empresas, os autores (ibid) ressaltam a interação entre as partes, a comunicação bilateral, o conhecimento mútuo e a experiência vivenciada como fatores determinantes no processo que define o ambiente de cocriação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; BIELSKI, 2004; BALLANTYNE; VAREY, 2006; MENON; BANSAL, 2006; TROCCOLI, 2009).

A partir de aspectos presentes nessa descrição da cocriação de valor, surgem modelos ou estruturas como as que serão apresentados a seguir.

4.5 O MODELO DART DE COCRIAÇÃO DE VALOR

O primeiro modelo apresentado nesse trabalho é o Modelo DART (Diálogo, Acesso, Risco e Transparência) desenvolvido por Prahalad e Ramaswamy (2004). Na modelagem proposta, os autores procuram indicar os pontos a serem trabalhados pelas empresas que buscam a interação com os seus consumidores na construção compartilhada de valor, observando que existem quatro elementos sustentadores da cocriação de valor: diálogo, acesso, riscos e benefícios e transparência.

Dessa forma, os autores se referem à necessidade de se construir blocos de interações entre os consumidores e empresas. Verifica-se nesses blocos, conforme a Figura 1, a presença do diálogo, do acesso, dos riscos e benefícios e da transparência (DART), caracterizando, pois, as interações entre os envolvidos.

Esses blocos de interação entre empresas e consumidores facilitam a experiência de cocriação entre os envolvidos, sendo que os elementos definidos no sistema DART emergem formando uma base de interação entre as partes interessadas no processo de criação de valor. As construções dos blocos de interação desafiam as posições gerenciais tradicionais das empresas, exigindo um novo tipo de comportamento perante as exigências do mercado competitivo (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

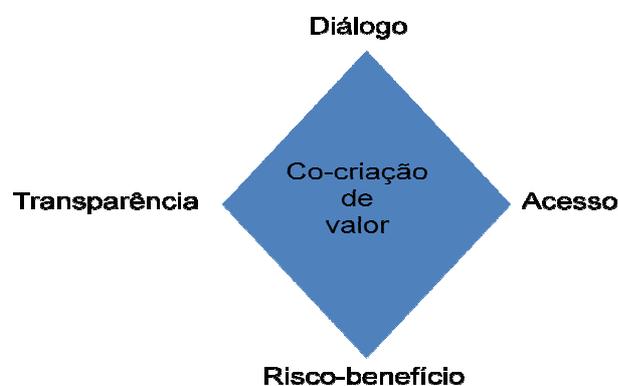


Figura 1 - Construindo blocos de interações para cocriação de valor.
Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 9).

Na modelagem proposta por Prahalad e Ramaswamy (2004), o diálogo aparece como um importante elemento na visão da cocriação de valor. O diálogo implica em interações, profundo engajamento, habilidade e vontade de ação para ambos os lados. A compreensão empática trazida pela experiência daquilo que os clientes vivenciam, é o aprendizado compartilhado e a comunicação entre dois solucionadores de problemas em condições de igualdade (TROCCOLI, 2009).

O diálogo não deve ser assimétrico. Portanto, cliente e empresa necessitam estar centrados em questões de interesses mútuos e junto resolverem os problemas. Para tanto, a transparência, o acesso entre os envolvidos e o perfeito entendimento entre os riscos e benefícios decorrentes da interação no processo de cocriação de valor devem prevalecer (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Essa interação representa uma importante quebra de paradigma vigente no mercado, onde consumidor e empresa estão representados de forma isolada e com interesses próprios, conforme a Figura 2.

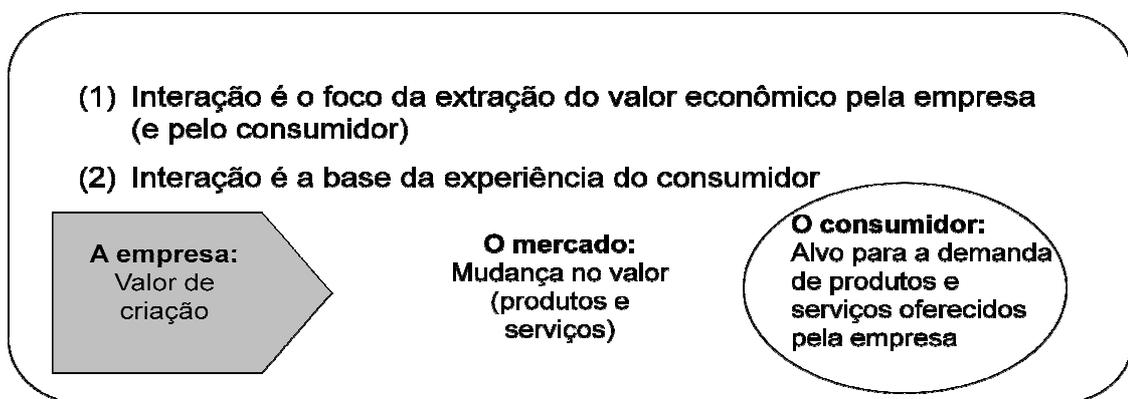


Figura 2 - O conceito tradicional para o mercado.
Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 7).

Já na Figura 3, mostra-se o conceito emergente para o mercado, na qual a interação entre as partes é caracterizada, surgindo-se o ambiente de cocriação no mercado, representada pela intersecção entre a empresa e consumidor, cocriando valor em uma experiência única para o contexto do indivíduo.

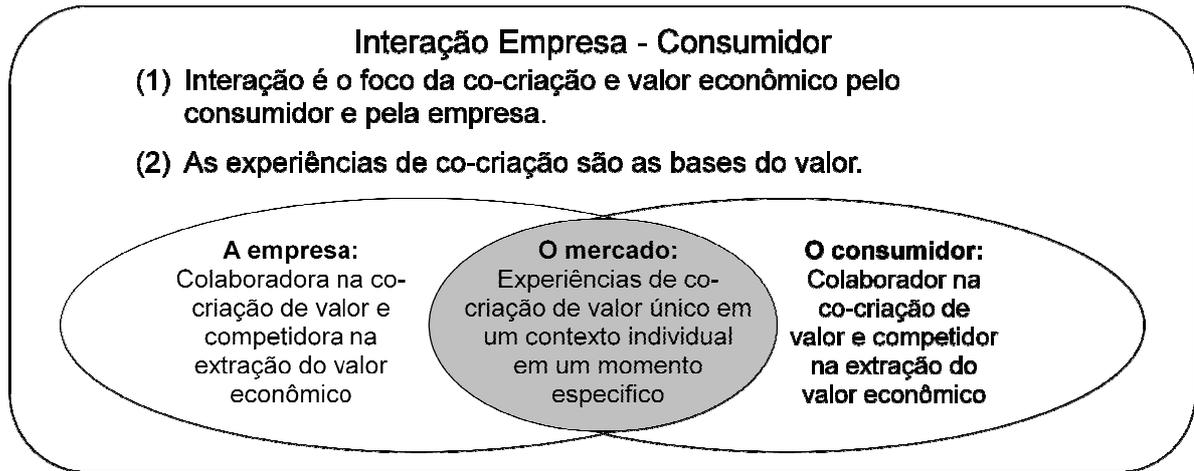


Figura 3 - O conceito emergente para o mercado.

Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 11).

Nesse novo paradigma, o acesso contrapõe o foco tradicional das empresas de transferência da propriedade dos produtos para os clientes. Os clientes passam a ter acesso a experiências, sendo a noção de acesso distanciada da noção de propriedade (TROCCOLI, 2009). Não possuir o produto ou serviço, não impede o consumidor de experimentá-lo, trazendo para o ambiente de marketing situações antes não tão comuns, como a possibilidade de acesso a *web*, através de *cyber* cafés ou *Lan Houses* (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003).

Prahalad e Ramaswamy (2004) referem-se à transparência, citando o desaparecimento da assimetria de informação entre clientes e fornecedores de bens e serviços, que tradicionalmente beneficiou as empresas. Assim, as empresas devem entender que não mais poderão gerenciar custos, preços e margens à revelia do público, conforme este adquire acesso a mais informações sobre concorrentes, produtos e tecnologias.

Como exemplo, cita-se a capacidade que os consumidores têm de acompanhar, via internet, a evolução do processo de entrega de suas compras, evidenciando a competência ou não do vendedor e comparando-a com as promessas feitas por este, além de verificarem os melhores preços de produtos e serviços demandados via site de busca na *web*.

Quanto à avaliação do risco, Prahalad e Ramaswamy (2004) questionam a ideia vigente de que as empresas saberiam melhor do que os clientes avaliar e administrar riscos. No novo paradigma, esse tipo de avaliação deveria ser compartilhado entre os envolvidos. Para tanto, uma ampla e bidirecional comunicação precisa estar presente, contrapondo a tradicional forma, na qual as empresas se concentram em apenas mostrar os benefícios dos seus produtos e serviços.

Ressaltando a ideia da evolução dos conceitos, em função das mudanças ambientais no mercado e das novas ferramentas tecnológicas reforça-se a efetivação da nova forma de interação entre empresas e consumidores, tornando-se importante citar o estudo anterior de Prahalad e Ramaswamy (2003) no qual apresentam as cinco forças do consumidor conectado após o advento da internet:

- ↳ (1) o acesso a informação, trazendo maior nível de conhecimento para que o consumidor tenha maior qualidade nas decisões;
- ↳ (2) a visão global, com a internet trazendo para o consumidor a possibilidade de receber informações 24 horas por dia, sobre o que está acontecendo no mundo;
- ↳ (3) redes de relacionamento, oportunizando trocas entre os clientes e seus grupos ou redes de relacionamento que participam;
- ↳ (4) experimentação, possibilidade dos clientes experimentarem e desenvolverem produtos de forma digital;
- ↳ (5) ativismo, com os consumidores podendo fornecer *feedbacks* para as empresas, mesmo quando não solicitados.

Assim, o modelo proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004) está embasado nas forças ambientais e na evolução da ciência do *marketing*, respondendo a necessidade de um novo paradigma que considere o mercado e que permita que cliente e consumidor atuem na busca de criação de valor compartilhado, criando o ambiente de cocriação entre consumidores e empresas.

4.6 O MODELO CONCEITUAL DE COCRIAÇÃO DE VALOR DE PAYNE, STORBACKA E FROW (2008)

O Modelo DART, como foi visto, está voltado a indicação do que as empresas podem fazer para viabilizar e sustentar a cocriação. Payne, Storbacka e Frow (2008), tiveram a preocupação de desenvolver um modelo voltado aos processos ou formas de como o procedimento da cocriação deveria ser desenvolvido, e tendo uma forte ligação com a experiência do consumidor no relacionamento com as empresas (TROCCOLI, 2009).

Essa modelagem se baseia na ênfase dos processos, remetendo a Vargo e Lusch (2004a), que enfatizam que o marketing deve ser visto como um conjunto de processos e de recursos com os quais as empresas buscam criar propostas de valor. Nesse sentido, processos incluem procedimentos, tarefas, mecanismos, atividades e interações que suportam a co-criação de valor (TROCCOLI, 2009).

Payne, Storbacka e Frow (2008) destacam que a visão de processos leva ao entendimento do relacionamento entre empresa e cliente como um grupo de experiências e de atividades não pontuais, com grande dinamismo e interatividade, desempenhada por ambos os envolvidos, no contexto em que estão inseridos, com práticas e ferramentas conhecidas de forma bilateral, mas parcialmente baseados na rotina e no comportamento inconsciente.

Assim, o modelo de Payne, Storbacka e Frow (2008), conforme Figura 4, consiste em três componentes principais:

- 1) Processos de criação de valor do cliente: processos, recursos e práticas usados pelos clientes para desempenharem suas atividades;
- 2) Processos de criação de valor dos ofertantes (empresas): processos, recursos e práticas usados pelos fornecedores para administrarem seus negócios e seus relacionamentos com os clientes e as outras partes interessadas (*stakeholders* relevantes).
- 3) Processos de encontro: processos e práticas da interação e do intercâmbio que ocorrem dentro do relacionamento cliente-empresa, e que precisam ser administrados para o surgimento de oportunidades bem sucedidas de co-criação de valor.

Payne; Storbacka e Frow (2008) citam que para melhor avaliar a experiência relacional que se dá após o processo do encontro, pode-se considerar duas perspectivas, no que tange à corrente de pesquisa do consumidor: a da abordagem do processamento da informação e o da abordagem experimental.

No primeiro caso, a autora relata que conforme colocou Oliver (1999), trata-se de ver os clientes envolvidos no processo cognitivo de julgamento com base na importância que atribuem a experiências passadas, presentes ou futuras. Dessa forma, o cliente desenvolve atitudes consonantes com suas metas: busca informação, avalia as opções disponíveis e decide se deve ou não adquirir um bem ou um serviço.

Já na abordagem experimental implica em considerar o valor não no objeto de consumo, mas sim na experiência do consumo, incluindo fantasias e sentimentos, com o cliente se transformando em alguém que sente e que pensa.

Ainda sobre os processos do cliente, Payne, Storbacka e Frow (2008) ressaltam que embora tenham destacado os papéis da emoção, da cognição e do comportamento do consumidor como fundamentais para a experiência do relacionamento, eles tem de ser vistos em um contexto mais amplo do que é verificado normalmente no marketing. Ou seja, a análise do comportamento deveria ir além dos processos de escolha que levam as decisões de consumo, passando a incluir experiências que os clientes obtêm a partir do uso de um produto ou de um serviço (TROCCOLI, 2009).

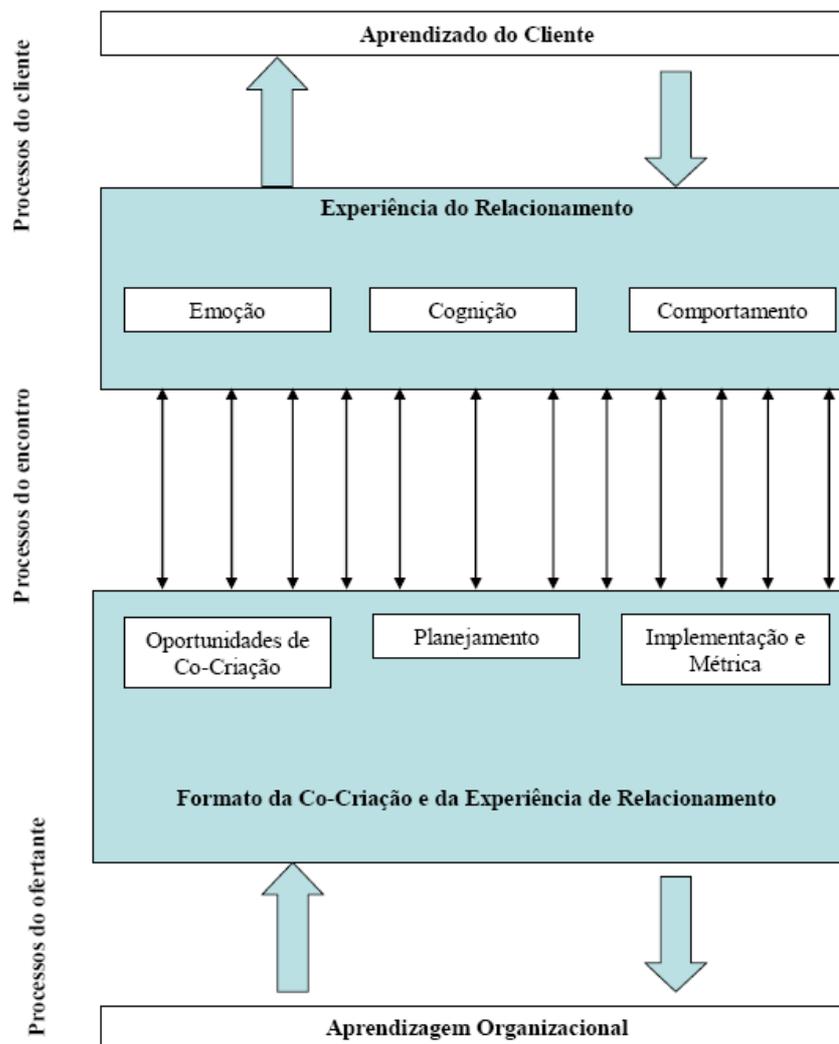


Figura 4 - Modelo Conceitual de Cocriação de Valor.
Fonte: Payne, Storbacka e Frow (2008, p. 90).

4.7 ESTRUTURA CONCEITUAL DO TRABALHO DE DISSERTAÇÃO

Tanto o modelo de Prahalad e Ramaswamy (2004) como o de Payne, Storbacka e Frow (2008) estão focados na interação entre empresa e consumidor na cocriação de valor. O primeiro se refere a blocos de interações entre os participantes, e o segundo aos processos de relacionamento entre as partes, buscando processos de encontro entre empresa e consumidor.

Como o objetivo desse estudo é buscar o entendimento dos elementos que viabilizam a cocriação por parte da empresa, torna-se importante aprofundar a análise teórica não somente quanto ao relacionamento entre as partes, mas também focando o desenvolvimento de processos de cocriação de valor nas organizações. Com esse propósito, será apresentada uma Estrutura Conceitual da Cocriação de Valor, que considera essa abordagem (BRASIL; SANTOS; DIETRICH; 2010).

Os autores propuseram uma estrutura conceitual voltada à compreensão da cocriação de valor nas empresas. Nessa estrutura, buscou-se identificar elementos que influenciam na geração de valor, no contexto da empresa. Na Figura 5, os autores apresentam os três conjuntos distintos dos elementos: os da viabilização, da sustentação e da implantação.

A estrutura foi definida com base em resultados de uma pesquisa bibliográfica voltada ao tema cocriação de valor e em um conjunto de dez entrevistas de profundidade junto a empresas fabricantes de bens de consumo, com gestores responsáveis pelo desenvolvimento de produtos e/ou inovação. Cabe ressaltar que essas empresas foram escolhidas através de um critério básico de seleção, ou seja, a existência de reconhecimento externo por iniciativas de lançamentos de produtos, tais como traços de inovação ou constância de lançamentos de produtos.

Após a revisão bibliográfica e a realização das pesquisas com as empresas selecionadas, com base nas evidências de inovação (SANTOS, 2009), foi proposta uma estrutura conceitual considerando os elementos de viabilização, resultantes da análise bibliográfica e das pesquisas; os elementos de sustentação, DART, com base no modelo estabelecido por Prahalad e Ramaswamy (2004), e os elementos de implantação, também resultantes da análise da teoria estudada e entrevistas realizadas (BRASIL; SANTOS; DIETRICH, 2010). Essa estrutura é representada na Figura 5.

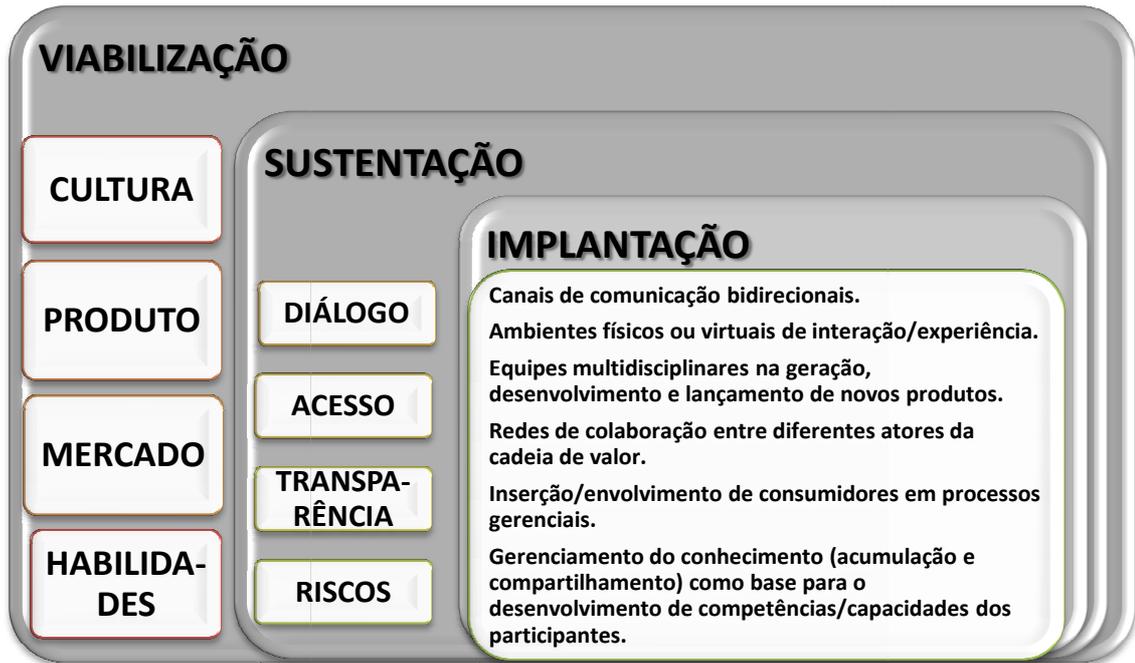


Figura 5 - Elementos Estruturais da Cocriação de Valor.
Fonte: Brasil, Santos e Dietrich (2010, p. 7).

Quanto aos elementos da estrutura, os de viabilização correspondem aos aspectos do contexto da organização e de seu mercado, constituindo o que poderia chamar de condicionante da criação compartilhada de valor (BRASIL; SANTOS; DIETRICH, 2010). O primeiro elemento viabilizador destacado é a cultura da empresa. Os autores citam que nas entrevistas foi possível identificar que empresas com modelos culturais mais tradicionais estão mais distantes das práticas associadas à cocriação de valor, sendo que a ausência de uma cultura de mente aberta, orientada para o mercado e para a inovação restringe a concretização do valor compartilhado.

As características do produto e do mercado da empresa representam outros elementos viabilizadores dos processos de cocriação de valor. Os autores entendem que as características técnicas ou tecnológicas de determinados produtos reduzem ou inviabilizam a implantação de um modelo de criação de valor compartilhado, tendo em vista o conhecimento limitado do bem como seu desejo de engajar-se em processos interativos e experienciais com a empresa são determinantes para que a cocriação exista. Os autores destacam que nas entrevistas realizadas no estudo foi possível visualizar a percepção de alguns entrevistados, de que nem todo o consumidor está apto a participar ou interagir com a empresa.

Igualmente, o nível de competição do mercado foi considerado por Brasil, Santos e Dietrich (2010) como uma importante característica a ser contemplada no mercado, podendo

significar um impulso para que se adote a cocriação como elemento diferencial de competitividade.

O último elemento de viabilização considerado são as habilidades específicas desenvolvidas pela empresa. Tais habilidades representam os domínios da empresa no que tange a como proporcionar as condições adequadas para oportunizar a geração compartilhada de valor.

De acordo com os autores, na prática, algumas empresas demonstram não saber como concretizar determinadas ações relacionadas com a cocriação de valor, sobretudo, a definição de perfis adequados de consumidores (segmentação). As formas de interação da empresa com os consumidores, a existência de plataformas específicas para o envolvimento dos consumidores, e o grau de multidisciplinaridade dos colaboradores da empresa, não ficando restritos a uma função específica e tendo uma visão de todo o processo, todos são considerados potenciais indicadores para a viabilização da cocriação de valor entre empresas e consumidores (BRASIL; SANTOS; DIETRICH, 2010).

Os elementos viabilizadores serão aprofundados em capítulo específico, com a respectiva fundamentação teórica para os elementos, em função de se tratar do objeto deste estudo.

Quanto aos elementos que sustentam a cocriação, Brasil, Santos e Dietrich, (2010) adotaram o modelo DART, apresentado por Prahalad e Ramaswamy (2004) e já considerado nesta revisão teórica. Os quatro pilares apresentados para que as ações voltadas à cocriação de valor sejam efetivas (Diálogo, Acesso, Redução de Risco e Transparência), já discutidos anteriormente neste estudo, foram detectados pelos autores nas entrevistas.

Com relação ao diálogo e acesso, os autores destacam que a comunicação da empresa com o seu consumidor devem permitir uma interação contínua a fim de assegurar as condições para a cocriação de valor. Já o acesso relaciona-se com a disponibilidade de meios de acessar valor que não dependem exclusivamente da posse ou da propriedade, mas que proporcionem igualmente a experiência do consumidor com a empresa. Baseado em uma relação de diferentes mecanismos de interação/envolvimento do consumidor com a empresa, os autores identificaram nas entrevistas de profundidade quais canais eram disponibilizados pelas empresas entrevistadas.

O Quadro 4 apresenta os resultados que foram coletados no estudo anterior de Santos (2009) com as 10 empresas estudadas. Importante ressaltar que as empresas escolhidas pela autora foram selecionadas com base em indicações externas às empresas, prêmios de

inovações e publicações relacionadas à inovação, e consideradas para a elaboração da estrutura conceitual por Brasil, Santos e Dietrich (2010).

Mecanismos de Interação	Empresas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Interação no ponto de venda	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Recebimento de telefonemas, fax, e-mails e cartas com sugestões de novos produtos	X	X	X	X	X	X	X			X
Grupos focais	X	X	X	X	X	X	X			X
Teste de Produto	X	X	X	X	X	X			X	X
Observação de consumidores	X	X	X	X	X	X	X			X
Visitas e reuniões dos consumidores com a equipe de desenvolvimento de produto					X					
Ferramentas virtuais que permitem usuários criarem design e novas funcionalidades		X								
Comunidades virtuais: Fóruns de discussão na internet		X			X					X

Quadro 4 - Mecanismos de interação Consumidor – Empresa.

Fonte: Brasil, Santos e Dietrich (2010, p. 10).

Com base no Quadro 4 é possível observar que os mecanismos mais interativos (baseados em contatos face a face ou internet) são os menos utilizados pelas empresas, havendo maior uso de canais passivos (telefone e e-mail) e de pesquisas com emprego de métodos mais tradicionais. Apenas duas empresas utilizam a quase totalidade dos mecanismos questionados, sendo estas empresas com fortes evidências de geração de valor compartilhado (BRASIL; SANTOS; DIETRICH, 2010).

Os dois últimos elementos de sustentação da cocriação de valor são considerados pelos autores como os mais sensíveis. Transparência e redução de riscos demonstram-se bastante incipientes nos relatos do estudo, embora estejam presentes na literatura do tema.

A transparência que implica no compartilhamento das informações é destacada por Prahalad e Ramaswamy (2004) citando que o acesso à informação por parte do consumidor está cada vez maior, motivado pela disponibilidade de acesso à internet e pela própria formação de fóruns e redes de relacionamento que proporcionam a troca de informações entre consumidores. Porém, mesmo diante do crescente e inevitável acesso a informações, muitas empresas resistem a compartilhar informações gerenciais com os seus

consumidores, incitando um questionamento sobre o quanto estas empresas estão preparadas para ampliar a visibilidade de determinadas informações (BRASIL; SANTOS; DIETRICH, 2010).

Quanto aos elementos de implantação, terceira parte da estrutura de cocriação proposta pelos autores, constitui as ações especificamente voltadas à operacionalização da cocriação de valor, envolvendo aspectos humanos, gerenciais e de infraestrutura. Aqui são destacados pelos autores: Canais de comunicação bidirecionais; Ambientes físicos ou virtuais de interação/experiência; Equipes multidisciplinares na geração, desenvolvimento e lançamento de novos produtos; Redes de colaboração entre diferentes atores da cadeia de valor; Inserção/envolvimento de consumidores em processos gerenciais; Gerenciamento do conhecimento (acumulação e compartilhamento) como base para o desenvolvimento de competências/capacidades dos participantes.

Estes aspectos foram fundamentados nas entrevistas realizadas no estudo de Santos (2009) e não é objeto de estudo dessa dissertação, assim como os elementos de sustentação (DART).

Este estudo está focado no entendimento dos elementos de viabilização presente na estrutura conceitual proposta por Brasil, Santos e Dietrich (2010), e será melhor fundamentado no capítulo seguinte.

4.8 OS ELEMENTOS DE VIABILIZAÇÃO NA ESTRUTURA DE COCRIAÇÃO DE VALOR

Como foi citado anteriormente neste estudo, apesar do crescente avanço tecnológico e do aumento de acesso dos consumidores a informações e facilidade de comunicação, algumas empresas têm dificuldade de exercitar a interação com os seus clientes (BRASIL; SANTOS; DIETRICH, 2010).

Assim sendo, o que os autores citam de elementos estruturais da cocriação de valor, reforça o conceito de que a adaptação gerencial e mecanismos bilaterais de interação são necessários para que se efetive a cocriação de valor. Considerando a experiência do relacionamento que clientes e empresas terão no ambiente de cocriação, Payne, Storbacka e Frow (2008) citam a emoção, efeitos cognitivos e o comportamento do consumidor como

fundamentais, sendo considerados a partir do uso de um produto ou serviço, e atuando fortemente no processo de aprendizado do cliente.

O envolvimento emocional também é citado por Bendapudi e Leone (2003), ao analisarem a lógica do serviço dominante. Os autores destacam a experiência de participação do cliente e o envolvimento deste no processo, reforçando a ideia dos aspectos cognitivos gerados e o comportamento do consumidor no processo.

Portanto, fica clara a necessidade de que se considerem elementos estruturais para a cocriação a fim de que se permita que o cliente seja inserido no contexto e que a interação seja realizada, assim como o gerenciamento de seus resultados.

Pelo lado da empresa, Vargo e Lusch (2004a) destacam a identificação de clientes potenciais a participarem do processo e a obtenção de *feedback* do mercado, e a busca do relacionamento a longo prazo, como fundamentais para que a lógica do serviço dominante aconteça.

Um fator considerado por Prahalad e Ramaswamy (2004) são os ajustes gerenciais necessários para que o processo de cocriação aconteça, indicando que o modelo de gestão presente é importante para caracterizar a presença da empresa ou não no processo.

No modelo de Payne, Storbacka e Frow (2008), as oportunidades de cocriação presentes no mercado (fatores competitivos do mercado), a capacidade de planejamento e de implementação e medição de estratégias e processos (competências gerenciais) são consideradas como fatores importantes para que a empresa participe do processo de cocriação.

A abordagem de Ballantyne e Varey (2006) também traz reflexões sobre a participação das empresas no processo: para o conhecimento do cliente, as ferramentas utilizadas na gestão com este (CRM, tecnologia); a forma de comunicação com o cliente (novamente ferramentas e formas de *feedback*), e a forma de relacionamento com o cliente (maior ou menor interação), devem ser consideradas na análise da participação das empresas no processo da cocriação.

Desta forma, apesar das citações acima, destaca-se a baixa abordagem até aqui dos autores com relação aos fatores que signifiquem possíveis dimensões para se avaliar a efetivação das empresas no ambiente cocriação de valor com os consumidores, o que representa a relevância deste estudo.

As dimensões escolhidas, nesta dissertação, para a viabilização do processo de cocriação por parte das empresas, são as definidas na Estrutura proposta por Brasil, Santos e Dietrich (2010): cultura, produto, mercado e habilidades.

Assim, os Elementos Estruturais da Cocriação de Valor, representados na Figura 5, é a estrutura considerada por este estudo, cabendo ressaltar que o objetivo central desta pesquisa está relacionado aos fatores condicionantes para que uma empresa se engaje no processo de cocriação, o que é definido na estrutura escolhida, como elementos de viabilização. Os autores citam o levantamento bibliográfico realizado e as entrevistas de profundidade realizadas com empresas estudadas como fonte para a definição dos quatro elementos.

Neste presente estudo, nos Quadros 5, 6, 7 e 8 são apresentados os elementos viabilizadores, assim como os possíveis indicadores pressupostos relacionados a estes, as evidências teóricas de autores citados ou extraídas dos trabalhos de Santos (2009) e Brasil, Santos e Dietrich (2010), assim como a referência de autores relacionados à definição dos pressupostos.

Na fundamentação teórica para os indicadores pressupostos, além do citado por Brasil, Santos e Dietrich (2010), estão sendo considerados os autores presentes na fundamentação teórica já realizada no capítulo 4, outros específicos para determinados elementos, e também os dois estudos de Prahalad e Ramaswamy (2004) e Payne, Storbacka e Frow (2008), que geraram os modelos apresentados.

O mesmo será feito adiante com os achados dessa dissertação, buscando a fundamentação teórica nestes autores e em outros ainda não citados, quando necessário.

O primeiro elemento abordado a ser considerado é a cultura predominante na empresa. Brasil, Santos e Dietrich (2010) citam que no estudo foi possível identificar que as empresas com modelos culturais mais tradicionais estão mais distantes das práticas associadas à cocriação de valor. Santos (2009) cita que a cultura organizacional parece influenciar o nível de envolvimento dos consumidores no processo de desenvolvimento de produtos. Sendo que as empresas na gestão destes produtos devem considerar a cocriação (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Por outro lado, a inovação de produto com orientação para o mercado, considerado também como um traço cultural, estimularia o processo de cocriação.

Estes achados indicam que a empresa com cultura mais aberta para a inovação tenderia a ter mais propensão para a cocriação. Perin, Sampaio e Faleiro (2004) citam que como principais barreiras à inovação aparecem a aversão ao risco, recompensas baseadas em formas tradicionais, cultura e estrutura da empresa. Já a coordenação e relação interfuncional, a capacidade de incentivar e recompensar novas ideias a atitudes positivas em relação à mudança e à cultura mais voltada para o mercado aparecem como principais facilitadores.

Hurley e Hult (1998) também destacam que barreiras culturais diminuem a capacidade de inovação e aprendizagem das empresas.

Como a cocriação representa um fator importante de mudança nas empresas é relacionado diretamente com inovação por autores como Prahalad e Ramaswamy (2004), pode-se pressupor que o citado para inovação também tem referência para a cocriação.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) fazem esta referência de forma direta, quando relaciona questões culturais no âmago do modelo de negócios da empresa, quando cita o futuro do marketing nas organizações e considera a cocriação como um processo importante a ser desenvolvido pela empresa e consumidores.

Ramaswamy (2009a) reforça que a jornada da cocriação sempre começa dentro da empresa e que todos os níveis de colaboradores precisam estar envolvidos, mostrando a importância de uma cultura aberta na organização.

Quanto à orientação para o mercado, Narver e Slater (1990) consideram-na como uma cultura empresarial que estimula comportamentos necessários à criação de valor para o cliente, com três componentes importantes: orientação para o cliente, orientação para os concorrentes e coordenação interfuncional.

Já Kohli e Jaworski (1990) referem-se aos conceitos de marketing que consideram ações empresariais a partir do consumidor, passa necessariamente pela orientação do mercado, e Deshpandé, Farley e Webster (1993) definem orientação para o mercado como um conjunto de crenças organizacionais que colocam os interesses dos consumidores em primeiro lugar.

Neste sentido, é possível supor que as empresas que não possuam este conjunto de crenças, que constituem a orientação para o mercado, tenham maior dificuldade para realizar a cocriação de valor com seus consumidores.

Assim, relacionado ao elemento viabilizador da cocriação, cultura aberta da empresa, a orientação para o mercado e a propensão para a inovação são fatores importantes a serem considerados no estudo.

ELEMENTOS VIABILIZADORES	PRESSUPOSTOS	EVIDÊNCIAS	AUTORES RELACIONADOS
Cultura da Empresa	Empresas com uma cultura mais aberta tenderiam à adesão do processo de cocriação de valor com mais facilidade.	Conforme extrato de Santos (2009): “É cultural da empresa. É fortemente ligado à cultura. A empresa ainda é muito fechada. Se discute algumas coisas porque se percebe a necessidade de ouvir mais o consumidor, de ter um canal, porque nós não temos nem um 0800, assim, é pelo site e os telefones das fábricas que estão nas embalagens”.	Ramaswamy (2009a) Santos (2009) Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010)
ELEMENTOS VIABILIZADORES	PRESSUPOSTOS	EVIDÊNCIAS	AUTORES RELACIONADOS
Cultura da Empresa	Empresas mais orientadas para o mercado e inovação apresentariam maior propensão à cocriação de valor.	Conforme extrato de Brasil, Santos e Dietrich (2010) “Passamos por uma revolução cultural que nos permitiu chegar num processo de inovação de produto, porque se nós não tivéssemos inovado e mudado na gestão da empresa nós não teríamos conseguido nunca pensar em inovação do produto. Nós estaríamos eternamente apagando incêndios na parte de gestão. Então esse processo foi o que nos deu tranquilidade para agora estar trabalhando, tendo tempo de ouvir o consumidor. Criamos uma cultura de empatia com os consumidores. Isto está na estratégia da nossa empresa.”	Kohli e Jaworski (1990) Narver e Slater (1990) Deshpandé, Farley e Webster (1993) Slater e Narver (1995) Hurley e Hult (1998) Perin, Sampaio e Faleiro (2004)

Quadro 5 - Elementos viabilizadores da cocriação de valor – Cultura

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos autores relacionados no quadro

O segundo elemento definido pelos autores é a característica do produto envolvido no processo. Entendem que as características técnicas ou tecnológicas de determinados produtos poderia reduzir ou inviabilizar a implantação de um modelo de criação de valor compartilhado. Isto em função da limitação de conhecimento dos consumidores, significando uma perda de eficiência no desenvolvimento de produtos, podendo reduzir a agilidade do processo (BRASIL; SANTOS; DIETRICH, 2010).

Leonard-Barton (1995) e Christensen (1997) alertam para as limitações para o envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos, em função da dificuldade dos consumidores em imaginar produtos novos diferentes dos já existentes e conhecidos, além de não conhecerem com profundidade os recursos tecnológicos necessários para a inovação.

Portanto, com base nestes fundamentos, produto com características técnicas ou tecnológicas é considerado na dissertação como um pressuposto que pode dificultar a realização da cocriação.

O conhecimento dos consumidores quanto ao produto envolvido no processo poderia influenciar a maior ou menor adesão à cocriação, significando outro pressuposto no estudo, em função de que esses passam a incluir experiências no seu processo de decisão, adquiridos durante o uso ou o próprio conhecimento do produto ou serviço (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; BRASIL; SANTOS; DIETRICH, 2010).

O último pressuposto relacionado a produtos é a similaridade dos produtos entre concorrentes, que poderia levar à realização da cocriação como diferencial competitivo. Prahalad e Ramaswamy (2003) citam que a competição entre as empresas é muito mais improvável quando os direcionadores de valor são inovação e flexibilidade em relação à eficiência de produtos.

Conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), na mente dos consumidores, muitos produtos são vistos como *commodities*, sem um posicionamento distinto, forçando os profissionais de marketing a refletir cada vez mais e criar conceitos melhores, como a cocriação, fundamentando a escolha do indicador pressuposto denominado similaridade dos produtos entre concorrentes.

ELEMENTOS VIABILIZADORES	PRESSUPOSTOS	EVIDÊNCIAS	AUTORES RELACIONADOS
Caracterização do produto	Produtos com características técnicas ou tecnológicas, tenderiam a apresentar maior dificuldade de cocriação pela limitação de conhecimento por parte do consumidor.	Brasil, Santos e Dietrich (2010) destacam que as características técnicas ou tecnológicas de determinados produtos reduz ou inviabiliza a implantação de um modelo de criação de valor compartilhado, em função do conhecimento limitado por parte dos consumidores.	Leonard-Barton (1995) Christensen (1997) Brasil, Santos e Dietrich (2010)

* Início do Quadro 6

ELEMENTOS VIABILIZADORES	PRESSUPOSTOS	EVIDÊNCIAS	AUTORES RELACIONADOS
Caracterização do produto	A experiência do consumidor em relação ao uso ou conhecimento de um produto, tenderia a maior viabilidade da prática da cocriação.	Payne, Storbacka e Frow (2008) ressaltam que as decisões do consumidor passam a incluir experiências que estes adquirem a partir do uso ou conhecimento de um produto ou serviço.	Payne, Storbacka e Frow (2008) Brasil, Santos e Dietrich (2010)
	Produtos mais similares, com maior grau de homogeneidade entre os concorrentes, tenderiam ao processo de cocriação como diferencial competitivo entre as empresas.	Prahalad e Ramaswamy (2002) citam que a competição entre as empresas é muito mais imprevisível (improvável), quando os principais direcionadores de valor são inovação e flexibilidade em relação a eficiência (produtos).	Prahalad e Ramaswamy (2003) Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010)

Quadro 6 - Elementos viabilizadores da cocriação de valor – Caracterização do produto

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos autores relacionados no quadro

Quanto às características do mercado, o nível de informação e conhecimento do consumidor, é um pressuposto considerado como indicador para o elemento viabilizador da cocriação.

Leonard-Barton (1995); Christensen e Bower (1996) citam que se os consumidores desconhecem ou não têm informações sobre tecnologias e tendências emergentes, suas necessidades ficam restritas ao contexto da sua experiência, portanto tornando difícil a indicação de ideias totalmente diferentes das que já são conhecidas por eles.

Plé e Chumpitaz (2010) reforçam que este desconhecimento de novas tecnologias ou mesmo de novos materiais para a cocriação seria não somente um inibidor para a cocriação, como um fator que poderia levar a problemas no processo de criação de valor, o que eles chamam de codestruição de valor.

Outro indicador considerado como pressuposto no elemento viabilizador mercado é o hábito do consumidor de engajar em processos interativos e experiências com a empresa.

Autores como Prahalad e Ramaswamy (2003), Nambisan e Baron (2007) e Möller, Rajala e Westerlund (2008) destacam que a interação com os consumidores tem sido impulsionada por novas ferramentas tecnológicas, como a internet, que apresenta recursos de interação a baixo custo para a empresa e com grande conveniência para os consumidores.

Prahalad e Ramaswamy (2003) reforçam que essa maior interação faz o consumidor ter maior influência junto às empresas, trazendo um crescente hábito de envolvimento que facilita a cocriação.

Ainda no elemento viabilizador, característica do mercado, o maior ou menor nível de concorrência poderia levar a cocriação para a busca da diferenciação, pois criar efetivamente vantagem competitiva é estar na frente dos concorrentes e possuir competências exclusivas, percebidas pelos consumidores e de difícil imitação pelos competidores (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010; ALVES; MAÑAS, 2008; SANTOS, 2009).

Ramaswamy (2009a) considera que em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, a cocriação pode oferecer um caminho diferente para crescimento e criação de valor sustentável.

Assim, as considerações citadas fundamentam a escolha do indicador pressuposto intensidade competitiva no elemento viabilizador mercado, considerado na estrutura conceitual proposta na dissertação.

ELEMENTOS VIABILIZADORES	PRESSUPOSTOS	EVIDÊNCIAS	AUTORES RELACIONADOS
Características do Mercado	Nível de informação e conhecimento do consumidor poderia causar maior influência na adesão à cocriação.	Conforme extrato de Brasil, Santos e Dietrich (2010): “Mas a influência da classe social é muito forte, tu percebe muita diferença de uma criança que está numa família de A e B, ela é uma criança que tem mais liberdade, mais autonomia para interferir, para opinar. As crianças de classes A e B realmente são as que têm um perfil de contribuição maior e os pais ou as mães que são envolvidas na criação dessas crianças também têm um contato mais freqüente com a empresa. Acho que há uma consciência maior em procurar o fornecedor, o fabricante do produto. Há uma conscientização maior dessas classes”.	Leonard-Barton (1995) Christensen e Bower (1996) Santos (2009) Plé e Chumpitaz (2010) Brasil, Santos e Dietrich (2010)

* Início do Quadro 7

ELEMENTOS VIABILIZADORES	PRESSUPOSTOS	EVIDÊNCIAS	AUTORES RELACIONADOS
Características do Mercado	Hábito do consumidor em engajar-se a processos interativos ou experienciais, poderia facilitar a prática da cocriação.	Conforme extrato de Brasil, Santos e Dietrich (2010): “Eu posso te dizer que as mulheres participam mais, se envolvem, mandam e-mails, entram no site. Eu observo isso, mas também tem a questão do meu portfólio de produtos é de utensílios para casa. Como as questões domésticas ficam mais com as mulheres, as coisas podem estar relacionadas”.	Christensen e Bower (1996) Prahalad e Ramaswamy (2003) Möller, Rajala e Westerlund (2008) Nambisan e Baron (2007) Brasil, Santos e Dietrich (2010)
	Em mercados com maior nível de competição, poderia levar à cocriação com objetivo de diferenciação entre as empresas.	Alves e Mañas (2008) citam que criar efetivamente vantagem competitiva é estar à frente de seus concorrentes, é possuir competências exclusivas de forma que além dos clientes perceberem o valor ofertado, seja também de difícil imitação.	Alves e Mañas (2008) Santos (2009) Ramswamy (2009a) Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010).

Quadro 7 - Elementos viabilizadores da cocriação de valor – Características do mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos autores relacionados no quadro.

O último elemento estrutural proposto na estrutura conceitual da dissertação 2010 são as habilidades específicas desenvolvidas pela empresa, representando os domínios da empresa em relação a como proporcionar as condições adequadas para a cocriação de valor.

No estudo de Brasil, Santos e Dietrich (2010) é citado pelos autores que determinadas empresas não sabem como concretizar as ações relacionadas à cocriação, como a definição de perfis adequados de consumidores ou as formas de inserção dos consumidores nos seus processos gerenciais.

Este conhecimento do consumidor pela empresa, a segmentação, torna-se importante para a cocriação, pois nem todos os consumidores possuem os mesmos recursos, interesses ou estão prontos para realizar a criação de valor colaborativa com as empresas (PLÉ; CHUMPITAZ, 2010).

Baseado no conhecimento e aprendizado do cliente por parte da empresa, esta pode interagir com o consumidor na busca de melhores oportunidades, de acordo com suas preferências ou estilos de vida, escolhendo o consumidor certo para a cocriação de valor (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

Um exemplo prático da escolha do consumidor certo para a cocriação, através de uma apurada segmentação, é citado por Kambil, Friesen e Sundaram (1999), relatando o caso da Fiat, que selecionou participantes dentre os candidatos via *web*, para desenvolvimento de um automóvel que os consumidores desejavam.

Dessa forma, o conhecimento do consumidor por parte da empresa é um pressuposto considerado no estudo da dissertação quanto ao elemento viabilizador habilidades da empresa.

Outro fator importante é a capacidade da empresa em se comunicar com o consumidor, envolvendo processos de diálogo e acesso bilateral entre este e empresa, o que no mercado competitivo atual, pode ser incrementado pelas ferramentas tecnológicas disponibilizadas pela empresa (BALLANTYNE; VAREY, 2006; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003).

Ramaswamy (2009a) destaca que a multiplicidade das redes sociais, como Facebook, LinkedIn, YouTube, Twitter e milhões de blogs disponíveis na internet facilitam o processo de cocriação, assim, empresas precisam estar preparadas para utilizar estas ferramentas que circulam na web, para poder dialogar e envolver os seus consumidores.

Essas novas tecnologias de comunicação criam novos caminhos para que as empresas cocriem produtos inovadores, serviços e experiências com os seus consumidores (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). Assim, fica fundamentado o pressuposto de que empresas com maior capacidade de comunicação-interação com os consumidores tenderiam com maior facilidade às práticas da cocriação.

Outro ponto destacado quanto às habilidades da empresa, é a multidisciplinaridade das equipes. Santos (2009) destaca que a multidisciplinaridade das equipes é importante na implementação de estratégias empresariais das empresas voltadas ao cliente.

Prahalad e Ramaswamy (2001 e 2004) afirmam que as empresas só terão sucesso em uma nova abordagem de criar valor compartilhado, quando reverem suas políticas e estratégias relacionadas a equipes e aspectos gerenciais, reforçando a necessidade de investimentos em trocas de práticas gerenciais e também de uma maior socialização das equipes.

Se esta adaptação dos colaboradores a novas práticas, não acontecer, potencializa-se a possibilidade de conflitos com os consumidores e o conseqüente mal resultado da cocriação de valor (PLÉ; CHUMPITAZ, 2010).

O exposto pelos autores (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2001 e 2004; SANTOS, 2009; PLÉ; CHUMPITAZ, 2010) representam os fundamentos para que se considerasse nesse estudo o pressuposto de que a multidisciplinaridade dos colaboradores influencia a prática da cocriação nas empresas.

Finalmente, a criação de um espaço ou plataforma específica para interação com os consumidores é um pressuposto de que poderia levar a empresa ter um melhor desenvolvimento do processo de cocriação.

Payne, Storbacka e Frow (2008) destacam que a abordagem experimental é importante no processo de encontro entre empresa e consumidores, sendo que no estudo de Santos (2009) é ressaltado exemplos de empresas com ações de interação de empresa com consumidores em espaços específicos no varejo. Prahalad e Ramaswamy (2004) igualmente citam a importância de que plataformas para a cocriação sejam disponibilizadas pelas empresas interessadas em envolver o consumidor no processo de criação de valor; e Ramaswamy (2009a) reforça que a plataforma para envolvimento dos consumidores possibilita diálogos profundos com o mercado e cria diferentes tipos de experiências contextualizadas com os consumidores, fundamentando o pressuposto considerado.

ELEMENTOS VIABILIZADORES	PRESSUPOSTOS	EVIDÊNCIAS	AUTORES RELACIONADOS
Habilidades da Empresa	Empresas com maior facilidade na definição de perfis (segmentos) de consumidores, com um maior conhecimento sobre estes, tenderiam a prática do processo de cocriação com maior facilidade.	Baseado no conhecimento e aprendizado do cliente por parte da empresa, esta pode interagir com o consumidor na busca de melhores oportunidades, de acordo com suas preferências ou estilos de vida, escolhendo o consumidor certo para co-criação de valor (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).	Kambil, Friesen e Sundaram (1999), Payne, Storbacka e Frow (2008) Santos (2009) Plé e Chumpitaz (2010) Brasil, Santos e Dietrich (2010)

* Início do quadro 8

ELEMENTOS VIABILIZADORES	PRESSUPOSTOS	EVIDÊNCIAS	AUTORES RELACIONADOS
Habilidades da Empresa	Empresas com maior capacidade de comunicação (diálogo e interação) com o consumidor tenderiam com mais facilidade a prática de cocriar valor.	Ballantyne e Varey (2006) destacam que a prática da comunicação deve ser de duas vias, onde todas as partes informam e recebem informações sobre o processo de cocriação. Ramaswamy (2009 a) destaca que a multiplicidade das redes sociais e blogs disponíveis na internet facilitam o processo de co-criação, assim, empresas precisam estar preparadas para utilizar estas ferramentas que circulam na <i>web</i> .	Pralhad e Ramaswamy (2003) Ballantyne e Varey (2006) Payne, Storbacka e Frow (2008) Ramaswamy (2009a)
	Empresas com equipes multidisciplinares tenderiam a possuir melhores condições para a cocriação.	Santos (2009), afirma em seu estudo que a multidisciplinaridade das equipes são importantes na implementação de estratégias empresariais das empresas voltadas ao mercado ou ao cliente. Prahalad e Ramaswamy (2004) reforçam a necessidade de investimentos em trocas de práticas gerenciais e também de uma maior socialização das equipes.	Pralhad e Ramaswamy (2001) Pralhad e Ramaswamy (2004) Santos (2009) Plé e Chumpitaz (2010)
Habilidades da Empresa	Empresas que possuem um espaço ou plataforma para interação com os consumidores tenderiam a ter maior habilidade para desenvolvimento do processo da cocriação.	Payne, Storbacka e Frow (2008) ressaltam a abordagem experimental como uma importante perspectiva no processo de encontro entre empresas e consumidores. Conforme extrato de Santos (2009): “A questão das nossas lojas, hoje, é um ponto muito importante de contato com o consumidor. De ideias, de coisas que eles deixam ali, de testes de produtos. Estamos começando um projeto de lojas próprias da marca, justamente por isso, para nos aproximarmos dos consumidores e elaborarmos uma experiência com a marca mais qualificada. No nosso projeto de varejo, as crianças podem brincar dentro da loja com os nossos produtos e brinquedos”.	Pralhad e Ramaswamy (2004) Payne, Storbacka e Frow (2008) Santos (2009) Ramaswamy (2009a)

* Continuação do quadro 8

ELEMENTOS VIABILIZADORES	PRESSUPOSTOS	EVIDÊNCIAS	AUTORES RELACIONADOS
Habilidades da Empresa	Empresas que possuem um espaço ou plataforma para interação com os consumidores tenderiam a ter maior habilidade para desenvolvimento do processo da cocriação.	Payne, Storbacka e Frow (2008) ressaltam a abordagem experimental como uma importante perspectiva no processo de encontro entre empresas e consumidores. Conforme extrato de Santos (2009): “A questão das nossas lojas, hoje, é um ponto muito importante de contato com o consumidor. De ideias, de coisas que eles deixam ali, de testes de produtos. Estamos começando um projeto de lojas próprias da marca, justamente por isso, para nos aproximarmos dos consumidores e elaborarmos uma experiência com a marca mais qualificada. No nosso projeto de varejo, as crianças podem brincar dentro da loja com os nossos produtos e brinquedos”.	Prahalad e Ramaswamy (2004) Payne, Storbacka e Frow (2008) Santos (2009) Ramaswamy (2009a)

Quadro 8 - Elementos viabilizadores da cocriação de valor – Habilidades da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos autores relacionados no quadro.

Assim, estes quatro elementos viabilizadores com os seus pressupostos definidos com base nos estudos citados e referências da teoria considerada serão objeto do estudo desta pesquisa.

Os indicadores considerados em cada um dos elementos viabilizadores, de acordo com a fundamentação teórica realizada, estão representados na Figura 6.

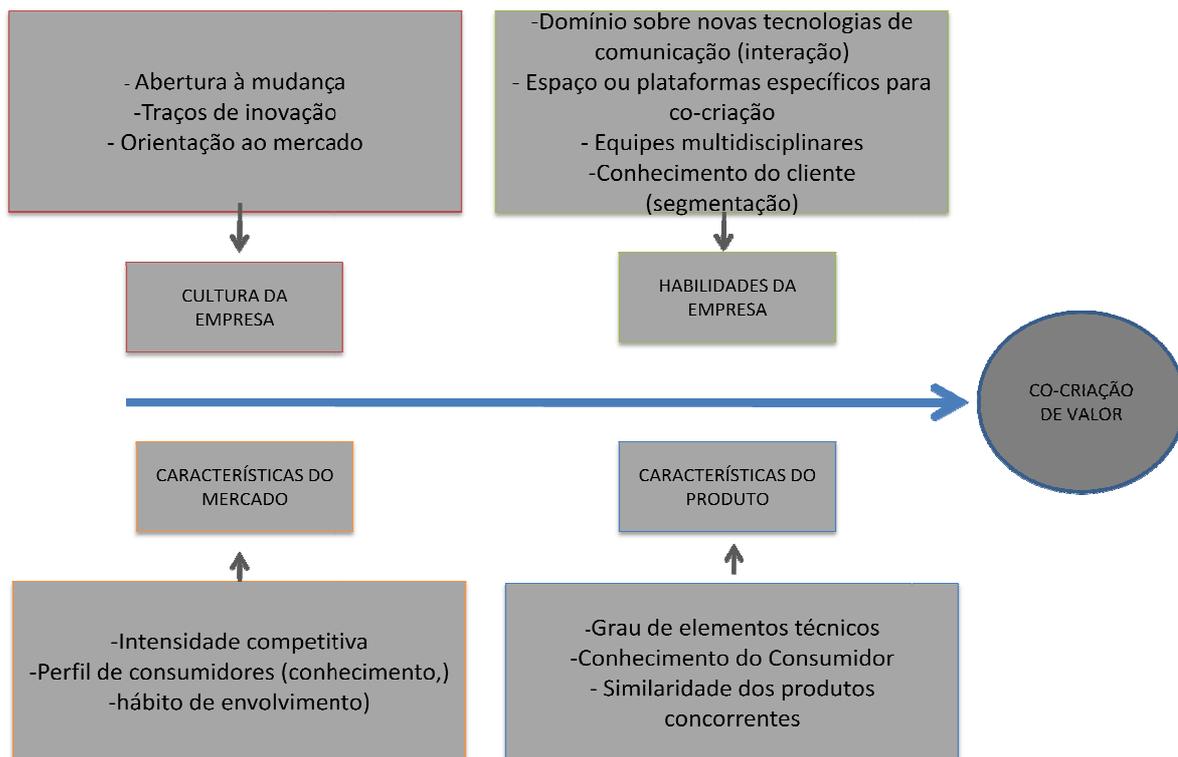


Figura 6 - Indicadores pressupostos dos elementos viabilizadores da cocriação.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos indicadores desenvolvidos na fundamentação teórica.

Os elementos viabilizadores da cocriação com os seus respectivos indicadores definidos em estudo anterior de Brasil; Santos e Dietrich (2010) e fundamentados teoricamente nesta dissertação, apresentados na Figura 6, são os norteadores dos estudos de casos da pesquisa, que tem apresentado o seu método no capítulo seguinte.

5 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos utilizados para se atingir os objetivos descritos no capítulo 3. É referido o método de pesquisa e justificativas para a sua escolha, a definição da unidade de análise com as características consideradas para a definição das empresas escolhidas, o protocolo da pesquisa, os instrumentos de coletas de dados, assim como foi realizada a análise dos dados.

5.1 TIPO DE PESQUISA

Para responder ao problema de pesquisa deste trabalho, a pesquisa do tipo qualitativa e de natureza exploratória foi considerada a mais adequada. Torna-se importante considerar que o conceito de cocriação de valor é recente e o fenômeno necessita de novos estudos acadêmicos para que se aprofunde o tema. Malhotra (2001) cita que as pesquisas qualitativas se adéquam a compreensão inicial de um problema a ser estudado e de que os resultados dessas pesquisas resultam em critérios a serem estudados em pesquisas quantitativas.

Quanto às pesquisas exploratórias, Gil (2007) esclarece que estas são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

Gil (1996) ressalta que estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem:

- a) Levantamento bibliográfico;
- b) Entrevistas com pessoas com experiência prática com o problema;
- c) Análise de exemplos que estimulem a compreensão (SELLTIZ et al, 1967, p. 63).

É importante ressaltar, conforme Gil (1999), que o enfoque do trabalho é fundamental, e que antes da comparação da análise teórica com os fatos empíricos, seja determinada a estratégia de pesquisa (GIL, 1999; YIN, 2005).

Os elementos viabilizadores e os respectivos indicadores para a realização da cocriação, que compõem a estrutura conceitual adotada na dissertação, foram explorados no âmbito das empresas e na relação das organizações com os seus consumidores, baseados e organizados a partir da fundamentação teórica.

Com o propósito de explorar com mais profundidade os elementos viabilizadores pesquisados em um ambiente complexo, dois casos foram analisados, buscando o comparativo entre o estudo de uma unidade de análise com indícios de aderência à cocriação, a partir da conclusão do estudo anterior de Santos (2009) de que a empresa tem alto envolvimento dos consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos. E uma empresa com ausência de indícios de prática de cocriação, igualmente embasado no estudo de Santos (2009), que conclui que a empresa considerada apresenta sinais de baixo envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos.

5.2 DEFINIÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA

O tema cocriação ainda é pouco explorado no contexto acadêmico e gerencial, sendo que a partir dos estudos de Vargo e Lusch (2004a) é que autores incrementaram a discussão da cocriação de valor entre empresas e consumidores (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; BALLANTYNE; VAREY, 2006; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). No contexto brasileiro, a abordagem é ainda mais recente (TROCCOLI, 2009; SANTOS; BRASIL, 2009; BRASIL; SANTOS; DIETRICH, 2010). De acordo com Yin (2003), estudos exploratórios baseados em estudo de caso possuem como principal objetivo a compreensão de um fenômeno, baseando-se em situações em que a existência de hipóteses não esteja presente.

Esta pesquisa tem o objetivo de melhor compreender os elementos viabilizadores por parte da empresa para o processo de cocriação de valor, influenciando na interação entre consumidor e empresas conforme estrutura conceitual proposta por Brasil, Santos e Dietrich (2010) e na base teórica relatada. Gil (2007) cita que muitas vezes as pesquisas exploratórias

constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema escolhido é bastante genérico ou pouco explorado, tornando necessário seu esclarecimento e delimitação. O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais especializados.

Dentre as situações relevantes em relação aos diferentes tipos de estratégias qualitativas exploratórias citadas por Yin (2005), o método de estudo de caso foi definido em função do enfoque deste estudo, caracterizado como um fenômeno contemporâneo e de grande relevância para o marketing. Yin (2005) define tecnicamente o escopo de um estudo de caso, como:

- 1) Um estudo de caso é uma investigação empírica que:
 - a) Investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando
 - b) Os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos
- 2) A investigação técnica de estudo de caso:
 - a) Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e como resultado,
 - b) Baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,
 - c) Beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2005, p. 32-33).

Em outras palavras, o estudo de caso prevê lidar com questões contextuais, pertinentes ao fenômeno em estudo, através de uma estratégia de pesquisa abrangente.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo de um ou poucos objetos de análise, com a intenção de permitir maior e mais detalhado conhecimento (GIL, 2007). O autor relata que o método vem sendo utilizado com frequência cada vez maior na pesquisa social, visto os seguintes propósitos:

- a) Explorar situações da vida real cujo limite não está claramente definido;
- b) Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- c) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Esses são pontos marcantes na cocriação, caracterizada por limites ainda não definidos, com forte influência do contexto em que os atores estão envolvidos e em um ambiente complexo e competitivo (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Assim, o método de pesquisa utilizado neste trabalho é de natureza qualitativa exploratória constituída por estudo de caso de “dois casos”. Yin (2005, p. 75) ressalta que quando possível, em termos de escolha e recursos, a realização de estudo de casos múltiplos é mais indicado, mesmo que sejam dois, pois os benefícios analíticos podem ser substanciais. Os dois casos podem ser usados com o objetivo de replicação da pesquisa ou de contraste. Neste caso, se as descobertas subsequentes dão suporte ao contraste que se fez hipotético, os resultados representam um início poderoso em direção à replicação teórica, fortalecendo a validade externa das descobertas em relação ao obtido com um caso único.

Desta forma, dois estudos de casos contrastantes foram adotados, buscando-se uma empresa com indícios de cocriação, conforme estudo de Santos (2009), quando a empresa apresentou sinais de alto envolvimento de consumidores em seus processos de desenvolvimento de produtos; e uma empresa com indícios de ausência de cocriação de valor com os seus consumidores; também conforme estudos de Santos (2009), quando a empresa apresentou sinais de baixo envolvimento de consumidores em seus processos de desenvolvimento de produtos. Destaca-se que o método é adequado em função da necessidade de se compreender fenômenos em relações sociais complexas e de natureza contemporânea.

Outro ponto a ser destacado são os objetivos da pesquisa de explorar os elementos viabilizadores presentes nas empresas que envolvem os consumidores no processo de cocriação, o que potencialmente gera uma ampla variedade de evidências analisadas (YIN, 2005, p. 23-26). Para esta natureza do estudo, demandando significativa flexibilidade para entender os fenômenos evidenciados, o estudo de caso de natureza exploratória é indicado (GIL, 2002).

Torna-se importante citar que pelo caráter qualitativo, esta pesquisa não tem por finalidade a generalização dos resultados obtidos, e sim a melhor compreensão do tema estudado, cocriação de valor entre empresas e consumidores, em uma realidade específica, representada pelas empresas a serem estudadas (GIL, 2002). Stake (1994) destaca que através do método do estudo de caso é possível o estabelecimento de limites às generalizações que futuramente podem surgir a partir de outras estratégias de pesquisa.

Também é relevante a consideração de que a base do estudo é a investigação bibliográfica comparada com os estudos de caso realizados, e o esperado é que a análise comparativa resulta em uma nova compreensão do objeto da pesquisa, revelando aspectos ainda não esclarecidos e que possam ser analisados de forma empírica posteriormente. Conforme indicação de Gil (1999), esta pesquisa foi realizada de maneira compreensiva e interpretativa dos fenômenos estudados, e teve por objetivo fornecer subsídios para a

formulação de problemas e hipóteses mais precisos em relação ao modelo de cocriação estudado, assim como o melhor entendimento dos construtos presentes nas interações presentes.

Outro aspecto a ser considerado, é que os estudos de casos não exigem controle sobre os eventos comportamentais (YIN, 1999). As entrevistas foram realizadas, baseadas nos elementos viabilizadores e respectivos indicadores relacionados no estudo, foram estabelecidas com base em dados secundários, levantamento bibliográfico e a estrutura conceitual para a cocriação, fator essencial para a realização de uma pesquisa metodologicamente bem produzida. Esta orientação baseia-se em Malhotra (2001, p. 128): “O exame dos dados secundários disponíveis é um pré-requisito para a coleta de dados primários [...] Prossiga até os dados primários somente quando as fontes de dados secundários estiverem esgotadas ou produzam resultados marginais”.

5.3 UNIDADE DE ANÁLISE

Yin (2005, p. 43) cita que após a definição das questões e proposições do estudo, é fundamental definir a unidade de análise, ou o que é o foco do estudo de caso a ser estudado. O autor ressalta que historicamente há certa dificuldade em se buscar consenso sobre a natureza de uma unidade de análise, definindo-a como o “caso”, estando relacionado à maneira como foram estabelecidas as questões iniciais da pesquisa.

Adotando esta definição para este estudo, a unidade de análise é o próprio fenômeno estudado, ou seja, no processo de cocriação entre empresas e consumidores, quais as características por parte da empresa que viabilizam o processo, permitindo que este se sustente e tenha condições de aplicabilidade no mercado competitivo contemporâneo.

O estudo é baseado na estrutura conceitual proposta por Brasil, Santos e Dietrich (2010), conforme Figura 5, que se encontra na página 44 da dissertação. Nele observa-se a presença de elementos viabilizadores do processo (cultura, produto, mercado e habilidades), objeto deste estudo, pois são os antecedentes considerados para o ambiente da cocriação; os elementos de sustentação (Diálogo, Acesso, Riscos e Transparência), baseado no modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004); e os elementos de aplicação, representados pelos processos de interação entre consumidores e empresas e que representam a afetividade da cocriação de valor entre as partes.

Quanto a escolha das empresas analisadas nos estudos de caso deve ser criteriosa, pois pode influenciar o entendimento do fenômeno da cocriação, e deve ser priorizado o potencial de aprendizagem e contribuição na realização do estudo (STAKE, 1994). Este ponto é discutido no item a seguir.

5.4 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS ANALISADAS

Como pré-requisitos para a seleção das duas empresas para a realização dos estudos de caso visando a estratégia do contraste entre uma empresa com indícios de cocriação de valor e outra não, adotou-se a escolha baseada em um estudo preliminar realizado por Santos (2009), comprovando características de envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos, e que potencialmente poderiam apresentar evidências ou não de cocriação de valor entre estas e os seus consumidores.

Quanto ao estudo de Santos (2009), torna-se importante ressaltar, que os seguintes critérios para a escolha das empresas foram considerados pela autora: o Prêmio FINEP de Inovação – premiação organizada pela Financiadora de Estudos e Projetos, empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia, que visa reconhecer e incentivar os esforços de inovação tecnológica no país; e Prêmio “*Campeãs da Inovação*” da Revista Amanhã – premiação organizada anualmente pela Revista Amanhã que avalia as empresas e as instituições participantes nas dimensões de resultados da inovação, estrutura e cultura organizacional, foco do esforço da inovação, tratamento e orientação à inovação, atitude e processo de geração de criatividade e desenvolvimento inicial da inovação. Ou seja, aspectos comprovados de inovação, cultura organizacional e estrutura da empresa.

Com base nos resultados do estudo de Santos (2009), uma empresa escolhida para o estudo de caso foi a Whirlpool, que, conforme Figura 7, é representada pelo número 5, sendo a empresa que está mais próxima do extremo caracterizado pelo maior envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos.

A outra empresa escolhida para o estudo de caso foi a Tramontina que, na Figura 7, é representada pelo número 8, sendo a empresa que está mais próxima do extremo caracterizado pelo menor envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos.

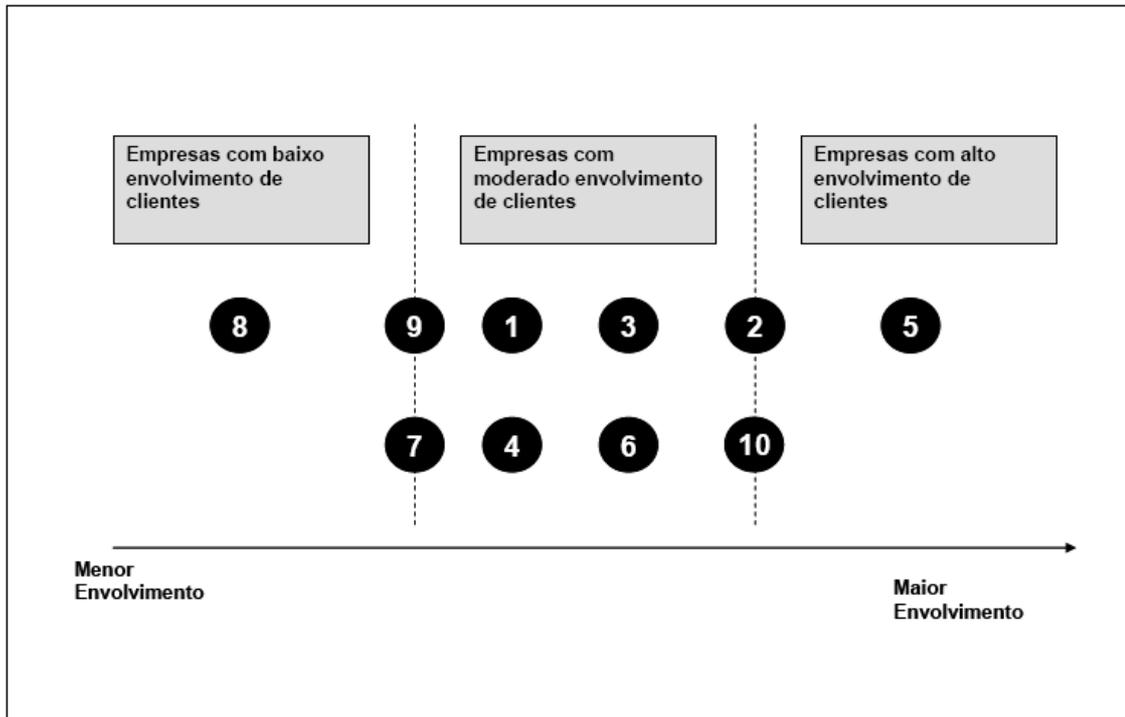


Figura 7 – Resultado das empresas estudadas quanto ao envolvimento do consumidor no processo de desenvolvimento de produtos.

Fonte: Santos (2009)

5.5 DELINEAMENTO E ETAPAS DA PESQUISA

Para o delineamento da pesquisa, como foi citado anteriormente, foi escolhido o estudo de caso. Este método é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2007). Sua maior utilidade é verificada nos estudos exploratórios e por sua flexibilidade é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos para a construção de hipóteses ou formulação de problemas

De acordo com Yin (1981), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade. Os estudos de caso permitem aprofundar o conhecimento de problemas complexos e sistêmicos, pela interação da dinâmica e interação de múltiplos fatores, a partir de poucas situações específicas (BOYD; WESTFALL; STASCH, 1989, MATTAR, 1994).

O estudo de caso examina um fenômeno em seu ambiente natural, pela aplicação de diversos métodos de coleta de dados, visando obter informações de uma ou mais entidades. Essa estratégia de pesquisa possui caráter exploratório, em qual nenhum controle

experimental ou de manipulação é utilizado. Além disso, as fronteiras do fenômeno não são evidentes. Os resultados do estudo dependem fortemente do poder de integração do pesquisador, de sua habilidade na seleção do local e dos métodos de coleta de dados, bem como de sua capacidade de fazer mudanças no desenho de pesquisa de forma oportuna (RÉVILLION, 2003).

Para uma melhor elaboração do delineamento e etapas da pesquisa, no método de estudo de caso, Yin (2005) refere-se à importância de se elaborar um protocolo para o estudo de caso. Segundo o autor, o protocolo contém o instrumento, mas também os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao utilizar o instrumento. Ele deve ser utilizado principalmente quando se trata de um estudo de dois casos ou mais, e é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso. O protocolo do estudo de caso desta pesquisa será apresentado no item a seguir.

5.5.1 Protocolo do estudo do caso

Gil (2002) cita que para se planejar uma pesquisa e seus métodos é necessário prever sua operacionalização, mas também considerar todos os aspectos de futuras análises e interpretações de dados levantados. Para tanto, foram planejadas quatro diferentes etapas básicas que constituem um instrumento-guia que facilita a orientação acadêmica. Yin (2005, p. 92), ressalta: “[...] o protocolo de pesquisa é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa, visto que orienta o pesquisador na coleta de dados a partir de um estudo de caso único”.

Com base nestes fundamentos, o protocolo de pesquisa é o instrumento balizador de toda a condução estratégica e operacional da pesquisa que foi subdividida em quatro diferentes fases. Com todos os procedimentos e regras preestabelecidas na pesquisa, o seu protocolo também compreende todos os instrumentos de pesquisa utilizados (YIN, 2005).

Para este estudo, foi desenvolvido o protocolo conforme modelo proposto por Yin (2005), que compreende quatro fases:

- 1) visão geral do projeto** do estudo de caso (levantamento bibliográfico e coleta de dados);

- 2) **procedimentos de campo** (elaboração do roteiro de entrevista para validação com especialistas);
- 3) **questões do estudo de caso**;e
- 4) **triangulação** (análise de dados e resultado da pesquisa).

Assim, após uma revisão bibliográfica voltada para o entendimento do processo de cocriação de valor entre empresas e consumidores constituindo a primeira parte da pesquisa, visando não só estabelecer o processo de cocriação, mas principalmente definir os possíveis elementos estruturais de viabilização do processo de cocriação, e também se buscando um foco na pesquisa com base no tema proposto, com o objetivo de facilitar o processo de coleta de dados e respectivas análises (GIL, 1999; FLICK, 2004; YIN, 2005).

Na segunda etapa, a partir da fundamentação teórica, foi definido o roteiro de análise de dados que foram complementados com os dados secundários originados das empresas estudadas. Após, foi realizada a análise preliminar dos dados coletados priorizando os elementos viabilizadores estudados e os indicadores relacionados a estes. Os dados foram analisados a partir de uma análise temática de conteúdo, permitindo verificar a significação dos elementos estudados, de acordo com a presença ou não dos elementos estudados, e de outros potenciais pressupostos como elementos ou indicadores (BARDIN, 1977).

A análise se deu pela organização do material, decomposição do texto em unidades de significado e a organização dos elementos e indicadores, conforme unidade de análise de conteúdo proposta (MORAES, 1999).

Já na terceira etapa da pesquisa, foram realizados os procedimentos de campo relativos às coletas dos dados envolvendo entrevistas com os colaboradores das empresas, considerando um gestor da área de negócios, outro da área de desenvolvimento de produtos e outro da área de mercado (marketing ou inovação).

As entrevistas foram realizadas nas unidades das empresas que os colaboradores estavam presentes, através da formulação de perguntas com o objetivo de obtenção de dados relacionados à investigação desta pesquisa (GIL, 1999). Para tanto, foi elaborado um roteiro de entrevistas de profundidade com perguntas abertas (o roteiro de entrevista encontra-se no Apêndice A). Os registros foram realizados através de gravações digitais e posteriormente foram transcritos.

Na quarta etapa da pesquisa, foi realizada a análise final do estudo, buscando-se o detalhamento dos elementos viabilizadores priorizados, bem como as interrelações com os casos estudados e a relação destes com a revisão teórica realizada, procurando maior

objetividade na conclusão desta pesquisa, o que é definido por autores como triangulação (GIL, 1999; FLICK, 2004; YIN, 2005).

É importante ressaltar que durante a pesquisa não foi excluída a possibilidade de determinação de novos elementos viabilizadores para a cocriação de valor ou outros indicadores diferentes dos previstos na fundamentação teórica.

5.6 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

A coleta de dados para a pesquisa foi realizada basicamente através de duas técnicas de pesquisa: a análise de dados secundários, pelo meio de dados provenientes de documentos que foram disponibilizados pela empresa, publicações de revistas especializadas, material da web; e a realização de entrevistas em profundidade com os principais executivos das empresas estudadas, considerando áreas ou processos de negócios, marketing ou inovação e desenvolvimento de produtos.

5.6.1 Análise de documentos

Yin (2005) cita que as informações assumem diversas formas e precisam de planos claros na coleta de dados. Assim alinhando o estudo ao projeto de pesquisa, foram considerados como evidências os documentos:

- a) **Documentos internos:** material disponibilizado por uma das empresas, Tramontina, abordando aspectos da organização, participações e realizações de marketing e citações de produtos. Também foram considerados sites ligados às duas empresas.
- b) **Documentos externos:** revistas especializadas, sites especializados com referências às empresas e artigos acadêmicos envolvendo as empresas, já publicados.

5.6.2 Entrevistas em profundidade

Foram realizadas entrevistas com os gestores das empresas analisadas, envolvendo áreas/processos de negócios (vendas), mercado (marketing/inação) e desenvolvimento de produtos. O objetivo foi registrar as impressões de representantes dos níveis de liderança que envolva o possível processo de criação de valor entre a empresa e os seus consumidores.

O papel das lideranças dos citados processos é fundamental para os pressupostos definidos neste estudo, buscando a confirmação desses e de sua compreensão, ou mesmo do surgimento de outras variáveis que signifiquem os elementos de viabilização do processo de cocriação de valor entre empresas e consumidores.

A partir do protocolo e do roteiro de pesquisa validados, as entrevistas em profundidade foram realizadas com os gestores equivalentes aos processos estudados, O roteiro das entrevistas encontra-se como Apêndice A, ao final deste trabalho.

5.6.3 Caracterização dos respondentes

A amostra de respondentes foi composta por gestores das áreas/processos de negócios, marketing, desenvolvimento de produtos, e gestor de inováção, no caso da Whirlpool. Importante ressaltar que no caso da Tramontina os gestores responsáveis pelas unidades de negócios são também responsáveis pelo desenvolvimento de produtos.

Em estudos qualitativos, Bauer e Gaskell (2002) citam que a quantidade excessiva de informações pode impedir que todos os materiais sejam analisados corretamente, aumentando a probabilidade de erro. Assim, mais do que a quantidade de entrevistados, é importante a consistência da escolha dos respondentes. O Quadro 9 traz a caracterização dos respondentes das duas empresas, sendo que na Tramontina foram realizadas quatro entrevistas e na Whirlpool, três entrevistas.

Entrevistado	Características Apresentadas	Características Apresentadas
	Empresa Whirlpool	Empresa Tramontina
Entrevistado 1	Supervisor <i>Key Account</i> da área de vendas, com 6 anos de empresa e já tendo atuado na área de inovação da empresa.	Membro atuante no Conselho administrativo da empresa, com participação constante em Marketing e Vendas.
Entrevistado 2	Gerente de desenvolvimento de produtos, com 9 anos de empresa, tendo já atuado como gerente de inovação na área de marketing.	Diretor Técnico, responsável pela unidade de negócios da unidade e com mais de 20 anos de empresa.
Entrevistado 3	Gestora de Inovação para a América Latina, com 5 anos de empresa, tendo já atuado na área de consumidores.	Diretor Industrial e responsável pelo desenvolvimento de produtos de uma das unidades, com mais de 15 anos de empresa.
Entrevistado 4		Gerente de Marketing do Grupo, com mais de 15 anos de empresa.

Quadro 9 - Caracterização dos entrevistados das empresas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.7 ANÁLISE DOS DADOS

A partir da fundamentação teórica, foi definido o roteiro de análise dos dados que foi usado nas entrevistas com os respondentes selecionados. O roteiro foi elaborado e revisado após apresentação do projeto da dissertação, conforme orientações e sugestões dos professores da banca. Este roteiro encontra-se no Apêndice A.

Os dados obtidos nas entrevistas foram complementados com os dados secundários provenientes de documentos internos e externos das empresas estudadas, conforme item 5.6. O objetivo foi priorizar os elementos viabilizadores da cocriação de valor entre empresas e consumidores (cultura da empresa, características dos produtos, características do mercado e habilidades da empresa), assim como seus indicadores considerados na estrutura conceitual da dissertação.

Os dados foram analisados a partir de uma análise temática de conteúdo do tipo categorial que permite uma classificação dos elementos significativos de acordo com a presença ou não dos indicadores analisadas (BARDIN, 1977).

Moraes (1999) indica que a organização do material obtido seja dividida em três etapas: organização do material, decomposição do texto em unidades de significado e a organização nas categorias e subcategorias definidas durante a análise de conteúdo proposta. Desta forma foi feita, buscando a organização dos elementos viabilizadores e de seus indicadores para a cocriação propostos no estudo, assim como de viabilizadores e indicadores pressupostos que surgiram durante a pesquisa e complementaram estudo.

Na análise de conteúdo realizada, é importante ressaltar que para manter o rigor científico necessário para a pesquisa, a documentação e transcrição foram criteriosas e com uso de equipamentos digitais, que pelo uso comum no cotidiano, perderam o caráter pouco familiar para os entrevistados (FLICK, 2004).

Bardin (1977) cita que a organização dos dados, ou pré-análise, é fundamental para que o sentido do *corpus* seja captado. Desta forma as entrevistas e os documentos obtidos devem ser lidos de uma forma livre, proporcionando maior conhecimento dos textos pelo pesquisador.

Após a documentação, transcrição e pré-análise do material coletado, a codificação dos elementos significativos encontrados com os respectivos indicadores conforme previsto na revisão teórica deste estudo foi realizado. Bardin (1977) enfatiza a importância de uma leitura cuidadosa e aprofundada na busca do reconhecimento de termos significativos.

Como última etapa da pesquisa, foi feita a análise e a interpretação final do estudo. Flick (2004) reforça que a interpretação é o cerne da pesquisa qualitativa. Nesta fase foi feita uma triangulação comparativa entre as respostas dos entrevistados e dos dados secundários, assim como com a revisão teórica. Quadros explicativos foram construídos, assim como o detalhamento do escopo dos construtos priorizados na pesquisa, bem como suas interrelações nos casos estudados (FLICK, 2004; YIN, 2005).

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

6.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO TRAMONTINA

A Tramontina foi escolhida em função de ter apresentado em estudo anterior (SANTOS, 2009) indícios de baixo envolvimento dos consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos, e dados primários e secundários foram coletados com objetivo de análise dos elementos viabilizadores da cocriação, conforme estrutura conceitual da dissertação.

A Tramontina é uma empresa nacional, criada em 1911, na Cidade de Carlos Barbosa, RS, presente em todo o território nacional e em mais de 120 países.

A origem da empresa foi com uma pequena ferraria, e hoje atua no setor da cutelaria (facas e talheres), ferramentas profissionais e de uso doméstico, material para cozinhas (panelas, baixelas, pias-fogão), equipamentos e móveis para jardim, construção civil, além de cadeiras e mesas de plástico injetado, entre outros, totalizando mais de 16.000 itens de produtos.

Quanto a marca Tramontina, trata-se de uma marca única para todos os produtos, e conforme Perfil Institucional da Empresa (2009, p. 36), é reconhecida por 94% da população brasileira, seja através da menção ao nome, estímulo visual pela logotíпия, ou pelos produtos que fábrica, sendo que em 1997, o IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística) conferiu à empresa o título de marca notória.

A empresa possui mais de 6.000 funcionários e os dados citados caracterizando a empresa foram obtidos no Perfil Institucional Tramontina (2009, p. 09-54).

6.1.1 Análise dos resultados secundários

Para a análise dos resultados secundários do caso Tramontina, foram considerados materiais elaborados pela empresa e que servem de comunicação ou divulgação para seus públicos, sites, *blogs* e e-mail da empresa, um artigo publicado a respeito da empresa, conforme a seguir:

- ↪ Perfil Institucional Tramontina;
- ↪ Revista Tramontina;
- ↪ Publicação Anual da Empresa - Tramontina Hoje;
- ↪ *Site e blog* da empresa;
- ↪ E-mail trocado com gestores da empresa;
- ↪ Artigo de Révillion e Pontin (2005): Percepções de Marca por Consumidores e Gestores: o Caso da Tramontina.

Considerando o propósito deste estudo, a análise dos resultados estará focando os elementos cultura, produto, mercado e habilidades da empresa e de seus respectivos indicadores, buscando o entendimento, neste caso, da razão da ausência de cocriação, e da existência de algum outro elemento ou indicador que reforce esta situação.

Diferente dos dados primários obtidos através das entrevistas com os executivos da empresa, onde todos os indicadores e elementos foram abordados através das questões dirigidas aos gestores, nos dados secundários, nem todos os indicadores tiveram sinais de evidências nos materiais pesquisados.

Quanto à cultura da empresa, a missão descrita no Perfil Institucional (2009), demonstra sua vocação orientada para produtos:

A Tramontina existe para desenvolver, produzir e entregar produtos de qualidade, que tornem melhor a vida das pessoas. Assim, a empresa gera valor para seus consumidores, funcionários, acionistas e comunidades em que está inserida (PERFIL INSTITUCIONAL, 2009, p. 6).

Igualmente, na mesma fonte, observa-se como é descrito o valor institucional, denominado de satisfação do cliente: “A Tramontina faz questão de manter em todos os seus produtos um alto nível de qualidade. Porque qualidade significa cliente satisfeito, e cliente satisfeito gera permanência e crescimento no mercado”.

Nesta descrição no Perfil Institucional, quanto ao que a empresa considera valor para a satisfação de seus clientes, observa-se o foco em produtos como estratégia principal para satisfação de clientes e crescimento de mercado. O exemplo prático desta orientação para produtos é observado em um material de comunicação da empresa com os seus públicos, Tramontina Hoje (2007, p. 24), anúncios da empresa sempre dando foco para seus produtos, conforme pode ser observado no Anexo A.

Ainda no item cultura, no artigo de Révillion e Pontin (2005), destaca-se o grande percentual de colaboradores gestores pesquisados no artigo (60%) que relacionaram possíveis

mudanças na marca Tramontina a simples troca de logotipia da empresa, além de ressaltarem que o departamento de marketing deveria ter maior participação na aprovação de lançamento de produtos. O que apresenta sinais de que a empresa possui uma cultura fechada, com dificuldade de visão externa à empresa.

Com relação às características do mercado, no trabalho desenvolvido por Révillion e Pontin (2005), os consumidores pesquisados relataram que na percepção da marca Tramontina, aspectos como qualidade, local de produção, confiança, design e tradição tiveram destaque. Outra questão referente à lembrança sobre campanhas de comunicação desenvolvidas pela empresa, 40% não recordavam de absolutamente nada comunicado pela Tramontina.

Estes pontos trazem indícios de que os consumidores percebem a empresa como tradicional e confiável nos seus produtos, mas que tem pouco conhecimento das ações de comunicação da empresa e da ausência de ações de interação da empresa com os consumidores.

No item habilidades da empresa, também no estudo de Révillion e Pontin (2005), quando questionados os colaboradores sobre pontos negativos da marca Tramontina, dois problemas foram citados por 12% dos entrevistados, a falta de pesquisas de mercado antes dos lançamentos e o atendimento ao consumidor.

Quanto à falta de pesquisa, os colaboradores citados no artigo acreditam que a empresa deveria conhecer melhor as reais necessidades dos consumidores e quanto estariam dispostos a pagar pelos produtos, indicando que o item conhecimento dos consumidores (segmentação) é um ponto a desenvolver.

No atendimento ao consumidor, a reclamação dos colaboradores é quanto a não existência de um canal moderno e ágil para o atendimento destes, mesmo o site Tramontina na internet, apesar de considerado um ótimo canal de comunicação, não atinge um percentual expressivo de consumidores, indicando a não existência de plataformas específicas para a co-criação.

Cientes destes dois pontos, no Blog Tramontina Design Collection, datado de 03/09/10, é realizado uma tentativa para trabalhar esses aspectos:

Para que possamos conhecer melhor quem nos recebe diariamente em seus lares, convidamos vocês a responderem dois questionários simples e rápidos em nosso site: um específico sobre a Linha Personalité e outro sobre nossa marca (BLOG TRAMONTINA DESIGN COLLECTION, 03/09/2010).

Esta ação indica a percepção de carência de uma segmentação mais apurada e ausência de plataformas específicas para interação com os consumidores.

O próprio *slogan* “Tramontina aproxima”, destacado no Tramontina Hoje (2007, p. 23), refere-se à comunicação com equipe de vendas e não consumidores, oferecendo mais um exemplo de falta de interação com o consumidor.

Quanto à interatividade com o consumidor, o grande destaque reforçado na publicação Tramontina Hoje (2009, p. 24) fica com a participação em feiras nacionais e internacionais, na busca de divulgação e tendências de mercado, e não participação do consumidor com o objetivo de envolvimento deste em processos de criação de valor. A grande participação em feiras pode ser constatada no Anexo B.

O mesmo pode-se dizer na interação no ponto de venda. Também na revista Tramontina Hoje (2009, p. 15), observa-se investimento para maior divulgação dos produtos, com melhor aproveitamento de espaço, organizando-os de forma a chamarem a atenção do consumidor, e não buscando interatividade com este.

No item produtos, na Publicação anual da Empresa, Tramontina Hoje (2008, p. 7-14), observa-se o alto número de itens produzidos, cerca de 16000, de diferentes linhas, como jardinagem, cutelaria, panelas, linhas profissionais, entre outras, dificultando o conhecimento do consumidor, com aspectos técnicos em alguns casos, como frigideiras lixadas para o segmento profissional, ou facas com adição do antibacteriano “Microban”, injetada sobre a lâmina para evitar formação de fendas e contaminação, fatores de difícil entendimento do consumidor.

No quadro 10, têm-se um resumo dos resultados encontrados nos dados secundários descritos acima, conforme os elementos viabilizadores da cocriação considerados nos elementos estruturais representados na Figura 5 (p. 44 desta dissertação).

Elemento Viabilizador	Pressupostos	Achados dados secundários
Cultura	Orientação ao mercado Abertura à mudança	Orientação por produto Cultura fechada
Mercado	Perfil e conhecimento por parte dos consumidores Hábito de envolvimento dos consumidores	Baixo nível de conhecimento por parte dos consumidores Não há o hábito de envolvimento dos consumidores
Habilidades da empresa	Segmentação e conhecimento dos consumidores Comunicação/Interação com o consumidor	Ponto a desenvolver Divulgação de produtos e não interatividade
Produtos	Grau de elementos técnicos	Fatores de difícil entendimento do consumidor

Quadro 10 - Elementos viabilizadores da cocriação nos dados secundários do estudo de caso Tramontina.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta de dados.

Como podem ser observados no Quadro 10, os quatro elementos tiveram evidências encontradas nos materiais pesquisados, mas não todos os indicadores pressupostos, conforme literatura apresentada nesta dissertação quanto aos elementos viabilizadores.

Quando o indicador correspondente ao elemento não foi encontrado, não significa que a empresa não possua sinais deste indicador, mas que não foi localizado nos materiais pesquisados.

Após a análise dos dados primários obtidos através das entrevistas com executivos da empresa, quando todos os elementos e indicadores foram abordados no roteiro de pesquisa, será realizada uma consolidação dos resultados do estudo de caso, com objetivo de relacionar com a literatura estabelecida os dados primários e secundários com a devida interpretação de acordo com a fundamentação teórica.

6.1.2 Análise dos resultados primários

Para obtenção dos dados primários no caso da Tramontina foram realizadas entrevistas em profundidade com quatro gestores da empresa: Presidente do Conselho, Diretor Industrial da Unidade de Farroupilha, Diretor Técnico da Unidade de Cutelaria e a Gerente de

Marketing Corporativa. Todos com mais de 15 anos de empresa e tendo atribuições ligadas ao marketing, vendas, gestão da empresa e desenvolvimento de produtos, conforme Quadro 9 (p. 71 da dissertação)

Os executivos foram denominados de entrevistado 1, 2, 3 e 4. Os resultados encontrados serão apresentados seguindo os elementos viabilizadores objeto deste estudo: cultura da empresa, mercado, habilidades da empresa e produtos.

Em relação ao primeiro elemento – cultura – a análise das entrevistas focou inicialmente nos pressupostos identificados na literatura, quais sejam: “orientação para mercado”, “abertura às mudanças” e “traços de inovação”.

Com base em afirmações dos entrevistados, verificam-se evidências de que a empresa possui uma orientação mais voltada ao produto do que ao mercado. Como exemplo, as seguintes citações apontam para uma vocação industrial por parte da empresa:

A nossa vocação com a Tramontina é uma vocação muito industrial. Então é uma coisa que francamente eu tenho que dizer que a gente ouve muito pouco o consumidor. A gente desenvolve os produtos dentro de casa e depois vai para a rua vender o produto (ENTREVISTADO 1).

Outro ponto interessante é o seguinte: nós temos muita coisa que você, tem um produto lá fora e “abrasileira” ele, dá uma “brasileirada” nele. Que é adequar ao padrão Tramontina (ENTREVISTADO 1).

Então ainda para os consumidores nós estamos criando uma linha de produtos comemorativos, então assim, é um produto que a gente não encontra. É um conjunto de facas de aço sinterizado. Nós criamos em um comitê interno (ENTREVISTADO 4).

Já no aspecto de abertura à mudança, as informações dos entrevistados demonstram uma cultura fechada, a citação a seguir menciona exemplos de produtos e equipamentos de uso fabris ou de tecnologia de informação sendo desenvolvidos internamente:

Estas máquinas estão em rede com o nosso sistema interno desenvolvido por nós. Inclusive o transelevador e o software foram desenvolvidos por nós, internamente. Ah, mais uma coisa, a maioria dos equipamentos é feito internamente. A gente fabrica. O ERP também é nosso (ENTREVISTADO 2).

Este indicativo de cultura fechada, quando se trata de desenvolvimento de produtos, de acordo com os entrevistados dificulta o envolvimento do consumidor, como se observa nas citações:

“Muitas vezes envolver mais (o consumidor) [...] é criar problema. Eu acho que a nossa cultura é muito forte assim de ‘nós querer’, nós impomos mais, eu tenho esta visão” (ENTREVISTADO 1).

“A viabilidade dos produtos surge mais no *feeling*” (ENTREVISTADO 1).

“Cada coisa que inventa, que cria, é aquilo que tem que ir. Pouco se ouve da volta” (ENTREVISTADO 2).

Outros indícios desta cultura fechada ficam demonstrados na entrevista 4, com o evento da mudança da própria logotipia da marca e nos investimentos da empresa:

Nós renovamos a marca, renovamos um pouquinho em 2004. Ela tinha um T enorme e todo um filete, imagina que o T foi criado na década de 60, porque a marca é grande, são dez letras, então precisava um símbolo gravado, tipo um canivete (ENTREVISTADO 4).

Olha, nós temos uma coisa, eu acho tão arraigado, tão forte assim, eu vou dar um exemplo: é tão forte assim, a fábrica comprou uma prensa, é palpável, jorra produto. Eu contrato uma campanha do mesmo valor. Meu Deus! Não é palpável, não é mensurável (ENTREVISTADO 4).

Quanto aos traços de inovação, nas entrevistas percebe-se que apesar da cultura fechada e orientação para produto, os executivos demonstram preocupação com as estratégias futuras e que possuem um ótimo nível de inovação em produtos e tecnologia de produção.

Os exemplos nas citações a seguir, indicam que a Tramontina, mesmo com uma cultura fechada e a vocação industrial, tem a preocupação de se manter inovadora em produtos e tecnologia de produção, além de alguns movimentos na busca de uma orientação para o futuro da empresa, quanto às mudanças do mercado:

“Estagnação não é muito o nosso forte. Brincam um pouco que nós vamos dormir de noite com uma ideia e acordamos com uma inovação” (ENTREVISTADO 2).

“Tanto é que nós temos a fábrica de Garibaldi que quer ser líder em inovação na área de ferramentas. O nosso projeto aqui é ser um órgão certificador” (ENTREVISTADO 3).

“O nosso desafio agora é pensar Tramontina 2020. Dez anos tá. Gente, dez anos atrás é anteontem, dez anos é daqui a duas semanas. E sabe por que nos foi provocado isso aí? O Seu Rui (acionista), 82 anos” (ENTREVISTADO 1).

“Tá mudando isto, deu certo durante muito tempo, mas agente nota que tá mudando” (ENTREVISTADO 3).

Quanto ao elemento viabilizador mercado, a análise das entrevistas seguiu os pressupostos identificados na literatura: “intensidade competitiva”, “conhecimento do consumidor” e “hábito do envolvimento do consumidor”. Com base nas entrevistas, verifica-se que há uma intensidade competitiva entre os concorrentes no mercado em que a empresa atua, conforme citações a seguir:

“O nível de competição de mercado é fortíssimo. Principalmente da China. Tanta opção no mercado hoje dentro de nossos produtos que tu tem que fazer continuamente um esforço para criar necessidade no consumidor” (ENTREVISTADO 2).

“[...] tem de tudo, mas têm produtos bons, inclusive na China” (ENTREVISTADO 3).

Com relação ao conhecimento por parte do consumidor e o hábito de envolvimento do consumidor, o relato dos entrevistados indica que o consumidor, na visão deles, tem dificuldades quanto ao conhecimento e informações que possam auxiliar no desenvolvimento de produtos, e que não possuem este hábito de envolvimento.

No aspecto conhecimento e informações do consumidor, os exemplos a seguir nas citações sugerem que os consumidores não teriam conhecimento e informações necessárias para participar do processo de desenvolvimento, a não ser em casos restritos:

“Na realidade hoje o consumidor não é ele que sabe o que vai precisar daqui a dez anos, ele vai acompanhando a evolução do negócio” (ENTREVISTADO 2).

O conhecimento técnico do consumidor é mais específico (um frigorífico, por exemplo). O consumidor final não tem muito. De o consumidor chegar e dizer eu quero uma panela que cozinhe em 10 minutos aí não vem, parte da fábrica (ENTREVISTADO 3).

Eu acho que aqui é um pouco difícil, se a gente vai ouvir os consumidores, cada um tem uma percepção. Eu preferi a mais pesada porque a nona tinha uma de ferro. Outros acham que a leve que é boa, pois não cansa. Mais prática para usar no dia a dia, mas isto pode ser tecnicamente prejudicial (ENTREVISTADO 2).

Já no aspecto do hábito de envolvimento do consumidor, a citação do entrevistado 2, demonstra não ser uma prática usual no mercado em que participam; o entrevistado 4 cita que existe uma tentativa de trazer mais o consumidor para dentro da empresa, através de uma loja conceito em Carlos Barbosa, mas que isto ainda é insuficiente para se considerar que já existe este hábito de envolvimento dos consumidores com as empresas:

“O consumidor tem o hábito de se envolver com alguma empresa? Aí eu acho que não teria” (ENTREVISTADO 2).

“Temos uma loja conceito de 200 e poucos metros, a gente tenta também fazer essa coisa, então o robô prepara um bolo na Lyon. Aí o consumidor come o bolo quente, mas eu acho que é pouco” (ENTREVISTADO 4).

Nesta última citação fica evidenciado que é uma tentativa da empresa de mostrar seus produtos e não uma forma de interagir com os consumidores.

O terceiro elemento viabilizador analisado foi “habilidades da empresa”. Igualmente neste elemento a análise focou inicialmente os pressupostos identificados na

literatura: “conhecimento do cliente por parte da empresa (segmentação)”, “as formas de comunicação-interação com os consumidores”, “a multidisciplinaridade dos colaboradores” e a presença de uma “plataforma específica” para a interação com os consumidores para a co-criação de valor.

Considerando as entrevistas, verifica-se a evidência de que a empresa pratica uma segmentação em massa, não tendo um conhecimento mais detalhado dos segmentos de clientes, faz uso de formas tradicionais de comunicação com o consumidor, possui uma equipe de colaboradores com visão mais funcional e não multidisciplinar e não possui ainda uma plataforma específica para interação com os consumidores, apesar da tentativa da loja conceito descrita no item anterior.

No aspecto segmentação de clientes, os entrevistados 3 e 4 deixaram claro que não existe uma segmentação considerando aspectos mais específicos dos grupos de clientes e sim uma prática de segmentação em massa, como eles próprios dizem, indicando que características atitudinais dos consumidores não são consideradas nas práticas estratégicas da empresa:

“Não existe segmentação. Praticamente a gente faz na linha [...]” (ENTREVISTADO 3).

“E a nossa ideia, assim, seria fazer uma campanha bem institucional, também vendedora, mas institucional, na televisão para pegar o público massa, nós vendemos para todas as classes, C, B, AA [...]” (ENTREVISTADO 4).

Eles estão dentro de uma massa. Eu acho. E aí sim, a gente vai tentando trabalhar os públicos, mas como eu disse, trabalha aqui bares e hotéis, trabalha aqui construção civil, arquiteto, arquiteto é um público que a gente não consegue chegar (ENTREVISTADO 4).

Quanto à forma de comunicação ou interação com os públicos, de acordo com os dados coletados nas entrevistas, observa-se um grande destaque para a comunicação nos pontos de vendas através de promotoras, mídias tradicionais como revistas e TV e participação em feiras, conforme citações a seguir:

Interação pessoal: Nós temos 100 promotoras no Brasil. Funcionárias nossas, não terceirizadas. Gurias... Tu viu, eu te falo o nome, Sueli, Luci, Ângela, te falo os nomes das gurias, são da minha geração. Elas são a principal fonte de interação com o consumidor, elas tem o *feedback* direto (ENTREVISTADO 1).

Quais os meios de interação: televisão, pra uma marca como essa, centenária, vários segmentos, tem que ter TV aberta e fechada... revistas bem segmentadas, manequim Noivas, Vogue, Noivas, caras, que é lida pelos públicos de A à Z (ENTREVISTADO 4).

Nossa! Muitas feiras, para o senhor ter uma ideia, olha só, fevereiro: Frankfurt (Feira Ambiente) em Frankfurt. Março: feira de utilidades em Chicago. Aqui no

Brasil, *Gift Fair*, que é a principal da América latina de utilidades e presentes. Fecon, Feira de materiais de construção. Mais uma feira em Hamburgo, na Alemanha, utilidades. *Kitchen e Bath*, em São Paulo, para a linha de pias, cooktops, coifas. FIEE, para a nossa linha de materiais elétricos em São Paulo. Em abril, FEIMAFE, para linha automotiva. Brasil Workshop, para linha profissional (ENTREVISTADO 4).

Ainda no aspecto comunicação-interação com os consumidores, após os entrevistados relatarem as formas de interação citadas, questionou-se sobre a interação através de *web*, *blogs*, redes sociais. Ficou evidenciado que se trata de algo novo e que precisa evoluir, para que se chegue ao ponto de usar as novas formas da internet para interação com os consumidores, conforme relatos a seguir:

Nós temos o *hotsite* da linha Churrasco. A gente disse, olha, a Tramontina tem tudo pro seu churrasco, então criamos um *hotsite* e uma promoção. A promoção ficou no ar dois meses, então aonde o internauta poderia, a cada semana, a gente elegia um ingrediente, aí a receita mais criativa com aquele ingrediente ganhava um prêmio, no final da promoção ainda havia um sorteio. Mas eu acho assim, nada de mais, dentro daquilo que se vê de mídias sociais de internet, nós estamos caminhando (ENTREVISTADO 3).

“É uma questão que nós estamos batalhando. Tem até um núcleo em Porto alegre que cuida disso, mas nós não evoluímos muito. Nós estamos caminhando” (ENTREVISTADO 4).

Quanto a ter plataformas específicas para a interação com o consumidor, também foi feito o questionamento se existe, como já foi citado anteriormente, em Carlos Barbosa, sede da Tramontina, uma loja conceito foi desenvolvida e no restante do Brasil, *showrooms* de demonstração de produtos, mas o próprio entrevistado 4 acredita que é apenas uma interação superficial, o que leva ao pressuposto que são espaços para demonstração de produtos e não para interação e possível tentativa de envolvimento do consumidor no desenvolvimento dos produtos:

Na verdade em todo o Brasil a gente tem *showrooms*. Em Carlos Barbosa especificamente nós temos a loja de 200 e poucos metros, a loja própria nossa, não é tão simples. Que a nossa loja é pra ser até um laboratório, sabe. Não dá pra botar produto goela abaixo. Tem que ver se aquela cor emplaca, se o cliente gosta do produto (ENTREVISTADO 4).

Ainda no elemento viabilizador “habilidades da empresa”, o item “equipes multidisciplinares”, não foi observado, pelo contrário, os entrevistados relataram uma visão mais funcional e menos geral dos seus colaboradores.

Durante as entrevistas, foi questionado com relação à visão do processo que as pessoas que trabalham na Tramontina têm, se é de todo o processo ou dentro de suas áreas, sendo que as respostas indicaram que a visão dos colaboradores fica mais restrita as suas

áreas, e que a visão de mercado precisa ser mais bem trabalhada, conforme relato das entrevistas a seguir:

“Ele não sabe como faz uma panela, que não é da área dele. Existe ainda a linha de fábrica: este aqui faz a colher, esse aqui faz a faca” (ENTREVISTADO 3).

“Dentro de suas áreas. Nós temos que fazer um trabalho com o RH [...] tem que ir para o mercado junto” (ENTREVISTADO 4).

Para o último elemento viabilizador “características dos produtos”, a análise também focou inicialmente os pressupostos indicados na literatura, ou seja: “elementos técnicos”, “conhecimento do consumidor” e “similaridade dos produtos concorrentes”. Com base nas afirmações dos entrevistados, verificam-se evidências de que há presença de elementos técnicos nos produtos, que dificultariam o conhecimento do consumidor para que este pudesse participar de processos de desenvolvimento de produtos. Também se observa que existe, de acordo com as entrevistas, uma similaridade entre produtos concorrentes.

Quanto à presença de elementos técnicos de difícil entendimento para o consumidor, as citações a seguir, relatam a presença desses elementos e que o consumidor teria um conhecimento mais profundo em relação a aspectos de design e estéticos, o que dificultaria o seu conhecimento para participar de um potencial processo de desenvolvimento de produtos:

“Eu acho que de um modo geral o consumidor enxerga o mercado mais a parte do design, estético” (ENTREVISTADO 2).

Vou te dar dois exemplos, um até foi um trabalho meu na Getúlio Vargas quando nós trocamos para o polipropileno, antes era acetato a chave de fenda, era caro e trocamos para o cabe de polipropileno, 1/3 do valor. E não teve nenhuma influência porque é o tipo da coisa, o que precisa uma chave de fenda? Resistência. Mas era uma coisa que tava no mercado que tinha que ser de acertado. Tu pode ver que sempre estamos falando de coisas mais técnicas, por exemplo, uma caixinha de derivação. Aquelas de alumínio. Pesava 250 gramas. E a função dela era só fazer a passagem de fios, não era nem para ter corrente, nada. A fábrica nossa desenvolveu uma de 120 gramas. Metade do custo. Isso é uma coisa que o pessoal da fábrica descobriu. Outra coisa, fechamento de uma matriz. Eles tiravam duas caixinhas. Eles fizeram quatro cavidades com o mesmo fechamento e cortaram em metade do tempo. Então têm coisas desse aspecto que tu ganha competitividade e o consumidor não sabe (ENTREVISTADO 1).

Eu acho que aqui é um pouco difícil, se a gente vai ouvir os consumidores, cada um tem uma percepção. Eu prefiro a panela mais pesada porque me dá a impressão de que ela é melhor, a minha nona tinha panela de ferro. Outras tu vai ao mercado e tu ficas perto da prateleira ouvindo as pessoas escolhendo um produto, ah essa aqui que leve, que bom, não cansa, é diferente. Eu acho que é um pouco difícil de, talvez, o consumidor entender a função exata de cada coisa, para uns pode ser que o peso seja uma coisa prática para ele usar no dia a dia, mas na realidade aquilo é um fator que prejudica a qualidade do produto porque fica muito frágil e não resiste (ENTREVISTADO 3).

O outro aspecto relacionado às características dos produtos, grau de similaridade entre produtos concorrentes, o relato das entrevistas percebe-se que existe uma similaridade grande entre os produtos concorrentes, sendo que os concorrentes maiores servem de referência para as outras empresas no desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos, conforme citações a seguir:

Alguns são parecidos, claro, vamos ver, por exemplo, por categoria, vamos pegar uma Tramontina Garibaldi, da linha profissional do setor automotivo. Tem ali nos calcanhares, uma Vonder, uma Famastil, que é de Gramado. Então, o produto importado não está mais tão ruim na linha de ferramentas (ENTREVISTADO 4).

A gente percebeu que, depois o concorrente veio com alguma coisa. Ela deu os garfinhos para torta mais a espátula. Mas coisa assim, muito parecida, sabe? Cor parecida, display parecido. Imitando mesmo (ENTREVISTADO 4).

Aqui o que a gente faz é basicamente o seguinte: nessas feiras que existem por aí onde a gente participa também, se procura ver nesses bons fabricantes o que o nosso produto poderia ser melhor para poder chegar em um patamar de que esses bons fabricantes fazem ou se nós estamos no mesmo nível. Então se faz um *benchmark* desses grandes fabricantes mundiais para dizer: puxa, nós estamos aqui, podemos nos equiparar ou não, precisamos melhorar (ENTREVISTADO 3).

Para sintetizar de forma organizada os elementos e os seus correspondentes itens encontrados na pesquisa com dados primários, o Quadro 11 representa o resultado encontrado nas entrevistas com os quatro executivos da Tramontina.

Elemento Viabilizador	Pressupostos	Achados primários
Cultura	Orientação ao mercado Abertura à mudança Traços de inovação	Orientação forte por produto Cultura fechada, tradicional e conservadora Inovação de produtos e tecnologia de produção
Mercado	Perfil e conhecimento por parte dos consumidores Hábito de envolvimento dos consumidores Intensidade competitiva	Baixo nível de conhecimento e dificuldade para opinar/participar Não há o hábito de envolvimento dos consumidores Competição muito forte entre os concorrentes

* Início do quadro 11

Elemento Viabilizador	Pressupostos	Achados primários
Habilidades da empresa	Segmentação e conhecimento dos consumidores Plataformas específicas para cocriar Interação com o consumidor	Segmentação de massa. Não levado em consideração uma segmentação mais profunda Não existem Muito forte no ponto de venda com as promotoras, participação em feiras e mídias tradicionais, TV, Rádio Revistas Loja conceito (1) e showrooms Interação via blogs, redes sociais incipiente
Produtos	Equipes multidisciplinares Grau de elementos técnicos Conhecimento do consumidor	Equipes funcionais, visão da área que trabalha Fatores de difícil entendimento do consumidor Aspectos design, não técnicos

Quadro 11 - Elementos viabilizadores da cocriação nos dados primários do estudo de caso Tramontina.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta de dados.

No quadro 11, pode-se observar que todos os elementos viabilizadores com os respectivos indicadores pressupostos na estrutura conceitual da dissertação foram abordados de acordo com a literatura apresentada. No item seguinte, será realizada a consolidação dos resultados do estudo de caso, considerando dados primários e secundários encontrados e interpretados conforme fundamentação teórica estabelecida para os elementos de viabilização da cocriação de valor.

6.1.3 Consolidação dos resultados

Neste item, o propósito é apresentar os resultados do estudo de caso Tramontina. Para tanto serão cruzados os dados primários e secundários obtidos na pesquisa com os elementos de viabilização da cocriação descritos na fundamentação teórica deste trabalho.

No Quadro 11, observa-se a relação existente ou não entre os elementos viabilizadores e os dados encontrados. Esta relação com a base teórica apresentada para os viabilizadores busca o entendimento para a resposta dos objetivos desta dissertação. Cabe recordar que o objetivo geral é analisar como os elementos viabilizadores da Cocriação de Valor influenciam as empresas na criação compartilhada de valor com seus consumidores.

No elemento cultura da empresa, tanto nos dados secundários como nos primários, aparece uma forte orientação para produto (no Anexo A, observa-se que os materiais de comunicação para o consumidor têm um direcionamento para produtos) e cultura fechada. Ramaswamy (2009a) e Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) reforçam a importância da cultura da empresa para que a cocriação aconteça, quando esta é aberta às mudanças.

Já Narver e Slater (1990) consideram a orientação para o mercado como uma cultura empresarial que estimula comportamentos necessários à criação de valor para o cliente. Assim, o achado na pesquisa de cultura fechada e orientação para produtos relacionado com exposto na base teórica remetem a condições de não estímulo à cocriação.

Um ponto a ressaltar em relação à cultura da empresa é a preocupação dos gestores em ter inovação nos produtos e na tecnologia de produção, conforme citação do entrevistado 3: “Tanto é que nós temos a fábrica de Garibaldi que quer ser líder em inovação na área de ferramentas”.

Também a preocupação quanto ao direcionamento futuro da empresa relatada pelo entrevistado 1: “O nosso desafio agora é pensar Tramontina 2020”. Mas não tendo referência de busca de inovação envolvendo o consumidor.

Conforme Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), para que ocorra a cocriação, as empresas devem além de terem ideias de novos produtos, envolver o consumidor no processo de criação para realizar customizações ou especificação necessária e também estar constantemente recebendo *feedback* do consumidor para a evolução e aperfeiçoamento do produto.

Quando questionados sobre a razão mais forte para o não envolvimento do consumidor, os 4 entrevistados foram unânimes: “a cultura”.

O relato do entrevistado 4, reforça esta cultura fechada e voltada para produto e não mercado, quando cita a característica predominante dos colaboradores, de muitos anos de empresa, pertencentes, muitas vezes, a mesma família, e com poucas trocas com outros profissionais que venham do mercado:

Outra coisa que eu acho muito forte, a prata da casa. Olha, eu estou aqui porque eu sou prata da casa, o meu pai, meu falecido pai, era a história, nossa ele se acidentou aqui. Ele faleceu num acidente, até nada a ver com a empresa, uma coisa assim, e que meu pai e meu outro pai, que minha mãe casou de novo, se aposentaram aqui. E que meu marido trabalha aqui há 27 anos. E que meu sogro se aposentou aqui. Mas, entendo assim que de vez em quando a gente poderia fazer uma mescla e trazer profissionais de fora. Porque às vezes nos falta uma visão do mercado maior, de fora, uma vivência. Às vezes eu me culpo, eu sinto que eu tenho de visão, que eu tenho paixão, mas assim, mas eu acho que eu teria outra produtividade, daria outro retorno se eu tivesse tido outra experiência (ENTREVISTADO 4).

Assim, a cultura fechada parece ser fator determinante para não ter sido encontrado indícios de cocriação, confirmando o que já tinha sido levantado no estudo de Santos (2009), de que a cultura fechada dificulta o processo de envolvimento de consumidores no desenvolvimento de produtos.

No elemento viabilizador mercado, a ausência do hábito de envolvimento do consumidor, aliado aos consumidores não teriam conhecimento e informações necessárias para participar do processo de desenvolvimento dos produtos, são indicações que surgem como fatores responsáveis pela não cocriação. Prahalad e Ramaswamy (2003) citam a importância do hábito de envolvimento dos consumidores e Plé e Chumpitaz (2010) referem-se ao desconhecimento do consumidor como um inibidor para que a cocriação ocorresse, fundamentando o achado no estudo.

Ainda relacionado ao mercado, o alto nível de intensidade competitiva foi considerado na fundamentação teórica como um dos prováveis fatores para cocriação (RAMASWAMY, 2009a; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). No caso Tramontina, isto não se confirmou, pois a competitividade é alta entre os concorrentes.

Cabe ressaltar que nas entrevistas ficou evidenciado que existe intensidade competitiva, e, portanto, uma procura constante de despertar necessidades para o consumidor, conforme entrevistado 2: “Tanta opção no mercado hoje dentro de nossos produtos que tu tem que fazer continuamente um esforço para despertar necessidade no consumidor”.

No estudo de caso da Tramontina, essa criação de necessidade não é através do envolvimento do consumidor como preconiza a cocriação.

No elemento viabilizador habilidades da empresa, a segmentação em massa por parte da empresa, a visão funcional por parte dos colaboradores, a forma de comunicação focada no ponto de vendas, feiras (conforme Anexo C, uma forte presença em feiras foi observada) e mídia tradicional e a não existência de plataformas específicas para cocriação, caracterizam a empresa no estudo de caso.

A realização de uma segmentação na busca de perfis mais adequados de consumidores (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; PLÉ; CHUMPITAZ, 2010); a presença de equipes de colaboradores multidisciplinares (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004); formas de comunicação que busquem maior interatividade (BALLANTYNE; VAREY, 2006; RAMASWAMY, 2009a e 2009b); e presença de plataformas específicas para a cocriação (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; RAMASWAMY, 2009a), são fatores importantes para que ocorra o envolvimento do consumidor para a cocriação de valor.

Considerando os dados encontrados no estudo de caso, não trazem indicativos de cocriação de valor, quanto ao elemento habilidades da empresa, fundamentados no parágrafo anterior.

O último elemento viabilizador analisado – características dos produtos – a presença de elementos técnicos e de difícil entendimento para o consumidor, foi considerada inibidor para envolvimento deste com a empresa e consequente realização da cocriação, como diz o entrevistado 3: “Eu acho que é um pouco difícil o consumidor entender a função exata de cada coisa [...] ele vai muito na praticidade”.

A presença de elementos técnicos no produto, afeta o conhecimento do consumidor, fundamental para que ele possa participar da cocriação (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). Os estudos anteriores de Santos (2009) e Brasil, Santos e Dietrich (2010) já traziam este pressuposto, de que a presença de elementos técnicos ou tecnológicos poderiam dificultar o processo de cocriação de valor.

O Quadro 12 representa uma síntese dos elementos estudados nos dados primários e secundários, destacando os aspectos que explicam a ausência de indícios da cocriação no estudo de caso Tramontina nos elementos cultura, mercado, habilidades e produtos.

Elemento Viabilizador	Indicadores pressupostas	Achados Dados Primários	Achados Dados Secundários
Cultura	Orientação ao mercado Abertura à mudança Traços de inovação	Orientação forte por produto Cultura fechada, tradicional e conservadora Inovação restrita a produtos e tecnologia de produção	Orientação por produto Cultura fechada
Mercado	Perfil e conhecimento por parte dos consumidores Hábito de envolvimento dos consumidores Intensidade competitiva	Baixo nível de conhecimento e dificuldade para opinar/participar Não há o hábito de envolvimento dos consumidores Competição muito forte entre os concorrentes	Baixo nível de conhecimento por parte dos consumidores Não há o hábito de envolvimento dos consumidores

* Início do quadro 12

Elemento Viabilizador	Indicadores pressupostas	Achados Dados Primários	Achados Dados Secundários
Habilidades da empresa	Segmentação e conhecimento dos consumidores Plataformas específicas para cocriar Interação com o consumidor Equipes multidisciplinares	Segmentação de massa. Não levado em consideração uma segmentação mais profunda Não existem Muito forte no ponto de venda com as promotoras, participação em feiras e mídias tradicionais, TV, Rádio Revistas. Loja conceito (1) e showrooms. Interação via blogs, redes sociais incipiente. Equipes funcionais, visão da área que trabalha	Ponto a desenvolver Não existem Divulgação de produtos e não interatividade principalmente em feiras
Produtos	Grau de elementos técnicos Conhecimento do consumidor Similaridade dos produtos concorrentes	Fatores de difícil entendimento do consumidor Aspectos design, não técnicos Grande similaridade e com concorrência seguindo ações de empresas líderes	Fatores de difícil entendimento do consumidor

Quadro 12 – Resultados dos dados primários e secundários do estudo de caso Tramontina.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta de dados.

No caso Tramontina, com base nos elementos viabilizadores da cocriação pressupostos nessa dissertação, conforme Figura 5 na p.44, fica estabelecido no estudo de caso que os elementos cultura, mercado, habilidades da empresa e características do produto, possuem indicadores que explicam a não cocriação da empresa com base na fundamentação teórica estabelecida.

Cabe destacar, que o elemento cultura com o indicador cultura fechada e conseqüente orientação para produto, foi considerada pelos executivos da Tramontina entrevistados, como o fator gerador da não cocriação. As citações obtidas nas entrevistas e relacionadas abaixo exemplificam esta cultura fechada, que gera a orientação estratégica da empresa, a forma de interação, e a postura dos colaboradores: “Nós temos um sonho: uma panela autolimpante. Por que um forno de fogão é autolimpante? Por que nós não podemos ter uma panela autolimpante? Já pensou o sonho? Até eu vou para a cozinha” (ENTREVISTADO 1).

Eu vejo naquele aspecto que comentamos antes, a Tramontina surgiu pequena, foi fazendo produto, teve que criar produtos para oferecer pro mercado, então e foi criando uma cultura. Cada coisa que inventa, que cria, é aquilo que tem que ir. Pouco se ouve de volta. Ta mudando isso, deu certo durante muito tempo, mas agora

a gente nota que tá começando a mudar para uma interação maior (ENTREVISTADO 3).

Nós temos uma cultura muito “in”. Então professor, até dez anos atrás, não sei se outro entrevistado chegou a comentar, nós chamávamos a nossa filosofia, que na verdade eram os nossos valores. Veja bem: qualidade, produtividade, disciplina, valorização da prata da casa. Tá. E aí nós começamos a nos perguntar, e o mercado? E o cliente? E o consumidor? E a rentabilidade? Porque até algum tempo falar de lucro... Então é muito “in”, porque, não raras vezes, percebo que não há uma pesquisa no mercado. O produto é criado a partir de uma viagem, uma visita a feiras que lançam, feira pra tendência, viagem ao exterior, ouvir as promotoras ou um workshop com as promotoras, um workshop com os vendedores, mas o consumidor? (ENTREVISTADO 4).

Quanto a outro elemento ou indicadores que poderiam influenciar na não cocriação, não se encontrou. Inclusive os executivos foram questionados a respeito, e voltaram às razões já citadas, reforçando cultura, aspectos de mercado e produtos em menor grau.

Após as entrevistas, foi enviada uma questão via e-mail aos executivos, a respeito do futuro da empresa, quanto ao envolvimento de consumidores e a própria cocriação, considerando que nas entrevistas havia ficado claro este não envolvimento. O objetivo era colocar a questão, após as entrevistas, e com tempo para responderem. Destaca-se na resposta:

Cocriação de valor: em relação a esta questão, vemos que para os próximos anos, a Tramontina terá que mudar a sua maneira de agir em relação à forma atual. Hoje os produtos são criados e pouca atenção se dá ao mercado, mas esta posição deverá mudar porque a tendência é de satisfazer as exigências e necessidades dos clientes/consumidores e, para isso, devemos ouvir mais o consumidor para saber/conhecer suas necessidades (ENTREVISTADOS, POR E-MAIL).

A resposta, com relação ao tema cocriação, não só reforça o não envolvimento do consumidor, por aspectos culturais e formas de interação, como demonstra que a empresa está se conscientizando da mudança de mercado e da necessária mudança de postura frente a este.

Este posicionamento da empresa, consciente de sua cultura fechada, mas sabedora das mudanças de mercado e da necessidade de considerar novas estratégias e práticas, em função de novas tendências do mercado, mas de forma gradativa, é condizente com Ramaswamy (2009a), quando cita que a cocriação é uma transformação dentro da empresa e que não deve ser forçada e sim construída.

Quanto aos objetivos da dissertação, os resultados obtidos reforçam que a empresa com indícios de baixo envolvimento de consumidores nos seus processos de desenvolvimento de produtos e não apresentando evidências de cocriação de valor, nos elementos viabilizadores pressupostos tiveram a confirmação dos indicadores equivalentes, com exceção do indicador intensidade competitiva, em mercado, e similaridade dos produtos concorrentes,

em produtos. Nas conclusões da dissertação, este assunto será abordado de forma mais profunda.

6.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO WHIRLPOOL

A Whirlpool foi escolhida em função de ter apresentado em estudo anterior (SANTOS, 2009) indícios de alto envolvimento dos consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos, e os dados primários e secundários foram coletados para análise dos elementos viabilizadores da cocriação, conforme estrutura conceitual proposta nesta dissertação.

A história da Whirlpool Corporation teve início em 1911, com a aparição da *Upton Machine Company*, no estado de Michigan (EUA), para a produção de máquinas de lavar-roupas, conforme *site* <<http://www.whirlpool.com.br>>.

Hoje a empresa tem presença global e uma das unidades é a Whirlpool Latin América, líder do mercado latino-americano de eletrodomésticos, atuando no Brasil com as marcas Brastemp, Consul e KitchenAid, com fábricas em Rio Claro (SP), Joinville (SC) e Manaus (AM). Na América Latina, possui escritórios na Argentina, Chile, Peru, Guatemala, Equador, Colômbia, Miami e Porto Rico e atua principalmente com as marcas Jenn-Air, KitchenAid, Eslabon de Lujo, Whirlpool, Acros e Maytag.

No Brasil, possui 20 laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento e quatro Centros de Tecnologia: Cocção, Ar-Condicionado, Lavanderia e Refrigeração – este considerado um dos maiores do mundo. Nesses locais, são desenvolvidos produtos e projetos inovadores que são exportados para mais de 70 países.

Quanto à inovação, em 2010, a empresa foi premiada pela Revista Época Negócios e a consultoria AT Kearney², como a empresa mais inovadora do Brasil, conforme Época Negócios (2010, p. 100-115), além da já citada escolha da empresa no trabalho anterior de Santos (2009), em função da premiação da Revista Amanhã e FINEP.

Cabe ressaltar que o estudo apresentado foi realizado na unidade brasileira, com as entrevistas sendo realizadas em Porto Alegre, Joinville e São Paulo.

²A consultoria AT Kearney, a partir de 2010, introduz no Brasil o seu primeiro prêmio internacional *Best Innovator*. Realizado a cada ano, desde 2002, em 15 países europeus e nos Estados Unidos.

6.2.1 Análise dos resultados secundários

Para a análise dos resultados secundários do caso Whirlpool, foram considerados dados provenientes de:

- ↳ Revista Época Negócios (2010, p. 100-115) na qual a empresa é citada em uma reportagem relacionada com inovação e foi escolhida pela revista e consultoria AT Kearney como a empresa mais inovadora do Brasil em 2010.
- ↳ Site da revista época Negócios com reportagens referente à empresa em função da premiação como empresa mais inovadora do Brasil em 2010.
- ↳ Sites da empresa ou que a empresa é citada.

Também foram considerados estudos de caso envolvendo a empresa, anteriormente realizados, e disponíveis em publicações:

- ↳ Ações implementadas Pós-Pesquisa do Clima Organizacional na Multibrás S/A Eletrodomésticos (OLIVA; FALCHI; FALCHI, 2008);
- ↳ Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis. Estudos de Casos: purificadores de água Brastemp e carpetes Interface (MATURANA; DEMAJOROVIC 2009);
- ↳ Estratégia de Desenvolvimento de produtos Eletroeletrônicos Para a Classe C: Um Estudo de Caso da Multibrás S/A (BATISTA; CASTRO; BULÉ, 2009);
- ↳ Aplicação das Macrotendências no Gerenciamento das Marcas Contemporâneas (SILVA; SATO, 2009).

Analisando cultura de inovação da empresa, destaca-se recentemente a iniciativa da Época Negócios em parceria com a consultoria AT Kearney, em desenvolver o prêmio “Empresas mais Inovadoras do Brasil”, que em 2010 premiou a Whirlpool com o primeiro lugar.

Na revista Época Negócios (2010, p. 105) que publicou o estudo, José Roberto Dalmolin, diretor da AT Kearney, atesta o resultado da pesquisa e a cultura da inovação da empresa: “O segredo da companhia (Whirlpool) é uma combinação de uma bem estruturada estratégia de inovação com os resultados auferidos por esta estratégia nos últimos anos”. Em seguida exemplifica a inovação citando que o mercado estima que 80% da produção das marcas Brastemp e Consul está relacionada a produtos lançados nos últimos 3 anos. Somente

em 2009, foram 160 novos itens (três por semana), e em 2010, a previsão era de 200 novos produtos.

Na mesma publicação, José Aurélio Drummond – presidente da Whirlpool para o Brasil e América Latina cita: “Consideramos inovadores aqueles que preenchem três requisitos básicos: devem ser únicos no mercado, beneficiar o consumidor e gerar valor para o acionista”, indicando não só inovação, como orientação para o mercado.

No estudo de caso realizado por Maturana e Demajorovic (2009), a descrição da visão da empresa “Em todos os lares [...] Em todos os lugares, com orgulho, paixão e performance”; e da missão da Whirlpool “Todos nós apaixonadamente, criando consumidores leais por toda a vida”, é reforçada a orientação para o mercado.

Na análise realizada pela Época Negócios e consultoria AT Kearney, a fim de verificar o nível de inovação da empresa, foram constatados os principais pilares do sistema adotado pela Whirlpool, e que conferem inovação: Estrutura e Suporte, utilizando princípios de inovação aberta, valendo-se de parcerias com universidades, fornecedores e empresas, até canais internos de disseminação de ideias; Organização e Cultura, onde o processo de inovação envolve todos os funcionários e não há barreira hierárquica; o Processo, em que a dinâmica de inovação assemelha-se muito a um processo industrial, no qual as ideias entram como matéria-prima e passam por seis fases (*State Gates*, anexo C), até se materializar efetivamente em um lançamento de produtos; e a Produção Efetiva, sendo que todo o ciclo leva em média 18 meses.

Esses pilares remetem tanto à inovação, como cultura aberta, com participações internas e externas, sem filtros hierárquicos. Em um dos sites da empresa <<http://www.multibras.com.br>>, a presença de participantes externos é descrita quando do evento do Prêmio Inova (estabelecido pela empresa e voltado para professores e alunos das áreas de design e engenharia), designers e engenheiros de empresas de diferentes setores que, junto com executivos da Whirlpool, debateram sobre inovação aberta.

Os aspectos abordados, que exemplificam a cultura aberta, orientação para mercado, e inovação da empresa, são reforçados por um modelo de gestão que privilegia esta cultura. No site <<http://www.administradores.com.br>>, é citado o discurso de Jeff Fetting, CEO da empresa: “Esteja sempre insatisfeito”, deixando claro que a zona de conforto é algo que definitivamente não aquece a história da companhia.

Este modelo de gestão, privilegiando inovação, de acordo com o mesmo site, iniciou em 2000, quando a companhia implantou um processo gigante de envolvimento e mobilização para que se criassem diferenças da Whirlpool em relação às concorrentes e

umentar a lealdade dos clientes, e conclui que isto somente seria possível, se os funcionários se engajassem na causa.

O modelo de gestão implantado resultou, segundo site <<http://www.protec.org.br>> (Inovação tecnológica e patentes), que a Whirlpool é a única empresa instalada no Brasil a aparecer na lista da OMPI (Organização Mundial de Propriedade Intelectual), lançando 160 produtos em 2009, sendo muitos patenteados.

Para tanto, no Brasil, a empresa conta com 600 profissionais que trabalham diretamente com inovação e inteligência de mercado, profissionais estes que são grandes responsáveis pela interpretação das possíveis inovações, conforme cita Rogério Augusto Martins, Diretor de Desenvolvimento de Produtos da Whirlpool, no site <<http://www.anpei.org.br>> “Nossos profissionais têm facilidade de se colocar no lugar do cliente, entendê-los e pensar de forma diferente.”

No elemento viabilizador mercado, quanto à intensidade competitiva entre os concorrentes, no site <<http://www.administradores.com.br>>, na reportagem *Whirlpool-práticas de gestão que valorizam o mercado*, e também na revista *Época Negócios* (2010, p. 112) é citado que em 1999 Whirlpool padecia – assim como suas rivais – do mal que o setor convencionou chamar de “mar branco”, a comoditização do mercado. Então a empresa buscou desenvolver um novo processo – inovação e envolvimento de colaboradores e participantes externos – para atingir diferenciação, em um mercado que conta com pelo menos três grandes fabricantes: Whirlpool, a sueca Electrolux e a Mexicana Mabe.

A competitividade é citada por Oliva, Falchi e Falchi (2008), em um artigo que tem por objeto de estudo a Multibrás (empresa pertencente à Whirlpool e detentora das marcas Brastemp e Consul), ao citar que a empresa no Brasil é líder em vendas em um mercado altamente competitivo.

Quanto ao consumidor estar habituado ao envolvimento com a empresa, no estudo de caso desenvolvido por Maturana e Demajorovic (2009) traz o exemplo do purificador de água da Brastemp, que não é vendido e sim alugado para o consumidor, recebendo este a visita periódica de um técnico e procurando desenvolver o hábito de envolvimento com o consumidor por parte da empresa, e ao mesmo tempo incentivando este a também ter este hábito.

O mesmo observa-se em uma ação da empresa para com consumidores KitchenAid (marca da Whirlpool para segmento de luxo). Em <<http://www.epocanegocios.globo.com>>, é citado que o objetivo é não apenas um bom atendimento na venda, mas oferecer aos consumidores visitas com hora marcada e visitas de

usabilidade – em que os clientes poderão aperfeiçoar o uso dos produtos, além de atestar e verificar pontos quanto ao conhecimento do consumidor em relação ao produto, principalmente nesta fase de usabilidade, onde ele apresenta um bom nível de conhecimento.

A afirmação do diretor de desenvolvimento de produtos, Rogério Augusto Martins para *Época Negócios* (2010, p. 113) retrata este hábito de envolvimento do consumidor: “Os consumidores gostam de praticidade e também são mais receptivos aqui do que em outros países”.

O terceiro elemento viabilizador analisado – habilidades da empresa para co-criação com consumidores – o primeiro ponto verificado é o conhecimento da empresa de seus consumidores, estando presente a prática de segmentação ou não. A já referida marca, KitchenAid, é um exemplo de que a empresa, conforme <<http://www.epocanegocios.globo.com>>, procura uma estratégia que envolve formadores de opinião e consumidores, na busca de um nicho de mercado tão cobiçado, os dos irresistíveis produtos de luxo.

Para outro público, com os consumidores da classe C, Batista, Castro e Bulé (2009) citam a Multibrás como exemplo de empresa na segmentação para a implantação de uma lavadora automática, a Ideale, criada com objetivo de alcançar os consumidores da classe C.

Um exemplo citado pela Live/Work, agência de comunicação que assessora a Whirlpool no site <<http://www.liveworkbrasil.com>>, que reforça a preocupação da empresa quanto ao melhor entendimento dos seus segmentos de atuação, é a realização de um workshop baseado na jornada do consumidor, que permitiu que os líderes da organização discutissem novas perspectivas de inovação a partir da compreensão de como vivem e trabalham os clientes das mais diversas marcas administradas pela corporação.

O segundo ponto relativo ao mercado é a multidisciplinaridade dos colaboradores. No site <<http://www.administradores.com.br>>, é citado que, já em 2001, uma equipe multidisciplinar, formada por 75 pessoas de diferentes perfis e locais, daria início a um processo de participação contínuo no desenvolvimento de produtos da empresa.

Esta multidisciplinaridade é constatada por Oliva, Falchi e Falchi (2008), quando analisadas ações implementadas na Whirlpool, como integração entre áreas da empresa, workshop de diversidade cultural e inclusão social e treinamento em diversas áreas relacionadas à gestão, produção e aspectos relacionados ao trabalho na empresa. Os mesmos autores citaram que a empresa permite um envolvimento de funcionários das mais diversas áreas na etapa de investigação das causas de problemas e implementação de melhorias. Para

reforçar esta ação, foi disponibilizada o Idea Central, ferramenta disponível na intranet e que funciona como ponte entre os funcionários e os líderes da empresa.

Um terceiro exemplo desta multidisciplinaridade, no site <<http://www.epocanegocios.globo.com>>, é citado a equipe que participou pela Whirlpool da criação e lançamento de uma nova geladeira. A equipe contou com gente de marketing, tecnologia, desenho industrial e manufatura. Adirlei Kraemer, líder do projeto, afirma: “Se você não divide a ideia com todas as áreas, ela morre.” O Anexo D mostra um exemplo de uma dessas reuniões multidisciplinares.

Esta equipe era incentivada a interagir com os consumidores, participando de eventos ou festas em que pudessem analisar como os anfitriões recebem os amigos. Este exemplo mostra que a empresa não fica restrita a interações rotineiras como mídia tradicional, feiras ou visitas à empresa.

As ferramentas de interação/comunicação da empresa com os consumidores, indicador presente no elemento viabilizador habilidades da empresa, também é observada na citação do site <<http://www.multibras.com.br>>, referindo-se a 3ª edição do prêmio Inova, citando que desta vez o prêmio contou com cobertura ao vivo de blogueiros formados em design e engenharia e que a empresa também teve o objetivo de estender a temática às redes sociais que têm promovido discussões sobre tecnologia e inovação.

No site <<http://www.epocanegocios.globo.com>>, é citado que para criar um maior envolvimento com a marca KitchenAid, a empresa criou um hot site com fotos e informações sobre a ação “Passe um dia com KitchenAid”, para que os potenciais consumidores que não puderem participar fisicamente do evento sintam-se ligados à marca.

Ainda sobre interação com consumidores, Maturana e Demajorovic (2009), referem-se a uma inovação no portal da Brastemp, na qual o consumidor pode ser informado com clareza o quanto de energia o seu purificador de água consome. Para isso, o usuário pode digitar as horas por dia em que o aparelho está sendo usado; quantos dias por mês e qual a voltagem do produto.

O último elemento viabilizador da cocriação de valor considerado nessa dissertação, conforme Figura 5 (p. 44 desta dissertação), são as características dos produtos envolvidos. Neste ponto, no site <<http://www.multibras.com.br>>, quando citado o prêmio Inova 2010, referido anteriormente como uma premiação para estudantes que sugerem ideias para a companhia, destaca-se que na edição 2010 o nível de projetos desenvolvidos, equiparando-se a profissionais, o que mostra que o consumidor, aqui representado por

estudantes, tem conhecimento dos produtos envolvidos ou de características importantes para desenvolvê-los, e portanto participar com seu envolvimento em processos com a empresa.

Ainda quanto ao conhecimento do consumidor, no site <<http://www.protec.org.br>> a afirmação:

Para pegar uma cerveja gelada, você não precisa abrir o refrigerador. Basta apertar um botão que fica na porta da geladeira e a latinha cai em suas mãos. Se você gostar de cozinhar a vapor, um forno elétrico portátil faz isso sem espalhar fumaça pelo ambiente (<http://www.protec.org.br>).

Isso mostra o grau de usabilidade dos produtos envolvidos, facilitando o conhecimento dos consumidores em relação a eles.

A questão de uso constante do produto indica ser um fator importante na característica do produto que facilita o envolvimento do cliente como se observa em Maturana e Demajorovic (2009), citando que o purificador de água da Brastemp trabalha com um sistema de assinatura mensal, na qual buscam atingir a qualidade constante da água, com visitas frequentes de técnicos da empresa, para que o consumidor não tenha que descartar o produto.

O mesmo ponto do valor no uso do produto, percebido pelo consumidor, é citado no site <<http://www.epocanegocios.com>> a afirmação do gerente de marketing da KitchenAid: “O serviço que vamos oferecer, nenhuma outra marca tem”. Ele se refere a visitas com hora marcada para o consumidor, visitas de usabilidade, em que os clientes poderão aprimorar o uso do produto e checar o nível de satisfação dos consumidores.

Na análise de dados secundários do estudo de caso Whirlpool, um quinto potencial elemento viabilizador para a cocriação foi encontrado, a relação com a marca por parte dos consumidores a serem envolvidos com a empresa. Os indicadores serão apresentados a seguir e o elemento será mais bem analisado na consolidação dos resultados do estudo de caso.

O indicador encontrado, de acordo com a reportagem denominada de “KitchenAid quer seduzir consumidores Gourmet” acessada no site <<http://www.epocanegocios.globo.com>>, é a experiência de compra que está presente no envolvimento de consumidores, com o evento “Passe um dia com KitchenAid” que estimula o prazer que as pessoas tem em cozinhar e receber amigos, para criar os eventos. A empresa potencializa esse movimento, ao levar pessoas interessadas em cozinha para visitar um mercado, conhecer uma horta.

A reportagem cita que a experiência é bastante sensorial. A visita foi feita ao sítio Ervas Finas, no interior de São Paulo, para conhecer o processo de plantação e colheita de

ervas aromáticas, verduras e legumes. Depois de colher mandioquinha, limão ou manjeriço, os consumidores vão a uma cozinha experimental, onde o *Chef* desenvolve pratos com as iguarias.

Outro aspecto considerado é o encontrado no artigo de Silva e Sato (2009), quando citam que empresas como a Whirlpool, Nike e L’Oreal apresentam um comportamento emergente que tem influenciado a estratégias das marcas no envolvimento com os clientes, é a “singularização”, que pode ser descrita como um “olhe para mim, veja como sou diferente”, dando um sentido para consumirem a marca de valer a pena ou de pertencimento da marca. Na Whirlpool o *Brastemp You* (customização de eletrodomésticos como geladeira) representa este exemplo.

No Quadro 13, tem-se um resumo dos resultados encontrados nos dados secundários descritos acima, conforme os elementos viabilizadores da cocriação considerados nesta dissertação, e os respectivos pressupostos, no estudo de caso da Whirlpool.

Elemento Viabilizador	Pressupostos	Achados dados secundários
Cultura	Orientação ao mercado Cultura da inovação Abertura à mudança Modelo de Gestão	Orientação para o cliente Estratégia forte de inovação Cultura aberta Incentiva profissionais a envolverem consumidores
Mercado	Perfil e conhecimento por parte dos consumidores Hábito de envolvimento dos consumidores Competitividade do mercado	Bom conhecimento do consumidor em relação à usabilidade do produto Consumidores habituados e receptivos ao envolvimento Mercado altamente competitivo
Habilidades da empresa	Segmentação e conhecimento dos consumidores Multidisciplinaridade dos colaboradores Interação com o consumidor	Segmentação do consumidor e busca constante do entendimento de suas características Incentivo a participação e multidisciplinaridade nos projetos Forte presença de ferramenta de interação via web, como blogs e redes sociais, e participação em eventos ou festas de consumidores
Produtos	Grau de elementos técnicos Conhecimento do consumidor	Participação de públicos específicos em concursos para desenvolvimento técnico do produto Uso constante do produto por parte do consumidor, facilitando o conhecimento
Marca	Experiência de compra Singularização da marca	Experiência sensorial Pertencimento da marca

Quadro 13 - Elementos viabilizadores da cocriação nos dados secundários do estudo de caso Whirlpool.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta de dados

No Quadro 13, observa-se que todos os elementos viabilizadores considerados na estrutura conceitual proposta na dissertação tiveram evidências encontradas. Quanto aos indicadores pressupostos, apenas plataforma específica para envolvimento do consumidor e similaridade dos produtos concorrentes, não tiveram sinais de evidência nos materiais pesquisados. Como já foi relatado no estudo de caso da Tramontina, isto não quer dizer que eles não existem e sim que não foram encontrados, e serão abordados na análise dos resultados primários do estudo de caso Whirlpool.

Também se destaca que um novo elemento viabilizador teve evidências encontradas no material pesquisado, denominado na dissertação de relação com a marca, com os respectivos indicadores pressupostos, experiência de compra e sentimento de pertencimento da marca.

No elemento viabilizador, cultura da empresa, o indicador modelo de gestão, que não estava presente na estrutura conceitual proposta, teve indícios encontrados nos dados secundários pesquisados.

O elemento viabilizador e os indicadores com evidências encontradas foram explorados nas entrevistas com os gestores da empresa e serão discutidos na análise dos resultados primários e consolidação dos resultados do estudo de caso da Whirlpool.

6.2.2 Análise dos resultados primários

Para obtenção dos dados primários no estudo de caso da Whirlpool, foram realizadas entrevistas em profundidade com três gestores da empresa: Supervisor *Key Account* da área de vendas, gerente de Desenvolvimento de Produtos de uma das unidades da empresa e Gestora de Inovação para a América Latina, conforme Quadro 9 (p. 71 desta dissertação).

Os executivos foram denominados de entrevistado 1, 2 e 3, e os resultados encontrados serão apresentados seguindo os elementos viabilizadores objeto deste estudo: cultura da empresa, mercado, habilidades da empresa e produtos.

Em relação ao primeiro elemento – cultura – a análise das entrevistas focou inicialmente nos pressupostos identificados na literatura, ou seja: “orientação para mercado”, “abertura às mudanças” e “traços de inovação”.

Com base nas afirmações dos entrevistados, verifica-se a presença de traços de inovação na política de desenvolvimento de produtos e também em outros aspectos, como um processo de inovação para o varejo. As citações a seguir exemplificam estes pressupostos:

Tem todo um legado de nosso CEO inclusive de anos atrás de apostar, David Witman, de apostar nisso, de ter uma visão e dizer assim: gente, em 2003, 2004, a nossa receita de inovação era 2% do faturamento. Hoje é mais de ¼ do volume nosso que vem de produtos considerados inovadores (ENTREVISTADO 2).

Só que se você entra nesses três clusters, você vai ter uma loja muito parecida com a outra, então nós tentamos criar um processo de inovação para o varejo. Participou desde o Presidente da empresa, até o vendedor, o gerente, três consumidores [...] (ENTREVISTADO 1).

Quanto ao pressuposto abertura às mudanças, os resultados encontrados junto aos respondentes indicam evidências de que a empresa possui indícios deste indicador.

O acesso aos níveis hierárquicos mais elevados, relatado pelo entrevistado 1, e a presença do presidente da empresa, com acesso fácil aos colaboradores e buscando informações sobre o andamento dos resultados e da participação dos colaboradores, citada pelo entrevistado 2, remete a considerar que a Whirlpool é uma empresa de cultura aberta às mudanças, conforme exemplos a seguir:

“Eu tenho acesso à diretoria, aos vice-presidentes de marketing, vendas, na minha posição atual. Então em um processo que eu julgue necessário escalar diretamente para um diretor da empresa eu tenho esta liberdade” (ENTREVISTADO 1).

“Nosso presidente, você tá sentado na sua mesa, assim, trabalhando, de repente você levanta a cabeça e ele tá lá te olhando. Aí, como tá, tudo bem? Como estão as vendas, como está esse produto?” (ENTREVISTADO 2).

Importante ressaltar que este exemplo reforçando que a empresa possui uma cultura que permite o envolvimento de todos os níveis de colaboradores nos processos de envolvimento de consumidores é destacado por Ramaswamy (2009a) como um fator importante para que a cocriação aconteça.

Já no aspecto de orientação para mercado, de acordo com as entrevistas, verifica-se que a empresa tem orientação para o mercado com estratégias direcionadas ao consumidor, com estes tendo a visão de direcionar ações para os consumidores e fazendo-os sentir responsáveis pelos consumidores.

Além deste foco para o consumidor, fica evidenciada também, uma preocupação de ter um direcionamento voltado ao mercado e não a produtos, na citação de outro entrevistado. As citações a seguir exemplificam as evidências de orientação para mercado da empresa:

“O centro da nossa estratégia é o nosso consumidor. Acho que isto que eu falando é da cultura, é muito mais cultural, de você saber que é responsável por isto, que eu sou responsável pelo consumidor” (ENTREVISTADO 1).

“Baseado em consumidores que fizeram uma reclamação, ou baseado em consumidores que tiveram três problemas com o mesmo produto. Esse consumidor é para nós como uma pedra preciosa, e não um consumidor que fala mal do meu produto” (ENTREVISTADO 1).

“É até uma expressão dentro da empresa que a gente até se policia, poxa gente isso é *product out*, não é *market in*, então dá pra ver como realmente o mercado fala mais alto” (ENTREVISTADO 2).

Eu acho que mais importante do que isso é captar manifestações. Captar manifestações e saber traduzir elas em tendências. Quem fica entendendo a manifestação do mercado, falando mesmo do mercado, né. Se você ta vendo só a manifestação, você não ta vendo o *Big Picture* (ENTREVISTADO 2).

As citações trazem exemplos de orientação para o cliente que é fator considerado importante por Narver e Slater (1990) na definição de orientação para o mercado, e dá indicativos de que a empresa, ao se preocupar não só com as manifestações de mercado, mas de interpretá-las e levá-las adiante, está condizente com Kohli e Jaworski (1990) quando se referem à importância do marketing na orientação do mercado, apoiar-se na geração, disseminação e resposta ao mercado das inteligências de mercado, sinalizando que a empresa possui pontos relacionados à orientação para mercado.

Ainda no elemento viabilizador cultura da empresa, de acordo com as entrevistas, os respondentes ressaltam que a empresa para realizar a cocriação precisa assumir riscos de forma pensada, entender possíveis falhas e não sucumbir no primeiro problema, e ter ferramentas que permitam tomar decisões em relação ao envolvimento do consumidor.

Este indicador encontrado, não está considerado nos elementos viabilizadores apresentados na dissertação, e será considerado como pressuposto “modelo de gestão” no elemento viabilizador cultura da empresa, indicador que já foi considerado nos dados secundários pesquisados.

Neste item do capítulo serão apresentadas as citações exemplificando o achado que será melhor analisado no item “Consolidação dos resultados, caso Whirlpool” com a devida fundamentação teórica. A seguir, as citações:

“É que eu digo ferramentas assim, quando eu tenho liberdade para poder trazer uma consumidora para dentro da empresa, saber que eventualmente eu vou gastar com uma passagem [...] Eu tenho custo, ferramentas para tal” (ENTREVISTADO 1).

Então riscos eu falava especialmente no sentido de atingir uma condição financeira, econômica que te permita alçar alguns voos e eventualmente ter algumas falhas. Inclusive financeiras. Porque cocriação, muitas vezes implica em você entrar em um segmento e eventualmente, não deu certo. Volta. É que quando você extrapola para a cocriação, o meu entendimento é que a cultura relacionada à absorção de riscos tem que estar ainda mais preparada do que já está (ENTREVISTADO 2).

O segundo elemento viabilizador considerado na dissertação – mercado – igualmente foi considerado na análise das entrevistas os pressupostos da fundamentação teórica dessa dissertação, a saber: “intensidade competitiva”, “conhecimento por parte dos consumidores” e o “hábito de envolvimento” por parte dos consumidores.

Com relação à intensidade competitiva do mercado é relatada pelos entrevistados a forte concorrência e a presença de outros *players* considerando outras forças do mercado (PORTER, 2004), não necessariamente concorrentes diretos, mas também fornecedores como exemplo, muitas vezes com grande representatividade quanto a marca ou tamanho, conforme citações dos entrevistados:

“É uma concorrência muito forte. Tem empresas fortes no mercado (Eletrolux, Mabe) e entrantes (fusão da Bosch), além da LG e Samsung, esses são os *TOP Five*, e esta concorrência investe muito no ponto de vendas” (ENTREVISTADO 1).

É bastante alta a concorrência. Têm vários *players* entrando e além disso, sabe as famosas cinco forças do Porter? Se você analisar nós estamos em uma situação bem interessante, a gente têm fornecedores que são n vezes maiores em receita que a gente (ENTREVISTADO 2).

Quanto ao conhecimento que os consumidores possuem do negócio, conforme respondentes observa-se que em algumas fases, o consumidor tem conhecimento ou informações suficientes para participar do processo de desenvolvimento de produtos. Quando se fala de cocriação, o entrevistado julga que este conhecimento pode ser ainda mais relevante para a empresa, sendo a cocriação uma forma de atingir este segmento, como é verificado na citação abaixo:

Isso, usabilidade, tem até um laboratório de usabilidade, é um laboratório que lidera essa atividade de *Cooking Challenge*. E o consumidor também seria uma fonte de informação. Quando eu falei de uso e de algumas fases, assim, se você pegar todo o ciclo de vida do produto tem algumas partes do ciclo que o consumidor deve ser envolvido e que ele sabe mais que a gente. Se eu tiver falando de segmentos nicho com realmente formadores de opinião aonde seja um segmento que a gente não tenha tanto profundidade, de repente a cocriação tenha um papel fundamental (ENTREVISTADO 2).

Outro entrevistado se referiu ao conhecimento necessário que o consumidor deve possuir para que participe dos processos de envolvimento. Citou que por se tratar de produtos do uso diário, o consumidor tem maior facilidade quanto ao conhecimento:

“Aí já é uma característica do produto envolvido, fogão, cozinha, de uso diário, mas assim, eu preciso ter pessoas que tenham um mínimo de conhecimento sobre aquilo” (ENTREVISTADO 3).

O terceiro pressuposto considerado nessa dissertação para mercado – hábito de envolvimento dos consumidores – os entrevistados citam a relação com o produto como um incentivo para que os consumidores estejam habituados a se relacionar com a empresa. Esse hábito está se tornando mais natural do que no passado, conforme citações dos respondentes, quando questionados quanto ao hábito dos consumidores se envolverem e as razões para tal:

“Eu acho que o consumidor tem o hábito de se envolver, até pela interação que tem com os produtos” (ENTREVISTADO 1).

Não, até pela característica mesmo, todo mundo tem uma geladeira em casa, todo mundo de alguma forma consegue falar, o fogão, acho que a gente tá evoluindo mesmo, se a gente pensar alguns anos atrás, a gente só falava com mulheres, hoje a gente já consegue falar com homens” (ENTREVISTADO 3).

O próximo elemento a ser considerado na análise dos dados primários são as habilidades da empresa no envolvimento com os consumidores. Nas entrevistas foram analisados inicialmente os pressupostos verificados na fundamentação teórica, ou seja: “segmentação e conhecimento dos consumidores”, “comunicação-interação com os consumidores”, “equipes multidisciplinares de colaboradores” e “plataformas específicas para cocriar”.

Quanto ao conhecimento dos consumidores por parte da empresa, foi constatada nas entrevistas, indícios de que a empresa busca realizar uma segmentação baseada em aspectos atitudinais, emocionais e comportamentais, procurando entender como o consumidor vive e se comporta, conforme citações a seguir:

Entender o mundo que este cara vive, entender em um aspecto muito mais amplo, usar várias informações de forma estratégica e aí eu me preparo para desenvolver. Então eu sou muito mais assertivo, porque eu já começo a aprofundar tudo bem antes e já desenvolvo com este foco e eu diminuo o meu risco de quando eu for para uma validação não ser de acordo com o consumidor (ENTREVISTADO 3).

O entrevistado 2 também se refere a habilidade de segmentação da empresa como uma forma de desenvolver a cocriação para aqueles consumidores que ainda não são tão constantes nos negócios com a companhia:

“A gente só precisa começar a mapeá-lo e entender essa segmentação de uma forma de que eventualmente a cocriação possa ser usado para esse cara que talvez hoje não seja tanto nosso consumidor” (ENTREVISTADO 2).

Quanto às formas de interação com os consumidores, constatou-se nas entrevistas que a empresa utiliza formas de comunicação via tecnologia, através de blogs, redes sociais,

ou outros meios via internet, e também procura uma interação pessoal, com a empresa indo até a casa do consumidor.

Esta forma de interação via *web* e as interações com contato pessoal são exemplificadas nas citações a seguir:

“A gente criou *blog*, *twitter*, *facebook*, inclusive a gente fez um lançamento de um produto ‘360 graus’, com todas as formas de contato que a gente tem com o consumidor” (ENTREVISTADO 1).

“A gente teve um exemplo disso, que a gente chamou de ‘micro-onderia’, aonde a gente lançou uma campanha na internet e a gente tem um produto e a gente queria deixar ele com um apelo novo, deixar ele mais ligado, mais descolado, vamos dizer assim” (ENTREVISTADO 2).

“Uma outra atividade é o que gente chama de ‘*customer immersion*’ aonde, está no momento de coletar *insights*, a gente faz essa atividade aí um pouco diferente, aí eu vou até o momento, até a casa do consumidor” (ENTREVISTADO 2).

No relato do entrevistado 1, também verifica-se que a interação via tecnologia está presente com os colaboradores, promotores, que atuam junto ao varejo ou distribuidores, na administração de informação junto ao ponto de vendas:

“Eles trabalham com *Palm*, eles trabalham com ferramentas, eles têm realmente processos pra isso que é direcionado para uma central, onde essa informação é transformada em conhecimento para dentro da empresa (promotores e trade-marketing)” (ENTREVISTADO 1).

Outro pressuposto verificado nas entrevistas foi a presença de espaços ou plataformas específicas para envolvimento do consumidor (cocriação). Os respondentes foram questionados pelo entrevistador se a empresa possui plataformas específicas para envolvimento dos consumidores e os gestores pesquisados referem-se ser esta uma prática usual da empresa.

A seguir as respostas dos três respondentes, indicando que a Whirlpool considera que espaços ou plataformas específicas para envolvimento de consumidores é importante para ações em conjunto com estes o que sinaliza indícios de ser esta uma importante habilidade da empresa como elemento viabilizador para a realização da cocriação:

Quando a gente vai lançar um produto, a gente coloca os clientes numa sala para discutir e trazer percepções. Inclusive é muito interessante até, vale o comentário, tem que falar com o pessoal de São Paulo, porque nesse último refrigerador da Brastemp nós chegamos a três produtos, três vezes, e nós voltamos dentro da linha de produção e refizemos o produto (ENTREVISTADO 3).

“Nas fábricas, a gente têm uma cozinha experimental, onde a gente coloca os produtos e a gente põe o consumidor para usar. O interessante não é só observar, mas olhar a interação com o produto. As informações que a gente tira disso” (ENTREVISTADO 1).

“Ah, a gente têm diversas, por exemplo, tem uma atividade que a gente chama de ‘*cooking challenge*’ onde a gente convida consumidores” (ENTREVISTADO 2).

O pressuposto equipes multidisciplinares entre os colaboradores da empresa de acordo com as entrevistas, mostrou ser uma importante competência considerada pela empresa.

Os indícios foram verificados através de citações de que a multidisciplinaridade é considerada competência requerida, objeto de treinamento e prática usual no dia a dia dos colaboradores, conforme se verifica a seguir:

É uma das competências que a gente avalia no plano de treinamento. Então você fez lá a atividade de imersão. Viu? Ok. Além das atividades de imersão você participa de fóruns de discussão e avaliação de ideias. Nível dois. Nível três: além de participar e contribuir você gera, você já gerou patentes, você critica constantemente, nível três. Nível quatro: nível quatro é o cara que tem isso enraizado, é o cara que além de fazer isso ensina, fomenta que os outros façam o mesmo, é o cara que em uma reunião de ideias discute marca, discute consumidor, sabe, bota o dedo, não, não é assim. Não é assim que o cara vai perceber, acho que não é assim que o cara percebe. E o nível cinco é o *Jedi* lá, é o nível master. É uma forma que você tem de exemplo de incentivar porque isso está no plano de treinamento inclusive das pessoas” (ENTREVISTADO 2).

“No ano passado, a empresa inteira, principalmente o administrativo, foi convocada para o PDVBI, que era um processo de o colaborador se tornar padrinho de uma loja de um varejista. Então por um dia ele era responsável por esta loja” (ENTREVISTADO 1).

“Apesar disso não estar no meu escopo de trabalho, essa cultura eu levo para todos os processos que eu tenho. O exemplo que eu ganhei com este consumidor vai ser direcionado para as áreas de tecnologia, marketing [...]” (ENTREVISTADO 1).

Também foi verificado, conforme as entrevistas, a troca de posições entre colaboradores nas diversas áreas, buscando inovação e conhecimento do consumidor, indicando ser a multidisciplinaridade uma habilidade importante nas práticas e políticas da empresa, como se observa a seguir:

“Diretor de marketing hoje que é o meu chefe, vamos dizer assim, ele veio na manufatura, passou para desenvolvimento de produto, foi para marketing [...]” (ENTREVISTADO 2).

Já mostra um pouco como a gente enxerga inovação, que é muito relacionado a consumidor, então esta troca foi proposital, claro que de acordo com a carreira de

cada um, mas o fato do diretor da área ter falado, eu preciso de uma pessoa que tenha este *background* de consumidor, e que a pessoa que vá para lá, tenha *background* de inovação, é para a companhia gerar sinergia entre estes dois assuntos (ENTREVISTADO 3).

Além dos pressupostos considerados na literatura e já analisados, indícios de um novo pressuposto foi verificado nas entrevistas, que é a necessidade de se ter um processo definido para o envolvimento do consumidor para a realização da cocriação de valor.

Nas citações dos respondentes, verifica-se a importância de se ter um processo definido para incluir consumidores e saber lidar com a cocriação para que não seja algo pontual. Também citam que tanto o consumidor como empresas e colaboradores devem ter papéis definidos neste processo.

Payne, Storbacka e Frow (2008) e Ramaswamy (2009a) fazem referências a respeito da definição e administração do processo da cocriação. Payne, Storbacka e Frow (2008) citam que consumidores e empresas têm participação específica no processo de cocriação.

No item “Consolidação dos resultados” será detalhado com maior profundidade esse achado com a devida fundamentação teórica dos autores citados. A seguir as citações que indicam processo definido como um pressuposto para a cocriação no estudo de caso:

Se não tiver um processo muito claro que defenda a participação do consumidor no processo de criação é muito fácil você tirar o consumidor por achar que já tem todas as informações que precisa [...] Se você não tem os processos definidos [...]. É muito mais difícil ter a participação do consumidor na inovação (ENTREVISTADO 1).

“Tem que estar muito preparado para saber ouvir, saber tratar, saber divulgar, enfim, eu acho que cocriação tem um processo. O potencial dela é bastante grande, mas você tem que estar preparado” (ENTREVISTADO 2).

“Então tem que saber lidar com tudo isso, saber dar uma tratativa, agora imagina se abrir uma cocriação para o país inteiro” (ENTREVISTADO 2).

Também as citações que oferecem indícios que o papel de consumidores e colaboradores da empresa deve estar definido, sendo que os consumidores participam com ideias e validações e os colaboradores precisam saber interpretar as ideias e tendências, são apresentadas a seguir:

“Certo, eu diria o seguinte, acho que o primeiro papel do consumidor, o mais importante é fornecer *insights*” (ENTREVISTADO 2).

“Você pesquisa, você desenvolve, você faz prospecção de novas tecnologias, você interpreta aí o segundo momento desse consumidor seria validar a nossa interpretação. Qualquer que seja essa forma de validação” (ENTREVISTADO 2).

“Em termos de habilidade. Você desenvolve, mas existem sim pessoas talentosas que têm esse faro, é o que a gente chama de marqueteiro nato, marqueteiro poeta, eu aprendi muito isso em marketing” (ENTREVISTADO 2).

“Cara, me perdi de vez. E na verdade você não captou a tendência. Você captou a manifestação, você olhou só a ponta do *iceberg*” (ENTREVISTADO 2).

“*Let's make the dreams come true.* Alguém tem que pôr o pé no chão e dizer: assim, legal, acho que entendemos, mas o nosso famoso [...] duplo, divergir e convergir. Divergir e convergir” (ENTREVISTADO 2).

Torna-se importante ressaltar que os papéis que os entrevistados se referem não são o que Lusch e Vargo (2006) definem como característica da L(P-D), de um produtor e outro receptor do valor produzido, e sim papéis claros no processo de cocriação de valor.

No último elemento viabilizador considerado no embasamento teórico deste estudo – características dos produtos – foram analisados os pressupostos: “características técnicas”, “experiência de uso ou conhecimento do produto” e a “similaridade entre produtos concorrentes”.

Quanto ao produto ter características muito técnicas e permitirem ou não o envolvimento do consumidor, de acordo com o conhecimento deste em relação ao produto, nas entrevistas observa-se indícios de que o consumidor tem bom conhecimento quanto à usabilidade do produto sendo que nessa fase não se teria características técnicas de difícil entendimento para o consumidor.

Esse conhecimento por parte do consumidor, em função da prática do uso constante, faz com que ele tenha condições de participar com ideias e sugestões, conforme citações a seguir:

O consumidor tem um bom nível de conhecimento de usabilidade, assim, ele já é um consumidor que percebe se é *Frost Free* ou não, percebe a prateleira de vidro ao invés da de arame, percebe a borrachinha da geladeira, se ela é removível ou não, ele entende tecnicamente (ENTREVISTADO 2).

“Você normalmente ia à casa do consumidor, ou nas nossas cozinhas experimentais, e observava que ele vinha com um palito de dente para limpar a sujeira. A gente desenvolveu uma ferramenta, baseado neste conhecimento dele” (ENTREVISTADO 2).

Esses dois pressupostos pelas indicações das citações anteriores praticamente unem os em um só na empresa deste estudo de caso, sendo que de acordo com as entrevistas, existe conhecimento técnico dos consumidores, relacionado ao uso do produto. Assim este teria informações para participar com ideias, considerando aspectos relacionados à usabilidade dos produtos, não entrando em aspectos técnicos. A citação a seguir exemplifica este ponto:

Você detectar essa fase, você pode muitas vezes utilizar esse momento, esse *skill* se eu puder chamar dessa forma, pra incentivar a cocriação. Dependendo da fase realmente não tem conhecimento. Dependendo do envolvimento do consumidor de acordo com o ciclo de vida ela é bastante determinante para a cocriação (ENTREVISTADO 2).

“É, e na verdade com os consumidores nem entra em aspectos muito técnicos, eu quero entender muito assim, como ele interpreta aquilo, e aí a parte técnica os meus engenheiros vão saber como fazer” (ENTREVISTADO 3).

Outro indicador analisado é a similaridade entre produtos concorrentes. De acordo com os respondentes as tecnologias são bastante semelhantes, sendo que alguns equipamentos são de mesma origem de fabricação nos produtos de concorrentes.

Também o nível tecnológico entre concorrentes é considerado bastante similar, oscilando com soluções tecnológicas desenvolvidas por um ou outro concorrente. No caso da Whirlpool, de acordo com o entrevistado 3, em função desta similaridade entre concorrentes, denominada de mar branco, a empresa buscou inovar e envolver o consumidor para se diferenciar. As citações a seguir exemplificam estes pontos:

“As tecnologias são parecidas. Um exemplo disso é que os compressores de nossos concorrentes são da Embraco, empresa do grupo” (ENTREVISTADO 2).

Olha, eu acho que hoje ela ta bem similar. Ela é similar, a gente têm alguns, algumas soluções tecnológicas que são melhores que as deles e eles têm eventualmente soluções tecnológicas que são melhores que as nossas. Eu acho que hoje o grande diferencial esta em uma associação de identidade com benefício funcionalmais benefício emocional (ENTREVISTADO 2).

Então, por isso até se eu te contar um pouco do histórico porque a Whirlpool fez esse movimento de inovação mundialmente, não foi um movimento só no Brasil. A gente falava muito do mar branco, então, o que estava acontecendo: se você olhasse no ponto de venda, têm fotos, você iria ver que é o mar de branco, é tudo igual. A gente nem consegue reconhecer qual é de qual (ENTREVISTADO 3).

Assim como nos dados secundários, o possível elemento viabilizador relação com a marca surgiu como importante para atingir o envolvimento do consumidor, de acordo com as entrevistas. Um pressuposto citado pelos entrevistados é a conexão emocional com a marca.

No item da consolidação dos resultados do caso Whirlpool, o elemento relação com a marca será explorado quanto a aspectos encontrados na literatura a respeito, aprofundando autores como Silva e Sato (2009) que citam marca relacionada a aspectos emocionais e Payne, Storbacka e Frow (2008) que trazem em seu modelo de cocriação a presença da emoção nos processos ligados ao consumidor.

A seguir citações dos entrevistados abordando conexões emocionais com a marca, dando indícios indício de pressuposto para a cocriação:

“Não é uma geladeira, eu to tentando desenvolver, pra ele é um sonho, algo emocional” (ENTREVISTADO 3).

“É o consumidor se sentir parte, puxa, fui eu quem deu essa dica, fui eu quem deu essa solução, então é algo da cocriação que para a gente interessa muito. Que é essa conexão emocional” (ENTREVISTADO 2).

“Que se você for pensar, tudo bem, marca é um produto, mas é tão importante, porque assim, se você vê um produto bonito no ponto de venda você não vai fazer cocriação, você vai fazer cocriação provavelmente com a marca” (ENTREVISTADO 2).

Outros pressupostos associados à marca pelos gestores entrevistados foram experiência de compra e senso de comunidade, ou sentido de pertencimento da marca. Autores encontrados na literatura fazem esta relação da marca com a experiência, conforme será abordado no item posterior (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; TROCCOLI, 2009).

Silva e Sato (2009) citam comunidades de marca e sentimento de pertencimento na lista de tendências para gestão de marcas e será igualmente discutido no item de Consolidação dos Resultados, com o objetivo de entendimento deste indício como pressupostos elementos viabilizadores da cocriação. A seguir os relatos dos entrevistados indicando os pressupostos:

“Experiência, experiência de compra, experiência de uso, e a gente ta fazendo isso. Por exemplo, o refrigerador aquarela” (ENTREVISTADO 2).

“É que quando a gente fala de cocriação esse senso de comunidade, de fazer parte me parece que é muito importante” (ENTREVISTADO 2).

A experiência é uma coisa que eu preciso oferecer pro consumidor porque hoje, é isso que ele quer. Ele não compra produto, ele compra o significado então, eu preciso oferecer. Durante o desenvolvimento de produto que o consumidor participa... a gente abriu o produto, mostrou o design, e ele fez uma reação de encantamento ou se ele começou a racionalizar e, se ele começou a racionalizar é porque a gente ta fazendo alguma coisa errada. Tem que ser amor à primeira vista (ENTREVISTADO 3).

Para sintetizar de forma organizada os elementos e seus correspondentes itens encontrados na pesquisa com dados primários, o quadro 14 representa o resultado encontrado nas entrevistas com os três gestores da Whirlpool.

Elemento Viabilizador	Pressupostos	Achados dados primários
Cultura	Orientação ao mercado Cultura de Inovação Abertura à mudança Modelo de Gestão	Orientação para o consumidor Inovação forte como fator estratégico na empresa Cultura aberta, sem restrições hierárquicas Incentivo aos colaboradores a envolverem consumidores e arriscarem para inovar
Mercado	Perfil e conhecimento por parte dos consumidores Intensidade Competitiva Hábito de envolvimento dos consumidores	Consumidores conhecedores principalmente da fase de usabilidade dos produtos Mercado fortemente Competitivo Consumidores habituados ao envolvimento e grande interação com os produtos
Habilidades da Empresa	Segmentação e conhecimento dos consumidores Equipes Multidisciplinares Plataformas específicas para cocriar Interação com o consumidor Processo definido	Segmentação forte com aspectos atitudinais e até emocionais Colaboradores incentivados a multidisciplinaridade, e competências ligadas ao envolvimento com consumidores e inovação Existem salas especiais, cozinhas para simulação Forte presença de interação via web, blogs e redes sociais. Mas também em festas, eventos e casa do consumidor Existência de um processo definido para inovação e envolvimento do consumidor, com papéis definidos para colaboradores e consumidores
Produtos	Grau de elementos técnicos Experiência de uso ou conhecimento do produto Similaridade dos produtos concorrentes	Existem, mas na fase de usabilidade o consumidor compreende Depende da fase do ciclo de vida do produto, na usabilidade ele tem conhecimento Existe semelhança na tecnologia entre os concorrentes
Relação com a Marca	Conexão Emocional Experiência Senso de comunidade	Produto traz benefício emocional para o consumidor, Experiência de compra e de uso Fazer parte, pertencimento da marca

Quadro 14 - Elementos viabilizadores da cocriação nos dados primários do caso da Whirlpool.

Fonte: Coleta de dados.

Como pode ser observado no Quadro 14, os quatro elementos viabilizadores considerados na estrutura conceitual da dissertação apresentaram inícios na análise de dados primários. Um novo elemento viabilizador, assim como nos dados secundários, foi encontrado, a relação com a marca.

Quanto aos indicadores pressupostos dos elementos viabilizadores, o modelo de gestão em cultura da empresa apresentou sinais de evidências, como já tinha ocorrido nos dados secundários pesquisados. No elemento viabilizador habilidades da empresa, o novo indicador que surgiu nos dados secundários foi processo definido para a cocriação.

Os achados que confirmaram a estrutura inicial proposta, assim como os novos, elemento e indicadores, serão considerados no item a seguir, como interpretação do estudo de caso Whirlpool.

6.2.3 Consolidação dos resultados

Neste item, o propósito é apresentar os resultados do estudo de caso Whirlpool, semelhante ao caso Tramontina. Para tanto serão cruzados os dados primários e secundários obtidos na pesquisa com os elementos de viabilização da cocriação descritos na fundamentação teórica deste trabalho.

No Quadro 13, observa-se a relação entre os elementos viabilizadores e os dados encontrados. Esta relação com a base teórica apresentada busca o entendimento para a resposta dos objetivos desta dissertação. Cabe ressaltar novamente que o objetivo geral é analisar como os elementos viabilizadores da cocriação de valor influenciam as empresas na criação compartilhada de valor com seus consumidores.

No elemento viabilizador cultura, o estudo de caso trouxe indícios de cultura aberta às mudanças, este achado está alinhado ao pressuposto da dissertação, de que empresas com uma cultura mais aberta, tenderiam à adesão do processo de cocriação de valor com mais facilidade (RAMASWAMY, 2009a; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Também apresentou indícios de orientação para mercado e inovação, tendo alinhamento com o pressuposto teórico de que empresas mais orientadas para o mercado e inovação, apresentariam maior propensão à cocriação de valor (SANTOS, 2009; BRASIL; SANTOS; DIETRICH, 2010).

No levantamento de dados primários e secundários, surgiram indícios de que o modelo de gestão da empresa, voltado ao incentivo dos colaboradores a envolverem consumidores e arriscarem para inovar na busca de diferenciação entre concorrentes, é um indicador importante da cultura da empresa e foi citado em reportagens referentes à empresa nos sites <<http://www.administradores.com.br>> e <<http://www.protec.org.br>> e nas citações de entrevistados, como a seguinte:

Então riscos eu falava especialmente no sentido de atingir uma condição financeira, econômica que te permita alçar alguns vãos e eventualmente ter algumas falhas. Inclusive financeiras. Porque cocriação, muitas vezes implica em você entrar em um segmento e eventualmente, não deu certo. Volta (ENTREVISTADO 2).

O pressuposto modelo de gestão não está presente na estrutura conceitual proposta nessa dissertação e não foi encontrada relação direta com a cocriação na literatura pesquisada e apresentada na fundamentação teórica, mas Ramaswamy (2009a e 2009b) cita a necessidade da empresa e liderança desta suportarem a cocriação, oferecem recursos para as iniciativas e ajustarem ações às demandas.

Já Plé e Chumpitaz (2010) fazem referência ao conflito que pode ocorrer quando da cocriação, se expectativas de empresa, colaboradores e consumidores não estarem alinhados.

O exposto pelos autores em conjunto com os indícios encontrados, levaram o autor a considerar este pressuposto, de que o modelo de gestão da empresa, oferecendo recursos e incentivando colaboradores ao envolvimento de consumidores tenderia a facilitar o processo de cocriação.

Importante citar que ao serem questionados sobre os elementos que seriam mais impactantes para inovação com envolvimento do consumidor, os entrevistados afirmaram que a cultura da empresa é fundamental para a cocriação, conforme citações a seguir:

Prá mim teria que ser a cultura. Acho que tem que ser o conjunto de partida. Se você não tem cultura você não vai conseguir inovar e não vai conseguir pensar em consumidor. Se a sua cultura for de trazer, tipo, chegar num país e baixar preço pra trazer volume, não adianta. Se essa for a sua cultura é aí que tudo começa. Então você não vai pensar em inovação. Se não fala em inovar para o consumidor, se isso não está na sua cultura dificilmente você consegue. Cultura é uma coisa muito mais profunda, você pressupõe que, eu possa mudar a liderança, possa mudar o staff, mas essa cultura sempre vai existir. Ela é muito mais permanente (ENTREVISTADO 3).

“Então eu acho que cultura é, por esse cenário, me parece um dos mais importantes pra cocriação, porque assim, cultura é até meio que base para você inovar. Pra cocriar então é mais ainda” (ENTREVISTADO 2).

Assim, no estudo de caso da Whirlpool, de acordo com os dados secundários pesquisados e entrevistas realizadas, há indícios de que cultura é um elemento viabilizador de

grande impacto para o envolvimento dos consumidores nos processos de criação de valor, sendo que cultura aberta, inovação, orientação para mercado e um modelo de gestão definido e incentivando colaboradores a envolver o consumidor, seriam pressupostos do elemento viabilizador cultura.

No elemento viabilizador mercado, os pressupostos considerados na dissertação como facilitadores na adesão da cocriação, conhecimento por parte dos consumidores (PLÁ; CHUMPITAZ, 2010), hábito de envolvimento do consumidor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003; NAMBINSAN; BARON, 2008) e intensidade competitiva (RAMASWAMY, 2009a; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010) tiveram evidências nos dados pesquisados.

Destaca-se aqui o relato do entrevistado 3, referindo-se a prática de ter o consumidor no auxílio de desenvolvimento de produtos, trazendo sinais de hábito de envolvimento e conhecimento do consumidor:

“Nesse desenho e nessa forma, o consumidor me ajuda trazendo a opinião dele em como eu posso melhorar aquele produto, é uma forma dele estar me ajudando a criar e melhorar o produto” (ENTREVISTADO 3).

Quanto à intensidade competitiva, torna-se importante relembrar a citação do entrevistado 2, referindo-se a grande intensidade competitiva envolvendo não somente concorrentes, mas grande rede de varejistas:

“Se você analisar nós estamos em uma situação bem interessante, a gente tem fornecedores que são n vezes maiores em receita que a gente” (ENTREVISTADO 2).

O terceiro elemento viabilizador estudado no caso Whirlpool foi habilidades da empresa. O pressuposto na estrutura conceitual, maior facilidade na definição de perfis ou segmentos de consumidores (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; PLÉ; CHUMPITAZ, 2010), foi analisado de acordo com as evidências encontradas nos dados primários e secundários, e a segmentação com aspectos atitudinais e emocionais teve sinais observados.

A presença de salas específicas ou cozinhas (plataformas) para envolvimento do consumidor, de acordo com os dados pesquisados, caracteriza exemplos de elo com o pressuposto teórico de que empresas que possuem um espaço ou plataforma para interação com os consumidores tenderiam a ter maior habilidade para desenvolvimento do processo da cocriação (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; RAMASWAMY, 2009a).

Quanto ao pressuposto de que empresas com equipes multidisciplinares tenderiam a possuir melhores condições para a cocriação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2001, 2004), os indícios das pesquisas realizadas no estudo de caso apontam que a na Whirlpool os

colaboradores são incentivados a multidisciplinaridade. O exemplo disso encontra-se na própria caracterização dos entrevistados Quadro 9, onde todos já tiveram evolução nas carreiras passando por setores e atividades diferentes.

O outro pressuposto para o elemento mercado na dissertação foi que empresas com maior capacidade de comunicação-interação com o consumidor, tenderiam com mais facilidade a prática de cocriar valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003; BALANTYNE; VAREY, 2006), também obteve evidências nos dados secundários e entrevistas, de forte interação via formas de comunicação através da *web* e de forma pessoal, indicando que a empresa utiliza modernas formas de comunicação para interagir e envolver consumidores.

Um ponto a destacar no elemento viabilizador habilidades da empresa é um novo indicador, a presença de um processo definido para inovação e envolvimento dos consumidores, norteando a presença dos consumidores e definindo papéis para estes e os colaboradores. As evidências para este pressuposto são encontradas no relato dos entrevistados já citados e exemplificados a seguir:

“Se não tiver um processo muito claro que defenda a participação do consumidor no processo de criação, é muito fácil tirar o consumidor” (ENTREVISTADO 1).

“Tem que estar muito preparado para saber ouvir..., eu acho que cocriação tem um processo” (ENTREVISTADO 2).

Sobre este achado, processo definido para cocriação, em habilidades da empresa, para que esta seja viabilizada e sistematizada, não sendo algo pontual ou que se perca nos hábitos diários da empresa, Payne, Storbacka e Frow (2008) citam que os processos para cocriação incluem procedimentos, tarefas, mecanismos, atividades, e interações que suportem a cocriação de valor.

Os autores dividem o processo em três partes: processos de criação de valor ligados ao consumidor, realizando o gerenciamento de atividades e recursos que os consumidores usam ou participam no processo; processos de criação de valor ligados à empresa, administrando recursos e tarefas que a empresa usa na relação com o consumidor; e os processos de encontro, representando recursos e práticas de interação no processo de cocriação de valor.

Ramaswamy (2009b) se refere ao gerenciamento do processo de cocriação como muito importante para suportar as habilidades da empresa na interação com o consumidor, considerando participação dos diversos níveis de colaboradores, atividades desenvolvidas e pontos de encontro com o consumidor no processo de cocriação, representando um verdadeiro

ecossistema, com realização de ações, avaliações e correções em *real time* em resposta às necessidades e desejos de consumidores e empresa envolvidos na cocriação.

Payne, Storbacka e Frow (2008) reforçam esta necessidade de definição e administração do processo de cocriação, citando ser tão fundamental quanto processos produtivos ou de tecnologia de informação, sendo necessário desenvolvimento de indicadores, alocação de recursos e mapeamento de atividades para a realização.

O exposto embasa teoricamente a importância da definição do processo de cocriação de valor, fazendo com que se considerem as evidências desse item como indicador presente no elemento estrutural habilidades da empresa.

Assim, o processo definido, com equipes multidisciplinares, conhecimento do consumidor (através da segmentação), ferramentas adequadas e espaço físico para interagir com o consumidor, são indícios que surgiram no estudo de caso da Whirlpool no elemento viabilizador habilidades da empresa e que facilitariam o envolvimento de consumidores.

No elemento produto, a similaridade dos produtos entre concorrentes foi considerada como um pressuposto na dissertação como um indicador que facilita o processo de criação, pois esta estaria sendo considerado como um elemento de diferenciação entre empresas com produtos similares (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). De acordo com dados levantados no caso, conforme já citado o exemplo no relato do entrevistado 2, de que os produtos tem características técnicas bastante próximas, tendo inclusive componentes desenvolvidos pela mesma empresa para diferentes concorrentes, sinalizando esta semelhança e trazendo indícios de que esta semelhança técnica estimula o processo desenvolvimento de consumidores para a criação de valor:

“As tecnologias são parecidas. Um exemplo disso é que os compressores de nossos concorrentes são da Embraco, empresa do grupo (Whirlpool)” (ENTREVISTADO 2).

Quanto a apresentar elementos técnicos nos produtos de acordo com o estudo de Brasil, Santos e Dietrich (2010), produtos com características técnicas, tenderiam a apresentar maior dificuldade de cocriação pela limitação de conhecimento por parte do consumidor. Já Payne, Storbacka e Frow (2008) A experiência do consumidor em relação ao uso ou conhecimento de um produto, tenderia a maior viabilidade da prática da cocriação.

No estudo de caso conforme dados levantados, apesar da presença de elementos técnicos nos produtos, na fase de usabilidade o consumidor possui bom conhecimento e tem condições de participar, nesta fase, do processo de criação de valor, conforme exemplo de citação a seguir:

“Isso, usabilidade, tem até um laboratório de usabilidade. E o consumidor também seria uma fonte de informação” (ENTREVISTADO 2).

Portanto, o envolvimento do consumidor seria possível e permitiria a busca da diferenciação entre produtos de tecnologia similares.

No estudo de caso Whirlpool, tanto na busca de dados primários, como secundários, um possível elemento viabilizador encontrado foi o relacionamento com a marca da empresa que está presente no envolvimento dos consumidores no processo de cocriação de valor. Aspectos como conexão emocional indicando senso de comunidade com a marca, trazendo o sentimento de pertencimento e a experiência de compra foram os indicadores.

Quando os entrevistados foram questionados se existia algum outro fator, além dos quatro apresentados, a relação com a marca surgiu como um elemento a ser considerado, conforme exemplificado na citação do entrevistado 2, ressaltando os aspectos considerados dentro do processo de envolvimento dos consumidores, e em consequência como fatores determinantes na relação com a empresa:

Que se você for pensar, tudo bem, marca é um produto mas é tão importante, porque assim, se você vê um produto bonito no ponto de venda você não vai fazer cocriação, você vai fazer cocriação provavelmente com a marca. O produto é uma das manifestações entendeu? E a conexão da cocriação não é com o produto, é com a marca. Porque uma marca pode ter vários produtos e quando você faz cocriação, você faz, no meu humilde entendimento, é que você faz com a marca. É que nem insatisfação de consumidor. Você não fica insatisfeito com a lavadora Brastemp. Você fica insatisfeito com a marca Brastemp. E raras são as pessoas que falam mal só do produto, elas falam mal da marca. Talvez marca não seja a palavra mais correta. É que quando eu falo marca me remete: interação, símbolo, benefício emocional, senso de comunidade, sentir parte de, um bem maior, que hoje é muito a razão de ser das redes sociais. É você se sentir parte, é uma comunidade (ENTREVISTADO 2).

Na busca de referencial teórico para este viabilizador encontrado, no artigo de Prahalad e Ramaswamy (2004), com a consideração de que o mercado deixa de ser um objetivo para se tornar um fórum de discussão com os consumidores, marca é relacionada à experiência, conforme citação dos autores: “a marca é cocriada e envolvida com experiência” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p.13).

Para esta experiência, comunidades de consumidores constituem o ambiente de experiência para que os indivíduos possam a coconstruir a sua própria experiência.

A abordagem experimental também é considerada por Troccoli (2009) no contexto da cocriação, ressaltando que o conceito do comportamento do consumidor, foi alargado profundamente, ao enfatizar aspectos de consumo que remetem às emoções, contexto, simbolismo e aspectos não utilitários.

Na busca do entendimento da relação da marca com aspectos emocionais, experiências e de pertencimento, é importante considerar o estudo de Silva e Sato (2009), quando na lista de tendências para gestão de marcas incluem marcas emocionais, com a marca se comunicando com os consumidores no nível dos sentidos e emoções; comunidades de marca, como entidades sociais refletindo o papel das marcas no dia a dia dos consumidores, passando esta a ser apropriada pelo consumidor, com um sentimento de “pertencimento”; e a experiência de marca, agregando significado como valor nos produtos relacionados a ela.

Quanto aos aspectos citados estarem ligados ao ambiente de cocriação, Payne, Storbacka e Frow (2008) no modelo apresentado igualmente traz experiência para o processo de cocriação, aliando aos aspectos cognitivos e comportamentais, a emoção. Assim, na teoria levantada, não é novidade a relação de aspectos emocionais e experiências com a cocriação, o que precisa ser mais investigado é o quanto a relação já existente com a marca auxilia na viabilização da cocriação.

No estudo de D’Avila, Damascena e Garrido (2008), o modelo proposto em o seu estudo do Valor da Marca na Nova Lógica dos Serviços traz a cocriação como interferindo no significado de marca e esta no valor da marca, reforçando que o significado da marca para o consumidor (o que ela proporciona) será o grande determinante do valor da marca em serviços em uma lógica baseada em experiência, mas em um contexto onde cocriação seria um antecedente do significado e valor da marca.

O desafio que fica nessa dissertação é explorar o quanto este sentido de pertencimento e significado da marca para o indivíduo influencia o processo do envolvimento do consumidor na cocriação com a determinada marca.

Assim, se a empresa presente no processo de cocriação tivesse ao seu lado uma marca que desperte uma relação com os seus consumidores, não só funcional, mas também aspiracional e emocional, estes fatores poderiam impactar positivamente na cocriação.

Esta sugestão de relação com a marca e cocriação recebe amparo de Brodie, Glynn e Little (2006), quando se referem a premissa das marcas de serviços facilitando e mediando o processo de cocriação, fornecendo sistemas de sinais que simbolizam a rede de marketing, como descrito abaixo:

As marcas de serviço facilitam e mediam o processo de experiências que conduzam à cocriação de valor, fornecendo sistemas de sinais que simbolizam o significado da rede de marketing, e também é um recurso fundamental que a organização utiliza para desenvolver as competências baseadas em serviços e a vantagem competitiva (BRODIE; GLYNN; LITTLE, 2006, p. 373).

O desafio é verificar se em marcas relacionadas a produtos, como a Whirlpool, o mesmo poderia ser considerado, sendo realmente a relação com a marca um antecedente a cocriação, servindo como elemento viabilizador.

Portanto, com base nos dados encontrados e analisados no estudo de caso, foi identificado indícios dos elementos viabilizadores para o envolvimento dos consumidores: cultura, mercado, habilidades da empresa, produtos e relação com a marca, conforme Quadro 15, definindo os indicadores com os respectivos achados primários e secundários.

Elemento Viabilizador	Indicadores Pressupostas	Achados dados Primários	Achados dados Secundários
Habilidades da Empresa	Segmentação e conhecimento dos consumidores	Segmentação forte com aspectos atitudinais e até emocionais	Segmentação do consumidor e busca constante do entendimento de suas características
	Equipes Multidisciplinares	Colaboradores incentivados a multidisciplinaridade, e competências ligadas ao envolvimento com consumidores e inovação	Incentivo a participação e multidisciplinaridade nos projetos
	Plataformas específicas para co-criar	Existem salas especiais, cozinhas para simulação	
	Interação com o consumidor	Forte presença de interação via web, blogs e redes sociais. Mas também em festas, eventos e casa do consumidor	Forte presença de ferramenta de interação via web, como blogs e redes sociais, e participação em eventos ou festas de consumidores
	Processo definido	Existência de um processo definido para inovação e envolvimento do consumidor, com papéis definidos para colaboradores e consumidores	
Produtos	Grau de elementos técnicos	Existem, mas na fase de usabilidade o consumidor compreende	Participação de públicos específicos em concursos para desenvolvimento técnico do produto
	Conhecimento do Consumidor	Depende da fase do ciclo de vida do produto, na usabilidade ele tem conhecimento	Uso constante do produto por parte do consumidor
	Similaridade dos produtos concorrentes	Existe semelhança na tecnologia entre os concorrentes	

* Início do quadro 15

Elemento Viabilizador	Indicadores Pressupostas	Achados dados Primários	Achados dados Secundários
Marca	Experiência de compra	Experiência de compra e uso de produtos	Experiência sensorial
	Senso de comunidade	Fazer parte	Pertencimento da marca
Cultura	Orientação ao mercado	Orientação para o consumidor	Orientação para o consumidor
	Cultura da Inovação	Inovação forte como fator estratégico na empresa	Estratégia forte de inovação
	Abertura a Mudança	Cultura aberta, sem restrições hierárquicas	Cultura aberta
	Modelo de Gestão	Incentivo aos colaboradores a envolverem consumidores e arriscarem para inovar	Incentiva profissionais a envolverem consumidores
Mercado	Perfil e conhecimento por parte dos consumidores	Consumidores conhecedores principalmente da fase de usabilidade dos produtos	Bom conhecimento do consumidor em relação à usabilidade do produto
	Intensidade Competitiva	Mercado fortemente Competitivo	Mercado altamente competitivo
	Hábito de envolvimento dos consumidores	Consumidores habituados ao envolvimento e grande interação com os produtos	Consumidores habituados e receptivos ao envolvimento

Quadro 15 - Resultados dos dados primários e secundários do estudo de caso da Whirlpool.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na coleta de dados.

Portanto, no estudo de caso da Whirlpool, os elementos viabilizadores considerados na estrutura conceitual da dissertação tiveram evidências encontradas na pesquisa realizada. O elemento relação com a marca, não considerado na estrutura inicial, esteve presente nos dados primários e secundários levantados. Os indicadores que explicam

este potencial elemento, conforme dados encontrados, foram experiência de compra e senso de comunidade (pertencimento da marca).

Os indicadores pressupostos, igualmente foram confirmados no estudo, tendo-se encontrado sinais de dois novos elementos: modelo de gestão (cultura da empresa) e processo definido (habilidades da empresa).

Os achados no estudo de caso da Whirlpool, considerada empresa com indícios de alto envolvimento de consumidores no processo de criação de valor, confirmam a estrutura conceitual proposta na dissertação e traz indícios de um novo elemento e novos indicadores, trazendo subsídios para as respostas necessárias para os objetivos da dissertação, que serão abordados no item a seguir, com as conclusões do estudo realizado.

7 CONCLUSÕES

A dissertação teve como propósito analisar como os elementos viabilizadores da cocriação de valor influenciam as empresas na criação compartilhada de valor com os consumidores.

Por se tratar de um estudo de natureza exploratória em dois casos específicos, não permite que sejam realizadas generalizações sobre o tema, mas apresenta pontos que podem colaborar com novos estudos sobre cocriação de valor entre empresas e consumidores.

Este capítulo faz um resgate dos objetivos da dissertação e os resultados encontrados, considera as contribuições acadêmicas e gerenciais do estudo, alerta sobre as limitações da pesquisa e propõe sugestões para futuros estudos envolvendo a cocriação de valor.

Como foi apresentado no capítulo de fundamentação teórica, o tema cocriação de valor ainda é um assunto recente no marketing, sendo que a escolha do método qualitativo de estudo de caso, contribuiu para o aprofundamento das questões referente ao tema.

Para que os objetivos do estudo fossem alcançados, uma extensa revisão da literatura sobre cocriação de valor entre empresas e consumidores foi realizada, chegando-se a definição da estrutura proposta para o estudo da dissertação conforme Figura 5 na página 44.

7.1 OS OBJETIVOS DA DISSERTAÇÃO E OS RESULTADOS ENCONTRADOS

Cabe ressaltar que a questão central desta pesquisa é: como os elementos viabilizadores da cocriação de valor influenciam as empresas na criação compartilhada de valor com seus consumidores? A questão de pesquisa formulada neste estudo foi motivada pelo interesse de melhor investigar se os elementos viabilizadores da estrutura proposta, realmente interferem no processo de cocriação e de que forma isto acontece.

A partir da aplicação das entrevistas em profundidade com representantes das duas empresas escolhidas e da busca de dados secundários sobre as mesmas, envolvendo aspectos relacionados aos elementos viabilizadores da cocriação de valor, foi desenvolvido um comparativo entre os estudos de caso e a estrutura proposta. O Quadro 16 representa este comparativo.

Elemento Viabilizador	Pressuposto	Estudo de Caso Tramontina	Estudo de Caso Whirlpool
Cultura	Orientação para o mercado	Orientação para produto	Orientação para o mercado
	Cultura da Inovação	Inovação de produtos e tecnologia de produção	Estratégia forte de inovação
	Abertura à Mudança	Cultura Fechada	Cultura aberta
	Modelo de Gestão		Incentiva profissionais a envolverem consumidores
Mercado	Perfil e conhecimento por parte dos consumidores	Baixo nível de conhecimento por parte dos consumidores	Bom conhecimento do consumidor em relação à usabilidade do produto
	Intensidade Competitiva	Competição forte principalmente com concorrentes Chineses	Mercado altamente competitivo
	Hábito de envolvimento dos consumidores	Não há o hábito de envolvimento	Consumidores habituados e receptivos ao envolvimento
Habilidades da Empresa	Segmentação e conhecimento dos consumidores	Segmentação em Massa	Segmentação do consumidor e busca constante do entendimento de suas características
	Equipes Multidisciplinares	Equipes funcionais	Incentivo a participação e multidisciplinaridade nos projetos, e competências ligadas ao envolvimento com consumidores e inovação
	Plataformas específicas para cocriar	Não existem plataformas específicas	Salas especiais e cozinhas experimentais
	Interação com o consumidor	Interação através de mídia convencional, PDV e feiras	Forte presença de ferramentas de interação via web, como blogs e redes sociais, e participação pessoal em eventos ou festas de consumidores.
	Processo definido		Processo definido para a Co-criação
Produtos	Grau de elementos técnicos	Fatores de difícil entendimento do consumidor	Participação de públicos específicos em concursos para desenvolvimento técnico do produto
	Conhecimento do Consumidor	Conhecimento de aspectos de design, não técnicos	Conhecimento pelo uso constante do produto por parte do consumidor
	Similaridade dos produtos concorrentes	Grande similaridade e com concorrência seguindo ações da Tramontina	Existe semelhança na tecnologia entre os concorrentes
Marca	Experiência de compra		Experiência sensorial e emocional
	Senso de comunidade		Pertencimento da marca

Quadro 16 - Resultados Comparativos dos Estudos de Casos

Fonte: Dados Coletados nos estudos de casos

No estudo de caso da Tramontina, no comparativo, observa-se os elementos estruturais cultura, mercado, habilidades da empresa e produtos, com seus respectivos indicadores pressupostos dando indícios de que a empresa não apresenta evidências de cocriação com seus consumidores, conforme pressupostos da estrutura conceitual desta dissertação.

Já no estudo de caso da Whirlpool, os indicadores encontrados nos respectivos elementos viabilizadores, tiveram uma forte aderência com a estrutura conceitual proposta considerada nesta dissertação, apresentando sinais de evidência de cocriação de valor.

Os resultados estão condizentes com o proposto no estudo, pois a Whirlpool que apresentou no estudo anterior de Santos (2009) alto índice de envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos, neste estudo mostrou indícios de cocriação de valor com os consumidores conforme indicadores do Quadro 16. Já o contrário foi apresentado pelos indícios encontrados no estudo de caso da Tramontina.

A seguir, será feito um comparativo de cada elemento viabilizador da cocriação com os respectivos indicadores pressupostos observados nos estudos de casos, e a triangulação com o referencial teórico, para conclusão dos resultados.

No elemento viabilizador cultura, os resultados dos estudos de casos mostraram que a Whirlpool, apresentou indícios de cultura aberta, já a Tramontina, apresentou sinais de cultura fechada, destacando-se tradição de manter funcionários por longo tempo, com laços familiares entre eles e forte ligação à cultura da empresa. Com base em Ramaswamy (2009a) na estrutura conceitual da dissertação, a abertura às mudanças foi considerada importante para viabilizar a cocriação, fundamentando o achado na pesquisa.

Quanto à orientação para mercado, de acordo com os dados coletados, a Whirlpool apresentou indícios de orientação para os consumidores, quando um dos entrevistados, por exemplo, referiu-se ao centro da estratégia da empresa voltada para o consumidor e a preocupação em agir junto a situações que possam ocorrer junto a este consumidor.

No caso da Tramontina, foi destacada a vocação para a produção e desenvolvimento de produtos a partir de *insights* de visitas aos pontos de vendas e principalmente feiras de exposição, conforme dados do estudo de caso, caracterizando a orientação para produtos.

O pressuposto orientação para mercado considerado na estrutura conceitual, e confirmado nos estudos de casos, segue o pensamento de Narver e Slater (1990) de que a orientação para o cliente é um dos antecedentes importantes, e Deshpandé, Farley e Webster

(1993), de que a orientação para o mercado pode ser definida como um conjunto de crenças organizacionais que colocam os interesses dos consumidores em primeiro lugar.

Quanto à inovação, a Whirlpool apresentou sinais de inovação não somente em produtos, mas de forma geral na empresa, conforme prêmio de inovação concedido pela Revista Época e consultoria AT Kearney. Já na Tramontina, mostrou ser uma preocupação da empresa se manter inovadora quanto aos seus produtos e desenvolvimento de tecnologia de produção, reforçada por referências como os da FINEP e a indicação como participante do estudo inicial, o qual esta dissertação se baseou para a escolha das empresas, mas com uma filosofia de desenvolvimento partindo da empresa e de adaptações de produtos observados em feiras ou eventos internacionais.

Assim, mesmo considerando a inovação em seus produtos e na tecnologia de produção, a cultura fechada e orientação para produto mantêm o processo de criação de valor como pertencente à empresa e não compartilhado com seus consumidores.

O embasamento teórico para se considerar traços de inovação nos processos da empresa como um indicador pressuposto, e confirmado no estudo de caso Whirlpool, foi fundamentado em citações como a de Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 8), afirmando que a inovação no ambiente em que ocorrerá a cocriação, é fator gerador para esta: “Inovar os ambientes de experiência para novas experiências de cocriação”.

Ainda no elemento cultura, o indicador modelo de gestão da empresa foi encontrado no estudo de caso Whirlpool. Este indicador não estava presente na estrutura conceitual proposta, e foi relacionado pelos entrevistados através da importância de se ter uma estratégia bem definida em busca da inovação, ter o hábito de correr riscos para poder criar, não tendo o receio do erro; e será considerado no item seguinte deste capítulo.

Portanto, com os resultados obtidos, pode-se dizer que a cultura mostrou ser um elemento viabilizador da cocriação nos estudos de casos estudados, sendo que a abertura às mudanças, orientação para o mercado e presença de traços de inovação na empresa, e não somente nos produtos desenvolvidos, são os indicadores que explicam o elemento viabilizador cultura.

No elemento viabilizador mercado, os dados encontrados na Whirlpool sinalizaram conhecimento e informações dos consumidores, principalmente pela familiaridade e uso constante do produto, sendo que este faz parte do seu contexto do dia a dia. Já na Tramontina, conforme dados primários coletados junto aos gestores da empresa, o consumidor não teria conhecimento para participar da evolução de produtos e sim

acompanhá-la, conforme citação do entrevistado 3: “Na realidade hoje o consumidor não é ele que sabe o que vai precisar daqui a dez anos, ele vai acompanhando a evolução do negócio”.

Conforme a literatura exposta no capítulo 4, Christensen e Bower (1996) consideram que é mais fácil o consumidor participar com ideias para o desenvolvimento de produtos dentro do seu contexto de experiência, sendo considerado o conhecimento do consumidor como indicador pressuposto. Plé e Chumpitaz (2010) citam que a ausência do conhecimento do consumidor pode ser um inibidor para a realização da cocriação de valor. Os dados obtidos na pesquisa estão condizentes com estas afirmações.

Quanto ao hábito de envolvimento dos consumidores, na Tramontina, não surgiram indícios de hábito de envolvimento nos dados primários e secundários pesquisados, e quando questionados sobre a existência deste hábito a resposta foi negativa. Na Whirlpool, este hábito foi constatado e reforçado pelo diretor de desenvolvimento de produtos, Rogério Augusto Martins, em um depoimento para o site da Revista Época Negócios <<http://www.epocanegocios.globo.com>>, afirmando que no Brasil os consumidores são mais receptivos: “Os consumidores são mais receptivos aqui que em outros países”.

O hábito do consumidor em se envolver com a empresa é considerado importante por Prahalad e Ramaswamy (2003) e reforçado por Nambisan e Baron (2007) e Möller, Rajala e Westerlund (2008), quando destacam que os consumidores têm tido mais facilidade para interação com os hábitos de uso de novas ferramentas tecnológicas, fortalecendo a prática da cocriação.

Com relação à intensidade competitiva no mercado, no estudo de caso Whirlpool este indicador foi observado na reportagem Whirlpool – práticas de gestão que valorizam o mercado, no site <<http://www.administradores.com.br>>, citando que em 1999 a empresa possuía boa posição de mercado entre concorrentes, mas sem um diferencial competitivo, buscando então um novo processo com inovação e envolvimento de colaboradores e participantes externos, em busca de diferenciação.

A intensidade competitiva entre os concorrentes seguiu o pressuposto de que as empresas buscam diferenciação em práticas de inovação, como a cocriação, como uma alternativa para buscar vantagem competitiva entre os concorrentes (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; ALVES; MAÑAS, 2008).

No caso da Tramontina, as citações encontradas foram de alta intensidade competitiva no mercado, com concorrentes bastante ativos, principalmente vindo da China, conforme citação do entrevistado 2: “O nível de competição de mercado é fortíssimo. Principalmente da China”.

Embora a intensidade competitiva, a diferenciação na competição não se dá pelo envolvimento do consumidor, alguns pontos surgem como fatores possíveis de explicarem este indicador: competição maior da China e preocupação de buscar adaptação de produtos no padrão Tramontina; e as características dos players envolvidos no Brasil, sendo seguidores do líder Tramontina; conforme citação do entrevistado 4, se referindo a ações da concorrência: “A gente percebeu que, depois o concorrente veio com uma coisa, o que ela deu? Ela deu os garfinhos pra torta mais a espátula. Mas coisa assim, muito parecida, sabe? Cor parecida. Display parecido (com os produtos já existentes da Tramontina)”.

Estes fatores caracterizam o mercado que a Tramontina participa, e potencialmente podem justificar a falta de práticas de envolvimento de consumidores com objetivo de diferenciação, sendo esta buscada através de produtos.

Como conclusão do elemento viabilizador mercado, o nível de informação do consumidor, o hábito de envolvimento deste consumidor e a intensidade competitiva foram considerados indicadores que justificam a realização da cocriação em determinado mercado, sendo que no estudo de caso da Tramontina, mesmo com intensidade competitiva, não houve indícios de cocriação.

No terceiro elemento viabilizador habilidades da empresa, um dos pressupostos analisados foi o conhecimento dos consumidores por parte da empresa, na Whirlpool, a busca do conhecimento do consumidor através de uma segmentação das características atitudinais e emocionais parece ser uma preocupação da Whirlpool, exemplificada com o prêmio INOVA, quando seleciona ideias e candidatos dentre especialistas em design e engenharia, conforme site <<http://www.multibras.com.br>>, para participar com ideias e se envolverem com a empresa em processos de criação de produtos.

Já o indicador encontrado na Tramontina foi que a empresa trabalha com segmentação em massa, não considerando aspectos atitudinais do seu público-alvo, conforme citação do entrevistado 4: “Eles estão dentro de uma massa. E aí sim, a gente vai tentando trabalhar os públicos, mas como eu disse, trabalha aqui bares e hotéis, trabalha aqui construção civil”.

Na base teórica pesquisada, o conhecimento do consumidor por parte da empresa, através da segmentação, foi considerado fundamental para promover o envolvimento de consumidores no processo de criação de valor (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; PLÉ; CHUMPITAZ, 2010).

A seleção de consumidores para participar do processo de criação de valor exemplificada na Whirlpool, é condizente com que Kambil, Friesen e Sundaram (1999) citam,

quando reforçam a necessidade da empresa saber selecionar os consumidores que irão ser objeto da cocriação. Os resultados obtidos confirmam o pressuposto de que o maior conhecimento do consumidor por parte da empresa através de uma segmentação mais apurada pode estimular o processo de cocriação de valor.

Outro indicador estudado no elemento habilidades da empresa foi a forma de comunicação-interação da empresa com seus consumidores, no estudo de caso Whirlpool esteve presente nos dados encontrados a forma interativa de comunicação, quando a empresa usa para se comunicar com os consumidores ferramentas de interação via web, como blogs e redes sociais, além da participação em eventos ou festas de consumidores, conforme dados coletados na pesquisa.

As formas de comunicação da Tramontina, evidenciadas nos dados encontrados, com o seu público-alvo são as tradicionais, como mídias convencionais, pontos de vendas e feiras, não existindo sinais de interação de forma física na empresa ou virtual, através de ferramentas via *web*.

Essas formas de comunicação-interação com os consumidores foram consideradas pressuposto para a realização de cocriação. Conforme Ballantyne e Varey (2006) existem a necessidade de comunicação bilateral para ocorrer a cocriação, e Prahalad e Ramaswamy (2003) ressaltam o incremento da comunicação com as ferramentas tecnológicas disponibilizadas pela empresa para a realização da cocriação.

Os resultados foram compatíveis com o pressuposto de que as formas de comunicação-interação com o consumidor, principalmente as via *web*, podem incentivar o processo de cocriação de valor.

Outro indicador analisado foi a existência de plataformas específicas para o envolvimento do consumidor. No estudo de caso da Tramontina, não foram encontrados indícios da presença de plataformas específicas para envolvimento do consumidor. Já na Whirlpool, salas específicas e cozinhas foram citadas, conforme exemplo a seguir: “Ah, a gente tem diversas, por exemplo, tem uma atividade que a gente chama de “*cooking challenge*” onde a gente convida consumidores” (ENTREVISTADO 2).

O pressuposto foi embasado na afirmação de autores (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; RAMASWAMY, 2009a e 2009b) de que empresas que possuem um espaço ou plataforma para interação com os consumidores tenderiam a ter mais facilidade para a realização da cocriação de valor.

Os resultados encontrados nos dois estudos de caso quanto ao indicador plataformas para cocriação, confirmam o pressuposto teórico de que espaços específicos facilitarão o envolvimento do consumidor nos processos de cocriação de valor.

Ainda no elemento habilidades da empresa, a multidisciplinaridade dos colaboradores foi considerada como um pressuposto que poderia influenciar na cocriação. A Whirlpool Incentiva a participação e multidisciplinaridade nos projetos, e valoriza competências ligadas ao envolvimento com consumidores e inovação, conforme dados pesquisados e exemplificado na citação de um diretor da empresa no site <<http://www.anpei.org.br>>: “Nossos profissionais têm facilidade de se colocar no lugar do cliente, entendê-los e pensar de forma diferente”.

No estudo de caso da Tramontina os indícios obtidos na análise apresentaram evidências de que os colaboradores da empresa são bastante funcionais, não apresentando multidisciplinaridade, e com visão dentro de suas áreas.

A multidisciplinaridade dos colaboradores foi considerada como um pressuposto que poderia influenciar na cocriação. Prahalad e Ramaswamy (2004) citam a importância em desenvolvimento de práticas gerenciais dos colaboradores, socialização de equipes e participação de todos os níveis de colaboradores para a realização da cocriação junto ao consumidor.

Os dados obtidos no estudo da Tramontina com colaboradores com visão funcional e da Whirlpool, com os colaboradores apresentando multidisciplinaridade, confirmaram o pressuposto de que as equipes multidisciplinares indicam uma habilidade importante para viabilizar a cocriação de valor.

No estudo de caso Whirlpool, o indicador processo definido para cocriação teve evidências encontradas quanto às habilidades da empresa e será considerado no item seguinte deste capítulo, assim como o indicador modelo de gestão no elemento viabilizador cultura.

Como conclusão quanto ao elemento viabilizador habilidades da empresa, uma segmentação apurada, com objetivo de melhor conhecimento do consumidor por parte da empresa, a presença de espaços específicos para a cocriação, a multidisciplinaridade dos colaboradores da empresa e as ferramentas de interação que dispõe para comunicação com os consumidores, com destaque para as ferramentas via *web*, representam os indicadores que explicam o elemento viabilizador habilidades da empresa nos estudos de caso da dissertação.

O quarto elemento viabilizador considerado são os produtos da empresa. Um indicador pressuposto foi a presença de elementos técnicos que poderiam dificultar o conhecimento do consumidor. Na Whirlpool, apesar da existência de elementos técnicos, na

fase de usabilidade dos produtos os consumidores possuem condições e conhecimento para a participação com ideias para a cocriação, conforme citação do entrevistado 2: “O consumidor tem um bom nível de conhecimento de usabilidade, assim, ele já sabe se é *Frost Free*, ou não”.

No caso da Tramontina, foram citados, como no exemplo do entrevistado 1, elementos como “polipropileno”, “caixa de derivação” e “resistência” como elementos que dificultaria o entendimento do consumidor: “Então têm coisas desse aspecto que tu ganha competitividade e o consumidor não sabe”.

O grau de elementos técnicos foi considerado um pressuposto de que poderia inibir a cocriação, caso o consumidor não tivesse conhecimento destes, baseado em Leonard-Barton (1995) e Christensen (1997) que alertam para a dificuldade de envolvimento de consumidores quando estes têm dificuldade de imaginar produtos novos, principalmente quando não conhecem os recursos tecnológicos necessários para a produção.

Como os indícios oriundos do estudo de caso da Whirlpool citam que o conhecimento dos consumidores acontece na fase de usabilidade, torna-se importante considerar que Manzini, Vezzoli e Clark (2002) se referem à fase de uso, como a que as principais atividades relacionadas são de uso ou consumo e de serviço, e nesta fase o consumidor teria conhecimento facilitado quanto ao entendimento e funcionalidade do produto.

Igualmente Payne, Storbacka e Frow (2008) ressaltam que as decisões dos consumidores são facilitadas com a experiência que estes adquirem com o uso dos produtos. No caso da Whirlpool, a referência do entrevistado é de que por ter os produtos estas características acentuadas, o envolvimento do consumidor é viável, não sendo as características técnicas dos produtos um impeditivo para envolvimento dos consumidores.

Os exemplos confirmam o pressuposto de que os elementos técnicos podem inibir o processo de cocriação, a não ser que seja familiar ao consumidor, ou conforme o pressuposto baseado em Payne, Storbacka e Frow (2008), a experiência do consumidor em relação ao uso ou conhecimento de um produto, tenderia a maior viabilidade da prática da cocriação.

Estes dois pressupostos, características técnicas e experiência de uso do produto nos estudos de caso, estiveram muito próximos nos exemplos citados, parecendo estar quase de forma complementar.

Outro pressuposto considerado foi que a similaridade entre produtos concorrentes poderia incentivar a cocriação como alternativa para diferenciação entre as empresas. No

estudo de caso da Whirlpool, verificou-se, conforme citação do entrevistado 3, que a igualdade dos produtos forçou uma política mundial para a diferenciação:

A Whirlpool fez esse movimento de inovação mundialmente, não foi um movimento só no Brasil. A gente falava muito do mar branco, então, o que estava acontecendo: se você olhasse no ponto de venda, têm fotos, você iria ver que é o mar de branco, é tudo igual. A gente nem consegue reconhecer qual é de qual (ENTREVISTADO 3).

Na Tramontina, conforme já citado, o entrevistado 4 reforça que os concorrentes, no Brasil, tem uma política de seguir a empresa líder, como no exemplo: “Mas coisa assim, muito parecida, sabe? Cor parecida. Display parecido. Imitando, seguindo mesmo”.

Essa posição de liderança da Tramontina no Brasil, com a concorrência seguindo suas ações, além de que novos concorrentes surgem principalmente da China, aparentemente segue o mesmo princípio apresentado no indicador intensidade competitiva, no elemento mercado, de ser um aspecto bastante próprio da empresa e do mercado em que atua, não incentivando a Tramontina ao envolvimento de consumidores nos processos de criação de valor.

O pressuposto de similaridade dos produtos levando a busca de diferenciação foi baseado nas citações de Prahalad e Ramaswamy (2003) e Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) que defendem que as empresas precisam inovar e práticas como a cocriação seriam alternativas na busca de vantagem competitiva, em relação a práticas de funcionalidade dos produtos como diferenciação.

Na conclusão quanto ao elemento viabilizador produtos, a presença de elementos técnicos, o conhecimento do consumidor desses elementos técnicos e a similaridade entre produtos concorrentes foram considerados indicadores para a cocriação nos estudos de caso. Cabe ressaltar que a presença de elementos técnicos apresenta indícios para inibir a cocriação, e no estudo de caso da Whirlpool, o conhecimento do consumidor na fase de usabilidade dos produtos facilitou a participação e envolvimento com a empresa por parte dos consumidores.

No caso Tramontina, a similaridade dos produtos não apresentou indícios de levar ao envolvimento de consumidores com objetivo de cocriação. Assim como no indicador intensidade competitiva, foi levantado possíveis razões relacionadas ao negócio e ao mercado que a empresa está inserida como provável causa para este achado.

Desta forma, os resultados contrastantes encontrados nos dois estudos de caso justificam a estrutura conceitual da dissertação, considerando os elementos cultura, mercado, produtos e habilidades da empresa como viabilizadores da cocriação com consumidores e

oferecendo indícios de que os indicadores estudados são relevantes para explicar como cada elemento respectivo influencia a cocriação.

O fato de a estrutura conceitual ter sido confirmada em quase sua totalidade proposta, não indica que a cocriação se trata de uma nova estratégia para o marketing que pode ser usada de forma generalizada e não contextual.

As empresas apesar de apresentarem indícios bastante contraditórios nos indicadores encontrados na pesquisa, o que era previsível, em função da Tramontina ter apresentado sinais de baixo envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos e a Whirlpool, sinais de alto envolvimento de consumidores (SANTOS, 2009), possuem pontos em comum, como marca forte, participam em mercados de alta intensidade competitiva, produtos bastante semelhantes com os concorrentes, conforme dados já apresentados na dissertação em capítulos anteriores.

Além destes pontos em comum, possuem posição de destaque quanto à inovação de seus produtos, conforme indícios coletados na pesquisa e também referências como o FINEP e Revista Amanhã já citados quando da escolha das empresas.

Estes aspectos auxiliam para a conclusão de que a cocriação não pode ser considerada uma nova onda no marketing na busca de sucesso no ambiente de competição, reforçando a discussão no marketing.

A cocriação de valor tem sido considerada por autores do marketing como uma forma de competir e inovar em um mercado cada vez mais competitivo, com consumidores ativos e participantes, com tecnologia avançada e ao alcance das pessoas, fazendo com que o consumidor tenha maior interação e papel endógeno no processo de criação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003 e 2004; LUSCH; VARGO, 2004 e 2008; BALLANTYNE; VAREY, 2006; PAYNE; STORBACKA; FROW (2008); TROCCOLI, 2009; RAMASWAMY, 2009a e 2009b).

Outros autores são críticos em relação ao assunto, questionando se a cocriação não é mais uma volta ao passado, com fundamentos do relacionamento com o mercado (BROWN, 2007), ou citando os riscos de não se ter um perfeito alinhamento entre empresas e consumidores, causando problemas no processo e transformando a cocriação no que denominam em codestruição de valor (PLÉ; CHUMPITAZ, 2009).

Portanto, a cocriação representa um tema discutível entre autores e que, como foi citado em capítulos anteriores, é um assunto que necessita de maior aprofundamento conceitual, e com os dois exemplos estudados, reflexões tornam-se necessárias:

- ↳ A cocriação de valor, apesar de ter sido considerada viável, com indícios de presença na empresa Whirlpool, não pode ser considerada mandatória para se ter sucesso no mercado, visto que a Tramontina, que igualmente apresenta resultados de sucesso no mercado em que compete, não apresentou indícios.
- ↳ A cocriação de valor não apresentou ser algo puramente romântico, pois pela presença nos exemplos encontrados na Whirlpool, faz parte de uma estratégia da empresa voltada para inovação e envolvimento de colaboradores e participantes externos (entre eles o consumidor).
- ↳ Mesmo uma empresa de reconhecida cultura fechada, como a Tramontina, demonstrou preocupação em relação a estratégias de mercado considerando o envolvimento do consumidor.

Desta forma, mesmo a cocriação não apresentando indícios na Tramontina, esta demonstrou preocupação em relação às práticas de inovação e diferenciação atuais, isto é representado na citação do entrevistado 3: “Cada coisa que inventa, que cria, é aquilo que tem que ir. Pouco se ouve da volta. Tá mudando isto deu certo durante muito tempo, mas a gente nota que tá mudando”.

A Tramontina, através de seus gestores entrevistados, citou que o maior desafio agora é pensar e projetar a Tramontina 2020, indicando que reconhecem a necessidade de buscar novas práticas de gestão e inovação.

Dentro destas práticas, uma loja conceito em Carlos Barbosa, RS, sede da empresa, centros de desenvolvimento de produtos e o próprio redirecionamento do pensamento estratégico, com o projeto Tramontina 2020, sinalizam que a empresa considera importante a mudança da cultura fechada e uma orientação maior para o mercado, com envolvimento do consumidor.

A resposta dos entrevistados citada na análise dos resultados quando questionados a respeito da cocriação, afirmando que a empresa irá precisar envolver mais os consumidores em seus processos, sinaliza que a cocriação pode representar um meio para que a diferenciação e inovação da empresa no futuro próximo, sendo para isto necessário uma readequação de cultura e práticas.

Outro ponto é em relação ao mercado ou contexto considerado. Na entrevista 2 com o gestor da Whirlpool, ele dá sinais de que o contexto pode ser determinante para a realização da cocriação, citando mercados em que o nível de obsolescência de produtos poderia incentivar a cocriação de valor. Ele considera que o mercado em que a Whirlpool está

inserida, ainda precisa se desenvolver mais em relação a este aspecto, conforme citação: “Então cocriação também ta relacionada com o mercado (contexto). Pelo nível de obsolescência que você consegue gerar” (ENTREVISTADO 2).

Tanto no caso da Tramontina, não envolvendo consumidores em seus processos, mas objetivando provocar mudanças nas suas estratégias e práticas em relação ao consumidor, como na Whirlpool, que apresentou indícios de cocriação, verifica-se que a cocriação precisa de desenvolvimento, não sendo uma prática fácil. Este ponto é coerente com o que afirma Ramaswamy (2009a e 2009b), citando que as organizações precisam apreender como instituir as práticas e princípios da cocriação para viabilizá-la.

Como foi citada na fundamentação teórica, a Lógica do serviço dominante é base para o conceito de cocriação de valor entre empresas e consumidores. Na L(S-D), o valor é percebido no uso do produto ou serviço (LUSCH; VARGO, 2004), e Lusch (2007) reforça que ele e Vargo consideram que para perceber valor o contexto presente é importante, pois o valor não existe por si só, ele é fenomenologicamente determinado.

Esta abordagem de que o valor percebido e em consequência a cocriação deste valor são de caráter fenomenológico é reforçado por Plé e Chumpitaz (2010), quando alertam que a interação prevista para a cocriação, se não realizada de forma correta, pode se tornar uma interação de codestruição.

Portanto, os dois casos estudados reforçam esta preocupação de autores citados, de que a cocriação não deve ser algo realizado de forma única, igual para diferentes empresas e como uma regra definitiva para competir no mercado, respeitando o que Payne, Storbacka e Frow (2008, p. 93) enfatizam que na cocriação, a experiência de relacionamento é interativa, longitudinal, individual e contextual.

Também é importante ressaltar, que a cocriação é uma prática considerada recente para a Whirlpool e de pouco conhecimento na Tramontina, sendo que conforme Day (2004), a história de inovações nas empresas normalmente revela que o *breakthrough* de ideias frequentemente circula por um extenso período de aceitação e aperfeiçoamento para depois, muitas vezes reformulada, ser aceita e praticada.

Assim, os resultados encontrados nos estudos de caso das duas empresas, reforçam não somente os elementos viabilizadores da cocriação, mas de acordo com a literatura abordada, exemplifica que a cocriação deve ser tratada de forma contextual.

7.2 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS DOS RESULTADOS ENCONTRADOS

Acredita-se que a realização do estudo oferece contribuições tanto acadêmicas quanto gerenciais, uma vez que os resultados podem preencher lacunas existentes e trazer reflexões em ambos os contextos.

Como objetivos da dissertação, além de se buscar compreender como que os elementos viabilizadores influenciam a efetivação da cocriação de valor entre empresa e consumidores, também se teve o propósito de buscar potenciais novos elementos ou indicadores para a estrutura conceitual, trazendo contribuições acadêmicas.

O roteiro de pesquisa, no Apêndice A, contemplou questões a respeito, procurando identificar sinais ou evidências da existência de novos elementos ou indicadores. A mesma preocupação aconteceu na análise dos dados secundários.

No estudo de caso da Tramontina, não foram encontrados elementos ou indicadores adicionais. Já no estudo de caso da Whirlpool, um novo elemento teve sinalizações em dados primários e secundários e dois novos indicadores, um para cultura, outro para habilidades da empresa.

O novo elemento viabilizador encontrado no estudo de caso Whirlpool, está sendo denominada nesta dissertação como relação com a marca. O indício encontrado pode ser observado na citação do entrevistado 1, referindo-se que para fazer cocriação de valor, os consumidores se conectam com a marca e não com o produto:

Se você vê um produto bonito no ponto de venda você não vai fazer cocriação, você vai fazer cocriação provavelmente com a marca. O produto é uma das manifestações. E a conexão da cocriação não é com o produto, é com a marca (ENTREVISTADO 1).

Na literatura, alguns autores fazem referências conectando marca com a cocriação: Prahalad e Ramaswamy (2004) e Payne, Storbacka e Frow (2008) relacionam cocriação e marca abordando experiência de compra e senso de comunidade; D'Avila, Damasceno e Garrido (2008), relacionando cocriação com valor da marca, e Brodie, Glynn e Little (2006) consideram que as marcas de serviços facilitam e mediam a cocriação. Klaus e Maklan (2007) fazem referência sobre a experiência como fonte de criação de marcas fortes no contexto da L(S-D).

O indício encontrado no estudo de caso em conjunto com as referências de autores mencionadas leva este estudo a propor uma maior reflexão a respeito, considerando os dois

indicadores encontrados: experiência de compra sensorial e emocional; e senso de comunidade, com sentimento de pertencimento da marca pelo consumidor a ser envolvido na cocriação.

Na reportagem “O segredo dos inovadores” na revista *Época Negócios* (2010, p. 107), o presidente da Whirlpool no Brasil, José Drummond, cita que as pessoas não querem mais um eletrodoméstico funcional. “Essa era já passou. Estamos disputando mercado com uma viagem a Fernando de Noronha ou com a TV LCD mais top. E não estou falando de preço, mas de desejo”.

Essa citação remete à experiência de compra, sinalizando que os consumidores poderiam estar levando em consideração a experiência com a marca para aderir ao processo de envolvimento com a empresa para criar valor.

Na literatura, Payne, Storbacka e Frow (2008) consideram que a experiência do consumidor é a convergência de sua cognição, emoção e comportamento durante a interação com a empresa. D’Avila, Damasceno e Garrido (2008) reforçam que esses elementos são interdependentes e envolvem o consumidor a pensar, sentir e agir no processo de criação de valor, fazendo com que o consumidor guarde lembranças da interação.

As recordações da experiência de compra, ou mesmo de um processo de cocriação, relacionadas a uma determinada marca poderiam ser um fator gerador para novas experiências para cocriação de valor. Importante ressaltar que, conforme Schembri (2006), a cocriação entre empresa e consumidores, vai despertar diferentes percepções nos participantes, sendo que cada um vai perceber a qualidade da experiência de uma forma, tendo diferentes resultados entre os consumidores. Prahalad e Ramaswamy (2004) igualmente citam que a experiência de cocriar é única e personalizada.

Pine II e Gilmore (1998) apontam que as duas principais características da experiência são a participação do consumidor durante a interação e a conexão que este faz com o ambiente de relacionamento. Assim, trazendo para a cocriação este conceito, a percepção de experiência poderia significar resultados distintos nas várias interações com diferentes consumidores e também nas diversas interações que um determinado consumidor terá com a empresa.

Quando se considera a marca e seu valor para o consumidor, é importante considerar que entre os objetivos da marca está a de diferenciar um produto do outro, diminuindo a incerteza do consumidor na escolha (AAKER, 1998 e 2007; KAPFERER, 2004). Kapferer (2004) considera como funções da marca facilitar a escolha e reduzir o risco percebido pelo consumidor.

Desta forma, considerando que marca tem por objetivo não só criar diferenciação para o consumidor, mas também diminuir o risco da escolha por parte do consumidor, e que a experiência gerada de uma marca para o consumidor influencia sua participação nas interações com a empresa, pode-se considerar que a experiência de compra de uma marca é um potencial indicador para que se viabilize a cocriação de valor.

O segundo indicador para o elemento viabilizador relação com a marca, encontrado na pesquisa foi o senso de comunidade que a marca desperta, fazendo o consumidor se sentir parte dela, conforme se observa na citação do entrevistado 2:

É que quando eu falo marca me remete: interação, símbolo, benefício emocional, senso de comunidade, sentir parte de, um bem maior, que hoje é muito a razão de ser das redes sociais. É você se sentir parte, é uma comunidade (ENTREVISTADO 2).

Buscando referencial na literatura para o potencial indicador e confirmação do elemento viabilizador relação com a marca, Prahalad e Ramaswamy (2004) citam que os consumidores, em função da crescente evolução de redes sociais na *web* e facilidades tecnológicas proporcionando interação entre as pessoas, estão cada vez mais agrupados em comunidades que influenciam suas decisões, o que os autores chamam de comunidades de interesse, confabulando com outros consumidores, sem barreiras geográficas ou sociais.

D'Avila, Damascena e Garrido (2008) reforçam que o comportamento social dos consumidores e suas ligações em comunidades determinam estilos de vida e da forma de ser. Citam Aaker (1997) quanto à personalidade da marca, com a marca possuindo características humanas associadas a ela, e com os consumidores procurando se relacionar com empresas cuja personalidade seja semelhante à sua. Desta forma, pessoas jovens terão preferências por marcas de personalidade jovem, já pessoas adultas terão preferência por marcas consideradas sofisticadas (D'AVILA; DAMASCENA; GARRIDO, 2008).

Silva e Sato (2009) trazem o conceito de comunidades da marca, definidas como “entidades sociais que refletem o papel das marcas no dia a dia dos consumidores e promovem a conexão dos consumidores entre si” (MUNIZ JR. apud KHAUAJA; PRADO, 2008, p. 94). O exemplo considerado como gestão de comunidade de marca é o da Harley Davidson, que promove várias iniciativas que preenchem para seus usuários a necessidade de pertencimento, e de fazer parte da comunidade da marca.

Desta forma, com o exposto teórico, acredita-se que o indício surgido na pesquisa de que comunidade da marca, fazendo o consumidor se sentir parte dela, pode ser considerado um indicador para que a relação com a marca seja considerada um elemento viabilizador para a cocriação de valor entre empresas e consumidores.

O novo elemento, relação com a marca, em conjunto com os elementos iniciais, cultura, produto, mercado e habilidades da empresa, significam na conclusão dos estudos de caso, o ambiente para a viabilização da cocriação. Com base nos achados dos estudos propõe-se uma alteração nos elementos estruturais para a cocriação, com relação aos elementos de viabilização, conforme Figura 8.

Também em função das evidências encontradas no estudo de caso Whirlpool destacando a importância da relação com a marca para a viabilização da cocriação de valor entre empresas e consumidores, e o exposto teórico pelos autores, sugere-se a seguinte proposição para a academia do marketing:

- **Proposição 1: A relação com a marca da empresa que está inserida no processo de cocriação é elemento antecedente da realização da cocriação com os consumidores.**

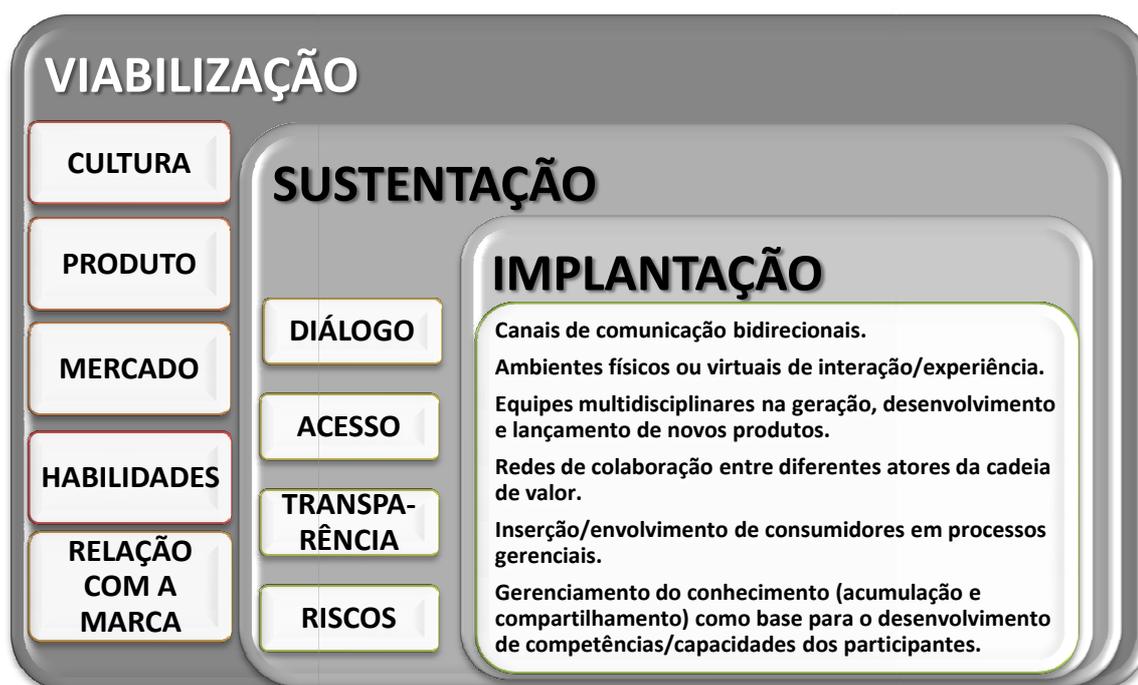


Figura 8 - Proposição da estrutura conceitual modificada após estudos de casos realizados
Fonte: Do autor adaptado de Brasil, Santos e Dietrich (2010)

Na estrutura proposta como conclusão dos estudos de caso, torna-se importante ressaltar que, de acordo com evidências encontradas em citações nos dois estudos de caso, cultura recebeu uma posição de relevância em relação aos demais elementos. Quando questionados a respeito de se ter algum elemento que julgavam ser mais importante, no caso da Tramontina, os quatro entrevistados responderam: “A cultura”.

Já no caso da Whirlpool, as respostas ressaltaram cultura, conforme exemplo citação do entrevistado 3: “Pra mim teria que ser a cultura. Acho que tem que ser o conjunto de partida. Se você não tem cultura você não vai conseguir inovar e não vai conseguir pensar em consumidor”.

O entrevistado 2 refere-se a cultura como elemento essencial para a cocriação, considerando que habilidades, por exemplo, é mais fácil de ser adquirida, conforme menção:

Honestamente o que me parece agora é a cultura. Vou te explicar porque que eu acho. Habilidades você desenvolve e se precisar você se alavanca inclusive de fora da empresa, pra conseguir essas habilidades. Você pode contratar novos talentos, você pode ter parceria com universidade, etc. (ENTREVISTADO 2).

Na pesquisa teórica de publicações, não foi encontrada uma relação direta da ascendência da cultura da empresa para a cocriação. Autores como Narver e Slater (1990), se referem à orientação para o mercado como uma cultura empresarial que estimula comportamentos necessários à criação de valor para o cliente, mas não se referem à criação compartilhada. O trabalho de Santos (2009) sugere que a cultura poderia ser um elemento importante para a cocriação, mas não citando como fator antecedente para os outros elementos de viabilização.

Pela veemência que cultura apareceu como elemento viabilizador, tendo os gestores das duas empresas sendo categóricos que a razão principal para a cocriação de uma e a não cocriação de outra é a cultura da empresa, seria interessante investigar até que ponto a cultura seria um antecedente para os demais elementos viabilizadores, e a seguinte proposição é sugerida:

- **Proposição 2: O elemento viabilizador cultura da empresa é antecedente e condicionante para os elementos mercado, habilidades da empresa, características dos produtos e relação com a marca para a realização da cocriação entre empresas e consumidores.**

Também como já foi relatado anteriormente, o indicador modelo de gestão teve evidências no estudo de caso da Whirlpool, como um potencial pressuposto.

Nos dados secundários, referências foram encontradas citando que o modelo de gestão da empresa deve contemplar o envolvimento de clientes e inovação, oferecendo direcionamento e buscando mobilização dos colaboradores, conforme sites <<http://www.administradores.com.br>> e <<http://www.protec.org.br>>.

Nas citações dos entrevistados também encontram-se sinais de que este modelo de gestão é importante para dar base para a cocriação quanto a estrutura e riscos, conforme citação do entrevistado 2: “Então riscos especialmente no sentido de atingir uma condição financeira que te permita lançar voos e eventualmente ter algumas falhas. Porque cocriação implica em você entrar em um segmento e eventualmente, não deu certo, volta”.

Este indicador na literatura não teve menção direta, como já foi citado, mas os indícios relacionados por Ramaswamy (2009a e 2009b), referindo-se a necessidade da empresa e liderança desta suportarem a cocriação, oferecendo recursos para a cocriação; e Plé e Chumpitaz (2010) referindo-se ao conflito que pode ocorrer durante o processo da cocriação de valor, se não tiverem um alinhamento de expectativas entre empresa, colaboradores e consumidores, reforçam os achados e a adoção do indicador modelo de gestão no elemento viabilizador cultura da empresa.

A importância do indicador modelo de gestão é também reforçada pela citação de Prahalad e Ramaswamy (2003) de que as empresas precisam passar por uma revolução silenciosa para atingir a cocriação, e que apenas se desfazendo da visão centrada na empresa elas podem proceder ao trabalho difícil e demorado de fazer reformas duradouras no sistema de negócios. Desta forma, um modelo de gestão definido e voltado para a prática de envolvimento dos consumidores para fins de criação de valor pode auxiliar na viabilização do processo de cocriação de valor.

O outro indicador com indícios encontrados no estudo de caso da Whirlpool, em habilidades da empresa, foi denominado na dissertação de processo definido para que se realize a cocriação de valor.

As evidências para este pressuposto encontram-se no relato dos entrevistados já citados anteriormente e lembrado com a menção do entrevistado 2: “Tem que estar muito preparado para saber ouvir, saber tratar, saber divulgar, enfim, eu acho que cocriação tem um processo”. Também os entrevistados se referem à importância de se ter papéis definidos para colaboradores e consumidores.

Quanto a este indicador, referências na literatura foram encontradas. Payne, Storbacka e Frow (2008) mencionam os processos para suportar a cocriação, sendo importante a definição e a administração desses processos. Os autores dividem este processo em processos ligados aos consumidores, à empresa e de interação, indicando que a definição de papéis entre consumidores e colaboradores é importante.

Ramaswamy (2009a) se refere ao gerenciamento do processo de cocriação com o desenvolvimento de indicadores, alocação de recursos e mapeamento de atividades para a realização.

Conceitualmente, a importância do processo definido, portanto, é considerada pelos autores. O detalhamento deste processo, com respectivos papéis de colaboradores e consumidores, surge como um ponto a ser pesquisado pela academia de marketing, e é sugerido por este estudo, a proposição 3:

- **Proposição 3: A definição do processo de cocriação, com suas respectivas atividades, e definição de papéis para colaboradores e consumidores, são elementos condicionantes para a realização da cocriação de valor entre empresas e consumidores.**

No âmbito gerencial, o estudo mostra que cocriação é viável, mas necessita de condições para a realização.

Quanto à viabilização da cocriação, a presença de cinco elementos mostra que não se trata de algo simples e de fácil execução. O elemento cultura preponderante sinaliza que toda a empresa deva estar voltada para o novo contexto, e que a cocriação não é um simples modismo de marketing.

O preparo e envolvimento dos colaboradores mostram-se necessários, através da multidisciplinaridade, processos definidos para cocriação e segmentação e conhecimento dos consumidores aptos para cocriar.

O estabelecimento de plataformas específicas e ferramentas modernas de interação surgem como indicadores importantes para que a empresa facilite o processo de cocriação.

Estas práticas gerenciais envolvendo colaboradores, ferramentas específicas e conhecimento do mercado, seriam impulsionadoras da cocriação e importantes indicadores para que as empresas avancem na relação colaborativa de criação de valor com os consumidores, mostrando necessidade de práticas gerenciais adaptadas ao novo conceito.

O elemento relação com a marca que surge como provável viabilizador da cocriação deve ser considerado na gestão de marcas, pois assim como em fatores positivos na relação leva a experiências positivas e sentimento de pertencimento, o mesmo pode ocorrer em sentido contrário e inibir a cocriação. Além deste fator, uma não bem-sucedida cocriação,

associada à existência de ferramentas de fácil comunicação e acesso, como a internet, pode significar um arranhão no valor da marca, conforme Kambil, Friesen e Sundaram (1999).

7.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Mesmo tendo sido realizado dentro do rigor científico recomendado, e atingindo os objetivos propostos na pesquisa, o estudo apresenta limitações que serão detalhadas.

Uma limitação verificada é a amostra, pois os dados primários foram obtidos através de alguns colaboradores das empresas, embora tenha sido tomado o cuidado de se realizar entrevistas somente com gestores responsáveis pelas áreas de relação com os consumidores, inovação ou marketing, e desenvolvimento de produtos das empresas, com objetivo de diminuir esta limitação. Também sempre foi solicitado pelo entrevistado exemplos dos pontos abordados, como contextualização do relatado.

Quanto aos dados secundários, é importante ressaltar que em um dos estudos de caso pouca referência com publicação externa a empresa foi encontrada, sendo baseada a coleta de dados da Tramontina, principalmente em documentos e publicações internas. No estudo de caso da Whirlpool, ao contrário, os dados praticamente foram coletados todos em publicações externas.

Cabe ressaltar que, nos dois estudos de caso, os dados secundários serviram praticamente para confirmar o achado na coleta de dados primários, diminuindo esta limitação.

Como sugestões para futuros estudos, algumas questões resultam dos estudos de casos realizados, e que necessitam de novos estudos para se buscar um melhor entendimento do tema:

- ↳ Como sair da percepção de marca de empresas como o exemplo da Tramontina, caracterizada por confiança e tradição, para percepção de marca como a da Whirlpool, caracterizada pela experiência de compra e senso de comunidade, potencialmente mais adequadas à prática da cocriação de valor?
- ↳ Como desenvolver um modelo de gestão para a empresa, que seja congruente com as necessidades apresentadas nos indicadores relacionados às habilidades da empresa para viabilizar a cocriação de valor?

↳ O contexto da cocriação é dependente predominantemente de fatores ligados à cultura da empresa ou do mercado em que esta está competindo?

Desta forma, recomendam-se novos estudos na busca de esclarecimento para os pontos levantados, assim como de estudos quantitativos para que se consiga mensurar os diferentes elementos viabilizadores confirmados nessa dissertação.

Também estudos considerando os consumidores na pesquisa seriam importantes para que se tenham os elementos viabilizadores da cocriação considerados na perspectiva dos consumidores.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. **Marcas: brand equity, gerenciando o valor da marca.** São Paulo: Negócio Editora, 1998.

_____. **Construindo marcas fortes.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

ADMINISTRADORES. **Whirlpool** – Práticas de gestão que valorizam o mercado. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>> Acesso em: 03 nov. 2010.

ALVES, Ernani J.; MANÃS, Antonio Vico. Estratégia por diferenciação: uma proposta de vantagem competitiva através do composto de marketing e valor social. **Revista Administração em Diálogo - PUC-SP**, v.10, n.1, p.18-46, 2008.

ANPEI, **Whirlpool é uma das mais criativas do mundo.** Disponível em: <<http://www.anpei.org.br>>. Acesso em: 03 nov. 2010.

BAGOZZI, R.P. Marketing as exchange. **Journal of Marketing**, v. 30, p. 32-39, 1975.

BALLANTYNE, David. AITKEN, Robert. Branding in B2B markets: insights from the service-dominant logic of marketing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 22 , n. 6, p. 363-371, 2007.

_____.; VAREY, Richard J. Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating communicating and knowing. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 335-448, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Paris: PUF, p. 226, 1977.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, v. 32, p. 1231-1241, 1986.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 643 e 650, 2001.

BAUER, M.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BATISTA, Luciene Gouveia; CASTRO, Andréia Schaffer Cavalcante; BULÉ, Michelle Vinhas de Azevedo. Estratégia de Desenvolvimento de Produtos Eletroeletrônicos para a Classe C: Um Estudo de Caso da Multibrás S/A, **Revista Cadernos de Administração**. Ano 2, v. 1, n. 3, 2009.

BENDAPUDI, N. ; LEONE, R.P., Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. **Journal of Marketing**, Jan. Vol. 67, p. 14-28, 2003.

BIELSKI, Lauren. Are you giving your customers the right experience. **American Bankers Association**, v. 96, p. 29-33, 2004.

BOYD, H. W.; WESTFALL, R.; STASCH, S. F. **Marketing research: text and cases**. 7 ed. Boston: Irwin, 1989.

BRASIL, Vinícius S.; SANTOS, Carolina; DIETRICH, Jorge F. Co-Criação de valor: proposição de uma estrutura de análise dos elementos influenciadores da criação compartilhada de valor nas empresas. In: **Anais do EMA – IV Encontro de Marketing da ANPAD**, Florianópolis, 2010.

BRODIE, Roderick J.; GLYNN, Mark S.; LITTLE, Victoria, The service brand and the service-dominant logic: missing fundamental premise or the need for stronger theory? **Marketing Theory**, v. 6, p. 363-379, 2006.

BROWN, Stephen, Are we nearly there yet? On the retro-dominant logic of marketing. **Marketing Theory**, v. 7, p. 291-300, 2007.

CHRISTENSEN, Clayton M. Making strategy: learning by doing. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 6, p. 141-156, 1997.

CHURCHIL JR., Gilbert A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CONNER, K. R.. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? **Journal of Management**, v. 17, n.1, p.121-154, 1991.

COUSSEAU, Valter. **Visita Tramontina**. Mensagem recebida por valter@tramontina.net em 27 de outubro de 2010.

_____.; BOWER, Joseph L. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. **Strategic Management Journal**, n. 17, p. 197- 219, march 1996.

DAY, George S. Achieving advantage with a new dominante logic, **Journal of Marketing** 68(1), p.18-19, 2004.

D'AVILA, Livia Castro; DAMASCENA, Cláudio; GARRIDO, Ivan Lapuente. Valor da marca na nova lógica de serviços. **XXXII Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2008.

DESHPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER, Frederick E., Jr. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 23-27, 1993.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **O segredo dos inovadores**, Rio de Janeiro: Globo, p 99-149, setembro de 2010.

_____. **KitchenAID quer seduzir consumidores gourmet**. Disponível em: <<http://www.epocanegocios.globo.com/revista/epocanegocios>>. acesso em: 03 nov. 2010.

_____. **Consul, colhe no Brasil os resultados de uma bem estruturada estratégia de inovação**. Disponível em: <<http://www.epocanegocios.globo.com/revista/common>>. Acesso em: 10 set. 2009.

_____. **Times que sonham**. Disponível em: <<http://www.epocanegocios.globo.com/revista/epocanegocios>>. Acesso em: 17 nov. 2010.

_____. **Whirlpool cria máquina de novidades**. Disponível em: <<http://www.epocanegocios.globo.com/revista/common>>. Acesso em: 10 set. 2010.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

GRÖNROOS, C. Adopting a service logic for marketing. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 395-417, 2006.

GUMMESSON, Evert. The new marketing: developing long term interactive relationships. **Long Range Planning**, v. 20, n. 4, p.10-20, 1987.

HUMPHREYS, A.; GRAYSON, Kent. The intersection roles of consumer and producer: a critical perspective on co-production, co-creation and prosumption. **Sociology Compass**, 2, p. 1-18, 2008.

HURLEY, Robert F.; HULT, G. Tomas M. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, p. 42-54, 1998.

JOHNSTON, Robert; EDVARDSON, Bo.; ENQUIS, Bo. Co-creating Customer value through hyper reality in the prepurchase service experience. **Journal of Service Research**, v. 8, n. 2, p. 149-161, 2005.

KAMBIL, Ajit; FRIESEN, Bruce; SUNDARAM, Arul, Co-creation: a new source of value. **Outlook Magazine**, n. 2, p. 38-43, 1999.

KAPFERER, J. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KAULIO, M.A. Customer, consumer and user involvement in product development: a framework and a review of selected methods. **Total Quality Management**, v. 9, n. 1, p.141-149, 1998.

KHAUAJA, Daniela M. R.; PRADO, Karen P.L. *Construção de Marcas*. In: SERRALVO, Francisco Antônio (Org.). **Gestão de marcas no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

KLAUS, P.; MAKLAN, S. The role of brands in a service-dominated world. **Brand Management**, v. 15, n. 2, p.115-122, 2007.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial applications. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 1-18, Apr., 1990.

KOTLER, Philip, **Administração de marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____.; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**. As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. São Paulo: Elsevier, 2010.

LEONARD-BARTON, Dorothy. Managing creative abrasion in the workplace. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 2-3, 1995.

LEVITT, T. After the sale is over. **Harvard Business Review**, p. 87-93, 1983.

LILIEN, G.L. et al. Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development. **Management Science**, v. 48, n. 8, ago. 2002.

LIVE/WORK. **Whirlpool**: a jornada do consumidor. Disponível em: <<http://www.liveworkbrasil.com>>. Acesso em: 03 nov. 2010.

LUSCH, Robert F., Marketing's envolving identify: defining our future. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 26, n. 2, p.261-268, 2007.

_____.; VARGO, Stephen L. Service – dominant logic: reactions, reflections and refinements. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 281-288, 2006.

_____.; _____.; WESSELS, G. Toward a conceptual foundation for service science: contributions from service-dominant logic. **IBM Systems Journal**, v. 47, n. 1, p. 5-14, 2008.

MAKLAN, S.; KNOX, S.; LYNETTE, R. News trends in innovation and customer relationship management. **International Journal of Market Research**, v. 50, n. 2, p. 221-240, 2008.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANZINI, Ezio; VEZZOLI, Carlo; CLARK, Garrette. “Product-Service Systems: Using an Existing Concept as a New Approach to Sustainability”, **Politécnica de Milano Currently under review**. 2002.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

MATURANA, Luciana Minake; DEMAJOROVIC, Jacques, Desenvolvimento de produtos sustentáveis. Estudos de casos: purificadores de água Brastemp e carpetes Interface, Prêmio Ethos - **Valor**, ed. 9, p. 3-27, São Paulo, 2009.

MENON, Kalyani; BANSAL, Harvir. Exploring consumer experience of social power during service consumption. **International Journal of Service Industry of Manegement**, v. 18, n. 1, p. 89-104, 2006.

MÖLLER, Kristian; RAJALA, R.; WESTERLUND, M. Service innovation myopia? **California Management Review**, v. 50, n. 3, p. 31-48, 2008.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Educação: Porto Alegre**, v. 22, n. 37, p. 7-31, 1999.

MORAES, Edmilson Alves; MANZINI, Reinaldo B. A Co-criação de valor através das experiências: uma pesquisa nas empresas do Estado de São Paulo. In: **Anais do XXXIII ENANPAD**, 2009.

MULTIBRÁS. Whirlpool Latin America apresenta finalistas do prêmio Inova. Disponível em: <<http://multibras.com.br/site/files/ae3e>>. Acesso em: 03 nov. 2010.

NAMBISAN, S.; BARON, R. A. Interactions in virtual customer environments: implications for product support and customer relationship management. **Journal of Interactive Marketing**, v. 21, n. 2, p. 42-62, 2007.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20-35, 1990.

NORMANN, R.; RAMIREZ, R. From Value chain to value constellation: designing interactive strategy. **Harvard Business Review**, 71 (July–August), p. 65–77, 1993.

OLIVA, Eduardo Camargo; FALCHI, Wagner Soares; FALCHI, Kátia Soares. Ações implementadas pós-pesquisa do clima organizacional na Multibrás S/A Eletrodomésticos. **Revista Científica Symposium**, v. 5, n. 2, p. 36-45, Lavras, jul./dez.,2007.

PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 36, p. 83-96, 2008.

PENALOZA, Lisa. VENKATESH, Aladi. Further evolving the new dominant logic of marketing: from services to the social construction of markets. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 299-316, 2006.

PERFIL INSTITUCIONAL TRAMONTINA. **Worklovers** / Impressul, Porto Alegre, 2009.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H.; FALEIRO, Sandro N. O impacto da orientação para aprendizagem sobre a inovação de produto: uma comparação entre a indústria eletroeletrônica e o setor de ensino universitário de administração. **RAC**, v. 8, n. 1, p. 79-103, 2004.

PINE II, J.; GILMORE, J. H. Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review**. v, 76. n. 4, p. 97-105, 1998.

_____.; _____. Customer experience places: the new offering frontier. **Strategy & Leadership**, v. 30, n. 4, p. 4-11, 2002.

PLÉ, Loïc; CHUMPITAZ, Ruben, Not Always Co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. Lille Economic & Management, **Journal of Services Marketing**, v. 24, p. 430-437, 2010.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K; RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence. **Harvard Business Review**, 78 (January–February), p.79–87, 2000.

_____.; _____. **The value creation dilemma: New building blocks for co-creating experiences**. *Paper* disponível na internet: o <http://www.eccvenkat.com/The_Value_Creation_Dilemma_-_October_2001.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2010.

_____.; _____. The new frontier of experience innovation. **Mit Sloan Management Review**, Summer, p.12-18, 2003.

_____.; _____. Co-creation experiences: the next practice in value creation. **Journal of Interactive Marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.

PROTEC (Pró-inovação em Tecnologia), **Whirlpool entra no ranking das mais criativas do mundo**. Disponível em: <<http://www.protec.org.br>>. Acesso em: 03 nov. 2010.

RAMASWAMY, Venkat. Leading the transformation to co-creation of value. **Strategy & Leadership**, Emerald Group Publishing Limited, v. 37, n. 2, p. 32-37, 2009a.

_____. Are you ready for the co-creation movement? **Ieseinsighth** - Relevant Business Knowledge, v. 2, p. 29-35, 2009b.

_____.; GUILLART, Francis, Building the co-creative enterprise. **Harvard Business Review**, p. 100-109, 2010.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. A utilização de pesquisas exploratórias na área de marketing. **RIMAR - Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 2, n. 2, p. 21-37, Jul./Dez. 2003.

_____.; PONTIN, Grasiela, Percepções de marca por consumidores e gestores: o caso da Tramontina. **Anais do XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Rio de Janeiro, p.1-15, 2005.

REVISTA TRAMONTINA. Ano 3, n. 4, Porto Alegre, março de 2010.

SANTOS, Carolina R. **Envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos**: uma abordagem qualitativa em empresas de bens de consumo da região Sul do Brasil. Dissertação de Mestrado apresentada para a Pontifícia Universidade Católica do RS - PUCRS, Programa de Mestrado em Administração e Negócios, 2009. 127 p.

_____.; BRASIL, Vinicius S. Envolvimento do consumidor em processos de desenvolvimento de produtos: um estudo qualitativo junto a empresas de bens de consumo. In: **Anais do XXXIII ENANPAD**, 2009.

SCHEMBRI, S. Rationalizing service logic, or understanding services or experience? **Marketing theory**, London, v. 6, n. 3, p. 381-485, 2006.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SHETH, J.; PARVATIYAR, A. "Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences", in SHETH, J.; PARVATIYAR, A. (eds.). **Handbook of Relationship Marketing**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications., 2000.

SILVA, Janiene dos Santos; SATO, Sílvio Koiti. Aplicação das macrotendências no gerenciamento das marcas contemporâneas. **Revista Administração em Diálogo**, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, v. 12, n. 1, p. 46-58, 2009.

SLATER, S. F. NARVER, J. C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.

SRIVASTAVA, Rajendra K.; FAHEY, Liam; CHRISTENSEN, H. Kurt The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 777-802, 2001.

STAKE, R. E. **Case studies**. Handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage, 1994.

TRAMONTINA. **Consumidores**: queremos "ouví-los". Disponível em: <<http://www.tramontinadesigncollection.com/blog/>>. Acesso em: 03 set. 2010.

_____. **Institucional** - A Tramontina. Disponível em: <<http://www.tarmontina.com.br>>. Acesso em: 25 out. 2010.

TRAMONTINA HOJE. Publicação anual das Empresas Tramontina, n. 27, 2007.

_____. Publicação anual das Empresas Tramontina, n. 28, 2008.

_____. Publicação anual das Empresas Tramontina, n. 29, 2009.

TROCCOLI, Irene R. Co-criação de valor e fidelização de clientes: uma visão integrada. **Inter Science Place**, v. 2, n. 4, p. 1-23, 2009.

VARGO, Stephen L. Customer integration and value creation. **Journal of Service Research**, v. 11, n. 2, p. 211-215, 2008.

_____. Toward a transcending conceptualization of relationship: a service dominant logic perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 5/6, p. 373-379, 2009.

_____.; LUSCH, Robert. F. Rethinking the role of services. **American Marketing Association**, Conference, Chicago: AMA , 1999.

_____.; _____. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 1-17, 2004a.

_____.; _____. The four services marketing myths: remnants from a manufacturing model. **Journal of Service Research**, v. 6, n. 4, p. 324-335, 2004b.

_____.; _____. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Acad. Marketing Science**, v. 36, p.1-10, 2008a.

_____.; _____. Why “service”. **Journal of the Acad. Marketing Science**, v. 36, p. 25-38, 2008b.

_____.; _____. From goods to service(s): divergences and convergences of logics, **Industrial Marketing Management**, 2008c, doi:10.1016/j.indmarman.2007.07.004.

WRIGHT, Patrick M.; McMAHAN, Gary C.; McWILLIAMS, Abigail. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. **International Journal of Human Resource Management**, v. 5, n. 2, p. 301-326, 1994.

YIN, Robert K. The Case Study as a serious research strategy. **Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization**, 3, p. 97-114, 1981.

_____. Enhancing the quality of case studies in health services research. **Health Services Research**, 1999.

_____. **Applications of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2003.

_____. **Estudo de caso, planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V. A. Consumer perception of price, quality and value: a means-end model and a synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 2-22, 1988.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE PESQUISA



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL

Conforme conversamos no agendamento da entrevista, este estudo está focado no tema do processo de criação de valor envolvendo empresa e consumidores desta. Este estudo está sendo realizado pelo aluno mestrando do Mestrado em Administração e Negócios da PUC-RS, Jorge Dietrich, com a orientação do Prof. Dr. Vinícius Brasil.

As perguntas que serão feitas ao Sr (a) referem-se ao tema.

Foco: Identificar e analisar os elementos viabilizadores da cocriação de valor, buscando entender por que fazem ou não cocriação em seus processos de interação com os consumidores.

CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

1. Qual é o entendimento de sua empresa quanto ao que é valor para o consumidor e para a empresa? (neste item se necessário, explicar os conceitos de valor.)
2. Qual é o papel do consumidor neste conceito de valor de sua empresa?
3. A sua empresa estimula o envolvimento do consumidor nos processos da empresa? Se sim, questionar: De que forma sua empresa estimula o envolvimento do consumidor nestes processos?
4. Como se dá a interação do consumidor com sua empresa? Poderia citar exemplos?
5. No processo de desenvolvimento de produtos de sua empresa, o consumidor está presente? Se sim, de que forma?

Na sequência, se a resposta da questão 5 foi afirmativa (Explicar o conceito de cocriação de valor para o respondente, citando que se trata do envolvimento do consumidor no processo de criação de valor em conjunto com a empresa):

1. A presença do consumidor no processo de desenvolvimento de produtos, leva à inovação?
2. O Sr.(a) julga que seria viável no seu contexto de mercado, a cocriação de valor considerando empresas e consumidores? Por quê?
3. Apresentando para o respondente, 5 cartões com os 4 viabilizadores da cocriação (cultura da empresa, características do produto, características do mercado, e habilidades da empresa) e um cartão em branco, questionar: Quais destes elementos o Sr.(a) julga que influencia o processo de envolvimento do consumidor com sua empresa? Se julgar que tenha mais algum elemento, escrever no cartão em branco:

Na sequência, se a resposta da questão 5 foi negativa (Explicar o conceito de cocriação de valor para o respondente, citando que se trata do envolvimento do consumidor no processo de criação de valor em conjunto com a empresa):

1. Quais os motivos para o consumidor não estar presente nos processos de desenvolvimento de produtos?
2. Apresentando para o respondente, a estrutura conceitual da dissertação com os elementos viabilizadores da cocriação (cultura da empresa, características do produto, características do mercado, e habilidades da empresa), questionar: Quais destes elementos o Sr.(a) julga que dificulta o processo de envolvimento do consumidor com sua empresa? Se julgar que tenha mais algum elemento, escrever em um cartão em branco:

Após as questões de contextualização da empresa e do processo de viabilização da cocriação de valor, serão abordados os temas Cultura, caracterização do produto da empresa, caracterização do mercado em que a empresa está competindo e as habilidades da empresa, considerados elementos viabilizadores da cocriação neste estudo. Este bloco de perguntas não necessariamente precisa ser realizado na ordem exposta, e sim de acordo com o andamento da entrevista.

CULTURA DA EMPRESA

(Antes de iniciar o tópico, conceituar cultura da empresa para o entrevistado.)

1. Como o Sr.(a) descreveria a cultura de sua empresa?
2. Na definição de estratégias de sua empresa, o Sr.(a) definiria a empresa com orientação mais voltada para o produto ou para o mercado. Pode citar exemplos? (Explicar o que é uma empresa orientada para o produto e uma orientada para o mercado).
3. O Sr.(a) julga sua empresa inovadora. Em caso de afirmativa, quais são os exemplos de ações inovadoras da empresa?
4. Se a empresa é inovadora ou orientada para o mercado e tem cultura aberta, questionar: De que forma estes fatores influenciam o envolvimento do consumidor no processo de criação de valor?
5. Se a empresa tem cultura fechada ou é mais orientada para o produto, questionar: De que forma estes fatores influenciam o não envolvimento do consumidor no processo de criação de valor?

CARACTERIZAÇÃO DO PRODUTO ENVOLVIDO NO PROCESSO

(Antes de iniciar o tópico, conceituar caracterização do produto envolvido no processo da empresa da empresa para o entrevistado.)

1. Como o Sr.(a) definiria o(s) seu(s) produtos quanto a característica técnica?

2. Os consumidores possuem condições de entendimento a respeito das características técnicas de forma natural?
3. Em relação ao conhecimento do(s) produto(s) por parte do consumidor, como a empresa define? Poderia citar exemplos?
4. Quanto a semelhança dos produtos de sua empresa e da concorrência, com o Sr.(a) descreveria?
5. Se a empresa envolve os consumidores, questionar como que estes aspectos citados (características técnicas, conhecimento do consumidor e semelhança de produtos), influenciam o processo de criação de valor.
6. Se a empresa não envolve os consumidores, questionar como que estes aspectos citados (características técnicas, conhecimento do consumidor e semelhança de produtos), influenciam o processo de não envolvimento.

CARACTERÍSTICAS DO MERCADO

(Antes de iniciar o tópico, conceituar características do mercado em que a empresa compete para o entrevistado.)

1. Como é o nível de competição do mercado em que a empresa está inserida? Poderia citar exemplos?
2. Como é o nível de conhecimento dos consumidores no mercado? O Sr.(a) os considera com bom nível de informação ? Poderia citar exemplos?
3. Os consumidores deste mercado (mercado em que a empresa está inserida) têm o hábito de relacionar-se de forma espontânea com as empresas? Poderia citar algum exemplo?
4. Quanto às empresas (competidoras) envolvidas no mercado, é comum o incentivo por parte destas para que o consumidor se envolva em processos interativos com estas? Se afirmativo, poderia citar exemplos?
7. Se a empresa envolve os consumidores, questionar como que estes aspectos citados (nível de competição, nível de conhecimento, hábito de se relacionar com a empresa), influenciam o processo de criação de valor.
8. Se a empresa não envolve os consumidores, questionar como que estes aspectos citados (nível de competição, nível de conhecimento, hábito de se relacionar com a empresa), influenciam o processo de não envolvimento.

HABILIDADES DAS EMPRESAS

(Antes de iniciar o tópico, conceituar habilidades das empresas para o entrevistado)

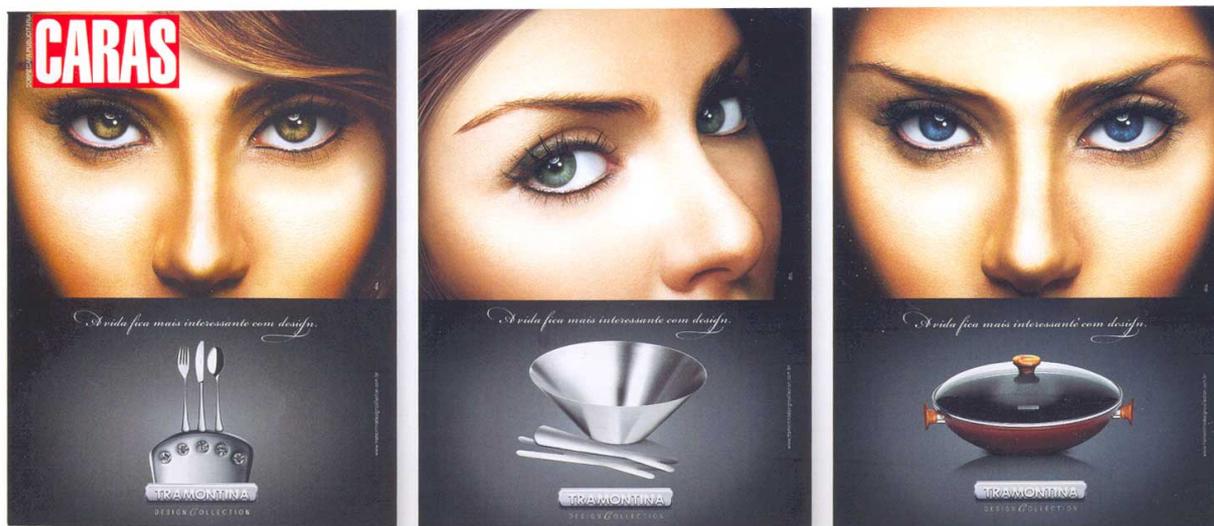
1. Quais são os principais segmentos (divisão de clientes em grupos com características semelhantes) dos consumidores que a empresa trabalha?
2. Quais as principais características dos segmentos citados?
3. Existe(m) algum(ns) segmento(s) que é(são) tratado(s) estrategicamente de forma especial? Qual a razão?
4. Como é a comunicação de sua empresa com os consumidores? (explicar para o entrevistado que é a comunicação diálogo, interação e não propaganda ou mídia)
5. Quais os principais meios e ferramentas utilizados para o diálogo e interação com o consumidor?
6. Como os consumidores respondem a esta forma de comunicação (de acordo com as respostas citadas anteriormente)?
7. Como o Sr.(a) caracteriza os colaboradores envolvidos nos processos de interação com os consumidores quanto a visão e conhecimento de todas as fases do processo?
8. Existe em sua empresa algum espaço físico específico para interação com os consumidores. Se afirmativo, como é este espaço (plataforma)?
9. Se a empresa envolve os consumidores, questionar como que estes aspectos citados (conhecimento dos segmentos de mercado, comunicação-interação com o mercado, multidisciplinaridade dos colaboradores e espaço físico disponível), influenciam o processo de criação de valor?
10. Se a empresa não envolve os consumidores, questionar como que estes aspectos citados (conhecimento dos segmentos de mercado, comunicação-interação com o mercado, multidisciplinaridade dos colaboradores e espaço físico disponível), influenciam o processo de não envolvimento.

ELEMENTO VIABILIZADOR ADICIONAL

Caso o respondente tenha adicionado um quinto elemento no cartão em branco, questionar:

1. Quais os fatores relacionados a este elemento influenciam o processo de envolvimento ou não dos consumidores?
2. Após resposta, questionar como estes influenciam o processo de envolvimento ou não de consumidores.

ANEXO A - ANÚNCIOS DA TRAMONTINA COM FOCO EM PRODUTOS



ANEXO B – PARTICIPAÇÃO DA TRAMONTINA EM FEIRAS

Março



Gift Fair

Utilidades Domésticas.
Expo Center Norte –
São Paulo/SP

Kitchen & Bath

Feira Internacional de
Produtos e Acessórios
para Cozinha e Banheiro.
Transamérica Expo –
São Paulo/SP



Abril



Automec

Feira Internacional de Autopeças, Equipamentos
e Serviços.
Anhembi – São Paulo/SP

Maio



Feimafe

Feira Internacional de Ferramentas Profissionais.
Anhembi – São Paulo/SP

ANEXO C – PROCESSO DE INOVAÇÃO DA WHIRLPOOL



ANEXO D – EXEMPLO DE REUNIÃO MULTIDISCIPLINAR NA WHIRLPOOL

