

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

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

INTERAÇÃO COM CLIENTES NO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS
SOB A PERSPECTIVA DA COPRODUÇÃO E DA COCRIAÇÃO DE VALOR: UMA
ANÁLISE DE SEU EFEITO SOBRE DESEMPENHO

LUCIANO HOELTZ

ORIENTADOR: PROF. DR. CLAUDIO SAMPAIO

Porto Alegre

Março/2013

RESUMO

Esta pesquisa tem o objetivo de entender as possíveis relações entre coprodução e desempenho no desenvolvimento de novos produtos (DNP). Para tanto, foram realizados estudos sobre coprodução e DNP à luz da cocriação de valor, considerando investigações feitas sobre a importância da interação entre firma e clientes (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2000; 2004; LUSCH e VARGO, 2004; COVA e SALLE, 2008; GUMMESSON e MELE, 2010; CHANDLER e VARGO, 2011; BALLANTYNE et al., 2011; COOPER e EDGETT, 2008; JARUELSKI e DEHOFF, 2011; BONNER, 1999). A partir desse entendimento, foram lançadas seis proposições teóricas, sendo quatro voltadas à influência positiva entre coprodução e desempenho de DNP e duas sobre a estruturação da coprodução no processo de DNP. Foram feitas entrevistas com oito especialistas em DNP, a fim de verificar a convergência dessas proposições com práticas de mercado. A análise de conteúdo dos dados coletadas durante as entrevistas revelou convergência de cinco proposições teóricas, sinalizando indícios de que a adoção de abordagem de coprodução no DNP contribui para seu desempenho. Por fim, este estudo sugere uma agenda de pesquisa voltada ao aprofundamento do tema.

Palavras-chave: coprodução, desenvolvimento de novos produtos, interação com clientes, cocriação de valor, engajamento com clientes, envolvimento com clientes, desempenho de novos produtos.

ABSTRACT

This research aims to understand the possible relationships between co-production and performance in new product development (NPD). Therefore, studies were performed on co-production and NPD in light of the value co-creation, considering research done on the importance of interaction between customers and the firm (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2000; 2004; LUSCH e VARGO, 2004; COVA e SALLE, 2008; GUMMESSON e MELE, 2010; CHANDLER e VARGO, 2011; BALLANTYNE et al., 2011; COOPER e EDGETT, 2008; JARUELSKI e DEHOFF, 2011; BONNER, 1999). Based on this understanding, six theoretical propositions were formulated: four of them were focused on the positive effect of the co-production on NPD performance and other two were about organization of the coproduction on NDP process. Interviews with eight NPD experts were done to verify the convergence of these propositions with market practices. Content analysis of the data collected during the interviews revealed convergence of five theoretical propositions, signaling indications that the adoption of the coproduction approach contributes to NPD performance. Finally, this study suggests a research agenda aimed at deepening the theme.

Keywords: co-production, new product development, interaction with customers, co-creation of value, customer engagement, customer engagement, performance of new products.

H694i Hoeltz, Luciano

Interação com clientes no desenvolvimento de novos produtos sob a perspectiva da coprodução e da cocriação de valor: uma análise de seu efeito sobre desempenho. / Luciano Hoeltz. – Porto Alegre, 2013.

125 f.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Claudio Sampaio

1. Administração de Empresas. 2. Produtos - Desenvolvimento. 3. Clientes - Interação. 4. Coprodução. 5. Cocriação de Valor. I. Sampaio, Claudio. II. Título.

CDD 658.575

Ficha elaborada pela bibliotecária Anamaria Ferreira CRB 10/1494

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Miguel Hoeltz e Ivone Tatsch Hoeltz, por seus ensinamentos sobre a vida, apoio na minha formação como indivíduo, aluno e profissional e presença sempre que necessária para mostrar-me caminhos a percorrer.

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente à minha esposa Luciana Manica que me apoiou ao longo do mestrado e, de forma carinhosa e solidária, cuidou para que nossos filhos Yasmin, Nicole e Arthur estivessem sempre amparados nos dias mais difíceis desta trajetória de 2 anos.

Cláudio Sampaio, meu orientador, agradeço pelo encorajamento e pela segurança na indicação das trilhas mais férteis e viáveis para condução do trabalho.

Menção especial também aos profissionais Alexandre Sardo, Daiane Brahm, Fernanda Pimentel, Juliano Floriano, Kalinka Kulpa, Leonardo Jost, Marcos Wendt e Rodrigo Soeiro, que gentilmente codesenvolveram raciocínios no entorno desse estudo.

Agradeço ao Guilherme Silva, ex-colega de trabalho, que ao longo de 12 meses exerceu a difícil função de “bom ouvinte”, quando compartilhadas situações diversas do curso.

Por fim, agradeço a todos os professores e colegas de mestrado, em especial Rodrigo Teixeira e Marcos Hirano pelo companheirismo e afinidades intelectuais.

SUMÁRIO

ÍNDICE DE FIGURAS	8
1. INTRODUÇÃO.....	9
2. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	12
3. OBJETIVOS.....	17
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
4.1 Princípios Básicos do PDNP, da cocriação e da coprodução	18
4.1.1 Desenvolvimento de Novos produtos.....	19
4.1.2 Cocriação de Valor	20
4.1.3 Cocriação de valor e coprodução: limites teóricos	24
4.2 Interação com clientes no PDNP	25
4.2.1 Interação de cLientes e Desenvolvimento de Novos produtos.....	26
4.2.2 Visão Geral sobre Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos.....	27
4.2.3 Fatores Relacionados à Interação com clientes no PDNP.....	30
4.3 Interação com cliente sob a Perspectiva da Cocriação de Valor e da Coprodução ...	33
4.3.1 interação expandida à rede de atores (a2A).....	34
4.3.2 Fatores de envolvimento de clientes com a firma	36
4.3.3 ENvolvimento do Cliente e Capacidades da Firma.....	43
4.3.4 Processo de gestão da interação entre firma e cliente	45
4.4 Considerações Finais sobre Cocriação de Valor, Coprodução e Desenvolvimento de Novos Produtos	51
5. PROPOSIÇÕES TEÓRICAS DE PESQUISA	55
6. METODOLOGIA DE PESQUISA	64
6.1 Enfoque, tipo e método de pesquisa	64
6.2 CRitérios de Seleção e Relação dos Especialistas	65

6.3	Período e Instrumento para Coleta de Dados.....	67
6.4	Análise dos dados de pesquisa.....	68
7.	RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	70
7.1	Proposição 1. A coprodução contribui para obtenção de desempenho de novos produtos pela interação com clientes.....	70
7.1.1	Questões-chave da proposição 1.....	70
7.1.2	Análise de conteúdo da proposição 1.....	71
7.2	Proposição 2. A coprodução contribui para obtenção de desempenho de novos produtos pela geração de inteligência de mercado.....	76
7.2.1	Questões-chave da proposição 2.....	76
7.2.2	Análise de conteúdo da proposição 2.....	77
7.3	Proposição 3. A coprodução contribui para obtenção de desempenho de novos produtos pela difusão WOM em comunidades de clientes.....	79
7.3.1	Questões-chave da proposição 3.....	79
7.3.2	Análise de conteúdo da proposição 3.....	80
7.4	Proposição 4. A coprodução contribui para obtenção de desempenho de novos produtos pela redução de custos.....	82
7.4.1	Questões-chave da proposição 4.....	82
7.4.2	Análise de conteúdo da proposição 4.....	83
7.5	Proposição 5. A coprodução deve ser estrategicamente orientada a estabelecer um processo com encontros de interação entre firma e cliente (ou A2A) que possibilitem diálogo, compartilhamento de risco, acesso a informações e transparência, ora conduzidos pela firma ora conduzidos pelo cliente conforme as motivações de engajamento.....	86
7.5.1	Questões-chave da proposição 5.....	86
7.5.2	Análise de conteúdo da proposição 5.....	87
7.6	Proposição 6. A prática da abordagem de coprodução pela firma pode sofrer facilitação de fatores (a) internos como a orientação a mercado e capacidade de colaboração e (b) externos como pertinência ao cliente, nível de inovação de produto, perfil de envolvimento do cliente.....	89

7.6.1	Questões-chave da proposição 6.....	89
7.6.2	Análise de conteúdo da proposição 6	92
7.7	QUADRO-RESUMO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE	95
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
8.1	BREVE RESGATE TEÓRICO	96
8.2	Resultados da Pesquisa	97
8.3	LIMITAÇÕES	105
8.4	Agenda de pesquisa	106
8.4.1	Fatores Internos e Externos	107
8.4.2	Coprodução em DNP	108
8.4.3	Elementos de Desempenho.....	108
8.5	Implicações Gerenciais.....	108
9.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
10.	APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Papel do consumidor (adaptado de PRAHALAD e RAMASWAMY, 2000, p.80)	21
Figura 2 - Conceito de Cocriação (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004, p.8)	22
Figura 3 - Tipos de colaboração em P&D (UN et al., 2010, p. 676)	31
Figura 4 - Premissas fundamentais da lógica S-D (VARGO e LUSCH, 2004; 2008)	34
Figura 5 – Conceituação de Envolvimento (Zaichkowsky, 1986, p. 6)	40
Figura 6 - Linhas de pesquisa sobre envolvimento do consumidor (adaptado de COVA E DALLI, 2009, p.24)	41
Figura 7 - FTU Framework: Estágios da Prestação de Serviço (MOELLER, 2011, p.198)	48
Figura 8 - Modelo de gestão da cocriação de valor (PAYNE et al., 2006)	49
Figura 9 - Premissas de suporte às proposições teóricas (do AUTOR)	54
Figura 10 - Proposições teóricas da pesquisa	55
Figura 11 - Síntese das Proposições Teóricas P1, P2, P3 e P4 (do AUTOR)	58
Figura 12 - Síntese das Proposições Teóricas P5 e P6 (do AUTOR)	62
Figura 13 - Questões-chave da Proposição 1	71
Figura 14 - Questões-chave da proposição 2	77
Figura 15 - Questões-chave da proposição 3	80
Figura 16 - Questões-chave da proposição 3	83
Figura 17 - Questões-chave da proposição 5	87
Figura 18 - Questões-chave da proposição 6	91
Figura 19- Quadro-resumo dos resultados da análise de conteúdo e das proposições	95
Figura 20 - Modelo-teórico sobre Coprodução e Desempenho de DNP (do AUTOR)	107

1. INTRODUÇÃO

Este estudo tem a finalidade de aprofundar o entendimento dos efeitos do trabalho conjunto entre firma e clientes, denominado de coprodução, sobre desempenho da firma, em especial no desenvolvimento de novos produtos (DNP).

Desde a proposta da lógica dominante de serviço (S-D), lançada por Vargo e Lusch (2004), convergente à visão de cocriação de valor disseminada por Prahalad e Ramaswamy (2000), o tema coprodução tem sido objeto de pesquisas de marketing. Tal interação com clientes durante processos produtivos tem se revelado como um mecanismo de elevar as chances de desenvolver propostas de valor mais aderentes às necessidades e aos desejos de clientes.

Nesta área é válido salientar algumas pesquisas, tais como a influência de redes de atores (A2A) como extensão da interação da firma com clientes e não-clientes (COVA e SALLE, 2008; GUMMESSON e MELE, 2010; CHANDLER e VARGO, 2011; BALLANTYNE et al., 2011), a geração de efeito boca-a-boca (WOM) positivo sobre a firma por atores partícipes de processo de DNP (FRANKE e SCHEREIR, 2010) e o efeito destrutivo da cocriação de valor através da dupla exploração do cliente (PLÉ, 2010). O impacto da interação com clientes sobre as capacidades dinâmicas e aprendizagem da firma (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004; BELKAHLA e TRIKI, 2011; BETTIS e PRAHALAD, 1995; DANNELS, 2002) e a necessidade de organizar o processo de cocriação e de coprodução de modo a orientar a interação com clientes em estágios e intensidades variadas (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004; MÖELLER, 2008; PAYNE et al., 2008; ETGAR, 2008) também receberam atenção.

Em paralelo, pela via do desenvolvimento de produtos (DNP), há uma considerável quantidade de estudos voltados à relação entre interação com clientes e desempenho de DNP (COOPER e EDGETT, 2008; JARUELSKI e DEHOFF, 2011; BONNER, 1999) e com a capacidade de inovação da firma (ALAM, 2006; KOEN, 2005; CHESBROUGH, 2003; HIPPEL, 1986).

Este trabalho reside na investigação das interações entre firma e cliente durante o DNP, justificando-se face à demanda científica de aprofundar o entendimento sobre cocriação de valor e coprodução, especialmente no que se refere a sua possível condição de alavanca para o desempenho. Também vem ao encontro da relevância do tema 'valor' cuja relevância em marketing é presente. Considerando que a percepção de valor pelo cliente vem transitando de transacional (KOTLER, 1997; BESANKO et al., 2004) para experiencial

(PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004; VERGANTI, 2009; VANDERMERWE, 1996; KARMASIN, 1993), o valor-em-uso (VARGO e LUSCH, 2004) merece ser melhor compreendido quando de sua aceção como proposta de valor em tempo do DNP.

Outra justificativa deste estudo é sustentada por sua relevância dentre algumas prioridades de pesquisa para o período de 2010 a 2012, segundo o *Marketing Science Institute* (MSI, <http://www.msi.org/research/index.cfm?id=271>, acesso em 07/02/2012), com destaque às seguintes questões:

1. Como firmas deveriam medir e avaliar preferências dos clientes para engajamento?
2. Sob que condições firmas podem usar programas de engajamento de clientes para construir lealdade?
3. Que plataformas, processos, sistemas e ferramentas habilitam firmas para colaboração efetiva com clientes individuais, redes ou comunidades?
4. Previsões e estratégias de entrada, considerando a introdução de novos produtos parcialmente dependente de efeitos sociais em rede?

Desta forma, aprofundar o conhecimento acerca da geração de valor a clientes, neste caso pela coprodução, e entender seu efeito sobre melhoria de resultados da firma são motivadores ao estudo e à pesquisa de marketing.

Para tanto, a pesquisa percorreu 04 (quatro) estágios. Primeiramente foram levantados estudos relacionados à coprodução, cocriação de valor, desenvolvimento de novos produtos e inovação. Sobre os artigos identificados, uma triagem foi necessária à luz do tema “interação com clientes”, desencadeado na estrutura da fundamentação teórica deste estudo e apresentada no Capítulo 4.

Em paralelo à busca por referencial teórico, análises foram feitas pelo autor, a fim de postular proposições acerca de ligações teóricas entre coprodução e desempenho no desenvolvimento de novos produtos. Como consequência, 06 (seis) proposições teóricas foram lançadas no Capítulo 5, com o intuito de guiar a pesquisa empírica.

O terceiro estágio consistiu na coleta de dados para pesquisa em campo sobre as proposições teóricas lançadas acima. O método de pesquisa escolhido foi qualitativo, devido à necessidade de aprofundar o entendimento sobre o tema. Opinião de especialistas foi a técnica usada para debater o tema, em função de sua flexibilidade intrínseca para explorar cada proposição em tempo real durante entrevistas semi-estruturadas guiadas por um roteiro.

O último estágio da pesquisa consistiu na avaliação e interpretação dos dados coletados, utilizando análise de conteúdo o que permitiu uma compreensão holística a respeito das proposições e dos fundamentos teóricos empregados na pesquisa. Tal avaliação está contida no Capítulo 7.

O Capítulo 6 apresenta a metodologia de pesquisa adotada na investigação empírica das proposições, descrevendo basicamente a estratégia e as etapas consideradas na ampliação do conhecimento e na tentativa de responder as proposições teóricas.

Por fim, o Capítulo 8 discorre considerações finais sobre o trabalho, enaltecendo achados da pesquisa, limitações do método de pesquisa e ligações e contradições entre proposições teóricas e os depoimentos dos especialistas. Ademais, é dedicado espaço para sugestão de uma agenda de pesquisa futura com questões não respondidas ou decorrentes deste estudo.

2. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A criação de valor é um componente fundamental para diferenciação competitiva e formulação de estratégias das organizações para busca, satisfação e retenção de clientes (CURTIS et al., 2011; HUR et al., 2001), embora muitas firmas subestimam, não compreendem ou supervalorizam expectativas de clientes (BLOCKER, 2011, p. 216), sinalizando a dificuldade em gerar valor. Conforme Ramaswamy (2010, p. 22), líderes devem reconhecer a centralidade dos indivíduos em seus papéis como clientes, funcionários ou envolvido qualquer e sua interação e experiência humana como a nova base e lócus da criação de valor. Na última década o debate tem focado na premissa de que o valor é cocriado entre produtor e consumidor (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2000) e que somente é gerado a partir do uso do produto ou serviço (VARGO e LUSCH, 2004), inaugurando o debate acerca da lógica dominante pelo serviço (S-D). Consequentemente, o cliente se torna partícipe da criação de valor juntamente com a firma, elevando seu papel de coadjuvante para protagonista em diferentes oportunidades.

Atualmente, clientes podem se engajar em diálogos com fornecedores durante cada estágio do desenvolvimento e da entrega do produto (PAYNE et al., 2008, p.84), tornando recurso operante (VARGO e LUSCH, 2004) e fonte de vantagem competitiva. De acordo com Brodie et al. (2006, p. 374), a obtenção de vantagem competitiva é resultado da alavanca de recursos em três processos principais: desenvolvimento de novos produtos, no relacionamento com clientes e na eficiência da cadeia de suprimento, que (apropriadamente orquestrados) criam valor para firma.

No desenvolvimento de novos produtos (DNP) há inúmeros estudos que vinculam ganho de desempenho e de inovação como decorrentes deste envolvimento (COOPER, 1994, 2008; ALAM, 2005; BONNER, 2008; JARUZELSKI e DEHOFF, 2011). Inclusive Hsieh e Chen (2005) apontam momentos e intensidades da interação com clientes durante etapas de descoberta, desenvolvimento e comercialização do processo de desenvolvimento de novos produtos (PDNP). Todavia, embora a interação (ou engajamento) de clientes no DNP se apresente convergente à proposta de cocriação de valor e lógica S-D, não foram encontradas pesquisas que evidenciem o resultado deste envolvimento sob a ótica da coprodução.

Segundo a lógica dominante de serviço (S-D), a cocriação tem dois componentes: (1) *cocriação de valor* ligada diretamente com a premissa de geração de valor-em-uso combinando proposta da firma e consumo pelo cliente e; (2) *coprodução* que envolve

a participação na criação da oferta em si nas diversas formas, momentos, intensidades e por diferentes atores (LUSCH e VARGO, 2006, p. 284). Entretanto, este limite entre cocriação de valor e coprodução ainda é debatido e repleto de contradições entre diferentes autores.

A participação do cliente no desenvolvimento de novos produtos tem ganhado espaço, desde a geração e seleção de ideias (BONNER, 2008; FUCHS e SCHREIER, 2011) até atuação em projetos de inovação aberta (CHESBROUGH, 2003) facilitada pelo avanço da tecnologia da informação que possibilita conexão e colaboração em massa através de redes conectadas virtualmente (TAPSCOTT, 2006; PRAHALAD e KRISHNAN, 2008; BOHLMANN, 2010).

A voz do cliente tem crescido em repercussão e alcance por meio de sua organização em comunidades de consumo e relacionamentos entre múltiplos atores (COVA e SALLE, 2008; GUMMESSON e MELE, 2010; CHANDLER e VARGO, 2011; BALLANTYNE et al., 2011) que interagem entre si, compartilhando vivências e opiniões sobre consumo e uso de produtos e serviços. Neste contexto, o valor da marca da firma também é cocriado entre os diversos atores interligados em rede (BRODIE, 2009; MERZ, 2009; FYRBERG e JÜRIADO, 2009), à medida que diferentes associações são produzidas ao longo das inúmeras experiências dos consumidores com marca e partilhadas entre si em relações diretas entre os atores (ora chamada de A2A).

Segundo Gummesson e Mele (2010), a cocriação de valor é habilitada por envolvimento e comprometimento A2A. Isso implica necessidade do cliente/ator ter interesse em se engajar em intensidade suficiente a criar valor-em-uso, trabalhando em prol de benefício esperado para si e/ou para um grupo.

Para efeito desta pesquisa, será adotado o termo coprodução sempre que implicar no trabalho do cliente em conjunto com empresa (OJASALO, 2010; ETGAR, 2008; EDVARDSSON, 1997). Então o conceito de coprodução é mais abrangente do que interação entre firma e cliente. Por tal razão e à luz de novas visões sobre relacionamento e criação de valor, esta pesquisa também abordará como pano de fundo os princípios da cocriação de valor. Isso se deve pelo seu reconhecimento como paradigma atualizado quanto ao estabelecimento de atividades colaborativas entre firma e clientes ao longo de processos de proposição de valor, em particular durante o desenvolvimento de novos produtos.

Outra faceta da coprodução, à luz da cocriação de valor, tangencia seu *modus operandis*, a partir da atuação ativa da firma na elaboração de propostas de valor (LUSCH e

VARGO, 2000) e no compromisso de construir experiências únicas com seus clientes (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2000).

Para tanto, é necessário desenvolver mecanismos de gestão da cocriação de valor, de modo a habilitar a empresa a ocupar seu lugar de acordo com a lógica S-D. O modelo DART proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004) estabelece que a interação entre firma e cliente deve garantir diálogo, acesso, risco-benefício e transparência. No entanto, tal modelo não sinaliza como aplicar estes blocos, tampouco em quais processos ou serviços devem ser adotados pela firma.

A gestão da cocriação passa pelo desenho de processos de clientes e da firma, ligados por processos de encontro que dão vazão à interação e ao relacionamento de modo a capitalizar oportunidades de cocriação (PAYNE et al., 2008). MacDonald et al. (2011) propõem um modelo conceitual de avaliação do valor-em-uso composto de processos da firma e do cliente, voltados à entrega do serviço. Já Eichertopf et al. (2011) exploram a necessidade de controlar a colaboração em uma espécie de moderação guiada a partir de tipos de interação, de modo a balancear as contribuições de clientes nas proposições da firma.

Moeller (2011) propõe modelo FTU (instalação, transformação e uso, sigla em inglês para *facilities, transformation, usage*) para enquadrar características a respeito da troca de liderança do processo de cocriação de valor entre empresa e clientes. O modelo prevê que na fase de instalação (F) a firma é absoluta na decisão e alocação de recursos dedicados a proposição de valor. Na fase de transformação (T) firma e cliente podem alternar a liderança e construir em conjunto novas propostas, ou seja coproduzir. Já na fase de uso (U) quem determina as regras e o ritmo do processo é o cliente, entendido como autônomo e indiscutível juiz capaz de reconhecer valor-em-uso. Pela lógica S-D, esta participação na criação da oferta, nas diversas formas, momentos, intensidades e por diferentes atores, recebe a denominação de *coprodução* (LUSCH, VARGO, 2006, p. 284).

Momentos de interação são essenciais para coordenação da cocriação de valor pela firma e/ou pelo cliente. Segundo Boyle (2007) o processo de cocriação de marca é composto por cinco etapas onde há interação firma-cliente: (1) desenvolvimento de novos produtos, (2) comunicação de marketing, (3) interpretação do cliente sobre a oferta, (4) compra e consumo e, (5) recompra. As duas primeiras são essencialmente guiadas pela firma nas quais são projetadas associações de marca cuja finalidade permeia a geração de estímulos de compra pelos clientes. Tais propostas de valor são então submetidas à decisão do cliente em comprar e consumir os produtos e/ou serviços (etapas 3 e 4), confirmando-as como valor-

em-uso (ou não), fundindo novas associações à marca a partir da experiência adquirida e, assim, maximizando (minimizando) a possibilidade de recompra (etapa 5). No caso da etapa de compra, o envolvimento do consumidor (EC) é determinante à intenção de compra (ALCAÑIZ, 2010; BIAN e MOUTINHO, 2011; CHEN et al., 2012). Mesmo que o envolvimento do consumidor esteja intrínseco à proposta de cocriação de valor e S-D, não são encontradas pesquisas que estabeleçam ligações diretas com tipos de envolvimento situacional ou duradouro (MITTAL e LEE, 1989; CELSI e OLSON, 1988), fatores antecedentes ao envolvimento (ZAICHKOWSKY, 1986) ou ainda perfil de envolvimento (LAURENT e KAPFERER, 1985). Já a recompra (evento presente no relacionamento com cliente) pode ser determinada pela lealdade do cliente à marca (KIM et al., 2003; OLSEN, 2007; CURTIS, 2011), sendo esta medida como uma igualdade (*brand equity*) entre associação de marca, reconhecimento de marca, qualidade percebida e lealdade de marca (AAKER, 1991; KELLER, 1993; YOO e DONTU, 2001). Nota-se uma alternância de comando da criação de valor entre firma e cliente, à medida que a oferta passa de uma ideia ou intenção interna de investimento da empresa e se desloca até o outro extremo de seu ciclo de vida, quando é consumida e usada.

Considerando a importância do tema, o levantamento realizado ao longo desta pesquisa buscou elementos que relacionem coprodução e DNP, especialmente, mas não somente, aderentes às propostas contemporâneas sobre criação de valor e lógica S-D. Assim sendo, o **problema de pesquisa deste trabalho é centrado no entendimento da coprodução como processo organizacional estruturado para obtenção de desempenho em DNP.**

Diante do exposto, cabe o questionamento sobre **qual é a possível relação entre coprodução e desempenho do desenvolvimento de novos produtos (DNP).** Havendo indicações sobre sua existência, é possível indagar de que forma essa relação se manifesta:

- **Questão 1.** A coprodução contribui para obtenção de desempenho de novos produtos pela interação com clientes?
- **Questão 2.** A coprodução contribui para obtenção de desempenho de novos produtos pela geração de inteligência de mercado?
- **Questão 3.** A coprodução contribui para obtenção de desempenho de novos produtos pela difusão WOM (*word-of-mouth*, tradução em inglês de ‘boca-a-boca’) em comunidades de clientes.

- **Questão 4.** A coprodução contribui para obtenção de desempenho de novos produtos pela redução de custos?

Face à possibilidade de obtenção de desempenho em novos produtos a partir da coprodução, justifica-se o aprofundamento sobre como operacionalizá-la. Com efeito, questiona-se **como a coprodução pode ser gerenciada e o que pode interferir na condição da firma estabelecer uma abordagem de coprodução**. Com intuito de imergir nesta indagação as seguintes questões são lançadas:

- **Questão 5.** A coprodução deve ser estrategicamente orientada a estabelecer um processo com encontros de interação entre firma e cliente (ou A2A) que possibilitem diálogo, compartilhamento de risco, acesso a informações e transparência, ora conduzidos pela firma ora conduzidos pelo cliente conforme as motivações de engajamento?
- **Questão 6.** A prática da abordagem de coprodução pela firma pode sofrer facilitação de fatores (a) internos como a orientação a mercado e capacidade de colaboração e (b) externos como pertinência ao cliente, nível de inovação de produto, perfil de envolvimento do cliente?

O novo papel dos consumidores e dos clientes na geração de valor, as práticas em difusão sobre inovação colaborativa e o impacto sobre desempenho de novos produtos enlaçam o tema desta pesquisa, que visa explorar as questões supracitadas de modo teórico e empírico.

O próximo capítulo apresenta os objetivos deste estudo em sintonia ao problema de pesquisa ora descrito.

3. OBJETIVOS

O objetivo principal deste estudo é **entender a coprodução como processo organizacional estruturado para obtenção de desempenho em DNP.**

Adicionalmente este trabalho tem os seguintes objetivos específicos, consonantes às questões levantadas no capítulo anterior:

1. Analisar se a coprodução contribui para desempenho do desenvolvimento de novos produtos pela interação com clientes;
2. Analisar se a coprodução contribui para desempenho do desenvolvimento de novos produtos pela geração de inteligência de mercado;
3. Analisar se a coprodução contribui para desempenho do desenvolvimento de novos produtos pela difusão WOM em comunidades de clientes;
4. Analisar se a coprodução contribui para desempenho do desenvolvimento de novos produtos pela redução de custos;
5. Identificar a necessidade de organizar a coprodução como um processo estruturado da firma;
6. Identificar a existência de facilitadores internos e externos para adoção da coprodução como prática organizacional.

Ao longo dos próximos capítulos são apresentados conceitos relevantes ao tema da pesquisa, bem como investigações empíricas voltadas à busca do atendimento aos objetivos descritos acima.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo reúne debates, conceitos e modelos teóricos acerca do tema interação com clientes no PDNP, dando ênfase às recentes linhas de pesquisa voltadas à cocriação de valor, coprodução e lógica S-D.

Por isso, a fundamentação teórica está organizada em 04 (quatro) seções, como segue:

- Princípios básicos do PDNP, da cocriação e da coprodução;
- Interação com clientes durante o PDNP;
- Interação com clientes sob a perspectiva da cocriação de valor e da coprodução;
- Considerações finais sobre cocriação de valor, coprodução e DNP.

4.1 PRINCÍPIOS BÁSICOS DO PDNP, DA COCRIAÇÃO E DA COPRODUÇÃO

A motivação para inovar está diretamente ligada à perpetuação do negócio em um mundo em constante mudança. Através da inovação é possível à firma atender novas necessidades e melhorar sua posição em relação a substitutos e a concorrentes (PORTER, 1986), criando valor por meio da identificação de oportunidades em mercados atuais ou novos e cultivando necessidades emergentes dos consumidores (KAPLAN, 2007). As mudanças são mais rápidas, mais constantes e mais intensas. O avanço exponencial da tecnologia e a socialização global do acesso a informações têm proporcionado o amadurecimento do modo de consumo. Se por um lado a tecnologia tem sido habilidosa em produzir novas interfaces do homem com o cotidiano, por outro também tem imposto a redução do ciclo de vida de produtos. Em 1986, Christopher Lorenz já anunciava que “a tática gerencial de encurtar deliberadamente a vida dos produtos no mercado, introduzindo rapidamente novos produtos, é uma arma estratégica com os competidores mais lentos. (...) Como resultado, todos os competidores devem esforçar-se para produzir cada vez mais rápido, um número maior de novos produtos, do que no passado” (BAXTER, 1998, p. 13).

Atendendo ao chamado de que “as empresas devem criar oportunidades para clientes experimentarem e então decidir o nível de envolvimento que querem na criação de uma dada experiência com a empresa” (PRAHALAD, 2000, p. 84), é válido ampliar a análise sobre como a abordagem da cocriação é encarada como uma estratégia de ataque e resposta ao mercado pelas firmas. No caso deste estudo, a estratégia de ataque se dá por meio do desenvolvimento de novos produtos de forma interativa com clientes.

Por tal razão, as próximas seções são dedicadas ao entendimento do processo de desenvolvimento de novos produtos, cocriação de valor e coprodução.

4.1.1 DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Manter a posição de mercado requer das empresas um compromisso com a sistematização da inovação (PORTER, 1986; TIDD, 2005). Firms se reestruturam e redefinem estratégias para competir em tempos de mudanças, o que as leva a melhorar sua eficácia e eficiência em tempo e esforço de desenvolvimento de novos produtos (COOPER, 1994, p. 60). Pesquisas indicam forte ligação entre vantagem competitiva e inovação. As relações de faturamento e de lucratividade sobre novos produtos têm crescido substancialmente saindo de 33% sobre vendas e 22% de lucratividade em meados 1980 para mais de 52% sobre vendas e 46% de lucratividade (PDMA, 2004).

Tal relação de vantagem é sustentada pela inteligência e velocidade da organização em inserir novos produtos e serviços. Segundo Crawford e DiBenedetto (2008), competidores causam mais danos quando (1) há pouca diferenciação de produto que corte de preço leva embora a margem de todo mundo ou (2) quando eles tem um novo item desejável que nós não temos (p. 7).

Isso implica reconhecer o desenvolvimento de novos produtos como uma das prioridades das organizações. A inovação de produto é central à prosperidade do negócio (COOPER, 1994, p. 60) e faz mais bem para uma organização do que qualquer outra coisa que possa acontecer (CRAWFORD e DiBENEDETTO, 2008, p. 7). Kaplan (1997) afirma que “as empresas devem dominar a arte de prever as necessidades futuras dos clientes, idealizando produtos e serviços radicalmente inovadores, e incorporando rapidamente novas tecnologias de produto para dar mais eficiência aos processos operacionais e de prestação de serviços”.

Neste âmbito de prever ou perceber a demandas futuras de clientes, empresas orientadas a mercado tendem a obter melhores chances, quando comparadas a empresas com outras orientações. Por exemplo, a orientação a mercado tem sido atrelada ao desempenho de novos produtos (KOHLI e JAWORSKI, 1990; NARVER e SLATER, 1990; HAN et al., 1998; KIRKA et al., 2005; PALADINO, 2007) e sobre inovação (HAN et al., 1998; ATUAHENE-GIMA et al., 2005; KIRKA et al., 2005; PALADINO, 2007; TSAI et al., 2008; AUGUSTO e COELHO, 2009). Então conhecer o mercado e estar próximo de clientes atuais e futuros são preponderantes à atividade de DNP, a fim de captar necessidades declaradas e latentes.

Suprir melhor tais necessidades equivale ofertar produtos superiores que elevam a competitividade da organização, trazendo novos clientes, retendo os atuais e bloqueando ações de curto prazo da concorrência. Tal superioridade de produto é reconhecida em: (a) atributos únicos e de alto valor para o cliente, não encontrados na concorrência; (b) melhor atendimento às necessidades dos clientes; (c) excelência em qualidade relativa do produto em comparação com a concorrência; (d) benefícios ou atributos facilmente percebidos com úteis e válidos ao cliente e; (e) alta visibilidade dos benefícios (COOPER, 1994, p. 61).

Uma das maneiras encontradas pelas firmas para descobrir, desvendar e codificar as necessidades do mercado (clientes e não clientes) é aumentar as situações e as intensidades de envolvimento recíproco. Recente estudo de Jaruzelski e Dehoff (2011, p.14) aponta o engajamento com clientes é uma capacidade crítica em quaisquer que sejam as estratégias de inovação adotadas pelas empresas.

4.1.2 COCRIAÇÃO DE VALOR

O papel dos consumidores nos mercados tem sido ampliado de meros públicos-alvo de ofertas das organizações para atores partícipes nos processos de troca inerentes à satisfação de suas necessidades e desejos, como ilustrado pela figura 1. “Competição por valor no mercado ocorre com base na habilidade de entregar uma experiência que é superior, mas pelo critério que os clientes, por si só, determinam, talvez usabilidade, estética ou qualidades hedônicas” (JETTER e GERTER, 2007 in HELM et al., 2009, p. 584). De modo que o mercado tem se tornado um fórum no qual consumidores desempenham um papel ativo na criação e competição por valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000. p.80).

Papel do consumidor	Jogador ativo
Troca da natureza do negócio e papel do consumidor	Consumidores são parte da rede habilitada, eles cocriam e extraem valor do negócio. Eles podem ser colaboradores, codesenvolvedores e competidores.
Mentalidade gerencial	O consumidor não é só um indivíduo, mas também parte de uma emergente fábrica social e cultural.
Interação da empresa com consumidor, e desenvolvimento de produtos e serviços	Consumidores são codesenvolvedores de experiências personalizadas. Empresas e consumidores líderes têm papéis conjuntos na educação, adequação às expectativas, e cocriação da aceitação pelo mercado para produtos e serviços

Propósito e fluxo de comunicação	Diálogo ativo com consumidores para dar forma a expectativas e criar “buzz”. Acesso e comunicação multinível.
----------------------------------	---

Figura 1 - Papel do consumidor (adaptado de PRAHALAD e RAMASWAMY, 2000, p.80)

Considerando que mercado é um espaço para trocas potenciais (KOTLER, 1996. p. 33) e que a troca é motivada pela promessa de utilidade recíproca através das capacidades dessemelhantes das partes envolvidas (SMITH, 1985. p. 98), quanto mais transações de permuta maior a geração de valor. A operação de troca implica na existência de pelo menos duas partes que no contexto mercadológico podem ser reduzidos em empresa-consumidor (B2C) e empresa-empresa (B2B). Tais partes realizam transações de troca com valor percebido e, por vezes, estabelecem relações. Em sua acepção tradicional, de um lado as organizações determinam as ofertas e os clientes escolhem, decidem e compram conforme uma série de critérios e sob diferentes influências durante o evento da troca.

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), agora os consumidores procuram exercer sua influência em todas as partes do sistema de negócio, armados com novas ferramentas e insatisfeitos com as alternativas disponíveis, eles querem interagir com as firmas e, portanto, “cocriar” valor. A figura 2 sugere a definição de cocriação de valor.

O que NÃO é cocriação	O que é cocriação
<ul style="list-style-type: none"> • Foco no cliente • Cliente é o rei ou está sempre certo 	<ul style="list-style-type: none"> • Cocriação está relacionada a 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
<ul style="list-style-type: none"> • Prestar bons serviços para o consumidor ou mimando o consumidor com serviços que o encantem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite que o consumidor coconstrua uma experiência de serviço ajustada a seu contexto
<ul style="list-style-type: none"> • Customização em massa de ofertas adequadas às necessidades da cadeia de valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Ação conjunta na definição e solução de problemas
<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de atividades da empresa para o cliente através do auto-serviço • Consumidor como gerente de produtos ou codesign de produtos e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação no ambiente de experiências pode ativar o diálogo e coconstruir personalizadas experiências, mesmo quando o produto é o mesmo para diferentes consumidores

O que NÃO é cocriação	O que é cocriação
<ul style="list-style-type: none"> • Variedade de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Variedade de experiências
<ul style="list-style-type: none"> • Segmento único 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiência única
<ul style="list-style-type: none"> • Meticulosa pesquisa de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Experimentação para o cliente tempo real • Diálogo contínuo
<ul style="list-style-type: none"> • Experiências surpreendentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Coconstrução de experiências personalizadas
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de inovação para novos produtos e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de inovação para que se permitam novas experiências de cocriação

Figura 2 - Conceito de Cocriação (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004, p.8)

Consumidores podem agora iniciar um diálogo, se deslocando de coadjuvantes na geração de valor para atores partícipes (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000. p.80). Novas estratégias se fazem necessárias às organizações para lidar com essa perspectiva onde os consumidores estão informados, conectados, empoderados e ativamente buscando extrair valor, não mais restrito ao momento da troca. Hamel (2010) destaca que o que infunde compromisso mais profundo é ‘alguma causa’, um objetivo maior ou um propósito, devido à natureza humana de buscar e precisar encontrar sentido para as coisas.

Para Ariely e Norton (2009, p. 476), em algum sentido, as pessoas tem alternado de consumo de comida para consumo de ideias. Conforme Firat e Dholakia (1998 in COVA e DALLI, 2009), os consumidores vão ao mercado para produzir suas identidades – especialmente suas autoimagens. A espera passiva por algo que possa satisfazê-los está abrindo espaço para procura por parte dos consumidores de soluções capazes de atribuir sentidos diversos em suas vidas. Para Verganti (2009), as pessoas não compram produtos, mas sim significados. “O que faz o serviço/produto ser interessante e diferenciado no mercado é seu significado, seu ‘maior valor semântico’”. (KARMASIN, 1993 in BÜRDEK, 2005). Kotler (1996. p.31) já alertava que “o ponto mais importante de um produto é o serviço que ele presta... qualquer coisa capaz de prestar um serviço, isto é, de satisfazer a uma necessidade, pode ser chamada de produto. Isto inclui pessoas, lugares, organizações e ideias”. Produto então pode ser considerado um invólucro no qual são depositados benefícios ou utilidade ao seu usuário e/ou comprador.

Desejos e necessidades (latentes, implícitas ou explícitas) podem ser saciados através de serviços embutidos em produtos, sempre que percebidos e reconhecidos pelos

consumidores como valiosos. Conforme Payne et al. (2008, p. 86), “criar experiências ao cliente é menos sobre produtos e mais sobre relacionamentos, em que o cliente tem igualdade sobre a oferta como um todo”. A necessidade se apresenta como vetor para a criação de valor ao cliente sempre que satisfeita. Logo identificá-la e decodificá-la para projetar ofertas diferenciadas se torna objetivo constante das empresas e expectativa por parte dos consumidores. MacDonald et al. (2011, p. 671) ressaltam o desafio de gerentes e pesquisadores em entender o que é valor para os clientes.

Na visão econômica, o valor é criado através da troca no mercado, sempre que o consumidor adquire um produto cujo benefício percebido (preço) é superior ao custo incorrido de produção (BESANKO et al., 2004. p. 368). Kotler (1997, p. 38-40) detalha essa visão, conceituando entrega de valor ao cliente como a diferença entre valor total e custo total para o cliente, onde valor total é o pacote de benefícios esperados pelo cliente de um dado produto ou serviço e, custo total é o pacote de custos esperados pelo cliente incorridos na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço. Compõem o valor total ao cliente, o valor do produto, valor dos serviços, valor pessoal e valor da imagem. O custo monetário, o custo de tempo, o custo de energia e o custo físico integram o custo total ao cliente. A transação neste caso é determinante para que o consumidor credite ou não valor que está encapsulado no produto (mercadoria, serviço, ideia, informação ou solução). O valor então é fruto de uma transação de troca entre a empresa que oferta e o consumidor que adquire. O valor-na-troca implica em ganhos recíprocos entre a organização que recebe monetariamente por uma especialidade embutida em um produto a ser usado pelo cliente. Pelo lado da organização, “compreender como o produto de uma empresa cria valor econômico e se ele pode continuar a fazer isso é o primeiro passo para diagnosticar o potencial de uma empresa para atingir vantagem competitiva em seu mercado” (BESANKO et al., 2004. p. 373). Esse valor-na-troca é determinado pelo provedor em uma lógica dominante centrada no produto (G-D) (VARGO e LUSCH, 2004, p. 7).

Na lógica dominante centrada no serviço (S-D), valor é percebido e determinado pelo consumidor com base no valor-em-uso (VARGO e LUSCH, 2004, p. 7). Diferentemente do valor-na-troca, o valor-em-uso resulta da fruição pelo cliente, quando suas necessidades são atendidas através do valor do serviço prestado através do produto. “Valor não é o que vem dentro de produtos ou serviços, ele é o que o consumidor extrai deles” (Vandermerwe, 1996 in GRÖNROSS, 2006, p. 399). Neste contexto de valor-em-uso, as empresas só podem oferecer propostas de valor (VARGO e LUSCH, 2004, p. 11).

Conforme Porter (2002), se a proposta de valor for única, o potencial de mercado será enorme. A entrega de valor é determinada parte pela firma e parte pelo consumidor. A empresa produz propostas que acredita serem percebidas suficientemente atrativas (valor total para cliente menor do que custo total) ao ponto de garantir a troca (valor-na-troca) e viabilizar o reconhecimento do valor pelo cliente através do uso (valor-em-uso). “Proposta de valor pode ser interpretada como uma promessa feita pelo vendedor que o valor-na-troca estará ligado ao valor-em-uso” (VARGO e LUSCH, 2007, p. 13).

O valor é criado pelo consumidor isoladamente ou cocriado pelo consumidor em interações com fornecedor ou provedor de serviços (NORMANN e RAMIREZ 1993; PRAHALAD e RAMASWAMY in GRÖNROSS, 2006, p. 399). Com maior ou menor envolvimento do consumidor, o valor é criado a partir do uso do produto/serviço ou da experiência antes, durante e/ou após a compra.

4.1.3 COCRIAÇÃO DE VALOR E COPRODUÇÃO: LIMITES TEÓRICOS

É possível observar alternâncias entre cocriação de valor e coprodução. Até mesmo no modelo de gestão da coprodução de Etgar (2008), etapa cinco prevê medição de valor-em-uso sombreando o conceito de cocriação de valor. Fato é que a cocriação de valor como uma derivação do valor-em-uso, segundo a lógica S-D, ainda suscita questões sobre seu limite com o conceito de coprodução. Prahalad (2000) menciona existência de cinco níveis de envolvimento, alternando premissas de atuação conjunta do cliente na cadeia de produção (coprodução) e colaboração no ato de “receber” a oferta já pronta (“proposta de valor”) da firma e trabalhar neste instante para sua valoração em uso (cocriação de valor). Isso equivale assumir que coprodução envolve a participação do consumidor/cliente no desenvolvimento de atividades do processo de produção, caracterizado como “uma cadeia de pacotes sequenciais de atividades ligadas em uma cadeia de rede” (ACHROL e KOTLER 1999 in ETGAR, 2008, p. 97) com “cada conjunto de atividades levando ao próximo conjunto” (PORTER 1998 in ETGAR, 2008, p. 97).

Segundo a lógica dominante de serviço (S-D), a cocriação tem dois componentes: (1) *cocriação de valor* ligado diretamente com a premissa de geração de valor-em-uso combinando proposta da firma e consumo pelo cliente e; (2) *coprodução* que envolve a participação na criação da oferta em si nas diversas formas, momentos, intensidades e por diferentes atores (LUSCH e VARGO, 2006, p. 284). “A diferença entre cocriação e coprodução reside no grau de envolvimento do cliente. Geralmente o cliente exerce um papel menos ativo na coprodução do que na cocriação” (OJASALO, 2010, p. 176).

Neste estudo é adotado o conceito de coprodução, sendo o principal objeto de pesquisa e investigação. São consideradas válidas as seguintes definições:

- “coprodução abrange todos os formatos de cooperação entre consumidores e parceiros produtivos” (ETGAR, 2008, p. 98);
- “coprodução é a sequência de atividades do cliente no contexto da criação de valor” (EDVARDSSON, 1997 in EICHENTOPF et al. 2011, p. 652);
- “coprodução é mais estritamente definida como participação dentro parâmetros estipulados pelo provedor do serviço” (OSTROM et al., 2010 in OJASALO, 2010, p. 176);
- “coprodução é um resultado explícito de uma tomada de decisão do consumidor refletindo suas próprias preferências” (ETGAR, 2008, p. 97)

Por tudo que fora exposto até aqui, é possível afirmar que cocriação de valor acontece quando do “encontro” de consumidores, que trabalham para o atendimento de suas próprias necessidades e são conscientes de sua importância na captação de valor-em-uso de ofertas, com empresas. Este fenômeno tende a ser ampliado quando as empresas estão dispostas a estabelecer diálogos abertos, compartilhando com eles riscos-benefícios inerentes a relacionamentos experienciais (mais que transacionais).

Assim sendo, a cocriação de valor e a coprodução têm implicações sobre como as organizações interagem em seus mercados e conseguem engajar e satisfazer seus clientes que agora também se comunicam entre si, trocam experiências e opiniões sobre marcas e produtos. A condição de transitar de produto para serviço (VARGO, 2004) e/ou de produto para experiência (PRAHALAD, 2000) tornam-se inegáveis no atual contexto competitivo.

Na próxima seção são exploradas abordagens de interação com clientes no processo de desenvolvimento de novos produtos (PDNP), percorrendo seu efeito sobre desempenho, aprofundando o entendimento sobre suas etapas e identificando fatores implícitos à interação.

4.2 INTERAÇÃO COM CLIENTES NO PDNP

O engajamento (interação) com clientes no desenvolvimento de novos produtos tem sido objeto de pesquisas sobre impacto no desempenho (COOPER, 1990; BONNER, 1999; OLSON, 2005; LAU, 2010; BONNER, 2010; FUCHS e SCHREIER, 2011;

SCHLEIMER e SHULMAN, 2011) e na inovação (HIPPEL, 1986; CHESBROUGH, 2003; KOEN, 2005; ALAM, 2006; UN, 2010).

Desta forma, a seguir o processo de desenvolvimento de novos produtos (PDNP) é abordado à luz da interação com clientes.

4.2.1 INTERAÇÃO DE CLIENTES E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Cooper e Edgett (2008, p. 49-57) ressaltam que o cliente ou usuário deve ser uma parte integrante em todo PDNP e reforçam a importância de interação com clientes em seus sete princípios para DNP rápido, enxuto e lucrativo, a saber:

- Foco no cliente (entrevistas, etnografia, *lead-user*, *focus group*, eventos de *brainstorming*, inovação aberta);
- Validações contínuas (teste de conceito, qualificação de fornecedor, avaliação de valor em uso, avaliação técnica);
- Desenvolvimento em espiral;
- Abordagem holística pela efetividade de times multifuncionais;
- Métricas e melhoria contínua;
- Efetivo gerenciamento de portfólio;
- Nova geração de *stage-gates*;

Tais afirmações são ratificadas por Hsieh e Chen (2005) no que tange a influência da voz do cliente (VoC – *voice of customer*) no PDNP. São confirmadas hipóteses sobre o impacto positivo sobre o desempenho do PDNP a partir da interação do cliente em diferentes atividades, tais como: planejamento, definição de projeto, design, teste de protótipo e lançamento no mercado (p. 772, 779).

Chesbrough (2007) discorre sobre inovação na perspectiva de modelo aberto de negócio em uma visão mais ampla, não restrita ao desenvolvimento de novos produtos com parceiros, fornecedores ou clientes. Em sua concepção, a firma deve ter um modelo de negócio aberto “que permita capitalizar o valor ofertado ao mercado por meio de maximização do uso (exploração) de seus recursos únicos, não limitado ao seu portfólio de produtos, marca ou canais, licenciando e/ou cocriando tecnologias e conhecimentos para elevação de ganhos em domínios diferentes através *joint venture*, *spin-off*, cessão de patentes e outros mecanismos de aliança”.

Corroborando com essa perspectiva integrada de capacidades, a pesquisa de Jaruzelski e Dehoff (2011, p. 16) chama atenção para o fato de que as empresas localizadas na

fatia de 25% com desempenho inferior destacam somente atenção em clientes e mercado, mas ignoram a importância de novas tecnologias e desenvolvimento de plataformas de produto. Então interagir com clientes é fator de sucesso, desde que combinado com outras capacidades organizacionais.

4.2.2 VISÃO GERAL SOBRE PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

O PDNP consiste basicamente de “um conjunto disciplinado e definido de tarefas e passos que descreve os meios normais pelos quais uma companhia repetidamente converte ideias embrionárias em produtos ou serviços vendáveis” (PMDA, 2004).

Invariavelmente é um processo linear com etapas subsequentes, sendo *stage-gates* o mais conhecido e utilizado. Pesquisa feita pelo PDMA em 1998 revelou que 60% das 380 empresas entrevistadas utilizavam alguma variação do processo *stage-gate* para DNP. “Sistema *stage-gate* reconhece que a inovação de produto é um processo. E como outros processos, inovação pode ser gerenciada. Sistema *stage-gate* simplesmente aplica metodologias de gestão de processos ao processo de inovação” (COOPER, 1990, p. 45). *Stage-gate* é um sistema de decisão que reduz os riscos gradualmente a cada estágio, usando os portões como eventos de decisão em prosseguir ou não com o DNP e os estágios como etapas de geração de informações e de construção parcial do novo produto/serviço. Em sua versão original (COOPER, 1990, p. 46) o *stage-gate* continha:

- (a) portões – filtro inicial, filtro secundário, decisão sobre caso de negócio, revisão pós-desenvolvimento, análise pré-comercialização;
- (b) estágios - avaliação preliminar, investigação detalhada (caso de negócio), desenvolvimento, teste e validação, produção e lançamento no mercado.

Com passar do tempo, o sistema *stage-gate* tem sido reformulado e evoluído, sendo agregados conceitos de inovação aberta (CHESBROUGH, 2003), projeto e manufatura enxutos (COOPER e EDGETT, 2008) e simplificação em função da relação dano-urgência (GARCIA e SCHORR, 2010).

A despeito de ajustes, a essência da proposta original de *stage-gates* permanece válida ainda hoje em dia e pode ser descrita como segue:

1. A partir de um conjunto de ideias são formulados conceitos, através da verificação do alinhamento estratégico, atratividade ao mercado, capacidade técnica;

2. Tendo conceito definido, são realizadas atividades para elaboração do caso de negócio, a saber: (a) definição e segmentação do mercado; (b) posicionamento do produto; (c) especificação do produto; (d) estratégia de entrada no mercado; (e) estratégia operacional e tecnológica; (f) análise financeira e; (g) análise de concorrência;
3. O desenvolvimento inicia após aprovação do caso de negócio, desencadeando atividades de desenvolvimento do produto e da comunicação, além da produção do 1º lote do produto;
4. Uma vez testado no mercado e funcionalmente (usabilidade), o produto está validado e pronto para ser produzido e distribuído;
5. Neste estágio, produção em série, distribuição e comunicação são realizadas, culminando no lançamento do produto no mercado.

Processos lineares da inovação preveem atividades sequenciais que visam assegurar o aprimoramento da ideia e, ao mesmo tempo, a diminuição das incertezas e dos riscos. Vencidos os obstáculos da inventividade e da criatividade para geração de ideias inovadoras, inicia-se o projeto com seu conceito definido. O gerenciamento do projeto passa a exercer o papel de garantidor dos objetivos dentro dos limites de escopo, prazos e custos aprovados. Para isso, a gestão do projeto reúne um leque de disciplinas interconectadas para tratar escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições (PMI, 2008a).

A limitação dos modelos lineares reside na dificuldade de gerenciar as idas e vindas do processo criativo inerente à inovação, especialmente nos estágios iniciais. Em tais estágios se instaura uma espécie de começo confuso (tradução do termo *FFE - fuzzy front-end*), quando as ideias estão em processo de maturação com várias combinações possíveis sendo aventadas. FFE é mais bem administrado quando a interação é estimulada e auxilia na convergência das inúmeras possibilidades. Estudo de Van de Ven (1989 in TIDD et al., 2005, p. 96) demonstra o comportamento não linear do processo de inovação, atentando para fatos como:

- (1) choques promovem inovação à medida que pessoas e organização atingem os patamares de oportunidade ou insatisfação;
- (2) ideias tendem a se proliferar logo após sua iniciação, recebendo novas orientações de direção e progredindo aceleradamente e divergente;

(3) retrocessos são comuns devido à natureza otimista de planos e revisão das incertezas e;

(4) a aprendizagem é implícita, mas nem sempre canalizada em tempo hábil ao projeto.

FFE interfere de forma significativa na identificação, exploração e avaliação de ideias no desenvolvimento de novos produtos (KOEN, 2005a; COOPER, 1993; CRAWFORD e DIBENEDETTO, 2008). Koen (2005a, p. 82-89) diferencia FFE para inovações incrementais, plataformas e inovações radicais. Wheelwright e Clark (1992 in KOEN, 2005, p. 82-84) propõem uma tipologia composta por inovações incrementais, de plataforma e “*breakthrough*”. A última envolve mudança substancial de processo e de produto, com maior risco técnico-mercadológico. A primeira implica mudanças suaves de produto ou de processo, geralmente dedicadas a melhorias funcionais e a otimizações produtivas, operando em plataformas existentes. A inovação de plataforma é a intermediária entre “*breakthrough*” e incremental, estabelecendo uma nova arquitetura para gerações futuras de produtos e de processos. O FFE no desenvolvimento de novos serviços é similar ao DNP em relação às etapas (ALAM, 2006, p. 470).

O PDMA (2005) agrupa as etapas do PDNP em: (i) descoberta, envolvendo identificação de oportunidades, geração e avaliação de ideias. (ii) desenvolvimento, reunindo projeto, prototipagem, teste de produto e; (iii) comercialização, consistindo no lançamento e teste de mercado.

4.2.2.1 Interação na Etapa de Descoberta do PDNP

Durante a descoberta é comum a incidência de interação entre firma, clientes e demais envolvidos quando comparado com as etapas de desenvolvimento e comercialização. Segundo a pesquisa de Jaruzelski e Dehoff (2011), na ideação, o engajamento de fornecedores e distribuidores é feito por 30% das empresas, o aprofundamento do consumidor e busca de ideias de clientes é comum em 45% das organizações, assim como envolvimento de clientes na seleção de projetos que, junto com avaliação contínua do potencial do mercado, soma quase 50% das companhias (p. 16).

Não surpreende a descoberta deter altos índices de empresas interagindo com clientes, já que seu propósito fundamental reside em encontrar *insights* que atendem ou superem expectativas do mercado e gerem retorno. São inúmeras abordagens e métodos de interação com clientes e consumidores durante a fase da descoberta, como pesquisa de mercado, análise do comportamento do consumidor, pesquisa de opinião, benchmarking da

concorrência, *focus group*, observação, simulação, *lead-users*, painéis Delphi, construção de cenários, variações das técnicas de *brainstorming*, etnografia, inovação aberta e outros (HIPPEL, 1986; URBAN e HAUSER, 1993; BAXTER, 1998; CHESBROUGH, 2003; KOEN, 2005b; CELASCHI, 2007; CRAWFORD e DIBENEDETTO, 2008; ULRICH e EPPINGER, 2008; COOPER e EDGETT, 2008).

4.2.2.2 Interação na Etapa de Desenvolvimento do PDNP

No desenvolvimento a interação com clientes é, em geral, focada na confirmação de atendimento do produto às necessidades, validando-o ou não, naquilo que recebe o nome de teste de produto (CRAWFORD e DIBENEDETTO, 2008; ULRICH e EPPINGER, 2008). Tal engajamento com clientes para provar a viabilidade no mundo-real é encontrado em 55% das firmas, de acordo com estudo de Jaruzelski e Dehoff (2011).

Também estão em voga o codesenvolvimento, codesign e coprodução que propõem a participação ininterrupta do cliente ao longo do desenvolvimento do produto ou serviço. Franke e Schreirer (2010, p. 1-29) observaram que produtos desenhados pelos próprios usuários levam a maiores índices de intenção de compra, quando o processo é apreciado e há alinhamento da preferência do produto. O codesenvolvimento com cliente afeta positivamente o desempenho de produto, enquanto que com fornecedor afeta positivamente a inovação de produto (LAU et al. 2010).

4.2.2.3 Interação na Etapa de Comercialização do PDNP

A etapa de comercialização é crucial para responder “qual é o nível de ciência, experimentação, julgamento e recompra do consumidor associado com sucesso e insucesso em lançamentos anteriores?” (OLSON, 2005, p. 485). O processo de adoção do consumidor, ou modelo de resposta do consumidor, deve ser entendido pela firma, sendo que tal modelo é diferente em mercadorias, serviços e bens duráveis (OLSON, 2005, p. 482). Mesmo assim, o envolvimento de clientes nesta etapa pode ser considerado insignificante para grande maioria das empresas, sendo que “há um distanciamento entre criar inovações e colocá-las com sucesso no mercado” (JARUZELSKI e DEHOFF, 2011, p. 16).

4.2.3 FATORES RELACIONADOS À INTERAÇÃO COM CLIENTES NO PDNP

Como o foco deste estudo reside na interação com clientes é válido também explorar a capacidade de colaboração das organizações no PDNP. “Habilidade das organizações colaborarem é chave para seu sucesso de inovação. Firmas têm reconhecido isso e estão implementando novas estruturas organizacionais, tecnologias de comunicação e

sistemas de incentivo de modo a fortalecer seu potencial colaborativo em importantes áreas” (MORGAN, 2006, p. 37). UN et al. (2010) revelam diferentes contribuições da colaboração em projetos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em função do tipo de ator envolvido, apontando a colaboração com clientes com alta amplitude de novos conhecimentos (vide figura abaixo).

		Facilidade de acesso a novos conhecimentos para inovação de produto pela firma	
		Alto	Baixo
Amplitude de novos conhecimentos para inovação de produto	Alto	Com universidades	Com clientes
	Baixo	Com fornecedores	Com competidores

Figura 3 - Tipos de colaboração em P&D (UN et al., 2010, p. 676)

A colaboração entre firmas é composta de cinco níveis de intensidade: comunicação mútua, engajamento recíproco, compartilhamento de responsabilidades, relacionamento de compromisso, confiança mútua. (SCHLEIMER, 2007 in SCHLEIMER e SHULMAN, 2011, p. 522). Lau et al. (2010) comprovou que o compartilhamento de informações com fornecedores durante o DNP afeta positivamente o desempenho de produto, corroborando com Schleimer e Shulman (2011, p. 521) que comprovaram a influência positiva da colaboração entre firmas sobre o desempenho tanto de produtos (DNP) como de serviços (DNS). A interação com clientes tem impacto positivo no desempenho de novos produtos (GRUNER e HOMBURG, 2000 in ALAM, 2006, p. 470) e de novos serviços (ALAM, 2006, p. 468).

Conforme pesquisa de Jaruzelski e Dehoff (2011, p. 12-17), o engajamento de clientes é reconhecido como um das três capacidades fundamentais para desempenho e inovação de produtos. Trabalhos de Alam (2005, 2006), Bonner (2010) e Fuchs e Schreirer (2011) também evidenciam a influencia positiva da interação de clientes no desempenho de produtos.

Firmas inovadoras interagem com clientes extensivamente para obter informações necessárias para seus projetos de desenvolvimento de novos produtos, para reduzir riscos de não atender plenamente as suas necessidades em relação aos competidores (ALAM, 2005, p. 249). É um processo complexo devido à natureza ambígua e confusa presente na declaração de necessidades pelos clientes que nem sempre têm clareza, precisão

ou credibilidade sobre o conteúdo e a forma de como manifestam essas necessidades. Fuchs e Schreirer (2011) investigaram o “empoderamento” do cliente (a) na geração de ideias para design de novos produtos e (b) na seleção de designs de novos produtos. O estudo evidenciou que clientes não participantes da criação ou seleção de projetos de produto percebem a empresa como mais orientada ao cliente e tais clientes (que não interagiram) têm intenções mais favoráveis à empresa, demonstrando que a interação com clientes pode elevar também a percepção de marca.

Interação do cliente é positivamente relacionada com a qualidade da informação do cliente que, por sua vez, influencia positivamente o desempenho de novos produtos (BONNER, 2010). Mas ao contrário do que é defendido em diversas linhas de pesquisa que indicam o envolvimento do cliente como sempre positivo, Bonner encontrou que isso é verdade em situações de alta novidade de produto ou alta relação do produto ao ambiente do cliente.

- Para produtos altamente novos, a interatividade do cliente é positivamente relacionada com a qualidade de informação e para modificações incrementais de produtos a interatividade do cliente não é relacionada com a qualidade de informação do cliente.
- Para produtos que são altamente embutidos (inseridos) no ambiente do cliente, a interatividade do cliente é positivamente relacionada com a qualidade de informação do cliente. Para produtos que não são altamente embutidos (inseridos) no ambiente do cliente, a interatividade do cliente não é relacionada com a qualidade de informação do cliente.

Duas variáveis importantes devem ser consideradas quando da decisão de interação da firma com clientes durante PDNP: grau de inovação e pertinência do produto ao ambiente do cliente (*embeddedness*).

Outras decisões devem permear o desenvolvimento da capacidade de colaboração da firma, contornando barreiras e cultivando os fundamentos da comunicação compartilhada, facilidade de acesso a informações e complementaridade de conhecimentos. Um dos ‘remédios’ apontados por Morgan (2006, p. 41) para combater barreiras culturais e relacionais à colaboração é o foco no cliente ou no problema a ser resolvido. “Uma abordagem interativa de resolução de problemas é necessária porque provê a oportunidade de desafiar a questão e clarear informações e requisitos do cliente até que faça sentido” (ALAM, 2005, p. 256).

4.3 INTERAÇÃO COM CLIENTE SOB A PERSPECTIVA DA COCRIAÇÃO DE VALOR E DA COPRODUÇÃO

A colaboração e a interatividade entre firma e clientes têm sido fortemente inseridas como lócus da cocriação de valor (GRÖNROOS, 2006b; COVA, 2009; FRYBERG e JÜRIADO, 2009; GUMMESSON e MELE, 2010; ETGAR, 2010; CHANDLER e VARGO, 2011; BALLANTYNE et al., 2011; EICHENTOPF et al. 2011). Por tal razão é dada atenção a este debate.

As premissas fundamentais da lógica dominante pelo serviço (S-D), propostas por Vargo e Lusch (2004) e descritas na figura abaixo, têm desencadeado diferentes correntes de pesquisa em marketing, tais como cliente como recurso, influencia social e de redes de interação, conceito de serviço, dentre outros.

	Premissa Fundamental	Explicação e Comentários
FP1	Serviço é a base fundamental da troca	A aplicação de recursos operantes (conhecimento e habilidades), “serviços”, como definido na lógica S-D, é a base para toda troca. Serviço é trocado por serviço.
FP2	Troca indireta mascara a base fundamental da troca	Porque serviço é prestado através de combinações de bens, dinheiro, e instituições, o serviço.
FP3	Mercadorias são um mecanismo de distribuição para fornecimento de serviço	Mercadorias (duráveis e não duráveis) derivam seu valor através do uso.
FP4	Recursos operantes são a fonte fundamental de vantagem competitiva	A habilidade de causar desejo de mudança leva à competição.
FP5	Tudo na economia são serviços	Serviço somente agora está se tornando mais aparente com o aumento da especialização e da terceirização.
FP6	O cliente é sempre um cocriador de valor	Implica que a criação de valor é interacional.
FP7	A empresa não pode entregar valor, mas somente oferecer propostas de valor	Empresas podem oferecer seus recursos aplicados para criação de valor e colaborativamente (interativamente) criar valor através de propostas, mas não criar ou entregar valor independentemente.

	Premissa Fundamental	Explicação e Comentários
FP8	Uma visão centrada no serviço é inerentemente orientada ao cliente e relacional	Como o serviço é definido em termos de benefício ao cliente e cocriado, se torna inerentemente orientado ao cliente e relacional.
FP9	Todos os atores sociais e econômicos são recursos integradores	Implica que o contexto da criação de valor é de rede para rede.
FP10	Valor é sempre unicamente e fenomenologicamente determinado pelo beneficiado	Valor é idiossincrático, experiencial, contextual, e carregado de significado.

Figura 4 - Premissas fundamentais da lógica S-D (VARGO e LUSCH, 2004; 2008)

A interação com clientes pode produzir resultados diferenciados à organização. Convergente às premissas da S-D é o conceito ampliado de consumo pelo marketing de serviços que reconhece todas as interações dos clientes com o processo de consumo e de produção do produto (ou serviço) igualmente importante para construção da relação. “Desta forma todos os aspectos de consumo, todo o conteúdo nas interações empresa-cliente que tem um impacto sobre a percepção de qualidade dos clientes e que suporta sua criação de valor devem ser considerados como parte de marketing. Tais interações tornam a cocriação de valor dos clientes possível e, ao mesmo tempo, permite esforços ativos de marketing durante o processo de consumo” (GRÖNROOS, 2006b, p. 328).

Fryberg e Jürriado (2009) colocam a interação entre os atores (firma, cliente, consumidor e outros) como determinante à qualidade da cocriação. Uma interação pode ser descrita pelo conteúdo/tarefa (o que), processo/ferramenta (como) e parceiros (quem), sendo determinada por motivos e personalidades pessoais (ANDERSON et al. 1999 in FÜLLER, 2010, p.99). Serviços e valor são produzidos em diferentes sentidos de interação: só pelo provedor, só pelo comprador, por ambos (GUMMESSON, 2004, p. 21).

4.3.1 INTERAÇÃO EXPANDIDA À REDE DE ATORES (A2A)

A interação social é capaz de modificar comportamento das pessoas, em decorrência do contato e da comunicação estabelecidas. Bürdek (2005) afirma que informações são construídas, não transmitidas. Com efeito, é estendido o potencial da cocriação de valor a partir da maximização das interações, ampliando a esfera cliente-firma

para ator-ator (A2A) que, segundo Ballantyne et al. (2011, p. 180), pode ser não restrito a tempo e lugar.

A amplificação da cocriação à luz de relações A2A também é retratada na proposta de envolvimento de atores da rede do cliente (COVA e SALLE, 2008, p. 275) e na preservação da multiplicidade de relações entre atores independentemente do contexto do serviço em micro (2 atores), meso (3 atores) e macro (diversos atores) (CHANDLER e VARGO, 2011).

Encerrando este espaço dedicado ao entendimento da interação como lócus da cocriação de valor e da coprodução é válido reforçar a amplitude de seu alcance quando inserido em contextos de relações entre múltiplos atores (A2A). Segundo Gummesson e Mele (2010, p.190) a cocriação de valor requer envolvimento e comprometimento entre atores (A2A) em processos interativos e não lineares, uma vez que os atos e efeitos dos atores em rede ocorrem de forma, velocidade, direções e intensidades diferentes. Ainda são distintos os conceitos de interação e de integração de recursos. “Interação A2A habilita um ator entrar no processo de criação de valor de outras partes, suportá-los e beneficiá-los” (GUMMESSON e MELE, 2010, p. 191). E permite diálogo, transferência de recurso e aprendizagem para todos participantes. Já a integração de recursos é a cessão ou aporte de recursos de atores ao processo de interação de outros atores, estando implícita a complementaridade, a redundância e variedade (*mixing*). Essa integração A2A é “processo social e cultural que habilita um ator se tornar membro da rede. Cocriação de valor ocorre pela integração dos recursos do ator de acordo com suas expectativas, necessidades e capacidades” (GUMMESSON e MELE, 2010, p. 192), onde a firma passa a interagir e integrar recursos com inúmeros atores diretos e indiretos, clientes e não clientes, porém ligados entre si em uma rede aberta. Até mesmo em contextos de resolução de problemas da firma por comunidades de clientes, são identificadas motivações de engajamento de clientes, como identificação social, aprendizado e benefícios funcionais para si e para o grupo (DHOLAKIA et al., 2009).

Por tudo que está posto sobre papel ativo dos clientes e a intensidade de sua organização social através de relações A2A, é inegável a necessidade das firmas atentarem para esse fenômeno e adaptar suas estratégias no sentido de cocriar valor. Segundo Vargo, Lusch e O’Brien (2007, p. 11), as firmas obtêm vantagem competitiva pelo engajamento de clientes e rede de parceiros de valor em atividades de cocriação e coprodução. “Envolver clientes para cocriar valor é uma importante estratégia na competição dos negócios a fim de

satisfazer demandas personalizadas e obter vantagem competitiva” (ZHANG e CHEN, 2008, p. 242).

4.3.2 FATORES DE ENVOLVIMENTO DE CLIENTES COM A FIRMA

Uma melhor compreensão sobre as razões pelas quais clientes e consumidores de envolvem e se engajam em atividades de cocriação de valor e coprodução ainda é necessária (ETGAR, 2008, p. 97).

A interação tende a ser disforme entre diferentes clientes face expectativas, grau de conhecimento (BELKAHLA e TRIKI, 2011), interesses (FÜLLER, 2010) e desempenhos díspares, inclusive por vezes, destrutivo (PLÉ, 2010). Eichentopf et al. (2011) propõem a utilização de scripts (roteiros) para orientar o conhecimento aplicado pelos clientes durante o processo de criação de valor (p. 653), sendo a área de marketing responsável pela adesão de clientes para obtenção de informações e para o desenho desses scripts (p. 656). A interação do cliente na formatação do processo de criação de valor, ou seja, agindo como cocriador, por meio de scripts, faz com que ele assuma tarefas e atribuições complementares a de colaboradores, trabalhando em conjunto com a firma.

Este trabalho em conjunto com cliente ou ainda com consumidor gera “confiança mútua e poder nas interações” (FRYBERG e JÜRIADO, 2009, p. 429). Ao mesmo tempo, o trabalho com consumidor durante o processo de criação de valor ou de coprodução pode ser interpretado como dupla exploração (PONGSAKORNUNGSILP e SCHOEREDER, 2011), na medida em que o cliente contribui para geração de propostas que serão adquiridas e pagas por ele próprio quando ofertadas pela firma ao mercado.

Outra maneira de trabalhar com a empresa, se dá no grau de envolvimento do consumidor durante a compra. Esse viés de envolvimento é explorado em seguida.

4.3.2.1 Envolvimento do Consumidor no Processo de Compra

Envolvimento do consumidor se refere “a relevância pessoal percebida sobre um objeto baseado em suas necessidades, valores e interesses” (ZAICHKOWSKY, 1985, p. 342). A intensidade ou nível do envolvimento do consumidor pode variar da passividade total até a ação apaixonada e ativa, sendo geralmente determinada pela possibilidade de alguma vantagem e/ou ganho futuro oriundo dessa dedicação. Conforme Poiesz (1995 in SCHIFFMAN, 1997, p. 221), o envolvimento é definido como a mobilização de recursos comportamentais (físico, mental, e energia) para o atingimento de um objetivo para o alcance concomitante de três condições: (i) o objetivo é individualmente relevante, (ii) habilidade

percebida e, (iii) a oportunidade percebida de atingi-la é favorável. Neste caso, a crença de aumento das chances de retorno leva o consumidor a se envolver mais ou menos com a compra.

Envolvimento do consumidor também ajuda a explicar lealdade à marca, além de seu interesse em uma categoria de produto e busca de informação para tomada de decisão (BOLFING, 1988 in BRODERICK et al., 2007, p. 748). Estudo de Coulter, Price e Feick (2003, p. 165) sugere que envolvimento com produto leva à experimentação da marca. Com efeito, adotar uma estratégia de aumento do envolvimento do consumidor pode “construir um vínculo com consumidores para manter um relacionamento duradouro” (SOLOMON, 1996, p. 130).

Há quatro dimensões do envolvimento do consumidor: situacional, duradoura, risco e normativo (BRODERICK et al., 2007, p. 749). Nas dimensões envolvimento situacional (ES) e envolvimento duradouro (ED) a motivação se dá pelo interesse ou relevância pessoal acerca do produto e se diferem primordialmente pelo quesito temporal, ressaltando sua similaridade quanto aos seus resultados comportamentais: busca de informação, opinião de líderes e atenção a mensagens relativas ao produto (RICHINS e BLOCH, 1986, p. 280-1).

O ES se dá no ato da compra ou até logo após a compra, sendo causado pelo contexto físico e social da compra (MITTAL e LEE, 1989 in BRODERICK et al., 2007, p. 749). Segundo Richins e Bloch (1986, p. 280), o ES é mais comum em processos de compras de produtos de alto risco, quando a busca de informações, avaliação de marcas e procura de referências através de “boca-a-boca” (WOM, *word-of-mouth*) são motivadas pelo desejo de maximizar o resultado da compra, sofrendo acentuada redução de envolvimento logo após a compra devido ao declínio da necessidade e euforia pelo produto. Envolvimento duradouro (ED) pode ser considerado a base para o nível de envolvimento de produto. O ED permanece inalterado por longos períodos de tempo já que é suportado por um relacionamento do produto com valores construídos em todas as situações de compra (CELSI e OLSON, 1988 in BRODERICK et al., 2007, p. 749) e motivado pelo grau com o qual o produto se relaciona com o ego (*self*) do consumidor ou com o qual entrega valor hedônico (RICHINS e BLOCH, 1986, p. 280). Desta forma, os resultados de comportamentos oriundos do ED são mais perenes em comparação àqueles advindos do ES. Por outro lado, ED tende a ser mais baixo com muitos produtos e mais alto com poucos produtos, e o oposto ocorre com ES.

O envolvimento normativo (EN) do consumidor está relacionado com a importância da categoria do produto percebida pelo consumidor segundo seus valores, emoções e ego (RODGERS e SCHNEIDER, 1993 in BRODERICK et al., 2007, p. 749), similar aos componentes “valor do sinal” e “valor hedônico” apontados por Laurent e Kapferer (1985). A teoria de rotas central e periférica de persuasão afirma que os consumidores são mais suscetíveis a ponderar informações sobre um produto (ou serviço) cuidadosamente e dedicar considerável esforço cognitivo de avaliá-lo quando eles estão altamente envolvidos com a categoria do produto (CACIOPO et al., 1986 in SCHIFFMAN, 1997, p. 217). Já o envolvimento de risco (ER) do consumidor, por sua vez, se refere à avaliação da importância e/ou probabilidade do risco oferecido pelo produto (BRODERICK et al., 2007, p. 749).

Giese, Spangenberg e Crowley (1996, p. 194) demonstraram a relação moderadora do WOM sobre o envolvimento em categoria de produto. O estudo apontou que o envolvimento da categoria de produto é aumentado a partir de informações positivas via WOM de um produto específico, mas não decresce diante de informações negativas. Isso sugere que WOM positivo sobre uma marca em particular amplia o envolvimento sobre toda a categoria do produto, mesmo que não sejam mencionadas quaisquer informações acerca de outros produtos dessa categoria. Tal efeito é acentuado em categoria de produtos cujos consumidores costumeiramente estão inseridos em rotinas de resolução de problemas (RPS – *routine problem-solving*).

Tomando como verdade a relevância do envolvimento do consumidor sobre processo de tomada de decisão em compra ou facilidade de identificação com mensagens de comunicação de marcas e categorias de produto, se torna inegável a necessidade de buscar formas de medição do envolvimento.

Nesta linha de medição, Laurent e Kapferer (1985, p. 43) sugerem o desenvolvimento de um “perfil de envolvimento” composto por quatro componentes:

- Importância percebida do produto (seu significado pessoal);
- Risco percebido associado com a compra do produto, subdividido em:
 - importância percebida de consequência negativa no caso de uma má escolha;
 - probabilidade percebida de errar;
- Valor simbólico ou do sinal atribuído pelo consumidor ao produto, sua compra ou seu consumo;

- Valor hedônico do produto, seu apelo emocional, sua habilidade de prover prazer e afeição.

O perfil de envolvimento permite medir o grau e a razão do envolvimento, possibilitando análises de envolvimento por categoria de produto e variação da situação. Tal escala foi usada por Quester e Lim (2003) para confirmar a forte influência do envolvimento do consumidor sobre lealdade à marca, sendo testadas separadamente as relações com um dos quatro componentes do perfil supracitado.

De acordo com Solomon (1996, p. 148-9), embora haja um vasto campo de exploração sobre o conceito “envolvimento do consumidor” com facetas por vezes sobrepostas, é plausível considerar três tipos de envolvimento: (a) produto que reflete o interesse do cliente em uma compra particular; (b) mensagem-resposta que condiz com o interesse do cliente em processar comunicações de marketing através mídias variadas e; (c) ego que retrata a importância do produto ao preenchimento ou identificação com autoconceito (ego) do consumidor ou ainda sua ligação direta em experiências únicas e/ou hedônicas.

Outra contribuição importante ao tema vem de Zaichkowsky (1986) através da categorização de três fatores antecedentes ao envolvimento do consumidor (p. 5):

- Sistema de valores pessoais, juntamente com suas experiências, determina a possibilidade de envolvimento pessoal com um objeto particular;
- Características físicas do estímulo que podem ser encontradas em diferentes mídias ou variações em uma classe de produto;
- Variação da situação que retrata o momento (contexto) da pessoa face o produto.

A figura abaixo apresenta o modelo conceitual de envolvimento proposto por Zaichkowsky (1986, p. 6).

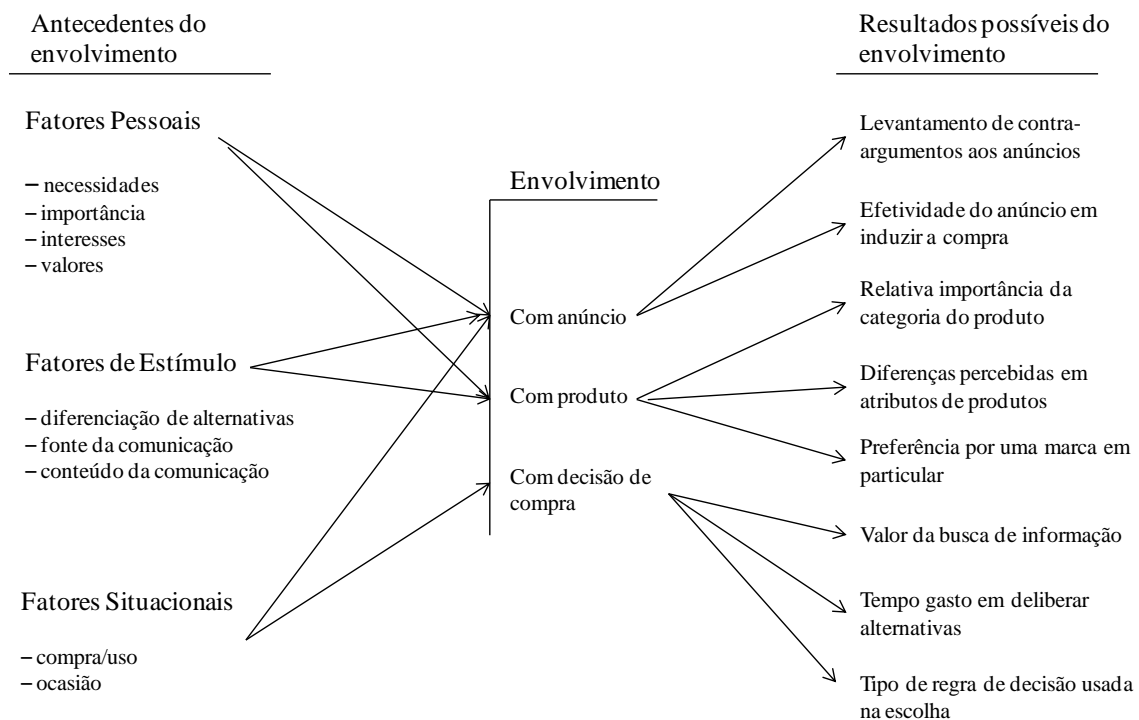


Figura 5 – Conceituação de Envolvimento (Zaichkowsky, 1986, p. 6)

Considerando a figura apresentada, o consumidor pode manifestar diferentes níveis de envolvimento com anúncio, com produto e com a decisão de compra e, por isso, o modelo discrimina a relação de antecedência e de consequência. Por exemplo, envolvimento com a decisão de compra não seria determinado por fatores pessoais e sim pela situação em si.

Se a decisão de compra é determinada pela situação, é cabível questionar como as empresas podem dispor de abordagens de coprodução e cocriação de valor voltadas ao aumento das chances de compra favorável pelos clientes.

Seria possível indagar se interações prévias entre firma e cliente poderiam influenciar na sua decisão de compra. Adiante são resgatadas algumas formas de envolvimento de clientes, segundo à visão da cocriação de valor.

4.3.2.2 Envolvimento de Clientes à Luz da Cocriação de Valor

Os fatores pessoais apontados por Zaichkowsky (1986) são convergentes às categorias de razões de engajamento em projetos virtuais de coprodução identificadas por Fuller (2010), a saber: (a) gratificação pela atividade em si, (b) curiosidade, (c) altruísmo, (d) novas amizades, (e) autoeficácia, (f) busca de informações, (g) autodesenvolvimento, (h) reconhecimento e reputação, (i) insatisfação, (h) recompensa monetária (p. 105). Ou seja, os motivos de engajamento se alternam entre necessidades, importância e interesses.

Com efeito, é possível afirmar que o consumidor trabalha a favor de interesses próprios e isso pode se manifestar de várias maneiras (vide figura 5).

Pesquisa corrente	O que os consumidores produzem?	Com quem?	Para que propósito do consumidor?	Para que propósito da empresa?
Experiência de consumo	Sua própria experiência de consumo	Sozinho ou com outros consumidores e com funcionários da empresa	Sua imersão e estado de fluxo	Aumento do envolvimento, prazer e lealdade do consumidor
Coprodução no encontro do serviço	O serviço	Sozinho e/ou com funcionários da empresa	Customização do produto/serviço	Aumento da satisfação do consumidor e redução do custo
Lógica dominante do serviço	Cocriação de valor de mercado	Sozinho	Provimento ao mercado de recursos de valor subjetivo	Eficiência, eficácia, redução de riscos e incertezas
Inovação colaborativa	Novas ideias, produtos, conceitos, significado simbólico	Sozinho ou com outros consumidores e com funcionários da empresa	Reconhecimento, benefícios funcionais (novos produtos, atualizações), reputação, e construção de carreira	Terceirização do processo de geração de ideias
Empoderamento do consumidor	Negociação de sua relação com a empresa	Sozinho ou com outros consumidores e com funcionários da empresa	Obtenção de graus de autonomia	Aumento da satisfação e prazer do consumidor

Figura 6 - Linhas de pesquisa sobre envolvimento do consumidor (adaptado de COVA E DALLI, 2009, p.24)

Explorando o conceito de envolvimento sob outra ótica, Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 7) elencam cinco fases de envolvimento de clientes e apresentam três

forças de engajamento que tendem a modificar o comportamento do consumidor diante das ofertas das empresas. Na primeira fase, as firmas tentam persuadir os consumidores através da publicidade, buscando engajá-los emocionalmente e, por vezes, fisicamente em atos de coprodução. Segunda fase o envolvimento do cliente se dá pelo autoatendimento que transfere parte do serviço para o consumidor, caracterizando um tipo de coprodução. Na terceira fase, a firma constrói o ambiente (cenário) no qual o cliente é parte integrante da experiência, chamada de “economia da experiência”. A quarta fase se caracteriza pela possibilidade do cliente navegar em recursos disponibilizados pela firma para resolução de seus problemas, transferindo parte do trabalho, tomando tempo do cliente e utilizando habilidades do cliente. A última fase é marcada pelo envolvimento de consumidores no codesign e na coprodução de produtos e serviços, compartilhando riscos e benefícios e trabalhando em conjunto com firma.

A tendência corrente aponta uma transformação no modo em que os consumidores se engajam com as empresas, especialmente em decorrência de três forças: (1) conectividade ubíqua que permite conexão e informação a qualquer instante em todo lugar; (2) convergência de tecnologias com destaque à digital e; (3) globalização da informação (PRAHALAD, 2004, p. 7). Em alguns setores, tipos de bens e modelos de relacionamento tais como redes sociais de consumo pela internet ou inovação colaborativa com participação do consumidor essa tendência já se confirma. Por exemplo, pesquisa de Füller (2010) explora as motivações de engajamento de clientes em ambiente virtual de cocriação. O estudo revela quatro tipos de perfis de clientes: (i) intrinsecamente inovador, ávido pela novidade e assíduo usuário da internet; (ii) curioso, com baixa propensão à novidade mas frequentemente conectado; (iii) insatisfeito, preocupado com a resolução de seus problemas com produtos ou serviços e, por isso, pesquisa alternativas e se esforça para resolvê-las e; (iv) interessado em recompensa, movido pela possibilidade de obter ganho em troca de seu envolvimento e contribuição.

Etgar (2008, p. 98) lança dúvidas quanto à aplicação ou ainda o entendimento sobre a possibilidade de estender os princípios de envolvimento e interação, contidos na cocriação de valor, a quaisquer categorias de produto. A despeito de outras definições, aqui categorias de produtos são classificadas conforme hábitos de consumo, derivando em bens de conveniência, bens comparáveis e bens de uso especial (KOTLER, 1996 p.101-102). Os bens de conveniência são adquiridos com frequência pelo consumidor, de forma imediata e com mínimo de esforço de comparação e de compra. Tais características implicariam em restrições à lógica da cocriação de valor, já que a atitude predominante do consumidor é aversa ao alto

envolvimento. Os bens comparáveis se caracterizam pelo comportamento do consumidor, durante o processo de seleção e aquisição, em estabelecer parâmetros de comparação entre conveniência, qualidade, preço e estilo. Os bens de uso especial têm características únicas e/ou identificação de marca, exigindo esforço atípico e aceito por um grupo de consumidores. Em cada categoria ou tipo é possível que haja níveis distintos de propensão à cocriação de valor por parte do cliente. No entanto não foram encontrados estudos neste sentido.

Se por um lado categorias de produto talvez inibam abordagens da cocriação, por outro lado, algumas pesquisas sinalizam que “quanto mais o consumidor trabalha, mais ele se identifica com sua produção” (DUJARIER, 2008 in COVA E DALLI, 2009, p.26) e que experiências cocriativas proporcionam a ele “benefícios psicológicos independentes da natureza do produto ou serviço criado no processo” (ETGAR, 2008 in COVA E DALLI, 2009, p.26).

Então se o cliente atua com a firma em prol de seus objetivos, seria possível depreender que no curso desta interação, há troca de conhecimento. O cliente poderia se abastecer de informações sobre a empresa e vice-versa? A empresa poderia aprender mais com o cliente, se conseguisse capturar adequadamente todas as informações repassadas através dos contatos (ou encontros) com cliente?

Dada à relação entre envolvimento do cliente com capacidade da firma em conhecer seu mercado (inteligência de mercado), a seção abaixo aborda este assunto.

4.3.3 ENVOLVIMENTO DO CLIENTE E CAPACIDADES DA FIRMA

Cocriação de valor está ligada ao envolvimento do cliente que, atuando em conjunto com a empresa, potencializa as chances da firma em fazer propostas únicas de valor através de experiências individualizadas, sendo “um fator de aumento da capacidade de “customerização” e da capacidade de serviços da firma” (ZHANG e CHEN, 2008). Tal envolvimento produz mais conhecimento à empresa sobre o que pode ou não ser reconhecido como valor pelo consumidor, proporcionando melhores condições de ajustar seu processo de proposição de valor. Belkahla e Triki (2011) exploram a cocriação de valor e seu efeito sobre a gestão do conhecimento acerca dos clientes para busca de inovação.

Na lógica dominante por serviço (S-D), conhecimento é a base para vantagem competitiva, cliente é sempre um coprodutor e o serviço é orientado ao cliente e relacional (VARGO e LUSCH, 2004, p.9-12), o que o torna recurso operante. Barney (1991, p. 102) define que a firma tem vantagem competitiva sustentada “quando implementa alguma estratégia de criação de valor não simultaneamente com qualquer um dos atuais ou potenciais

competidores e quando essas firmas são inaptas a duplicar os benefícios dessa estratégia”. Na cocriação de valor está implícita a participação do cliente ou consumidor como agente ativo na construção de valor-em-uso das propostas de valor da empresa. Firms obtêm vantagem competitiva pelo engajamento de clientes e rede de parceiros de valor em atividades de cocriação e coprodução (VARGO, 2007, p. 11). Neste caso, o consumidor se torna um recurso adicional, que combinado com os demais recursos da organização, pode resultar em novas e únicas capacidades da firma. O engajamento do consumidor/cliente com as propostas da firma também influencia no equilíbrio das forças competitivas que, segundo Porter (1986, p. 45) tende a melhorar a posição relativa da empresa com uma estratégia efetiva de ação defensiva ou ofensiva.

Considerando que o mercado é um ambiente não estático com forças externas se movimentando em diferentes direções rumo à obtenção de ganhos (“lucros”), as empresas devem também se modificar, renovando suas capacidades conforme o contexto e sua orientação estratégica. É necessária capacidade dinâmica às firmas, que na definição de Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 515), implica "capacidade de renovar as competências assim como alcançar congruência com mudanças no ambiente do negócio; certas respostas inovadoras são requeridas quando o tempo de resposta ao mercado e o prazo são críticos, a taxa de mudança tecnológica é rápida e a natureza da competição e do mercado futuro são difíceis de determinar”, sendo preciso “adaptar, integrar e reconfigurar habilidades internas e externas, recursos e competências funcionais para corresponder aos requisitos de um ambiente em mudança”. Neste sentido, os clientes podem figurar como fontes de conhecimento e aprendizagem (BELKAHLA e TRIKI, 2011; PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004). O modelo de aprendizagem organizacional de Bettis e Prahalad (1995, p. 7) pressupõe a retroalimentação de informações acerca do processo de aprendizagem em valores e expectativas, medidas de desempenho, comportamento e estratégia competitiva a partir de dados externos. A complementaridade de competências entre empresa e clientes, na lógica da colaboração inerente à cocriação de valor, pode facilitar o aporte de novas habilidades à firma. Competência colaborativa é um determinante primário de aquisição de conhecimento da firma para vantagem competitiva (VARGO, 2007, p. 9). Segundo Daneels (2002, p. 1096, 1102), a “inovação direciona a renovação organizacional pelo uso (*exploiting*) e descoberta (*exploring*) de competências da firma” e a “inovação de produto requer que a firma tenha competências relacionadas à tecnologia e a clientes”. O choque de diferentes conhecimentos entre empresa e clientes, em um processo de inovação, desempenha relevante função na

redução da curva de aprendizado e desaprendizado da organização, com a chancela da proposição de valor coproduzida com clientes e o reconhecimento do cliente como recurso operante segundo a lógica S-D.

Baron e Warnaby (2011, p. 211) sugerem a subdivisão do cliente como recurso operante em (a) físico, (b) cultural e (c) social, que pode integrar tais recursos em parceria com a empresa de modo a perseguir seus papéis e projetos de vida. Consequentemente, inúmeras motivações podem advir da combinação desses diferentes tipos de recursos de clientes em prol da cocriação de valor.

Por exemplo, no desenvolvimento de novos produtos, o consumidor tem transitado nas funções de testador de conceitos, produtos e composto de marketing durante o ciclo de desenvolvimento (CRAWFORD e BENEDETTO, 2008), promotor e/ou selecionador de ideias (FUCHS e SCHREIER, 2011) e como esse envolvimento afeta a percepção de valor pelos consumidores partícipes e não partícipes (MOREAU, 2011). Eric von Hippel (1988) destaca a figura do usuário-líder como potencial gerador de insights de inovação, devido seu nível avançado de uso dos produtos/serviços e ímpeto por soluções. O estudo empírico de Lau, Tang e Yam (2010) exploram os efeitos na inovação e no desempenho de produtos, quando da integração de fornecedores e clientes.

A intensificação da colaboração de atores em rede pela internet (TAPSCOTT, 2006) e sua utilização potencial como veículo de busca da inovação tem inspirado pesquisas sobre difusão da inovação sob influência das redes (BOHLMANN, 2010) e inaugurado conceitos como “N=1” e “R=G” (PRAHALAD e KRISHNAN, 2008) que respectivamente sustentam a criação de valor através de experiências individualizadas (N=1) e o acesso ilimitado de recursos (R) globais (G) necessários à inovação, sendo considerados como a nova fonte de vantagem competitiva e inovação (p. 21-27). A inovação aberta (CHESBROUGH, 2003) ganha espaço nas organizações como uma alternativa de aproximação com clientes e de diversidade criativa, renovando conhecimentos da firma.

4.3.4 PROCESSO DE GESTÃO DA INTERAÇÃO ENTRE FIRMA E CLIENTE

O compartilhamento de responsabilidades é intrínseco à interação e promove uma indefinição dos limites e dos modos de contribuição entre os atores (FRYBERG e JÜRIADO, 2009, p. 429). É possível assumir que interação implica em alternância de condução entre firma e cliente (ou entre atores), podendo gerar resultados imprevisíveis. Por exemplo, o poder de influência das comunidades de consumo através do “boca-a-boca” (*word-of-mouth*) é reconhecidamente potencializado pelo advento da internet como

“marketing viral” (PRAHALAD, 2000, p. 83), onde os consumidores interagem uns com os outros pessoalmente ou através de tecnologias e podem trazer inovações (COVA E DALLI, 2009, p. 325). Impactos sobre imagem de marca e até determinação de sucesso ou insucesso de novos produtos podem ser capitalizados por meio de interações não guiadas pela firma entre atores diversos.

Os consumidores atuam como cocriadores de valor (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2000, p. 80) e os fornecedores suportam a criação de valor pelos consumidores provendo a eles um conjunto de recursos dentre os quais produtos, serviços, informações, tecnologias e outros necessitados pelos clientes (GRÖNROSS, 2006, p. 400). Entender tais qualidades facilita como a empresa pode interagir diferentemente com seus clientes/consumidores, sendo que a coordenação dos pontos de interação (*touchpoints*) pode alavancar oportunidades de cocriação de valor. “Coordenação é o centro de qualquer processo de criação de valor interativo” (EICHENTOPF et al. 2011, p. 653).

Face ao exposto é necessário o gerenciamento do processo de interação, mesmo que parte deste processo seja conduzido pelo cliente, conforme lógica S-D. Neste sentido, Etgar (2008) investigou o que poderia levar clientes a se envolver na coprodução, chegando a quatro fatores:

1. Interesse econômico, pela redução de riscos inerentes a escolha futura sobre a oferta (p. 101), sendo condizente como perfil de envolvimento de Laurent e Kapferer (1985);
2. adequação funcional através da customização onde a participação pode aumentar as chances de atendimento às suas preferências (p. 102), similar ao perfil “insatisfeito” de usuários que cocriam em ambiente virtual definido por Füller (2010);
3. valores, no que se refere à produção de significados simbólicos de suas experiências como formadores de identidade (p. 102), presente em estudos de Belk et al. (2008), e Ariely et al. (2003) e Laurent e Kapferer (1985). Füller (2011) afirma que “experiência de cocriação é determinada através de fatores que provêm sentimento de autonomia, competência e tarefa prazerosa” (p. 262);
4. social, ligado às possibilidades de integração, convívio, troca de conhecimento e diálogo entre os participantes, conforme as propostas de redes de Fryberg e Jürriado (2009) e Gummesson e Mele (2010) e

teoria social de Edvardsson et al. (2011) e às conclusões Fuller (2011) de que o “senso de comunidade tem impacto positivo na experiência de cocriação” (p. 263).

Alguns modelos foram propostos na tentativa de facilitar a coordenação dos processos de cocriação de valor e coprodução, tais como DART de Prahalad e Ramaswamy (2004), FTU de Möeller (2008), “processos de cliente, da firma e de encontro” de Payne et al. (2008) e modelo descritivo de Etgar (2008) para coprodução. A seguir esses modelos são discutidos.

4.3.4.1 Modelo DART

Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 9) defendem a existência de blocos de construção de interação entre consumidor e companhia, elencando diálogo, acesso, risco-benefício e transparência (DART) como base da interação. Diálogo aparece como elemento-chave na cocriação de valor, permitindo a definição de regras claras de engajamento em uma relação de igualdade entre empresa e cliente como solucionadores de problemas. Acesso e transparência são inerentes à interação que, hoje em dia, é abreviada pela conectividade ubíqua e o compartilhamento de informações entre comunidades de consumo. Tudo isso habilita o consumidor a fazer melhores juízos sobre os riscos e benefícios de suas ações e decisões.

4.3.4.1 Modelo FTU

Com base na lógica dominante centrada no serviço (S-D), Moeller (2008, p. 198) propõe os estágios instalação, transformação e uso (FTU, sigla em inglês para *facilities, transformation, usage*) para prestação de serviço, sob três perspectivas: recursos, decisões e valor (vide figura a seguir). Cada estágio resulta em diferentes combinações de cocriação e coprodução de valor entre cliente e firma. O estágio de instalação é blindado pela empresa que gerencia e toma todas as decisões. O estágio de transformação pode ser orientado/induzido pela empresa ou pelo cliente, surgindo a possibilidade do cliente atuar como recurso operante de coprodução e cocriação de valor. No estágio de uso, o cliente é o maestro que tem a condição de reconhecer ou não o valor-em-uso, dependendo do contexto e de seu nível (alto/baixo) e tipo de envolvimento (ES/ED).

O processo de uso, de acordo com MacDonald et al. (2011, p. 673), é direcionado a objetivos em múltiplos níveis e sensíveis ao contexto e, por isso, clientes

relacionam a qualidade do serviço e o valor-em-uso em confronto com seus objetivos. Essa dificuldade de dissociação entre qualidade e reconhecimento de valor pelo cliente durante o uso torna a interação neste estágio mais complexa.

	Instalação (F)	Transformação (T)	Uso (U)
Prestação indireta de serviço	<p><i>Perspectiva recursos:</i> recursos da empresa agem como pré-requisito de qualquer transformação</p> <p><i>Perspectiva decisão:</i> Decisões autônomas da empresa</p>	<p>Transformação induzida pela firma</p> <p><i>Perspectiva recursos:</i> empresas agem como recursos primários e integradores. Transformação é induzida pelas empresas e incluem somente recursos da empresa. A transformação objetiva levar um produto final ao mercado.</p> <p><i>Perspectiva decisão:</i> decisões autônomas da empresa</p> <p><i>Perspectiva de valor:</i> transformação induzida pela empresa somente exhibe valor potencial aos clientes</p>	<p><i>Perspectiva recursos:</i> clientes agem como recursos primários e integradores e operantes que produzem efeitos</p> <p><i>Perspectiva decisão:</i> Decisões autônomas do cliente</p> <p><i>Perspectiva de valor:</i> clientes atuam como cocriados de valor-em-uso:</p>
Prestação direta de serviço	<p><i>Perspectiva de valor:</i> Instalações somente exibem valor potencial aos clientes</p>	<p>Transformação induzida pelo cliente</p> <p><i>Perspectiva recursos:</i> empresas agem como recursos primários e integradores. Transformação é induzida pelos clientes integrando seus recursos (operandos) e agindo como coprodutores e cocriadores.</p> <p><i>Perspectiva decisão:</i> decisões integradas para clientes e empresas</p> <p><i>Perspectiva de valor:</i> transformação induzida pelo cliente pode exhibir valor em transformação para clientes</p>	<p>a) benefício ao cliente da transformação induzida pela empresa pelo consumo de um produto</p> <p>b) benefício ao cliente advindo da transformação induzida pelo cliente</p>

Figura 7 - FTU Framework: Estágios da Prestação de Serviço (MOELLER, 2011, p.198)

É mais comum que as empresa organizem o processo de criação de valor e que tenham mais domínio que os clientes sobre a necessidade de interação (EICHEMTOPF et al. 2011, p. 652).

4.3.4.2 Modelo de Gestão de Cocriação de Valor (PAYNE et. al, 2008)

Já o modelo de gerenciamento da cocriação de valor proposto por Payne et al. (2008) colocam a interação entre firma e cliente como âmago da construção de valor resultante de encontros variados. A figura adiante ilustra o modelo estruturado em três componentes: (i) processos do cliente; (ii) processos de encontro e; (iii) processos do fornecedor/firma. A construção de valor neste modelo situa a interação como causa e efeito de experiências e aprendizado por parte do cliente e do fornecedor.

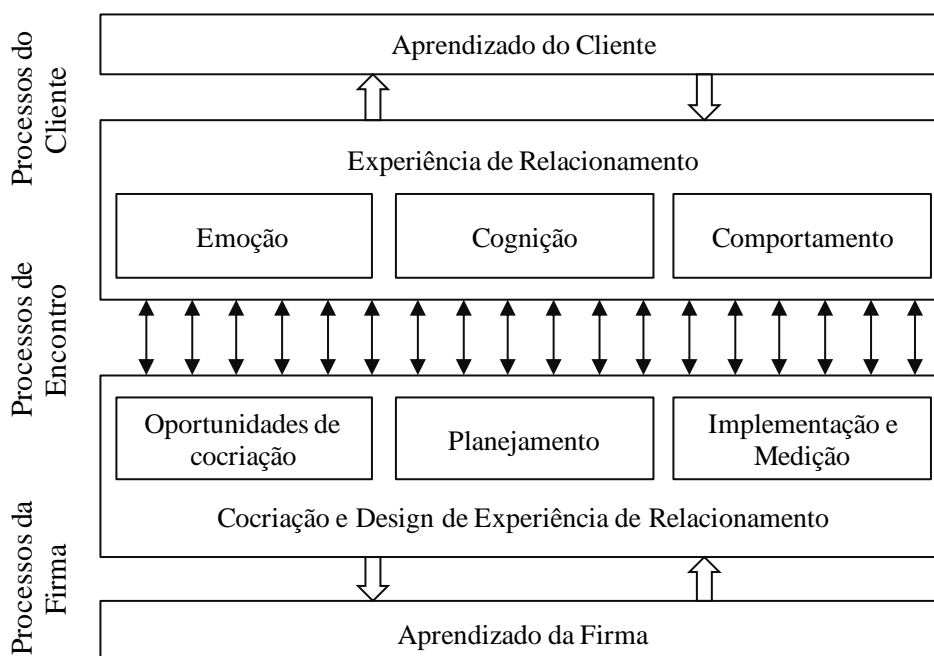


Figura 8 - Modelo de gestão da cocriação de valor (PAYNE et al., 2006)

Pelo lado do cliente, a experiência se dá através do conhecimento sobre a oferta e o fornecedor apoiada mais ou menos em função de seu envolvimento e de influências emocionais, revelando seu comportamento ao longo dos encontros com o fornecedor. Tal experiência contribui para o aprendizado do cliente e, por sua vez, facilita, otimiza ou potencializa experiências seguintes. Payne et al. (2008, p. 88) distinguem três níveis de complexidade na aprendizagem pelo cliente. A lembrança seria a mais simples e presente em ações de comunicação de marketing sem exigência de ação do cliente. A internalização exige interpretação e juízo de valor sobre a oferta ou firma, neste caso já podendo ser oriundo de cruzamentos entre mensagens recebidas e experiências vividas pelo cliente. O último nível

seria a adaptação (“*proportioning*”) onde a aprendizagem do cliente permite sua reflexão quanto sua atuação junto à firma, podendo provocar mudança de comportamento.

Já pelo fornecedor (ou firma) a experiência é uma decorrência das decisões estratégicas acerca das oportunidades de cocriação a serem lançadas em encontros, bem como as ações de planejamento, de desenho/projeto, de implementação e de medição. Há pelo menos três tipos possíveis de oportunidades de cocriação de valor passíveis de escolha pela firma em razão de sua origem que pode ser (a) de inovações tecnológicas radicais, (b) mudanças na lógica da indústria/setor ou, (c) mudanças de preferências ou estilos de vida dos clientes (PAYNE, 2008, p. 88). Outro aspecto relevante é o aprendizado organizacional que deveria ser abastecido de informações obtidas e/ou decorrentes das interações com cliente. Por fim, o modelo de gestão de cocriação prevê processos de encontro que, essencialmente, são constituídos por pontos de contato (*touchpoints*), sendo categorizados em função de seu impacto sobre os clientes. Segundo Payne et al. (2008, p. 90) os encontros poderiam ser alocados em canais diferentes para propósitos específicos, gerando encontros de suporte à emoção, à cognição e à ação.

Etgar (2008) propõe um modelo descritivo do processo de coprodução do consumidor, composto por cinco estágios: (1) desenvolvimento de condições antecedentes, (2) desenvolvimento de motivações que incitem consumidores a se engajar na coprodução, (3) cálculo do custo-benefício da coprodução, (4) ativação quando consumidores se tornam coautores, (5) geração de saídas e avaliação de resultados do processo (p. 99). Tal modelo estabelece uma análise do *trade-off* da coprodução, o que não é identificada em outros modelos que, por sua vez, são mais focados nos pontos de contato. Tal aspecto leva à relativização da coprodução como prática resultante de interações produtoras e inspiradoras do ponto de vista de inovação e desempenho de DNP.

Além dos meios de interação e engajamento de clientes descritos anteriormente, “firmas estão desenvolvendo abordagens mais dinâmicas e interativas para processos inteiros de produção, marketing e entrega de produto” (HELM et. al., 2009, p. 583). A cadeia de valor, constituída de processos-chave para geração e entrega de ofertas pela empresa, pode usufruir e afetar a marca (considerando-a como recurso operante para cocriação de valor). Sob essa perspectiva, Helm et. al. (2009) sugere que a cadeia de valor é cíclica, não-linear, tendo na governança da marca a arena central entre recursos da firma geradores de valor (entrega da marca) e envolvidos externos (A2A) atuantes como transformadores de valor proposto mediante ações e reações (satisfação com marca) diante

das promessas (expectativa da marca) e consequente conversão ou não como valor-em-uso (lealdade à marca).

Desta forma, a cocriação de valor circunda processos organizacionais de DNP na forma de coprodução e transpassa por gestão de marca e cadeia de valor. Consequentemente, implica em uma abordagem ou visão comum a todos os canais pelos os quais a firma habilita contato com seus clientes.

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE COCRIAÇÃO DE VALOR, COPRODUÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Finalizando o apanhado teórico sobre cocriação de valor, coprodução e desenvolvimento de novos produtos, são elencadas algumas premissas com a finalidade de agrupar os fundamentos de maior significância às proposições teóricas a serem lançadas neste estudo. Tais premissas são resultado da pesquisa, análise e cruzamento dos conceitos pelo autor.

A figura abaixo apresenta cada premissa, identificada pelo prefixo “P”, com suas respectivas referências bibliográficas:

Premissa	Referências
P1. A interação é o lócus da cocriação de valor.	Grönroos (2006b); COVA e DALLI (2009); Fryberg e Jürriado (2009); Gummesson e Mele (2010); Chandler e Vargo (2011); Ballantyne et al. (2011); Eichertopf (2011)
P2. Todo o conteúdo nas interações A2A tem um impacto na percepção de qualidade de clientes e não clientes sobre a marca através de WOM.	Prahalad e Ramaswamy (2000); Giese et al. (1996); Gummesson e Mele (2010)
P3. Cocriação difere de coprodução, sendo a primeira associada ao valor-em-uso pelo cliente a partir da proposta da firma e a segunda referente à alocação do cliente como recurso em atividades de criação da oferta em si.	Vargo e Lusch (2004); Etgar (2008); Ostrom et al. (2010)
P4. Coprodução implica ação conjunta na definição e solução de problemas (RPS - <i>routine problem-solving</i>) onde o envolvimento do cliente tende a ser mais efetivo.	Prahalad e Ramaswamy (2004); Giese et al. (1996); Ojasalo (2010)

Premissa	Referências
P5. Em atividades de coprodução, a interação com clientes influencia as capacidades dinâmicas da firma e se abrem novas fontes de conhecimento organizacional.	Prahalad e Ramaswamy (2004); Belkahl e Triki (2011); Bettis e Prahalad (1995); Dannels (2002)
P6. As firmas obtêm vantagem competitiva pelo engajamento de clientes e rede de parceiros que atuam como recursos operantes.	Vargo e Lusch (2004); Zhang e Chen (2008); Vargo (2007); Teece, Pisano e Shuen (1997);
P7. A cocriação de valor torna a empresa mais inovadora através da colaboração.	COVA e DALLI (2009); Prahalad e Krishnan (2008); Lusch e O'Brien (2007); Chesbrough (2003); Tapscott (2006); Bohlmann (2010)
P8. Envolvimento do consumidor é determinado pela importância pessoal de um dado produto, requerendo dedicação física, mental e de energia e sendo guiado por um “perfil de envolvimento” que combina a importância pessoal percebida do produto, avaliação de risco, valor simbólico e valor hedônico.	Zaichkowsky (1985); Poiesz (1995); Laurent e Kapferer (1985)
P9. Consumidores e clientes trabalham em prol de sua satisfação quando percebem possibilidade de ganhos, podendo ser motivados por (a) gratificação pela atividade em si, (b) curiosidade, (c) altruísmo, (d) novas amizades, (e) autoeficácia, (f) busca de informações, (g) autodesenvolvimento, (h) reconhecimento e reputação, (i) insatisfação, (h) recompensa monetária.	Poiesz (1995); Prahalad e Ramaswamy (2000); COVA e DALLI (2009); Füller (2010); Dholakia (2009)
P10. WOM positivo de produto aumenta o envolvimento de cliente com a categoria de produto e aumenta o comprometimento com a marca.	Broderick et al. (2007) Giese et. al (1996)
P12. Interações entre clientes e não clientes, em relações A2A, são fenômenos sociais e propiciam a cocriação de valor através da integração de recursos.	Gummesson e Mele (2010); Füller (2011); Ballantyne et al. (2011); Edvardsson et al. (2011)
P13. A cocriação de valor é um processo facilitado pela firma através de blocos para construção de abordagens junto a clientes centradas no diálogo, no acesso a informações, no	Prahalad e Ramaswamy (2004)

Premissa	Referências
compartilhamento de risco e na transparência (denominado modelo DART)	
P14. Quanto mais próximo do uso do produto, maior é a condição da cocriação de valor ser dirigida pelo cliente. Quanto mais próximo da produção do produto, maior é a condição da firma em guiar o processo de cocriação de valor, também caracterizado como coprodução (modelo FTU)	Möeller (2008)
P15. O processo de cocriação de valor é resultante de processos de encontro entre firma e clientes, que aprendem mediante experiências mútuas (modelo de processos firma-encontro-cliente)	Payne (2008)
P16. O processo de coprodução deve ser planejado e facilitado pela firma de modo a buscar retorno da interação com clientes (modelo descritivo do processo de coprodução)	Etgar (2008)
P17. A internet possibilita clientes e rede de atores (A2A) assumirem o comando da cocriação de valor através de troca de experiências, influenciando via WOM a percepção de usuários sobre marcas, produtos e serviços. A velocidade e o alcance do WOM via internet são indeterminados previamente, por isso implicam em poder aos clientes.	Prahalad e Ramaswamy (2004); Gummesson e Mele (2010); Füller (2011); Ballantyne et al. (2011); Edvardsson et al. (2011); Möeller (2008); Tapscott (2006)
P18. A interação entre firma e cliente (ou rede A2A) é disforme devido ao desnivelamento alternado de conhecimento e interesses.	Belkala e Triki (2011), Füller (2010), Eichertopf et al. (2011)
P19. A interação com cliente afeta positivamente o desempenho do processo de desenvolvimento de novos produtos (PDNP).	<ul style="list-style-type: none"> Cooper e Edgett (2008); Jaruzelski e Dehoff (2011); Hsieh e Chen (2005); Bonner (1999); Olson (2005); Lau et al. (2010); Fuchs e Schreier (2011)
P20. A interação com cliente afeta positivamente a capacidade de inovação da firma.	<ul style="list-style-type: none"> Hippel (1986); Chesbrough (2003); Koen (2005); Alam (2006); Un

Premissa	Referências
	(2010)
P21. A orientação a mercado favorece o desempenho de novos produtos.	<ul style="list-style-type: none"> • Kohli e Jaworski (1990); Narver e Slater (1990); Paladino et al. (2007); Cooper (1990)
P22. A orientação a mercado favorece a inovação de produtos.	<ul style="list-style-type: none"> • Han et al. (2005); Atuahene-Gima et al. (2005); Paladino et al. (2007); Tsai et al. (2008);
P23. Interação com cliente no PDNP focada na resolução de problemas, em geral, resulta em alto grau de engajamento.	<ul style="list-style-type: none"> • Morgan (2006); Alam (2005)
P24. Nível de inovação do produto modera a intensidade da interação de clientes durante o PDNP. Perfil de cliente “intrínseco à inovação” fortalece essa relação.	<ul style="list-style-type: none"> • Bonner (2010); Füller (2010)
P25. A pertinência do produto com o ambiente do cliente modera a intensidade da interação de clientes durante o PDNP. Perfil de cliente “insatisfeito” fortalece essa relação.	<ul style="list-style-type: none"> • Bonner (2010); Füller (2010)
P26. Participação do cliente na seleção ou geração de ideias durante o PDNP gera WOM positivo da marca, inclusive em não participantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Fuchs e Schreier (2011); Franke e Schereier (2010)
P27. A interação com clientes em regime de inovação colaborativa contribui para desempenho de novos produtos pela redução de custos de pesquisa e de projetos.	<ul style="list-style-type: none"> • Chesbrough (2003, 2007); Tapscott (2006). Cooper (1990);

Figura 9 - Premissas de suporte às proposições teóricas (do AUTOR)

Este capítulo discorreu sobre a interação do cliente no processo de desenvolvimento de novos produtos sob à ótica da cocriação de valor e da coprodução, buscando *insights* sobre desempenho e inovação. O capítulo seguinte apresenta proposições teóricas a serem investigadas empiricamente.

5. PROPOSIÇÕES TEÓRICAS DE PESQUISA

Este capítulo tem a finalidade de apresentar 06 (seis) proposições teóricas derivadas das questões lançadas no Capítulo 2 (Delimitação do Tema e Definição do Problema). A figura abaixo ilustra essas proposições.

PROBLEMA DE PESQUISA	PROPOSIÇÕES TEÓRICAS
Qual é a possível relação entre coprodução e desempenho do processo de desenvolvimento de novos produtos (PDNP).	<p>Proposição 1. A coprodução contribui para obtenção de desempenho de novos produtos pela interação com clientes.</p> <p>Proposição 2. A coprodução contribui para obtenção de desempenho de novos produtos pela geração de inteligência de mercado.</p> <p>Proposição 3. A coprodução contribui para obtenção de desempenho de novos produtos pela difusão WOM em comunidades de clientes.</p> <p>Proposição 4. A coprodução contribui para obtenção de desempenho de novos produtos pela redução de custos.</p>
Como a coprodução pode ser gerenciada e o que pode interferir na condição da firma estabelecer uma abordagem de coprodução?	<p>Proposição 5. A coprodução deve ser estrategicamente orientada a estabelecer um processo com encontros de interação entre firma e cliente (ou A2A) que possibilitem diálogo, compartilhamento de risco, acesso a informações e transparência, ora conduzidos pela firma ora conduzidos pelo cliente conforme as motivações de engajamento.</p> <p>Proposição 6. A prática da abordagem de coprodução pela firma pode sofrer facilitação de fatores (a) internos como a orientação a mercado e capacidade de colaboração e (b) externos como pertinência ao cliente, nível de inovação de produto, perfil de envolvimento do cliente.</p>

Figura 10 - Proposições teóricas da pesquisa

Ao longo deste capítulo todas as proposições serão descritas e embasadas pelas premissas compiladas no término do Capítulo 4 (Fundamentação Teórica).

Proposição 1. A coprodução contribui para obtenção de desempenho de novos produtos pela interação com clientes.

Um dos fatores que afeta positivamente o desempenho de novos produtos e do PDNP é a interação com clientes, conforme premissa “P19” (COOPER e EDGERT, 2008; JARUZELSKI e DEHOFF, 2011; HSIEH e CHEN, 2005; BONNER, 1999; OLSON, 2005; LAU et al., 2010; FÜCHS e SCHREIER, 2011). A interação com clientes pode ocorrer em diferentes etapas do PDNP, com intensidades e propósitos variados. A firma pode interagir com clientes para entender suas necessidades, ouvindo sua voz (VoC – *Voice-of-Customer*), com objetivo de reunir requisitos passíveis de atendimento através de produtos (ou serviços), dispondo de um amplo leque de técnicas de investigação tais como pesquisa de mercado, análise do comportamento do consumidor, pesquisa de opinião, benchmarking da concorrência, *focus group*, observação, simulação, *lead-users*, painéis delphi, construção de

cenários, variações das técnicas de *brainstorming*, etnografia, inovação aberta e outros (HIPPEL, 1986; URBAN e HAUSER, 1993; BAXTER, 1998; CHESBROUGH, 2003; KOEN, 2005b; CELASCHI, 2007; CRAWFORD e DIBENEDETTO, 2008; ULRICH e EPPINGER, 2008; COOPER e EDGETT, 2008). Outra forma de interação se dá pelo compartilhamento de trabalho entre firma e cliente através de testes de produto (CRAWFORD e DIBENEDETTO, 2008; ULRICH e EPPINGER, 2008), codesenvolvimento e codesign (FRANKE e SCHREIER, 2010). Quando essa interação é voltada à resolução de problemas, o engajamento é mais intenso (premissa “P23”: MORGAN, 2006; ALAM, 2005), sendo mais propícia a coprodução (premissa “P4”: PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004; GIESE et al., 1996; OJASALO, 2010). De modo geral, a interação com cliente durante PDNP reduz riscos da firma em desenvolver produtos/serviços descasados de necessidades ou anseios dos clientes.

A premissa “P1” (GRÖNROOS, 2006b; COVA E DALLI, 2009; FRYBERG e JÜRIADO, 2009; GUMMESSON e MELE, 2010; CHANDLER e VARGO, 2011; BALLANTYNE et al., 2011; EICHENTOPF, 2011) reconhece a interação como locus da cocriação de valor e da coprodução. Então é possível converter *insights* e trabalho de clientes em assertivamente de decisões e ações mais convergentes às necessidades de clientes, aumentando as chances de satisfazê-los e, portanto, aumentar o desempenho. A colaboração, inerente à interação e característica da lógica S-D, torna a empresa mais inovadora segundo a premissa “P7” que é suportada por COVA e DALLI (2009), Prahalad e Krishnan (2008), Lusch e O’Brien (2007), Chesbrough (2003); Tapscott (2006) e Bohlmann (2010). O cliente se torna um recurso adicional que, combinado com os demais recursos da organização, pode resultar em novas e únicas capacidades da firma (premissa “P5”: PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004; BELKAHLA e TRIKI, 2011; BETTIS e PRAHALAD, 1995; DANNELS, 2002), neste caso a firma aprende com clientes ao longo do PDNP.

Proposição 2. A coprodução contribui para obtenção de desempenho de novos produtos pela geração de inteligência de mercado.

Seguindo as premissas “P1”, “P19” e “P5”, a interação com clientes em atividades de coprodução amplia o acesso a informações pela firma. Compartilhar a ideiação, seleção ou desenvolvimento de ofertas com clientes atuais ou não clientes abriga o acúmulo e a análise de conhecimentos oriundos de diversas fontes. Tal conhecimento trocado permite a firma identificar um maior leque de oportunidades e codesenvolver ofertas diferentes daquelas que desenvolveria sozinha, gerando inteligência de mercado para firma. De acordo com a

premissa “P6”, as firmas obtêm vantagem competitiva pelo engajamento de clientes e rede de parceiros que atuam como recursos operantes (VARGO e LUSCH, 2004; ZHANG e CHEN, 2008; VARGO, 2007, TEECE, PISANO e SHUEN, 1997). Os clientes então se tornam transmissores de inteligência de mercado às firmas, passando informações sobre concorrência, produtos de referência e experiências, por meio de interações com firma em regime intenso de colaboração.

Proposição 3. A coprodução contribui para obtenção de desempenho de novos produtos pela difusão WOM em comunidades de clientes.

O exercício da coprodução entre firma e clientes (ou rede de clientes) resulta em interações, como já mencionado anteriormente. À medida que clientes se organizam em comunidades ou que simplesmente trocam informações acerca de produtos, marcas e serviços, compartilhamento de experiências de clientes participantes em coprodução podem ocorrer, revelando previamente a uma parcela do mercado o produto ou serviço que está em desenvolvimento. Toda participação do cliente na seleção ou geração de ideias durante o PDNP gera WOM positivo da marca, inclusive em não participantes. É o que define a premissa “P26” (FÜCHS e SCHEREIER, 2011; FRANKE e SCHEREIER, 2010). A conexão ubíqua facilita acesso quase indiscriminado de local e situação à internet que, por sua vez, possibilita clientes e rede de atores (A2A) assumirem o comando da cocriação de valor através de troca de experiências, influenciando via WOM a percepção de usuários sobre marcas, produtos e serviços. A velocidade e o alcance do WOM via internet são indeterminados previamente, por isso implicam em poder aos clientes (premissa “P17”: PRAHALAD E RAMASWAMY, 2004; GUMMESSON e MELE, 2010; FÜLLER, 2011; BALLANTYNE et al., 2011; EDVARDSSON et al., 2011; MÖELLER, 2008; TAPSCOTT, 2006). Consequentemente conteúdos são gerados em interações entre partícipes e não partícipes do PDNP, sendo transportadas percepções de qualidade em ações WOM via internet e outros canais quaisquer, criando valor através da integração entre diferentes recursos, conforme premissas “P3” (PRAHALAD E RAMASWAMY, 2000; GIESE et al., 1996; GUMMESSON E MELE, 2010) e “P12” (GUMMESSON E MELE, 2010; FÜLLER, 2011; BALLANTYNE et al., 2011; EDVARDSSON et al., 2011). Havendo maior contingente de atores informados sobre a marca e sobre produtos, antes de seu lançamento no mercado e já com a prévia percepção de qualidade adquirida por influência WOM de partícipes de coprodução, amplia-se a probabilidade de redução do tempo de difusão do novo produto no mercado, gerando mais aceitação e, logo, desempenho.

Proposição 4. A coprodução contribui para obtenção de desempenho de novos produtos pela redução de custos.

A interação com clientes em regime de inovação colaborativa contribui para desempenho de novos produtos pela redução de custos de pesquisa e de projetos (premissa “P27”: CHESBROUGH, 2003, 2007; TAPSCOTT, 2006; COOPER, 1990). Embora haja variações e customizações, o modelo *stage-gates* é amplamente adotado pelas firmas, com a finalidade de avançar o DNP gradualmente a partir do detalhamento de informações e tomada de decisões parciais, reduzindo riscos e custos. A coprodução permite aprofundar conceitos, protótipos e testes de produto diretamente com cliente ao longo do ciclo de DNP. Tal proximidade aumenta a qualidade da informação e facilita a alocação de recursos de desenvolvimento em conformidade com necessidades (explícitas ou latentes) do cliente. Além disso, a coprodução em rede de atores (A2A), seja através de comunidades de marca (MUNIZ e O’GUINN, 2001) ou por inovação aberta (CHESBROUGH, 2003, 2007), amplia combinações para pesquisa e desenvolvimento sem a necessidade de aumento de quadro funcional da firma ou contratação de serviços de terceiros. A moeda de troca com clientes, consumidores e atores envolvidos no DNP não necessariamente precisa ser monetária, conforme premissa “P9” que motivações como (a) gratificação pela atividade em si, (b) curiosidade, (c) altruísmo, (d) novas amizades, (e) auto-eficácia, (f) busca de informações, (g) autodesenvolvimento, (h) reconhecimento e reputação, (i) insatisfação e somente por fim (h) recompensa monetária.

A figura abaixo sintetiza as proposições P1, P2, P3 e P4.

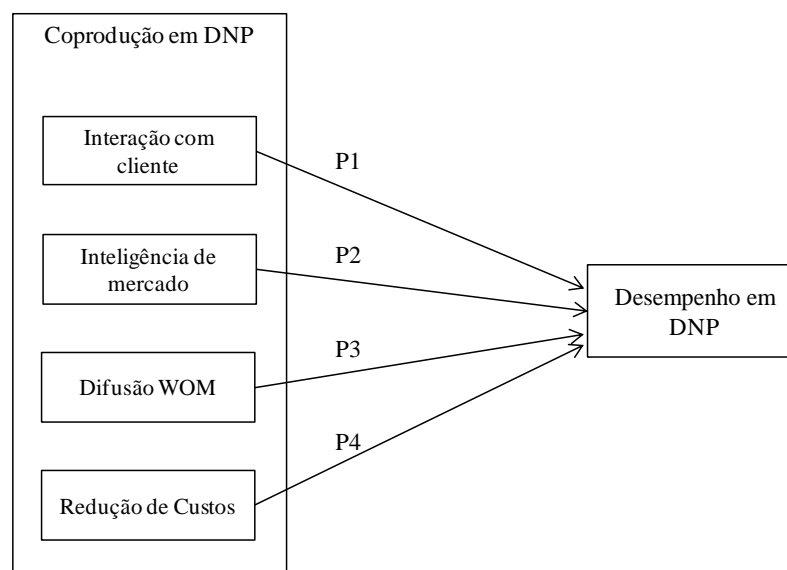


Figura 11 - Síntese das Proposições Teóricas P1, P2, P3 e P4 (do AUTOR)

Proposição 5. A coprodução deve ser estrategicamente orientada a estabelecer um processo com encontros de interação entre firma e cliente (ou A2A) que possibilitem diálogo, compartilhamento de risco, acesso a informações e transparência, ora conduzidos pela firma ora conduzidos pelo cliente conforme as motivações de engajamento.

Coprodução se refere à alocação do cliente como recurso em atividades de criação da oferta em si (premissa 3: VARGO E LUSCH,2004; ETGAR, 2008; OSTROM et al., 2010), conseqüentemente é da firma o poder sobre o momento, o meio, a intensidade e o propósito em que clientes se envolvem ao longo da produção de propostas de valor (premissa “P14”: MOÖELLER, 2008). Todavia, independentemente desse poder, a firma precisa estabelecer uma relação de igualdade com cliente em atividades de coprodução de forma a obter engajamento necessário para resolução de problemas. Assim sendo, a firma deve planejar todos os momentos de encontro (premissa “P15”: PAYNE et al., 2008) com clientes passíveis de coprodução, definindo abordagens centradas no diálogo, no acesso a informações, no compartilhamento de riscos na transparência (premissa “P13”: PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Proposição 6. A prática da abordagem de coprodução pela firma pode sofrer facilitação de fatores (a) internos como a orientação a mercado e capacidade de colaboração e (b) externos como pertinência ao cliente, nível de inovação de produto, perfil de envolvimento do cliente.

Como já mencionado anteriormente coprodução é resultante da decisão da firma em interagir com clientes ou rede de atores (A2A) na produção de bens e serviços e depois da capacidade da firma em operar neste modelo. Diversos fatores podem interferir nesta interação, sendo separados em internos e externos. Os internos dependem unicamente da empresa a habilidade de gestão, já os externos estão mais distantes do alcance da empresa.

São destacados dois fatores internos:

- i. a **orientação a mercado** busca valor superior ao cliente, baseando-se na geração e disseminação de inteligência transportável à oferta de novos produtos e serviços. De acordo com a premissa “P21” e “P22”, a orientação a mercado favorece o desempenho de novos produtos (KOHLI E JAWORSKI, 1990; NARVER E SLATER, 1990; PALADINO et al., 2007; COOPER, 1990) e a inovação de produtos (HAN et al., 2005; ATUAHENE-GIMA et al., 2005; PALADINO et

al., 2007; TSAI et al., 2008). Empresas orientadas a mercado estabelecem processos e estruturas para captação de informações de mercado a fim de aumentar a assertividade e sucesso de suas ofertas, tendo em clientes e não clientes fontes contínuas de valor. Tanto a proposta da lógica S-D e da cocriação de valor quanto da orientação a mercado estão centradas na geração de valor a clientes. A coprodução exige proximidade e interação que somente ocorre se a firma (1) considera estratégico o estabelecimento de contato, (2) é capaz de encontrar clientes e não clientes, (3) é capaz de coordenar ações interfuncional dedicadas ao tratamento adequado das interações que ocorrem em momentos e intensidades variadas e, (4) intenciona converter interações em propostas codesenvolvidas com clientes.

- ii. a **capacidade de colaboração** da firma contribui diretamente na coprodução que se caracteriza pela interação e troca de conhecimentos. A cocriação de valor torna a empresa mais inovadora através da colaboração (premissa “P7”). Tal colaboração requer da firma habilidade em alternar o poder da condução da geração de valor com clientes (ou rede de atores A2A) ao longo da coprodução no DNP, já que a VoC ou trabalho de clientes podem impactar na seleção de ideias, estratégias de comunicação, concepção de produtos e validação de produtos. Tal poder alternado exige na firma capacidade de colaborar e capitalizar ao máximo as interações, devendo valor também ao cliente. Por outro lado, a colaboração reduz os efeitos negativos da aversão ao risco, resistência à mudança e departamentalismo. Aversão ao risco é um fator gerencial determinado pela dificuldade em lidar com a incerteza. A incerteza, por sua vez, é maior em cenários carentes de conhecimento seja por experiência prévia seja por incapacidade ou limitação de aquisição de informações confiáveis e válidas ao contexto do problema. À medida que a firma estabelece e mantém a prática de colaborar com clientes e/ou parceiros, o conhecimento é construído baixando as incertezas. De maneira similar, a resistência à mudança pode ser atenuada a partir de interações mais frequentes entre firma, clientes e/ou parceiros, considerando a ampliação de acesso das partes

sobre efeitos possíveis das mudanças e, assim, reduzindo seu teor. Já o departamentalismo reflete culturas organizacionais mais inclinadas à centralização de poder ou processos internos desprovidos da identificação clara do cliente. Tal cliente pode ser interno ou externo. Quando processos não identificam e canalizam suas entregas com foco na geração de valor ao seu cliente, é possível que as áreas se voltem para suas atividades-fim e não reconheçam as interfaces com as demais áreas da empresa. O foco na cocriação de valor tende a contribuir para o aumento da colaboração e compartilhamento da visão comum entre as áreas sobre como melhor satisfazer o cliente (interno e externo). Um dos ‘remédios’ apontados por Morgan (2006, p. 41) para combater barreiras culturais e relacionais à colaboração é o foco no cliente ou no problema a ser resolvido. “Uma abordagem interativa de resolução de problemas é necessária porque provê a oportunidade de desafiar a questão e clarear informações e requisitos do cliente até que faça sentido” (ALAM, 2005, p. 256).

Como fatores externos são relacionados:

- i. a **pertinência ao cliente** (*embeddedness*) do produto da firma fortalece/enfraquece a intensidade de interação de clientes em coprodução (premissa “P24”: BONNER, 2010). Quanto mais próximo do cotidiano ou “universo” do cliente, maior sua pertinência e, conseqüentemente, maior seu domínio sobre o produto, seu uso e seus benefícios, afetando positivamente na qualidade da informação. Considerando a premissa “P9” (POIESZ, 1995; PRAHALAD E RAMASWAMY, 2000; COVA E DALLI, 2009; FÜLLER, 2010), onde consumidores e clientes trabalham em prol de sua satisfação, clientes inclinados à busca de resolução de próprios problemas (como *lead-users*, por exemplo), a pertinência exerce maior influência sobre a intensidade da interação (premissa “P24”: FÜLLER, 2010);
- ii. o **grau de inovatividade** fortalece/enfraquece a relação entre firma e cliente em coprodução, à medida estimula/desestimula clientes a participarem de algo novo (premissa “P25”: BONNER, 2010; FÜLLER, 2010).

- iii. o **perfil de envolvimento** influencia diretamente a predisposição e a intensidade da interação do cliente em coprodução. A predisposição é definida pela importância percebida do produto (similar à pertinência, porém desvinculado do uso cotidiano) ao cliente. Já intensidade pode ser moderada em função do valor simbólico e valor hedônico do produto ou da marca, onde há ligação emocional preestabelecida (premissa “P8”: ZAICHKOWSKY, 1985; POIESZ, 1995; LAURENT E KAPFERER, 1985).

Os fatores acima são importantes para a definição de estratégias de coprodução pela firma que deve considerar a interação com clientes em trabalho conjunto um processo cocriado, com reciprocidades e responsabilidades claras e mapeadas.

Abaixo são apresentados os fatores internos e externos que poderiam exercer facilitação na abordagem da coprodução pela firma (P6) e as condições favoráveis à sua estruturação como processo organizacional (P5).

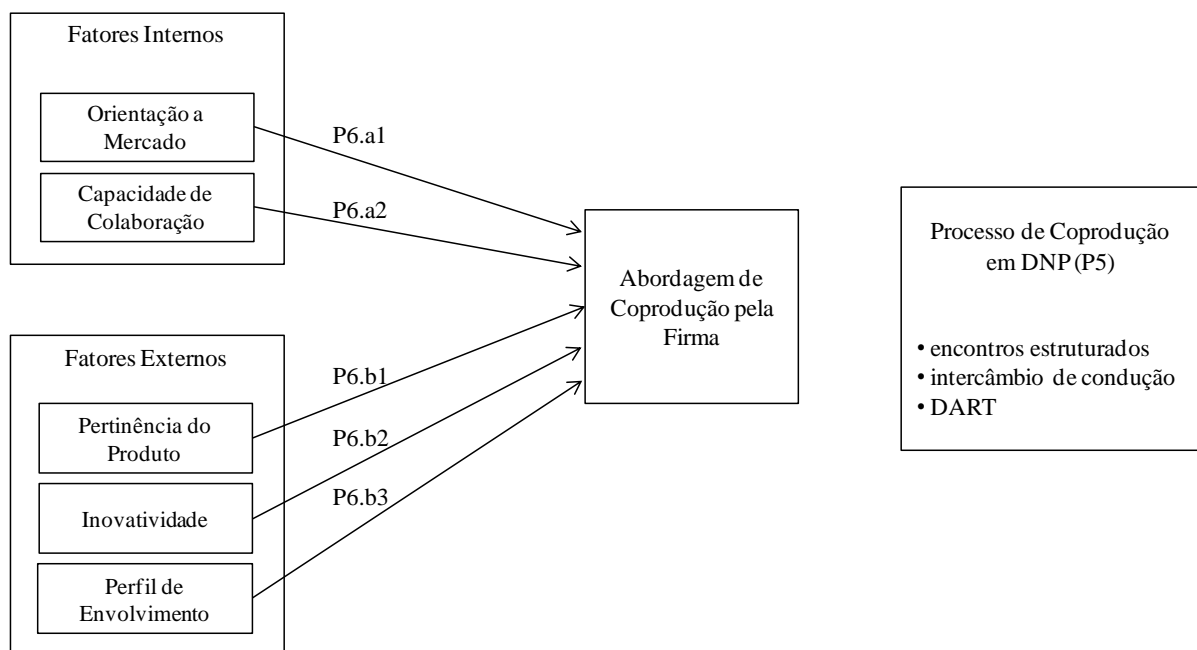


Figura 12 - Síntese das Proposições Teóricas P5 e P6 (do AUTOR)

Vale salientar que a configuração original deste estudo não contemplou ligação direta entre as proposições P5 e P6. Por tal razão, a figura acima espelha ambas as proposições separadas entre si.

Uma vez defendidas teoricamente as proposições supracitadas, o próximo capítulo se dedica a apresentar a metodologia de pesquisa usada na investigação empírica deste estudo.

6. METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo tem a finalidade de apresentar a metodologia que trouxe suporte à condução da pesquisa. A partir das questões de pesquisa formuladas no início deste estudo, seguido de proposições teóricas, foram avaliadas alternativas metodológicas aderentes às características do problema de pesquisa. Os instrumentos de pesquisa, bem como o embasamento que justifica sua escolha, são apresentados a seguir.

6.1 ENFOQUE, TIPO E MÉTODO DE PESQUISA

O estudo teve enfoque qualitativo, devido à necessidade de investigar o problema de pesquisa buscando aguçar o entendimento sobre seu contexto e circunstâncias. Conforme Sampieri (2006), no enfoque qualitativo “há uma realidade a descobrir e busca entender o contexto” (p. 11), sendo que seu propósito consiste em “reconstruir” a realidade tal como é observada pelos atores de um sistema social predefinido (p. 5). Nesta pesquisa a realidade a ser “reconstruída” esteve pautada no entendimento de algumas possibilidades de relação entre coprodução e desenvolvimento de novos produtos. Admitindo-se a ausência de escalas, tanto concebidas como testadas, acerca de coprodução segundo premissas da lógica S-D e da cocriação de valor, se torna apropriada uma imersão sobre este fenômeno. Tampouco foram localizados estudos que elucidem empiricamente ou discorram teoricamente relações entre coprodução e DNP. A pesquisa qualitativa “dá profundidade aos dados, a dispersão, a riqueza interpretativa, a contextualização do ambiente, os detalhes e as experiências únicas, oferecendo um ponto de vista ‘recente, natural e holístico’ dos fenômenos, assim como flexibilidade” (SAMPIERI, 2006, p. 15).

Visando compreender essas relações, e até mesmo sua existência ou não, foi conduzido um Estudo Exploratório com objetivo de “examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, do qual se tem muitas dúvidas ou não foi abordado antes” (SAMPIERI, 2006. p. 99-100). Assim, um objetivo presente residiu na procura de informações capazes de auxiliar o entendimento sobre o problema de pesquisa em seu contexto.

Outro componente decisório para a escolha desse método foi a busca na obtenção de uma visão holística de um fenômeno específico ou série de eventos (GUMMESSON, 2002. p. 86).

A exploração do problema de pesquisa foi realizada através de entrevistas em profundidade com especialistas. Conforme Hair et al. (2005, p. 12), “se o estudo é

exploratório, é provável que o pesquisador colete dados narrativos através do uso de grupos de foco, entrevistas pessoais ou observação de comportamentos ou eventos”. Embora o método de entrevistas permita que a interface entre entrevistador e entrevista seja feita por telefone ou ainda diálogo por computador (HAIR et al., 2005, p. 157), nesta dissertação as entrevistas ocorreram de modo presencial e pessoal com especialistas. Dentre as vantagens da entrevista pessoal, Hair et al. (2005, p.169) destacam o estabelecimento de empatia e de interesse pelo estudo, a oportunidade de sondagem de questões complexas e de esclarecimentos de dúvidas dos participantes, que proporcionam alta taxa de resposta.

Devido à natureza pouco difundida do tema, foram esperadas interpretações e visões heterogêneas entre os especialistas. Adotando entrevista fisicamente presencial, oportunidades de alinhamento de conceitos entre pesquisador e entrevistado puderam ser criadas e administradas em tempo de entrevista, antes ou após. “As entrevistas pessoais, estruturadas ou não, são tradicionalmente usadas para obter informações qualitativas detalhadas a partir de um número relativamente pequeno de indivíduos, sendo também chamada de entrevista em profundidade” (HAIR et al., 2005, p. 157).

De acordo com Hair et al. (2005, p. 167-168), a entrevista em profundidade apresenta alta eficiência, na medida em que:

- ajuda a formular hipóteses, pois a discussão oferece clareza de pensamento, ajudando a expressar proposições de pesquisa;
- auxilia a mensuração em estudos futuros oferecendo uma definição operacional de um conceito;
- identifica atributos relevantes de uma situação, que pode ser uma característica importante de um produto ou de uma função.

A escolha de especialistas se justificou pela credibilidade de suas opiniões inerente a sua posição de “conhecedor” do assunto em questão que, por conseguinte, estende o impacto de sua percepção além de si próprio. Flick (2004, p. 104) define que “o entrevistado (especialista) é integrado ao estudo não como um caso único, mas representando um grupo (de especialistas específicos)”.

6.2 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E RELAÇÃO DOS ESPECIALISTAS

Foram selecionados especialistas pertencentes à rede de contatos do pesquisador, obedecendo ao critério básico de atuar em posição de gerencial em áreas de Marketing, P&D, Desenvolvimento de Produtos, com no mínimo 3 anos de experiência na função e 5 anos de mercado, preferencialmente com atuação em empresas de grande e médio

porte. Tais especialistas atualmente estão ligados a diferentes setores da indústria, por exemplo: implementos agrícolas, calçadista, bens de consumo, automotivo e alimentos.

A fim de garantir uma compreensão mais ampla sobre o problema de pesquisa e atender aos objetivos específicos, foram selecionados 08 (oito) especialistas. Como já mencionado anteriormente os especialistas pertencem a diferentes setores da indústria com o intuito de ‘garimpar’ especificidades que deem suporte à construção de uma leitura abrangente e não limitada.

Os nomes dos especialistas foram omitidos de modo a preservar sua identidade e assegurar sigilo de informações possíveis de serem consideradas confidenciais. Seguindo os critérios definidos para seleção de especialistas, o conjunto de entrevistados com sua breve ficha descritiva é dado a seguir.

Especialista 1. JF tem mais de 10 anos de experiência em desenvolvimento de novos produtos e coprodução. Seu setor predominante de atuação é o automotivo, especificamente acessórios automotivos, acumulando experiência tanto no mercado de reposição (*after market*) como também B2B com montadoras de automóveis. Já trabalhou com empresas como Wolkswagen, Toyota, GM e Ford. Atualmente é Gerente de Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos de uma empresa de acessórios automotivos.

Especialista 2. DB tem mais de 15 anos de experiência em design de produtos, participando desde pesquisa de mercado e concepção até escolha de maquinário, teste de produto e lançamento. Seu setor predominante de atuação é o de utilidades domésticas em empresas como Tramontina, Sanremo e Bettanin. Atualmente é Coordenadora de Inovação e Design de uma empresa de bens de consumo (limpeza).

Especialista 3. MW tem mais de 20 anos de experiência em pesquisa e desenvolvimento de produtos com atuação predominante no setor químico, desenvolvendo soluções para clientes calçadistas e automotivos. Atualmente é Gerente de P&D de uma empresa química.

Especialista 4. FP tem mais de 09 anos de experiência em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, sempre atuando no setor de alimentos, em especial chocolates. Atualmente é Coordenadora P&D de uma empresa de alimentos.

Especialista 5. RS tem mais de 05 anos de experiência no desenvolvimento de novos produtos, sendo o elo entre demandas de mercado e áreas técnicas como engenharia e manufatura. Seu setor predominante de atuação é o de implementos ao agronegócio. Atualmente é Gerente de Produto de uma empresa montadora de implementos agrícolas.

Especialista 6. AS tem mais de 20 anos de experiência em inovação com ênfase no desenvolvimento de novos produtos dos setores ligados à higiene, limpeza e cuidados pessoais. Com passagem por empresas como Colgate, KCC (Kimberly-Clark) e Unilever, é hoje Gerente de Marketing de uma empresa de bens de consumo (limpeza).

Especialista 7. KK tem mais de 10 anos de experiência no desenvolvimento de novos produtos, atuando na área de marketing e P&D. Seu setor predominante de atuação é o de alimentos. Atualmente é Gerente de Marketing de uma empresa de alimentos.

Especialista 8. LJ tem mais de 10 anos de experiência em design e desenvolvimento de novos produtos, tendo passado por empresas como Ordene e Sanremo. Seu setor predominante de atuação é o de utilidades domésticas. Atualmente é Coordenador de Produto de uma empresa de bens de consumo (utilidades doméstica).

6.3 PERÍODO E INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

O período das entrevistas foi de agosto a dezembro de 2012. Conforme mencionado, o estudo utilizou a técnica de entrevistas em profundidade com os especialistas, em sua variação focal onde o problema pode ser potencialmente explorado e são flexíveis para incluir novas perguntas (HAIR, 2005. p. 163).

Tais entrevistas foram suportadas por roteiro que, segundo Flick (2004, p. 104) serve para: (1) igualar pesquisador e especialista e (2) orientar entrevista de forma a garantir o foco permitindo inserções ao longo do guia. O roteiro, apresentado no Apêndice I deste documento, abordou perguntas ligadas às premissas listadas no término do capítulo de revisão bibliográfica e às proposições teóricas. O roteiro foi submetido a um especialista ou um juiz representado por professor universitário ligado a marketing estratégico e desenvolvimento de novos produtos. Após submissão e reformulação, o roteiro foi revisado de modo a aumentar sua aderência à linguagem empresarial. Durante o período das entrevistas, ajustes foram promovidos no roteiro, decorrente de um processo natural de melhoria contínua baseada na experimentação do instrumento de coleta em campo.

As entrevistas foram focadas na opinião do especialista, independentemente de comprovação ou evidências de fenômenos na empresa em que atua ou atuou. Desta forma, foi possível encontrar lacunas de entendimento e de aplicação das proposições teóricas formuladas neste estudo, quando da exposição aos entrevistados.

Em média, cada entrevista levou de 1,5h a 2h de duração. Em alguns casos houve complementação de informações através de troca de e-mails. Como dinâmica da

entrevista, logo após as formalidades de apresentação, o pesquisador sempre dedicava um tempo razoável para equalização dos principais conceitos abordados nas proposições. Vencida a etapa de alinhamento teórico-conceitual entre pesquisador e especialista, as proposições eram lidas e discutidas. Por vezes, a entrevista não seguiu a ordem estipulada pelo roteiro em termos de imersão sequencial das proposições, já que as respostas direcionavam a entrevista para um lado ou outro do conjunto geral a ser explorado.

O registro das entrevistas se deu por meio de gravação do áudio e anotação em tempo real, seguindo a estrutura de perguntas do roteiro já mencionado. Isso propiciou a construção de uma memória das respostas suficiente para o objetivo desta pesquisa, preservando a originalidade dos especialistas em sua forma de expressão e opinião como técnicos em DNP e coprodução.

6.4 Análise dos dados de pesquisa

Esta seção é reservada descrição das técnicas e etapas necessárias à análise dos dados obtidos durante a pesquisa.

Primeiramente, os dados coletados foram narrativos, conforme classificação de Hair (2005), cuja interpretação se dará por análise de conteúdo. Com intuito de garantir a qualidade da análise em critérios como credibilidade, transferência, confiança e confirmação propostos por Lincoln e Cuba (1985 in SAMPIERI, 2006. p. 259), algumas entrevistas tiveram seu conteúdo transcrito e submetido de volta ao especialista como forma de validar sua captação. Tal submissão foi realizada através de e-mail. Outro aspecto considerado na análise foi o risco de amplitude das respostas decorrente de possíveis visões difusas entre os especialistas. Com a finalidade de identificar pontos de convergência e divergência, as respostas foram cruzadas entre si inúmeras vezes, nos intervalos entre uma entrevista e outra e, principalmente, após findadas todas as entrevistas. O que se observou foi que a singularidade dos especialistas (expertise, histórico e momento atual) enriqueceu a pesquisa, uma vez que permitiu a confrontação das proposições diante de diferentes contextos e aplicações.

Como o método escolhido se baseia em análise de conteúdo das entrevistas com os especialistas, inúmeras leituras dos transcritos das entrevistas foram realizadas, alternando entendimentos sobre cada resposta e interpretação face às proposições teóricas presentes neste trabalho. Consequentemente, a análise não foi retilínea e sim circular, exigindo contínua reflexão sobre as respostas e revisão da fundamentação teórica, a fim de cercar as combinações entre teoria e dados empíricos qualitativamente levantados.

A fim de facilitar a análise, é proposta pelo autor uma estrutura padrão de organização das proposições e do conteúdo das entrevistas. As próximas seções apresentam a estrutura de análise e, em seguida, os cruzamentos das entrevistas e das proposições.

A análise de conteúdo demandou a criação de uma estrutura padrão de organização das proposições e das respostas, com já mencionado anteriormente. Tal estrutura consiste na decomposição de cada proposição teórica em partes menores de conteúdo, doravante denominadas de questões-chave. Tais questões são oriundas da necessidade do pesquisador em tempo da análise de conteúdo. Elas desempenham um papel fundamental na análise, pois permitem segregar as respostas dos especialistas e reduzir eventuais distorções da interpretação, tais como generalizações sobre as respostas.

Outro componente usado na estruturação da análise é refletido na forma de representação das respostas. As respostas foram avaliadas, interpretadas e consolidadas para cada proposição. A consolidação é fruto da análise subjetiva, intrínseca ao método qualitativo, e segue um formato padrão que separa os objetos de análise nos seguintes itens:

- Convergência entre resposta e proposição teórica
- Resumo da análise de conteúdo
- Comentários relevantes dos especialistas
- Pontos convergentes entre as proposições e as respostas
- Pontos divergentes entre as proposições e as respostas

A quebra das proposições em questões-chave e a itenização dos conteúdos das respostas trouxeram robustez ao cruzamento das entrevistas e das proposições, que é descrito no capítulo seguinte, que discorre sobre os resultados da análise.

7. RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

Neste capítulo são descritos os resultados obtidos durante as entrevistas com os especialistas face às proposições teóricas deste trabalho, seguindo a estrutura de análise supracitada.

7.1 PROPOSIÇÃO 1. A COPRODUÇÃO CONTRIBUI PARA OBTENÇÃO DE DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS PELA INTERAÇÃO COM CLIENTES

Esta proposição é a mais trivial desta pesquisa e, ao mesmo tempo, a mais importante. Sua eventual negação poderia desencadear um efeito em cascata de nulidade das demais proposições, quer seja pela recusa da coprodução como forma de interação quer seja pela não confirmação da interação como fator de desempenho em novos produtos segundo a opinião dos especialistas.

Por o que fora exposto, a proposição 1 reservou a maior fatia de tempo de discussão durante as entrevistas e abriu possibilidades de investigação e relação com as outras cinco proposições.

7.1.1 QUESTÕES-CHAVE DA PROPOSIÇÃO 1

As questões-chave dessa proposição são elencadas na figura a seguir.

Questão-chave	Texto original da proposição <i>[fonte reduzida para dar ênfase ao trecho da proposição]</i>
a) Interação com clientes no PDNP afeta positivamente o desempenho de novos produtos	Um dos fatores que afeta positivamente o desempenho de novos produtos e do PDNP é a interação com clientes, conforme premissa “P19” (COOPER e EDGERT, 2008; JARUZELSKI e DEHOFF, 2011; HSIEH e CHEN, 2005; BONNER, 1999; OLSON, 2005; LAU et. al., 2010; FÜCHS e SCHREIER, 2011) (...) A premissa “P1” (GRÖNROOS, 2006b; COVA E DALLI, 2009; FRYBERG e JÚRIADO, 2009; GUMMESSON e MELE, 2010; CHANDLER e VARGO, 2011; BALLANTYNE et. al., 2011; EICHENTOPF, 2011) reconhece a interação como locus da cocriação de valor e da coprodução. Então é possível converter insights e trabalho de clientes em assertivamente de decisões e ações mais convergentes às necessidades de clientes, aumentando as chances de satisfazê-los e, portanto, aumentar o desempenho.
b) Interação com clientes no PDNP torna a empresa mais inovadora	A colaboração, inerente à interação e característica da lógica S-D, torna a empresa mais inovadora segundo a premissa “P7” que é suportada por COVA e DALLI (2009), Prahalad e Krishnan (2008), Lusch e O'Brien (2007), Chesbrough (2003); Tapscott

Questão-chave	Texto original da proposição <i>[fonte reduzida para dar ênfase ao trecho da proposição]</i>
	(2006) e Bohlmann (2010).
c) Há várias formas de interação com clientes que podem ocorrer em diferentes estágios do PDNP	A interação com clientes pode ocorrer em diferentes etapas do PDNP, com intensidades e propósitos variados. A firma pode interagir com clientes para entender suas necessidades, ouvindo sua voz (VoC – <i>Voice-of-Customer</i>), com objetivo de reunir requisitos passíveis de atendimento através de produtos (ou serviços), dispondo de um amplo leque de técnicas de investigação tais como pesquisa de mercado, análise do comportamento do consumidor, pesquisa de opinião, benchmarking da concorrência, <i>focus group</i> , observação, simulação, <i>lead-users</i> , painéis delphi, construção de cenários, variações da técnicas de <i>brainstorming</i> , etnografia, inovação aberta e outros (HIPPEL, 1986; URBAN e HAUSER, 1993; BAXTER, 1998; CHESBROUGH, 2003; KOEN, 2005b; CELASCHI, 2007; CRAWFORD e DIBENEDETTO, 2008; ULRICH e EPPINGER, 2008; COOPER e EDGETT, 2008). Outra forma de interação se dá pelo compartilhamento de trabalho entre firma e cliente através de testes de produto (CRAWFORD e DIBENEDETTO, 2008; ULRICH e EPPINGER, 2008), co-desenvolvimento e co-design (FRANKE e SCHREIER, 2010)
d) Interação com clientes reduz o risco de DNP	De modo geral, a interação com cliente durante PDNP reduz riscos da firma em desenvolver produtos/serviços descasados de necessidades ou anseios dos clientes (JARUZELSKI e DEHOFF, 2011)
e) Interação voltada à resolução de problemas gera o efeito positivo maior no desempenho de DNP	Quando essa interação é voltada à resolução de problemas, o engajamento é mais intenso (premissa “P23”: MORGAN, 2006; ALAM, 2005), sendo mais propícia a coprodução (premissa “P4”: PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004; GIESE et. al., 1996; OJASALO, 2010).
f) Interação com clientes no PDNP cria novas capacidades à firma pela adição do cliente como recurso operante	O cliente se torna um recurso adicional que, combinado com os demais recursos da organização, pode resultar em novas e únicas capacidades da firma (premissa “P5”: PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004; BELKAHLA e TRIKI, 2011; BETTIS e PRAHALAD, 1995; DANNELS, 2002), neste caso a firma aprende com clientes ao longo do PDNP.

Figura 13 - Questões-chave da Proposição 1

Invariavelmente todas as questões acima foram retratadas ao longo das entrevistas e sua interpretação é expressa no decorrer da exposição da análise de conteúdo.

7.1.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO DA PROPOSIÇÃO 1

De maneira geral **todos os respondentes concordam com a proposição 1, convergindo integralmente à proposição.**

Em suma, a possibilidade de troca de informações, o estabelecimento de elos e sinalizações emitidas pelo cliente foram externados pelos especialistas como fatores preponderantes à obtenção de desempenho em novos produtos pela interação com clientes em regime de coprodução.

O conhecimento agregado pelo cliente também foi apontado pelos especialistas, estando diretamente ligado com sua experiência de uso do produto e sua visão complementar ao da firma.

As opiniões dos especialistas foram convergentes em todas as questões-chave da proposição 1, conforme transcritos a seguir.

Questão-chave (a): Interação com clientes no PDNP afeta positivamente o desempenho de novos produtos. Os especialistas destacam a proximidade com cliente como força motriz para sucesso do DNP.

“A coprodução dá mais assertividade. A oportunidade pode vir de uma situação do cliente ou de um objetivo da firma. Quando a gente percebe que a formação da base desse novo desenvolvimento começa com elos, com troca de informações, a chance de edificar isso e tornar mais sólido é maior” (MW; 2012).

“Estar com cliente dando sinalizações do que precisa é fundamental” (FP, 2012).

Também são feitas menções sobre o efeito das redes sociais nesta interação de clientes no PDNP. Conforme LJ (2012), *“é extremamente positivo (a coprodução), e não somente do consumidor, mas de uma rede”*, reforçando as teorias de comunidade de marca e rede de atores (A2A) sobre a extensão da interação ao longo do PDNP.

Ainda sobre efeito das redes sociais, observa-se impacto no modelo tradicional de DNP que recebe adaptações em seu processo a fim de permitir entradas descoordenadas de informações. De acordo com AS (2012), *“a forma básica está sendo adaptada com as mídias sociais. Hoje você faz as mesmas coisas basicamente, mas tem geração de insights muito forte a partir das redes sociais... A cocriação está existindo desde o momento do insight ... O buzz da internet ajuda muito a gerar insight, porque as comunidades são livres!”* Isso denota uma possível realidade e/ou tendência de renovação do PDNP, para considerar coprodução em diferentes níveis de envolvimento de clientes. Por exemplo, até o SAC (serviço de atendimento ao cliente) é usado como fonte de ideias para DNP.

Questão-chave (b): Interação com clientes no PDNP torna a empresa mais inovadora. Os especialistas entendem que o papel de usuário do produto eleva a legitimidade do cliente como fonte de informações inusitadas e, por conseguinte, é candidato a prover

insights para inovação, já que “as pessoas dão uso para as coisas que a gente não pensa na hora da concepção ... equipe (da firma) pode ser nova ou não usuária do produto, então não se pode depender da equipe conhecer o produto... que medo para companhia ter pessoas que não usam os produtos que concebem desconhecem este produto” (DB, 2012).

Questão-chave (c): Há várias formas de interação com clientes que podem ocorrer em diferentes estágios do PDNP. O roteiro da entrevista utilizou as etapas indicadas pelo PDMA, a saber: descoberta, desenvolvimento e comercialização. Os respondentes identificaram diferentes situações de interação durante cada um dessas etapas.

Etapa de Descoberta

Segundo os especialistas, durante a etapa de descoberta, as formas mais comuns de interação se dão por meio de pesquisa de mercado, derivação de produtos correntes em inovações incrementais e grupos de foco.

Para produtos com exigência técnica especializada, onde o conhecimento do cliente é limitado, a contribuição do cliente pode ser questionável devido sua dificuldade em identificar os meios pelos os quais o produto pode ser concebido. Quando o cliente carece de conhecimento para traduzir a tecnologia embutida no produto, sua participação é mais concentrada na usabilidade. Por tal razão, produtos tecnológicos com alta complexidade de componentes (ex.: veículos agrícolas), produtos não diretamente utilizados pelo cliente (ex. adesivos e colas) e produtos com teor sensorial (ex. chocolates) restringem a participação do cliente em atividades nessa etapa. Já produtos de manuseio simplificado têm maior espaço de coprodução devido à proximidade do cliente com produto ou às situações de uso em que está inserido (ex. utilidades domésticas, limpeza, higiene e beleza).

De forma geral, os clientes atuam na descoberta aportando necessidades de uso e situações não comumente percebidas pela firma. Segundo JF (2012), *“a partir de produtos correntes são propostas evoluções de produto juntamente com cliente e avaliado sua percepção como técnica de coleta de informações”* e são feitas *“pesquisas de mercado específicas por oportunidade de inovação”*.

Etapa de Desenvolvimento

O teste de produto se mostrou a técnica predominante para coprodução, segundo opinião dos especialistas, colocando o cliente na posição de avaliador do produto desenvolvido ou prototipado.

Para RS (2012), *“nesta fase de desenvolvido quando temos teste e validação e outros estágios de VoC que são tipo clínicas, isso gera confiança para comercialização e isso*

gera desempenho”. Corroborando com esta visão, AS (2012) afirma que *“a parte mais forte eu acho que ainda é o teste de produto, da prova do consumidor, é onde as companhias tomam as decisões mais importantes em termos de ajuste forma, ajuste produto, ajuste uso”*.

É válido ressaltar que, a despeito do reconhecimento do teste de produto como técnica de interação e envolvimento com cliente, os especialistas retrataram situações onde o cliente uma postura predominantemente de reação e menos de ação conjunta com a firma, ficando em geral resignado à avaliação.

Etapa de Comercialização

A etapa de comercialização se mostrou propícia para coprodução em setores cuja relação com cliente é B2B, à medida que o ajuste de preços é crucial para o lançamento adequado em termos da demanda e da abordagem de atuação no mercado, especialmente em situações de dependência da firma em inovar produtos inseridos dentro da cadeia de seu cliente (ex. sistemistas e acessórios automotivos). De acordo com JF (2012), *“decisões conjuntas entre firma e clientes sobre estratégia comunicação e formação de preço são práticas comuns no B2B”*. No caso de B2C, a força de redes de clientes e comunidades de marca pode contribuir na difusão do produto, indo ao encontro da Proposição 3.

Considerações finais sobre a questão-chave (c)

Os respondentes divergiram quanto à concentração da intensidade da interação ao longo do processo de DNP. Como citado anteriormente, em produtos de maior requinte técnico, a descoberta reserva menor intensidade ao cliente coproduzir, ao passo que em produtos de bens de consumo diário, a descoberta recebe mais atenção da firma em trabalhar em conjunto com clientes.

“Teoricamente quanto maior o envolvimento melhor, mas tenho que conciliar com as etapas e as pessoas internas da empresa que se envolvem. A intensidade deve ser 100% no início para chegar em 20% real até o final do PDNP, pois muito acaba se perdendo dentre as restrições do PDNP” (DB, 2012).

Por outro lado, na experiência de outros especialistas, a descoberta (etapa inicial) requer uma organização das técnicas de geração de ideias de modo a maximizar a assertividade de captação de insights dos clientes partícipes.

“Fiz 10 workshops. Te digo que desses 10 acho que nenhum saiu um genuíno novo produto. Era sempre pegava o que tinha no pipeline e adaptavam aos insights do consumidor. O processo de entender o shopper, entender o consumidor, entender as tendências está na cabeça das pessoas e não no processo escrito. Depois que você faz o processo escrito e leva isso para vida real, aí você pode gerar insight” (AS, 2012).

À frente, na proposição 5, é continuado o debate sobre processo, estrutura e intensidade de interação em nível de coprodução com clientes durante PDNP.

Questão-chave (d): Interação com clientes reduz o risco de DNP. Os especialistas reconhecem que os clientes ajudam a delimitar as possibilidades de desenvolvimento, reduzindo riscos para firma. *“Essa interação, o desenvolvimento colaborativo, parte para estas discussões de diferenças. Se é bem determinado o que se quer da interação, o projeto flui mais fácil que o tentativo-erro”* (MW, 2012). Trabalhar diretamente com cliente no DNP permite antecipar conceitos de produtos potencialmente distantes das necessidades ou com baixa aceitação pelos clientes, levando ao afunilamento de possibilidades de projeto de novos produtos, reduzindo as chances de investimentos desacertados e aumentando a probabilidade de acerto em projetos. Conforme DB (2012), coprodução com cliente faz com que a firma *“aumente o foco ou descubra o que o cliente não quer, podendo eliminar o produto”*.

Em contrapartida, os respondentes indicam uma preocupação sobre o envolvimento direto dos clientes na geração de ideias de novos produtos, à medida que a firma tem limitações tecnológicas (maquinário, processo industrial e manipulação de materiais) e de investimento, o que requer da firma habilidade em selecionar ideias implementáveis. *“Devemos tomar um cuidado em buscar opiniões e filtrar esses inputs”* (LJ, 2012).

Questão-chave (e): Interação voltada à resolução de problemas gera o efeito positivo é maior no desenho de DNP. Os especialistas concordam com esta questão-chave que tem relação direta com pertinência do produto, tópico explorado pela Proposição 6. Por isso, tal questão-chave será debatida adiante.

Questão-chave (f): Interação com clientes no PDNP cria novas capacidades à firma pela adição do cliente como recurso operante. De forma geral, os especialistas entendem que a interação com clientes propicia acúmulo de conhecimento à firma. Todavia, é necessário que empresa seja capaz de manipular as informações e as experiências compartilhadas com os clientes.

Duas ponderações dos especialistas chamaram a atenção para este fator. Uma delas é a utilização de canais complementares de interlocução da firma com clientes e consumidores, como meio de captar informações relevantes que podem ser traduzidas em *insights* de inovação e DNP. Uso de *feedback* pelo SAC é salientado como canal adicional,

mesmo quando utilizado de maneira parcial ou reativa. “Existe o nosso serviço de atendimento ao consumidor, onde os clientes se posicionam sobre lançamentos ou produtos de linha. A gente tem feedback pelo SAC de uma série de consumidores que utilizam esta ferramenta tanto para tirar dúvidas quanto para dizer gostei/não gostei. Mas é uma coisa reativa, o produto já está no mercado” (FP, 2012). Isso indica que envolver clientes no PDNP, por si só, pode não ser suficiente para agregar novas capacidades à firma, devendo ser adotadas outras maneiras de dialogar abertamente com clientes de modo a facilitar o cruzamento de informações entre as áreas (departamentos) que participam desse processo.

Outra ponderação reside justamente sobre estrutura do PDNP, tradicionalmente implementados pelas empresas de forma linear (tendo o modelo *stage-gates* como base), atualmente impactada pela influência das redes sociais, nas quais clientes e não-clientes discutem produtos, marcas e experiências de modo aleatório e ilimitado.

Ademais, essa questão-chave sobre capacidades da firma apresenta ligações com a Proposição 2, que aborda melhoria no desempenho do DNP a partir da aquisição de inteligência de mercado, que é uma capacidade da firma, advinda da coprodução. Logo, novo espaço é destinado a seguir para discorrer sobre essa questão-chave.

7.2 PROPOSIÇÃO 2. A COPRODUÇÃO CONTRIBUI PARA OBTENÇÃO DE DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS PELA GERAÇÃO DE INTELIGÊNCIA DE MERCADO

Esta proposição ampliou a discussão com os especialistas, expandindo a coprodução como abordagem capaz de fortalecer a capacidades da firma de entender seu mercado. Temas como internet e redes sociais surgiram nos depoimentos como ferramentas de troca de informações. A habilidade da firma em reconhecer informações válidas e confiáveis e convertê-las em desempenho de novos produtos foi levantada como determinante à assimilação desse conhecimento pela firma.

7.2.1 QUESTÕES-CHAVE DA PROPOSIÇÃO 2

A questão-chave dessa proposição está contida na figura a seguir.

Questão-chave	Texto original da proposição <i>[fonte reduzida para dar ênfase ao trecho da proposição]</i>
g) O compartilhamento de informações com clientes durante DNP favorece a geração de inteligência de mercado à firma, tanto	Seguindo as premissas “P1”, “P19” e “P5”, a interação com clientes em atividades de coprodução amplia o acesso a informações pela firma. Compartilhar a ideação, seleção ou desenvolvimento de ofertas com clientes atuais ou não-clientes abriga o acúmulo e a análise de conhecimentos oriundos de

Questão-chave	Texto original da proposição <i>[fonte reduzida para dar ênfase ao trecho da proposição]</i>
isoladamente quanto através de rede de atores (A2A)	diversas fontes. Tal conhecimento trocado permite a firma identificar um maior leque de oportunidades e co-desenvolver ofertas diferentes daquelas que desenvolveria sozinha, gerando inteligência de mercado para firma De acordo com a premissa “P6”, as firmas obtêm vantagem competitiva pelo engajamento de clientes e rede de parceiros que atuam como recursos operantes (VARGO e LUSCH, 2004; ZHANG e CHEN, 2008; VARGO, 2007, TEECE, PISANO e SHUEN, 1997). Os clientes então se tornam transmissores de inteligência de mercado às firmas, passando informações sobre concorrência, produtos de referência e experiências, por meio de interações com firma em regime intenso de colaboração.

Figura 14 - Questões-chave da proposição 2

7.2.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO DA PROPOSIÇÃO 2

Todos respondentes concordam que a coprodução pode contribuir para inteligência de mercado e no potencial ampliado de informações disponíveis em redes sociais e canalizadas pelo cliente durante sua participação no processo de DNP, **convergingo integralmente à proposição.**

Questão-chave (g): O compartilhamento de informações com clientes durante DNP favorece a geração de inteligência de mercado à firma, tanto isoladamente quanto através de rede de atores (A2A). A internet apareceu como veículo de interação entre clientes e não-clientes e como possibilidade de acesso, uso e repasse de informações sobre concorrência, produtos e mercado. *“Acredito que clientes acessam blogs e trocam informações entre si e isso é aplicado em sua participação de coprodução”* (JF, 2012). Segundo AS (2012), *“hoje existe uma troca de informação muito forte. As pessoas se conversam na rede ... o que as outras empresas estão fazendo e gerando reconhecimento pelo cliente ... isso gera inteligência de mercado”*.

Porém, algumas ressalvas foram expostas pelos especialistas e que podem ser entendidas como eventuais variáveis facilitadoras. A inteligência de mercado exige da firma que assimile e filtre as informações captadas e as empregue em processos organizacionais voltados ao atendimento das demandas (declaradas ou não) do mercado, ampliando suas possibilidades de capitalizar resultados. No caso da coprodução no DNP, tais informações devem ser inseridas como balizadores ao longo da concepção, desenvolvimento e lançamento

de novos produtos. Conforme elencado abaixo, a interação da firma com clientes pode facilitar a aquisição de inteligência de mercado, salvo:

- A qualidade da informação fornecida pelo cliente (MW, 2012);
- Flexibilidade de criação (inovação) no mercado de atuação da empresa (MW, 2012);
- Combinação com outras fontes de informação da empresa (FP, 2012);
- Capacidade de firma em transformar estas informações em algo gerenciável (RS, 2012);
- Capacidade da firma em interpretar as informações (DB, 2012);
- Receptividade da empresa às informações fornecidas pelo cliente (DB, 2012).

As considerações supracitadas não foram postas como inibidoras da obtenção de inteligência de mercado e sim como fatores que devem ser considerados pelas empresas, a fim de melhorar a exploração da coprodução para esta finalidade.

Outro aspecto merecedor de atenção foi a distância do cliente em relação à operação da firma.

“O cliente tem a sua visão e que é neutra, sendo fonte idônea. Não tem histórico da empresa e do produto, se vendeu ou não e se a firma tem tecnologia disponível. Cabe à firma interpretar as informações de modo a fazer um uso adequado, pois o cliente quer tudo. É parecido com pesquisa de mercado, mas deve estar receptivo ao que pode ser trazido”. (DB, 2012)

Usuários mais avançados apareceram como clientes confiáveis para aquisição de informação de mercado, sendo citados termos como *heavy-users* e *lead-users*. Isso corrobora com a preocupação dos especialistas em qualificar as informações trazidas pelos clientes, não assumindo como verdade absoluta e sim como algo a ser investigado e construído dentro do processo de DNP. Segundo LJ (2012), *“o especialista trabalha com muitas bandeiras, geralmente antenado como que está acontecendo em todas as modas das redes sociais”*.

“Essa inteligência é o maior valor que tu vai adquirir da cocriação: entender exatamente onde está a necessidade!”(RS, 2012). Este comentário estabelece um conexão entre inteligência de mercado e desempenho de futuros DNP, à medida que poderia incitar a retenção de conhecimento pela firma no instante da interação com cliente para utilização posterior desse conhecimento em projetos seguintes e que busquem retratar necessidades

latentes não explicitamente declaradas. Neste caso, a inteligência estaria ajudando na capacidade de inovação da firma.

7.3 PROPOSIÇÃO 3. A COPRODUÇÃO CONTRIBUI PARA OBTENÇÃO DE DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS PELA DIFUSÃO WOM EM COMUNIDADES DE CLIENTES

A proposição 3 motivou uma discussão profícua com os especialistas, resultando em situações diferentes entre empresas B2B e B2C. Novamente a internet e as redes sociais surgiram como expoentes canais para WOM entre clientes e com efeito sobre a difusão de novos produtos.

7.3.1 QUESTÕES-CHAVE DA PROPOSIÇÃO 3

As questões-chave dessa proposição são elencadas na figura a seguir.

Questão-chave	Texto original da proposição <i>[fonte reduzida para dar ênfase ao trecho da proposição]</i>
h) Participação de clientes no PDNP gera WOM positivo.	O exercício da coprodução entre firma e clientes (ou rede de clientes) resulta em interações, como já mencionado anteriormente. Toda participação do cliente na seleção ou geração de ideias durante o PDNP gera WOM positivo da marca, inclusive em não-participantes. É o que define a premissa “P26” (FÜCHS e SCHEREIER, 2011; FRANKE e SCHEREIER, 2010).
i) WOM gerado por clientes em coprodução ajuda na difusão de novos produtos, especialmente quando associado ao uso de internet (redes sociais e/ou comunidades de clientes)	À medida que clientes se organizam em comunidades ou que simplesmente trocam informações acerca de produtos, marcas e serviços, compartilhamento de experiências de clientes participantes em coprodução podem ocorrer, revelando previamente a uma parcela do mercado o produto ou serviço que está em desenvolvimento. A conexão ubíqua facilita acesso quase indiscriminado de local e situação à internet que, por sua vez, possibilita clientes e rede de atores (A2A) assumirem o comando da cocriação de valor através de troca de experiências, influenciando via WOM a percepção de usuários sobre marcas, produtos e serviços. A velocidade e o alcance do WOM via internet são indeterminados previamente, por isso implicam em poder aos clientes (premissa “P17”: PRAHALAD E RAMASWAMY, 2004; GUMMESSON E MELE, 2010; FÜLLER, 2011; BALLANTYNE ET. AL., 2011; EDVARDSSON ET. AL., 2011; MÖELLER, 2008; TAPSCOTT, 2006). Consequentemente conteúdos são gerados em interações entre partícipes e não-partícipes do PDNP, sendo transportadas percepções de qualidade em ações WOM via internet e outros canais quaisquer, criando valor através da integração entre diferentes recursos, conforme premissas “P3” (PRAHALAD E RAMASWAMY, 2000; GIESE ET. AL., 1996; GUMMESSON E

Questão-chave	Texto original da proposição <i>[fonte reduzida para dar ênfase ao trecho da proposição]</i>
	MELE, 2010) e “P12” (GUMMESSON E MELE, 2010; FÜLLER, 2011; BALLANTYNE ET. AL., 2011; EDVARDSSON ET. AL., 2011). Havendo maior contingente de atores informados sobre a marca e sobre produtos, antes de seu lançamento no mercado e já com a prévia percepção de qualidade adquirida por influência WOM de partícipes de coprodução, amplia-se a probabilidade de redução do tempo de difusão do novo produto no mercado, gerando mais aceitação e, logo, desempenho.

Figura 15 - Questões-chave da proposição 3

7.3.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO DA PROPOSIÇÃO 3

A **proposição 3** é **coerente** segundo a opinião dos especialistas, que concordaram com melhoria da difusão de novos produtos a partir de WOM de clientes em regime de coprodução em DNP.

Questão-chave (h): Participação de clientes no PDNP gera WOM positivo.

A divulgação espontânea sobre benefícios de novos produtos por clientes em coprodução foi indiscutível pelos especialistas que concordaram incondicionalmente com o fato de clientes partícipes de PDNP compartilharem seus sentimentos positivos sobre qualidade, inovatividade e/ou desempenho em seus círculos sociais. *“A partir do momento que o cliente participa do PDNP e acredita no que está fazendo, é natural a geração de informações positivas sobre o produto”* (JF, 2012).

Ademais o boca-a-boca (WOM) foi ratificado como mídia superior para promoção de novos produtos. Na visão de AS (2012), *“a melhor mídia é o WOM, especialmente com advento de redes sociais como YouTube, Twitter e Facebook”*.

No entanto, os respondentes ponderaram sobre circunstâncias restritivas à geração de WOM que podem inibir ou até mesmo impedir que clientes repliquem seus juízos positivos sobre o produto em desenvolvimento colaborativo. Tais situações são mais presentes em B2B. Uma delas é a confidencialidade, prática recorrente e comum entre empresas que trabalham em conjunto. Muitas vezes a confidencialidade é selada em contrato comercial, estipulando exclusividades recíprocas, guarda e sigilo de informações distribuídas entre si ao longo do projeto de DNP. Tal acordo impede que experiências positivas do cliente possam ser por ele estendidas a públicos externos diferentes daqueles permitidos e identificados como confiáveis ao projeto. Outra situação se dá quando o projeto de DNP em coprodução é focado

para um cliente exclusivo que tem interesse em proteger e não expor. Logo, esse cliente não vê como vantajoso antecipar ao mercado quaisquer informações, mesmo que positivas, já que poderia revelar algo suscetível à cópia ou uso indevido por competidores. “*Geralmente um DNP focado para um cliente, onde há um co-design, ele vai querer exclusividade. E se ele é o inovador, ele vai querer tirar proveito disto*” (MW, 2012).

O apelo emocional também foi resgatado pelos especialistas como determinante para geração de WOM positivo, quer seja pela ligação com a marca quer seja pela afinidade do cliente com o tipo de produto. FS (2012) reforçou o aspecto emocional dizendo que “*a pessoa tem que gostar muito do produto.... se ela comprar a ideia e se empolgar, WOM para o bem ocorre se estiver muito entusiasmada*”. Tal viés hedônico pode provocar interpretações distorcidas. “*Se deve ter o cuidado com a paixão do cliente como co-autor. Isso pode distorcer a percepção do cliente co-produtor e gerar WOM falso-positivo ou WOM neutro, se produto for distante de seu conceito/sonho*” (LJ, 2012)

Levados em conta essas perspectivas, a difusão via WOM positivo de clientes em coprodução permanece válida, tendo nos expostos supracitados prováveis facilitadores desta relação.

Questão-chave (i): WOM gerado por clientes em coprodução ajuda na difusão de novos produtos, especialmente quando associado ao uso de internet (redes sociais e/ou comunidades de clientes). “*Cliente atua como um vendedor antecipado atuando no lançamento. Se o cliente participa de algum grupo de discussão (comunidade, redes sociais), isso tende a intensificar a difusão*” (JF, 2012). Esta declaração parece resumir a opinião de todos os especialistas, tanto para empresas B2B como para B2C.

Aliás, a diferenciação entre esses tipos de empresas (ou negócios) surgiu livremente das respostas dadas pelos entrevistados. Diferentemente das demais proposições teóricas, aqui nesta exploração empírica a natureza predominante do negócio da firma com consumidores (B2C) ou com outras empresas (B2B) se mostrou imprescindível na interpretação dos dados e na discussão em campo.

Por exemplo, em negócios B2B foi mencionado o papel do cliente como formador de opinião, quando tem uma participação ativa no PDNP. RS (2012) faz um depoimento sobre sua experiência com concessionários (revendedores/clientes diretos) envolvidos no DNP, declarando que “*durante o teste se gerou o burburinho que o desempenho era superior (do produto) ao que a gente estava esperando ... quando isso deixa*

de ser segredo e a empresa começa a fazer alguma divulgação, o que a gente vê é o clientes postam vídeos também.”

O destaque para as redes sociais, como plataforma de interação A2A tanto em comunidades de marca como comunidades de clientes, foi fortemente defendido pelos respondentes, com ênfase em negócios B2C. *“WOM é o que mais mudou com o avanço das redes sociais. Um compartilha, são mais quinhentos”* (AS, 2012). A possibilidade de clientes envolvidos em coprodução em DNP acionar seus contatos ou estender sua capacidade de retorno à firma através de apoio externo surgiu durante algumas entrevistas.

“Eu acredito as essas pessoas que se disponibilizam a participar de coprodução, fazem para se promover. Elas sabem o que podem ganhar, mesmo que seja divulgar que estão participando e que têm conhecimento. Inclusive os clientes podem pedir ajuda em suas redes sociais” (DB, 2012).

Isso reforça a questão-chave que prevê expansão da difusão via WOM antecipado ao lançamento do novo produto, tendo na internet (redes sociais e/ou comunidades de clientes) o veículo facilitador.

Outra ligação peculiar residiu no senso de utilidade percebida dos clientes como inspiração para participar e propagar experiências positivas via WOM. De acordo com KK (2012), *“as pessoas estão querendo um pouco de vínculo ... a utilidade que pode ser percebida, esse valor de uso pode ser reconhecido quando cliente recebe conteúdo”*.

7.4 PROPOSIÇÃO 4. A COPRODUÇÃO CONTRIBUI PARA OBTENÇÃO DE DESEMPENHO DE NOVOS PRODUTOS PELA REDUÇÃO DE CUSTOS

A obtenção de desempenho de novos produtos através da redução de custos decorrentes da coprodução entre firma e clientes apresentou opiniões divergentes entre os especialistas. Diferentes olhares foram lançados sobre como esse fenômeno pode reduzir custos, todavia sem unanimidade entre os respondentes.

7.4.1 QUESTÕES-CHAVE DA PROPOSIÇÃO 4

As questões-chave dessa proposição são elencadas na figura a seguir.

Questão-chave	Texto original da proposição <i>[fonte reduzida para dar ênfase ao trecho da proposição]</i>
j) A proximidade de clientes co-produtores no PDNP aumenta a assertividade do processo e reduz o retrabalho (consequentemente reduz custos)	A interação com clientes em regime de inovação colaborativa contribui para desempenho de novos produtos pela redução de custos de pesquisa e de projetos (premissa “P27”: CHESBROUGH, 2003, 2007; TAPSCOTT, 2006; COOPER, 1990). Embora haja variações e customizações, o modelo <i>stage-</i>

Questão-chave	Texto original da proposição <i>[fonte reduzida para dar ênfase ao trecho da proposição]</i>
	<i>gates</i> é amplamente adotado pelas firmas, com a finalidade de avançar o DNP gradualmente a partir do detalhamento de informações e tomada de decisões parciais, reduzindo riscos e custos. A coprodução permite aprofundar conceitos, protótipos e testes de produto diretamente com cliente ao longo do ciclo de DNP. Tal proximidade aumenta a qualidade da informação e facilita a alocação de recursos de desenvolvimento em conformidade com necessidades (explícitas ou latentes) do cliente.
k) O uso de rede de atores (A2A) no PDNP reduz custos em P&D, pela facilidade de acesso a recursos externos	Além disso, a coprodução em rede de atores (A2A), seja através de comunidades de marca (MUNIZ e O'GUINN, 2001) ou por inovação aberta (CHESBROUGH, 2003, 2007), amplia combinações para pesquisa e desenvolvimento sem a necessidade de aumento de quadro funcional da firma ou contratação de serviços de terceiros.
l) Clientes trabalham em coprodução sem necessariamente receber compensações financeiras da firma	A moeda de troca com clientes, consumidores e atores envolvidos no DNP não necessariamente precisa ser monetária, conforme premissa "P9" que apresenta motivações como (a) gratificação pela atividade em si, (b) curiosidade, (c) altruísmo, (d) novas amizades, (e) auto-eficácia, (f) busca de informações, (g) autodesenvolvimento, (h) reconhecimento e reputação, (i) insatisfação e somente por fim (h) recompensa monetária.

Figura 16 - Questões-chave da proposição 3

7.4.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO DA PROPOSIÇÃO 4

Não houve consenso dos especialistas quanto à redução de custos a partir da coprodução, **divergindo parcialmente da proposição 4.**

Os respondentes divergem a respeito da redução de custos a partir da coprodução, em função das seguintes assertivas:

- as informações do cliente precisam ser tratadas e qualificadas, o que demanda tempo e expertise da firma;
- a identificação de moedas de troca (de atrativos) requer análise e conhecimento do público-alvo, sendo que tal conhecimento por si só exige investimentos prévios de coleta de dados sobre clientes e consumidores;
- a possibilidade de choque de paradigmas e entendimentos entre atores internos da firma e o cliente traz consigo a necessidade de dedicação de tempo da firma em tratar os conflitos.

Contudo, algumas questões-chave atingiram respostas convergentes à proposição 4, como segue.

Questão-chave (j): A proximidade de clientes co-produtores no PDNP aumenta a assertividade do processo e reduz o retrabalho (consequentemente reduz custos). A redução de retrabalho foi percebida pelos especialistas como possível benefício da coprodução com clientes, se inserido dentro de um contexto de custos globais do projeto de DNP. Segundo LJ (2012), *“quando o cliente traz novidades a problemas não resolvidos pela firma, sim. Posso ganhar muito tempo com ele, ou perder muito tempo com ele também”*. A atuação de clientes em regime de interação contínua tende a ampliar a assertividade do projeto e, por isso, diminuir etapas de validação como testes de produto ou testes de mercado, mas ainda assim, os especialistas não defendem a redução de custos oriunda da coprodução. *“O cliente ajuda a realizar menos testes. Ajuda a delinear meus testes. Mas essas pesquisas demandam um custo investido ... não sei se reduz custosMe dá mais agilidade”* (FP, 2012).

Conforme RS (2012), a busca pelo envolvimento do cliente aumenta o tempo e o custo do projeto, por outro lado *“se fazemos isso certo, possivelmente tenha menos retrabalho e, eventualmente, isso poderia ser considerado como redução”*.

Alguns especialistas entendem que o cliente pode dar mais agilidade ao processo e reduzir o retrabalho. Outros entendem que trabalhar com clientes é mais econômico que realizar muitas pesquisas de mercado. E ainda há opiniões de que o cliente altamente envolvido prolonga o tempo de projeto de DNP e, consequentemente os custos, embora reduza o retrabalho.

“Cliente tem interesse em que o DNP dê certo, a assertividade de informações é maior e reduz retrabalho e horas de trabalho por entendimento melhor de requisitos, a proximidade do cliente permite ajustes em tempo de projeto que custam menos que ajustes de produção. Investimento em pesquisa de mercado durante a descoberta reflete em economia na comercialização. Inclusive pode resultar em cancelamento de projeto. Outra de fazer isso se dá através do uso de produtos da concorrência por clientes e não-clientes atuais, de forma a captar informações. Inovação tem risco e informação reduz o impacto” (JF, 2012).

O cliente também atua como redutor de riscos do projeto pelo conjunto de informações que agrega ao longo do DNP e, risco pode gerar perda financeira na comercialização.

A redução de custos talvez fosse mais bem justificada pela combinação da coprodução com outras formas de manipular informações sobre preferências e dissabores de clientes e não-clientes. Segundo AS (2012), *“quem sabe usar seu serviço de SAC, barateia o*

processo de DNP. CRM ainda é mal explorado e reserva potencial para redução de custos no DNP”.

De alguma forma, os especialistas legitimam a assertividade e a redução de retrabalho proporcionadas pela coprodução com clientes, mas são reticentes quanto à redução de custos, devido à dificuldade de gerenciar um processo interativo de DNP. *“Vejo mais o cliente como uma fonte. Há um gasto para gerenciar as informações e os inputs. Há um custo com testes de ideias de clientes. Exige da firma uma dedicação de tempo”* (DB, 2012).

Questão-chave (k): O uso de rede de atores (A2A) no PDNP reduz custos em P&D, pela facilidade de acesso a recursos externos. Alguns especialistas destacam que para empresas sem P&D ou com P&D pouco estruturado, o trabalho com cliente é uma forma de ratear custos. *“O que acontece é que se a empresa não tiver um P&D estruturado, ela não terá recursos. É possível ratear custos com clientes também. Arranjo de despesas entre os demais atores: fornecedores, universidade e cliente.”* (MW, 2012).

Outros veem na interação via redes sociais uma possibilidade de estender a capacidade de inovação da firma, porém sob condições peculiares de ciência no manuseio de informações compartilhadas e na habilidade de dialogar com múltiplos clientes. Por exemplo, DB (2012) acha que *“se tiver pouco tempo é difícil trabalhar com muitos clientes”*.

Então, apesar da possibilidade de codesenvolver trabalhos com atores externos (A2A) permitir ampliar os recursos disponíveis, os especialistas em geral não reconhecem a redução de custos. Isso se deve principalmente pelo custo de gerenciamento necessário para coordenar todos os envolvidos.

Questão-chave (l): Clientes trabalham em coprodução sem necessariamente receber compensações financeiras da firma. Essa questão-chave não foi rebatida durante as entrevistas pelos especialistas que concordam no trabalho colaborativo recompensado pelo crédito ou pela reputação adquiridos pelo trabalho em si e proximidade com a firma. Embora, seja sabido que *“as pessoas querem ganhar algo em troca”* (KK, 2012), *“elas sabem o que podem ganhar, mesmo que seja divulgar que estão participando e que têm conhecimento”* (DB, 2012). Ademais, os especialistas abordaram ganhos para o cliente pelo compartilhamento de conhecimento sobre o produto e/ou possíveis aplicações, tendo na firma a fonte confiável e apta a prover tais informações em regime de cooperação ao longo do DNP.

Logo, o ponto crível da discussão deixou de ser sobre a possibilidade ou não de clientes trabalhar sem remuneração financeira, mas sim sobre que tipo de retorno a firma

deveria oferecer como compensação aos clientes mais engajados na coprodução de DNP. AS (2012) questiona “qual é a experiência que pode ser criada para o cliente que interage”. Tal dúvida se projeta na arquitetura cada vez mais complexa de ligações entre clientes, não-clientes e empresas, enredados em conexões não óbvias tampouco exclusivas ou fiéis.

A marca surgiu como subterfúgio potencial para atrair clientes em abordagens de coprodução, podendo inclusive assumir a função de recompensa para clientes afins. “Se a marca não está consolidada, devo mostrar que o produto é equivalente ou superior – em termos de atendimento às minhas necessidades como clientes” (LJ, 2012). Esta influência da marca também foi destacada durante discussão sobre a Proposição 6, quando será dada a devido espaço nesta dissertação.

7.5 PROPOSIÇÃO 5. A COPRODUÇÃO DEVE SER ESTRATEGICAMENTE ORIENTADA A ESTABELEECER UM PROCESSO COM ENCONTROS DE INTERAÇÃO ENTRE FIRMA E CLIENTE (OU A2A) QUE POSSIBILITEM DIÁLOGO, COMPARTILHAMENTO DE RISCO, ACESSO A INFORMAÇÕES E TRANSPARÊNCIA, ORA CONDUZIDOS PELA FIRMA ORA CONDUZIDOS PELO CLIENTE CONFORME AS MOTIVAÇÕES DE ENGAJAMENTO

A discussão desta proposição trouxe insumos relevantes sobre coprodução aplicada ao negócio e sua integração com demais processos organizacionais e cultura da firma. Para melhor entender as idiosincrasias aventadas pelos especialistas, são propostas duas questões-chave, como segue.

7.5.1 QUESTÕES-CHAVE DA PROPOSIÇÃO 5

As questões-chave dessa proposição são elencadas na figura a seguir.

Questão-chave	Texto original da proposição <i>[fonte reduzida para dar ênfase ao trecho da proposição]</i>
m) Processo de DNP deve ser desenhado pela firma de modo a permitir encontros de coprodução com clientes em momentos e intensidades diversas	Coprodução se refere à alocação do cliente como recurso em atividades de criação da oferta em si (premissa 3: VARGO E LUSCH,2004; ETGAR, 2008; OSTROM et. al., 2010), conseqüentemente é da firma o poder sobre o momento, o meio, a intensidade e o propósito em que clientes se envolvem ao longo da produção de propostas de valor (premissa “P14”: MOËLLER, 2008). Todavia, independentemente desse poder, a firma precisa estabelecer uma relação de igualdade com cliente em atividades de coprodução de forma a obter engajamento necessário para

Questão-chave	Texto original da proposição <i>[fonte reduzida para dar ênfase ao trecho da proposição]</i>
	resolução de problemas.
n) Os encontros desenhados no PDNP devem primar pelo diálogo, transparência, acesso a informações e compartilhamento de riscos entre firma e cliente (ou A2A)	Assim sendo, a firma deve planejar todos os momentos de encontro (premissa “P15”: PAYNE et. al., 2008) com clientes passíveis de coprodução, definindo abordagens centradas no diálogo, no acesso a informações, no compartilhamento de riscos na transparência (premissa “P13”: PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Figura 17 - Questões-chave da proposição 5

7.5.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO DA PROPOSIÇÃO 5

Todos especialistas concordam na necessidade de ter um processo de DNP desenhado e documentado que preveja a coprodução com clientes, **dando suporte à proposição 5.**

Questão-chave (m): Processo de DNP deve ser desenhado pela firma de modo a permitir encontros de coprodução com clientes em momentos e intensidades diversas. A prática de envolver clientes deve ser implementada pelas empresas, segundo os respondentes. Todavia, a coprodução deve ser uma opção da empresa, sem obrigatoriedade de ser adotada tempestivamente. A empresa deve se amparar no processo de coprodução para facilitar suas decisões quanto à forma e o momento em que o trabalho partilhado com clientes durante o DNP merece ser explorado.

“Acredito que tu tenha que ter a visão do processo: início, meio e fim. O projeto precisa disso. Tu ter as etapas macro-definidas. Uma aliança, um co-desenvolvimento com um cliente, se o processo estiver muito aberto, o risco é maior. Traçar antes em cada stage-gate, como vamos iniciar, como vamos desenvolver, como vamos testar. Sem metodologia, contamos somente com sorte. Já tivemos casos de sucesso justamente por ter processo. Quando cliente entra no projeto e há um processo estruturado, o trabalho é guiado. Cada passo, um fluxo definido. Não ocorre aquela perda de tempo em querer saber onde estamos, já que o cliente está junto e envolvido e ciente no fluxo, mantendo ele no processo, evitando as dispersões” (MW, 2012).

O processo desenhado assume o papel de guia, de roteiro e trilha, pontuando claramente para cliente e firma o que, quando e como deve ser feito a cada instante do DNP, e como cada um dos envolvidos pode contribuir. Isso não significa que este desenho torne o PDNP “engessado” (inflexível), sem espaços ou oportunidades de interação espontânea do cliente. Pelo contrário, *“como empresa tenho que ter um racional... quando ouvir o cliente... qualquer instante o cliente deve poder opinar sobre produtos. E que isso faz parte do desenvolvimento” (FP, 2012).*

A estruturação do processo de coprodução tem o propósito de assegurar a sistematização da interação com cliente de modo seguro e organizado, com possibilidade de revisão e, por conseguinte, evolução a partir do aprendizado. Para RS (2012), “*é importante ter no mínimo alguns momentos formais que haja essa interação. Sem experiência de coprodução de cliente em todo ciclo de DNP. Os pontos são importantes e necessários*”. Similarmente LJ (2012) entende que “*desenhar e envolver o cliente são extremamente importantes... A forma sistemática permite sua evolução (construtivo). Fases e critérios ficam claros*”.

Como resultado final, os especialistas apontam o desenho e a estruturação da coprodução do PDNP como indispensáveis, sendo que tal desenho deve prever a opção da firma em adotar ou não práticas de trabalho em conjunto com clientes. Em suma, a decisão de co-produzir é sensível ao tipo de projeto.

Além da esperada flexibilidade do processo, percebe-se também a existência de uma lacuna entre a percepção dos especialistas sobre a necessidade de formalizar o PDNP com coprodução e sua existência de fato. “*Existem as ferramentas de comunicação com cliente, mas é muito mais espontâneo do cliente, do que a gente está indo buscar ele para coletar este tipo de informação*” (FP, 2012). Ou seja, é premente a adoção de um PDNP desenhado, estruturado com encontros que permitam DART e, também, integrado com outros processos organizacionais da firma que suportam canais de interface com clientes.

Questão-chave (n): Os encontros desenhados no PDNP devem primar pelo diálogo, transparência, acesso a informações e compartilhamento de riscos entre firma e cliente (ou A2A). Os especialistas concordaram com as prerrogativas desta questão-chave. Coprodução requer encontros que estabeleçam relações de igualdade entre firma e cliente.

No entanto, alguns aspectos deveriam ser previstos pelo processo de coprodução. No quesito risco, ou compartilhamento de riscos, destacaram:

- A necessidade de gerenciar a propriedade intelectual (KK, 2012);
- A dificuldade de estabelecer objetivos e limites claros (KK, 2012);
- A importância das fases e dos critérios de interação (LJ, 2012)
- A participação *sine qua non* das demais áreas da empresa. (AS, 2012);
- O comprometimento do cliente com resultado (LJ, 2012).

De todos supracitados, o mais intrigante para esta pesquisa foi a reciprocidade posta sob júdice no quesito fracasso do DNP. *“Qual é o risco da empresa escutar e o comprometimento do cliente com a empresa, o projeto ou o resultado. Cliente é um co-autor, mas não está ligado ao resultado”* (LJ, 2012). A coprodução busca a proposição conjunta de valor através de inovação colaborativa entre firma e clientes no PDNP. Todavia, o resultado negativo de uma coprodução não é aventado com a mesma ênfase, quando comparada com as oportunidades de inovação e de engajamento de clientes. Para a firma, essa troca com o cliente implica risco de fracasso.

No quesito diálogo (acesso a informações e transparência), os especialistas defenderam a existência de uma estratégia clara da firma de comunicação ativa com clientes. *“Inovação é um processo da companhia. Qual é tom de conversa com seu cliente?”*, questiona AS (2012). Logo, saber o que dialogar com clientes é preponderante à coprodução, pois exige da firma um posicionamento e uma organização interna compatíveis com o nível de interação a ser exercido com clientes ao longo de projetos de DNP.

7.6 PROPOSIÇÃO 6. A PRÁTICA DA ABORDAGEM DE COPRODUÇÃO PELA FIRMA PODE SOFRER FACILITAÇÃO DE FATORES (A) INTERNOS COMO A ORIENTAÇÃO A MERCADO E CAPACIDADE DE COLABORAÇÃO E (B) EXTERNOS COMO PERTINÊNCIA AO CLIENTE, NÍVEL DE INOVAÇÃO DE PRODUTO, PERFIL DE ENVOLVIMENTO DO CLIENTE

O questionamento aos especialistas sobre a existência de facilitadores acerca da adoção pela firma da coprodução como prática empresarial no DNP findou as entrevistas com revelações mais inusitadas aos fatores externos do que aos fatores internos. Ou seja, orientação a mercado e capacidade de colaboração foram menos debatidos pelos respondentes do que pertinência ao cliente, nível de inovação do produto ou perfil de envolvimento do cliente. As questões-chave a seguir são dedicadas ao exercício desta análise.

7.6.1 QUESTÕES-CHAVE DA PROPOSIÇÃO 6

As questões-chave dessa proposição são elencadas na figura a seguir.

Questão-chave	Texto original da proposição <i>[fonte reduzida para dar ênfase ao trecho da proposição]</i>
o) Empresas orientadas a mercado tem mais facilidade na adoção da coprodução como prática no DNP	(i) a orientação a mercado busca valor superior ao cliente, baseando-se na geração e disseminação de inteligência transportável à oferta de novos produtos e serviços. De acordo com a premissa “P21” e “P22”, a orientação a mercado favorece o desempenho de novos produtos (KOHLI E JAWORSKI, 1990; NARVER E SLATER, 1990; PALADINO et. al., 2007; COOPER, 1990) e a inovação de produtos (HAN et. al., 2005; ATUAHENE-GIMA et. al., 2005; PALADINO et. al., 2007; TSAI et. al., 2008). Empresas orientadas a mercado estabelecem processos e estruturas para captação de informações de mercado a fim de aumentar a assertividade e sucesso de suas ofertas, tendo em clientes e não-clientes fontes contínuas de valor. Tanto a proposta da lógica S-D e da cocriação de valor quanto da orientação a mercado estão centradas na geração de valor a clientes. A coprodução exige proximidade e interação que somente ocorre se a firma (1) considera estratégico o estabelecimento de contato, (2) é capaz de encontrar clientes e não-clientes, (3) é capaz de coordenar ações interfuncional dedicadas ao tratamento adequado das interações que ocorrem em momentos e intensidades variadas e, (4) intenciona converter interações em propostas co-desenvolvidas com clientes.
p) Empresas dotadas de uma cultura colaborativa tem mais facilidade na adoção da coprodução como prática no DNP	(ii) a capacidade de colaboração da firma contribui diretamente na coprodução que se caracteriza pela interação e troca de conhecimentos. A cocriação de valor torna a empresa mais inovadora através da colaboração (premissa “P7”). Tal colaboração requer da firma habilidade em alternar o poder da condução da geração de valor com clientes (ou rede de atores A2A) ao longo da coprodução no DNP, já que a VoC ou trabalho de clientes podem impactar na seleção de ideias, estratégias de comunicação, concepção de produtos e validação de produtos. Tal poder alternado exige na firma capacidade de colaborar e capitalizar ao máximo as interações, devendo valor também ao cliente. Por outro lado, a colaboração reduz os efeitos negativos da aversão ao risco, resistência à mudança e departamentalismo. Aversão ao risco é um fator gerencial determinado pela dificuldade em lidar com a incerteza. A incerteza, por sua vez, é maior em cenários carentes de conhecimento seja por experiência prévia seja por incapacidade ou limitação de aquisição de informações confiáveis e válidas ao contexto do problema. À medida que a firma estabelece e mantém a prática de colaborar com clientes e/ou parceiros, o conhecimento é construído baixando as incertezas. De maneira similar, a resistência à mudança pode ser atenuada a partir de interações mais frequentes entre firma, clientes e/ou parceiros, considerando a ampliação de acesso das partes sobre efeitos possíveis das mudanças e, assim, reduzindo seu teor. Já o departamentalismo reflete culturas

Questão-chave	Texto original da proposição <i>[fonte reduzida para dar ênfase ao trecho da proposição]</i>
	<p>organizacionais mais inclinadas à centralização de poder ou processos internos desprovidos da identificação clara do cliente. Tal cliente pode ser interno ou externo. Quando processos não identificam e canalizam suas entregas com foco na geração de valor ao seu cliente, é possível que as áreas se voltem para suas atividades-fim e não reconheçam as interfaces com as demais áreas da empresa. O foco na cocriação de valor tende a contribuir para o aumento da colaboração e compartilhamento da visão comum entre as áreas sobre como melhor satisfazer o cliente (interno e externo). Um dos ‘remédios’ apontados por Morgan (2006, p. 41) para combater barreiras culturais e relacionais à colaboração é o foco no cliente ou no problema a ser resolvido. “Uma abordagem interativa de resolução de problemas é necessária porque provê a oportunidade de desafiar a questão e clarear informações e requisitos do cliente até que faça sentido” (ALAM, 2005, p. 256).</p>
<p>q) Pertinência do produto ao cliente potencializa sua atuação como co-produtor</p>	<p>(iii) a pertinência ao cliente (embeddedness) do produto da firma fortalece/enfraquece a intensidade de interação de clientes em coprodução (premissa “P24”: BONNER, 2010). Quanto mais próximo do cotidiano ou “universo” do cliente, maior sua pertinência e, conseqüentemente, maior seu domínio sobre o produto, seu uso e seus benefícios, afetando positivamente na qualidade da informação. Considerando a premissa “P9” (POIESZ, 1995; PRAHALAD E RAMASWAMY, 2000; COVA E DALLI, 2009; FÜLLER, 2010), onde consumidores e clientes trabalham em prol de sua satisfação, clientes inclinados à busca de resolução de próprios problemas (como lead-users, por exemplo), a pertinência exerce maior influência sobre a intensidade da interação (premissa “P24”: FÜLLER, 2010);</p>
<p>r) Grau de inovação do produto cliente potencializa a atuação do cliente como co-produtor</p>	<p>(iv) o grau de inovatividade fortalece/enfraquece a relação entre firma e cliente em coprodução, à medida estimula/desestimula clientes a participarem de algo novo (premissa “P25”: BONNER, 2010; FÜLLER, 2010).</p>
<p>s) O perfil de envolvimento do cliente influencia em sua participação como co-produtor</p>	<p>(v) o perfil de envolvimento influencia diretamente a predisposição e a intensidade da interação do cliente em coprodução. A predisposição é definida pela importância percebida do produto (similar à pertinência, porém desvinculado do uso cotidiano) ao cliente. Já intensidade pode ser moderada em função do valor simbólico e valor hedônico do produto ou da marca, onde há ligação emocional preestabelecida (premissa “P8”: ZAICHKOWSKY, 1985; POIESZ, 1995; LAURENT E KAPFERER, 1985).</p>

Figura 18 - Questões-chave da proposição 6

7.6.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO DA PROPOSIÇÃO 6

Todos respondentes concordam que a orientação ao mercado e a capacidade de colaboração facilitam a coprodução, **convergingo integralmente a proposição 6(a)**. O nível de inovação de produto foi confirmado pelos especialistas e o perfil de envolvimento do cliente apresentou controvérsias. Diferentemente a pertinência ao cliente foi enaltecida na opinião dos especialistas como forte facilitador. Por tudo isso, a **proposição 6(b) foi parcialmente suportada** pelos especialistas.

Questão-chave (n): Empresas orientadas a mercado tem mais facilidade na adoção da coprodução como prática no DNP. “*Empresas orientadas ao mercado e à inovação têm mais facilidade a coproduzir*” (LJ, 2012). Esta declaração resume a opinião de todos os respondentes que concordaram quanto ao fato de empresas estrategicamente orientadas ao mercado terem mais aptidão e facilidade em aplicar a coprodução em seus DNP. “*A empresa depende de ir ao mercado para crescer. Empresas que não são orientadas ao mercado não têm o DNA de questionar e investigar possibilidades com clientes*”(MW, 2012).

Alguns comentários sobre orientação a mercado corroboraram com a confirmação desta questão-chave:

- “*Empresa hoje não podem deixar de olhar o mercado e entender a cadeia*” (JF, 2012), colocando a gestão da cadeia de valor/suprimentos como vital à sobrevivência da firma e fazendo alusão à necessidade do PDNP buscar necessidades dos clientes dos clientes da firma, especialmente quando o negócio for B2B. Então, ser orientado ao mercado coloca a empresa em uma posição ativa de busca de informações sobre fornecedores, clientes e consumidores;
- “*A empresa voltada para o mercado é complexa, pois nem tudo que faz é necessariamente rentável, mas sim estratégico. É no uso que o valor é agregado*” (AS, 2012), convergingo para o conceito do valor-em-uso da lógica S-D e que fora relacionado à orientação ao mercado nesta dissertação;

Embora os especialistas concordem com a proposição sobre orientação a mercado, alguns se mostraram incertos quanto à coerência entre o discurso sobre posicionamento estratégico das empresas e suas práticas voltadas ao mercado, pondo em

dúvida a clareza dessa estratégia pelas empresas. Por exemplo, LJ (2012) relata que *“todas as empresas querem ser orientadas ao mercado, mas poucas realmente dão condições para que sejam”*, colocando em dúvida a realidade local das indústrias.

Questão-chave (o): Empresas dotadas de uma cultura colaborativa tem mais facilidade na adoção da coprodução como prática no DNP. Todos os especialistas depositam na capacidade de colaboração da empresa uma condição favorável e superior (quando comparada a empresas sem essa capacidade) para adoção da coprodução.

Uma ressalva surgiu como interferente à facilitação da capacidade de colaboração. *“Mas a gente quer escutar o cliente, mas não tem tempo ou só escuta o que interessa”* (LJ, 2012). O estilo de gestão da firma surge como uma variável aplicada sobre como a capacidade de colaboração é empregada em atividades de coprodução no DNP, uma vez que exerce influência direta na decisão de aprofundar ou descartar contribuições co-desenvolvidas, na medida que se apresenta mais aberta ou fechada.

Neste bojo, a colaboração interna aparece como premissa da coprodução, à medida que facilitaria como a empresa transita as informações compartilhadas.

“Eu acredito, além da cocriação com consumidor e cliente, eu acredito na cocriação interna. Eu acho que não existem departamentos para eles trabalharem em módulos. Se hoje todo mundo trabalha matricialmente, a inovação tem que ser a maior matricial do mundo” (AS, 2012).

Questão-chave (p): Pertinência do produto ao cliente potencializa sua atuação como co-produtor. *“Pertinência é fator forte. Cliente mais disponível para nós é a aquele que vê a capacidade da firma em resolver um problema”* (RS, 2012).

A pertinência do produto foi amplamente defendida pelos especialistas como facilitador da motivação de clientes coproduzir, principalmente porque:

1. Quando clientes percebem a possibilidade de opinar ou participar de alguma forma na melhoria de algo relevante à sua rotina, seu interesse também aumenta;
2. Quando clientes percebem a firma pré-disposta a resolver problemas de seu interesse, uma imagem positiva da firma é construída, aumentando a identificação com o cliente, pois *“pode mudar a atitude do cliente no dia-a-dia”* (AS, 2012);
3. Quando clientes que usam os produtos ora sujeitos a novas propostas por meio da coprodução, tais clientes têm capacidade de contribuição

devido seu conhecimento prévio do produto. *“Se é pertinente, a pessoa sabe sobre o que está falando”* (DB, 2012).

Fica a dicotomia relativa a projetos de inovação incremental e radical, retratada em opiniões opostas entre dois especialistas. Enquanto um entende que o cliente deposita na firma a capacidade de atendê-lo sem envolvimento quando o projeto é rotineiro, outro entrevistado vê projetos incrementais mais suscetíveis e convidativos à coprodução. Uma possível resposta a esta contradição talvez seja a setor predominante de cada um dos respondentes. O primeiro trabalha mais com B2B e o segundo com B2C. No B2B a relacionamento da firma com seu cliente geralmente é suportado por acordos prévios e contratos de fornecimento, o que não é comum no B2C onde o relacionamento é costumeiramente baseado em transações e, por isso, requer da firma mais investimentos em atração e fidelização. Os acordos implicam evolução de produto que é suportado economicamente pela demanda conhecida e projetada entre cliente e fornecedor (firma) e, portanto, fica sendo responsabilidade da firma inovar incrementalmente.

Questão-chave (q): Grau de inovação do produto cliente potencializa a atuação do cliente como co-produtor. Alguns especialistas defenderam o nível de inovação como facilitador desta relação, vinculando o tamanho do desafio lançado pela firma à intensidade de contribuição do cliente, como um crédito de que a empresa está mais aberta a ouvir e a trabalhar conjuntamente com clientes. Também foi lançada a ideia que *“todo mundo gosta (mais ou menos) de inovação”* (AS, 2012), quando comparado a algo já conhecido.

A marca e o porte da firma também surgiram como fatores importantes de estímulo para cliente interagir, revelando que, na opinião dos especialistas, os clientes são suscetíveis ao tipo de empresa e ao tipo de produto quando de sua motivação de engajamento em coprodução. *“Acho que a marca do produto ou porte da empresa também vai significar um status ... impacta na boa vontade do cliente participar”* (FP, 2012).

Questão-chave (r): O perfil de envolvimento do cliente influencia em sua participação como co-produtor. Das características citadas durante a entrevista sobre o conceito ‘perfil de envolvimento’, somente o caráter hedônico teve respaldo junto aos especialistas. O valor simbólico não foi citado. *“Vejo que têm dois perfis, um que se interessaria pela inovação, e outro pelo produto (vínculo afetivo com produto) ... alguns produtos têm um apelo emocional”* (KK, 2012).

Outra análise sobre esta questão-chave se concentra na natureza da firma: B2B ou B2C. No B2B, a firma desenvolve produtos de bens de produção ou componentes de um produto a ser ofertado ao consumidor final. Por tal razão, perfil de envolvimento não se aplica e também não se mostrou relevante. Neste caso, o perfil defendido foi o “tecnológico”. Segundo RS (2012), *“a questão do perfil, para nós, está ligado com tecnologia. Nosso produto é bem de produção (não de consumo), então ego não se aplica. Existe o cliente ‘tecnólogo’ que se interessa mais coprodução”*.

Desta forma, essa questão-chave foi considerada inválida por ocupar espaço irrisório nas discussões e transmitir sensibilidade exagerada ao tipo de setor ou natureza do negócio (B2B ou B2C).

7.7 QUADRO-RESUMO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE

A partir da análise individualizada das proposições, abaixo é apresentado um quadro-resumo cujo objetivo é sintetizar os resultados encontrados.

Proposição	Resultado Geral
1. A coprodução contribui para obtenção de desempenho de novos produtos pela interação com clientes.	Convergente aos dados analisados
2. A coprodução contribui para obtenção de desempenho de novos produtos pela geração de inteligência de mercado.	Convergente aos dados analisados
3. A coprodução contribui para obtenção de desempenho de novos produtos pela difusão WOM em comunidades de clientes.	Convergente aos dados analisados
4. A coprodução contribui para obtenção de desempenho de novos produtos pela redução de custos.	Divergente aos dados coletados
5. A coprodução deve ser estrategicamente orientada a estabelecer um processo com encontros de interação entre firma e cliente (ou A2A) que possibilitem diálogo, compartilhamento de risco, acesso a informações e transparência, ora conduzidos pela firma ora conduzidos pelo cliente conforme as motivações de engajamento.	Convergente aos dados analisados
6. A prática da abordagem de coprodução pela firma pode sofrer facilitação de fatores (a) internos como a orientação a mercado e capacidade de colaboração e (b) externos como pertinência ao cliente, nível de inovação de produto, perfil de envolvimento do cliente.	Convergente aos dados analisados

Figura 19- Quadro-resumo dos resultados da análise de conteúdo e das proposições

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Transpostas todas as etapas desta pesquisa restam algumas dúvidas e abrem-se novas lacunas acerca da coprodução como abordagem prática pelas empresas e contribuidora ao desempenho de DNP.

O suporte encontrado no vasto arcabouço teórico e a confrontação empírica das proposições levaram à conclusão que tanto a cocriação de valor como a coprodução são merecedoras de aprofundamentos em diferentes visões e aspectos. Por isso, este capítulo resgata rapidamente os princípios teóricos empregados neste estudo, seguindo de uma análise crítica sobre os resultados da análise de conteúdo e de uma proposta de agenda de pesquisa futura. Por fim são expressas algumas limitações nitidamente intrínsecas a este estudo.

8.1 BREVE RESGATE TEÓRICO

A literatura explorada ao longo da revisão teórica corroborou para a compreensão da coprodução e da cocriação de valor como constructos e práticas empresarias. Ao passo que a cocriação de valor tem sido abastecida por conceitos ligados a complementaridade de papéis entre firma e cliente e ao enriquecimento do valor-em-uso, a coprodução parece ter se firmado como o ato de trabalhar conjuntamente com clientes na geração de ofertas (VARGO e LUSCH, 2004; ETGAR, 2008; OSTROM et al., 2010; OJASALO, 2010).

Sobre cocriação de valor os principais aspectos abordados giraram em torno do da mudança de papel e do novo comportamento do consumidor na criação de valor, passando de passivo para ativo, a partir do aumento na troca e no compartilhamento de informações em tempo real (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2000; 2004). Também foram inspiradoras as premissas fundamentais da lógica dominante pelo serviço (S-D), onde o valor é reconhecido pelo cliente quando do uso do serviço embutido no produto e não mais no instante da troca, tendo no cliente um recurso operante a favor da empresa (VARGO e LUSCH, 2004). A interação da firma com cliente se mostrou como o principal eixo da cocriação de valor (GRÖNROOS, 2006^a; COVA E DALLI, 2009; FRYBERG e JÜRIADO, 2009; CHANDLER e VARGO, 2011; BALLATYNE et al.; 2011), configurando o ponto central de ligação com desenvolvimento de novos produtos.

No entendimento sobre desenvolvimento de novos produtos (DNP), a atenção residiu sobre como a interação com clientes influencia para o seu desempenho (COOPER e EDGETT, 2008; JARUELSKI e DEHOFF, 2011; BONNER, 1999; FUCHS e SCHREIER,

2011) e na capacidade de inovação da firma (HIPPEL, 1986; ALAM, 2006; KOEN, 2005; FUCHS E SCHREIER, 2011; FRANKE E SCHREIER, 2010).

A lateralidade do tema pesquisado percorreu assuntos correlatos à coprodução e ao desenvolvimento de novos produtos cuja relação se consolidou posteriormente por meio da postulação das proposições teóricas lançadas neste trabalho. Tais assuntos foram os seguintes:

- Modelo de gestão da interação entre firma e cliente (MOELLER, 2008; PAYNE, 2008; ETGAR, 2008);
- Relações múltiplas entre consumidores, clientes e não-clientes em redes de atores A2A (COVA E DALLI, 2009; EDVARDSSON et al., 2011; GUMMESSON e MELE, 2010; BALLANTYNE et al., 2011);
- Inovação colaborativa e aberta (PRAHALAD e KRISHNAN, 2008; CHESBROUGH, 2003; TAPSCOTT, 2006);
- Envolvimento do consumidor (BRODERICK et al., 2007; LAURENT e KAPFERER, 1985; ZAICHOKWSKY, 1985);
- Capacidades dinâmicas da firma e disformidade da interação e da geração de conhecimento aprendido (BELKAHLA e TRIKI, 2011; BETTIS e PRAHALAD, 1995; DANNELS, 2002; EICHETOPF et al., 2011; FULLER, 2010)
- Orientação a mercado e suas implicações em inovação e DNP (NAVER e SLATER, 1990; KOHLI e JAWORSKI, 1990; COOPER, 1990; ATUAHENE-GIMA et al., 2005; KIRKA et al., 2005).

Certamente a revisão teórica obteve insumos suficientes para abastecer a investigação da coprodução como veículo contribuinte ao desempenho de DNP. O portfólio teórico acessado permitiu uma avaliação crítica sobre o tema e, por conseguinte, a elaboração das proposições teóricas as quais têm seu resultado de pesquisa analisado na seção a seguir.

8.2 RESULTADOS DA PESQUISA

Na opinião dos especialistas partícipes desta pesquisa, **é possível afirmar que a coprodução contribui diretamente para o desempenho em DNP e que deve ser um processo estruturado à disposição para firma.** Também foi ratificada a **existência de facilitadores na adoção da coprodução como prática empresarial.**

Dentre as proposições sobre relação entre coprodução e desempenho de DNP, ilustradas abaixo, somente a P4 recebeu suspeitas de não convergência à opinião dos especialistas. Tais entrevistas reforçaram as proposições P1, P2 e P3.

Com a intenção de guiar a reflexão final sobre as proposições, são resgatadas as questões de análise usadas no Capítulo 7 e as mais relevantes teorias contidas no Capítulo 4. Portanto, para cada proposição é feita uma avaliação particular.

Sobre a **interação com cliente como alicerce ao desempenho em DNP (P1)**, pode-se depreender:

- a. indicação de sua ajuda no direcionamento do processo da firma, facilitando decisões de rumo a partir de validações contíguas (COOPER e EDGERT, 2008; JARUZELSKI e DEHOFF, 2011; HSIEH e CHEN, 2005; BONNER, 1999; OLSON, 2005; LAU et. al., 2010; FÜCHS e SCHREIER, 2011).
- b. seu papel na inovatividade da firma pela adição de aplicações inusitadas àquelas idealizadas sem a participação direta e/ou intensa de clientes, devido à destinação diferenciada aos problemas objeto de oferta (COVA E DALLI, 2009; LUSCH e O'BRIEN, 2007; BOHLMAN, 2010). Neste caso as práticas de inovação aberta (PRAHALAD e KRISHNAN, 2008; CHESBROUGH, 2003; TAPSCOTT, 2006), não receberam destaque na opinião dos especialistas;
- c. que as formas mais citadas de interação se dão durante a etapa de Descoberta, ouvindo necessidades de clientes com ênfase à pesquisa de mercado e grupo de foco (URBAN e HAUSER, 1993; CRAWFORD e DIBENEDETTO, 2008; ULRICH e EPPINGER, 2008; COOPER e EDGETT, 2008) e ao longo da etapa de Desenvolvimento principalmente por meio de teste de produto (CRAWFORD e DIBENEDETTO, 2008) e co-desenvolvimento/co-design (FRANKE e SCHREIER, 2010). A última citada assemelha-se conceitualmente de coprodução, dada sua conotação de trabalho em conjunto, quando comparada a outras técnicas de interação mencionadas pelos especialistas;

- d. que o risco tende a ser reduzido em função do alinhamento tempestivo junto a clientes co-autores do PDNP, evitando descasamentos entre esforços de DNP e necessidades de clientes. Foi percebida relação direta com a questão-chave ‘j’ presente na análise da Proposição P4 que trata da redução de custos advinda da diminuição de retrabalho pela coprodução. Na questão-chave ‘j’, a inovação colaborativa (CHESBROUGH, 2003; TAPSCOTT, 2006) indica influência direta na redução de riscos associados ao PDNP, em decorrência da presença do cliente em inúmeras etapas e formatos diversos. Tal influência na redução de riscos mostra-se mais predominante quando da capacidade da firma em “aproveitar” os *insights* e sinalizações dos clientes e ter habilidade para corrigir ou ainda alterar o rumo do PDNP;
- e. maior sinergia entre firma e clientes em ações de coprodução voltadas à resolução de problemas (MORGAN, 2006; ALAM, 2005);
- f. pode criar novas capacidades à firma (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004; BELKAHLA e TRIKI, 2011; DANNELS, 2002) quando associada à utilização de outros canais de interação com cliente. O PDNP por si só tem papel importante na modificação das capacidades da firma, todavia o aprendizado organizacional requer “retroalimentação de informações acerca do processo de aprendizagem em valores e expectativas, medidas de desempenho, comportamento e estratégia competitiva a partir de dados externos” (BETTIS e PRAHALAD, 1995, p. 7). Com efeito, o uso de canais complementares aos existentes no PDNP como espaços de coprodução e cocriação com clientes pode ajudar na incorporação de novas capacidades à firma;

Em suma, interação implica em proximidade entre firma e cliente. Tal proximidade amplia as chances de sucesso de DNP quando canalizada para a resolução de problemas a serem tratados como novos produtos. À medida que cliente e firma interagem em regime alternado de igualdade ao longo do PDNP, a firma reduz seus riscos e aumenta suas possibilidades de incremento de novas capacidades.

Também é razoável entender a **coprodução como condição favorável à geração de inteligência de mercado (P2)**. No entanto, a base teórica desta proposição

considera que os clientes atuam em regime intenso de colaboração, fazendo dos mesmos recursos operantes (VARGO e LUSCH, 2004). A qualidade e a intensidade desta colaboração seria, por sua vez, preponderante à busca e ao compartilhamento de informações sobre concorrência e produtos entre clientes e firma. A capacidade em perceber, captar, processar e utilizar possíveis informações de mercado deveria ser a mais importante meta da firma interessada em coproduzir no DNP, haja vista:

- a necessidade de qualificar e validar as informações obtidas, a fim de dosar e enquadrar adequadamente o seu destino no projeto coproduzido de DNP ou em futuros projetos da firma;
- a complexidade em estruturar tais informações de modo a permitir seu resgate futuro como base de inteligência de mercado;
- a pré-disposição do *status quo* em considerar relevante e permissivo o uso das informações compartilhadas entre clientes, não-clientes e firma em atos de coprodução em DNP.

A coprodução parece contribuir para aquisição de melhor conhecimento da firma sobre seu mercado, uma vez que permite, no mínimo, ‘escutar’ o cliente naquilo que lhe faz sentido e onde percebe valor. A internet vem se consolidando como plataforma entre atores (A2A) ampliarem acessos e produzirem conhecimento sobre marcas e produtos, tendo em suas experiências de consumo e de coprodução as evidências subjetivas e, concomitantemente, indiscutíveis da veracidade e validade das informações compartilhadas entre si. Assim sendo, cabe à firma a incumbência de dominar as ferramentas capazes de interpretar corretamente o que é obtido por meio de experiências de coprodução, pois somente a firma é detentora de seu legado, sua organização, suas limitações, seus resultados e sua soberania em DNP.

Outra maneira de gerar desempenho em DNP é **acelerando o tempo de difusão do produto no mercado (P3), que parece ser possível através da coprodução**. Diferentemente da inteligência de mercado, no caso da difusão o papel da empresa é menos expressivo e determinante, já que a promoção de produtos em co-desenvolvimento seria feita por clientes, independentemente de habilidades e de consentimentos da firma.

Tal promoção gratuita, denominada de WOM, recebeu a chancela de mídia impactante na opinião de especialistas e geralmente é positiva quando oriunda de atores participantes de coprodução em DNP (FÜCHS e SCHEREIER, 2011; FRANKE e

SCHEREIER, 2010). Ou seja, participação de clientes no PDNP gera WOM positivo (questão-chave 'h').

Também convergente à questão-chave 'i', a internet e, em especial, as redes sociais como estrutura de funcionamento e expansão de comunidades ou redes de atores (A2A) vem demonstrando sinais de sua influência na formação de opinião de consumidores, de clientes e de fornecedores. A velocidade e o alcance do WOM via internet são indeterminados previamente, por isso implicam em poder aos clientes (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004; GUMMESSON e MELE, 2010; FÜLLER, 2011; BALLANTYNE et al., 2011; EDVARDSSON et al., 2011; MÖELLER, 2008; TAPSCOTT, 2006). Tal poder tira o controle da firma sobre a velocidade da difusão via WOM, porém não retira o teor positivo inerente a experiência de clientes em coproduzir durante PDNP. O ponto central gira em torno da permissividade e indulgência em expor informações confiadas entre empresa e clientes durante DNP a públicos externos.

A confidencialidade, por estratégia ou por requerimento legal/contratual, talvez seja o aspecto mais importante a ser previsto em relações onde a quantidade de envolvidos entre firmas (fornecedor e cliente), em geral, é menor e mais controlado. Já no caso de coprodução em DNP entre firma e número desconhecido de consumidores finais, a estrutura do processo de coprodução pode ser compensatória à ausência de controle da firma na propagação via WOM (em especial, via internet) de percepções sobre o produto ainda em desenvolvimento. Sobre estrutura de processo, são feitas considerações específicas quando da exploração da Proposição P5.

De maneira similar à obtenção de inteligência de mercado, **a redução de custos por meio da coprodução exige esforços consideráveis da empresa em tratar e manipular assertivamente as informações trocadas com clientes e não-clientes** em regime de coprodução no DNP. Por conseguinte, **custos reduzidos a partir do envolvimento direto de clientes poderiam ser suprimidos ou equiparados por custos adicionais de gestão da interação com os mesmos, afastando a proposição 4 de uma conclusão convergente entre respostas e referencial teórico utilizado.**

Os 03 (três) vieses da redução de custos abordados nas questões 'j', 'k' e 'l' podem ser entendidos como:

- j. a adequada resposta da firma a estímulos ou insights de clientes em coprodução poderia reduzir riscos e retrabalho no DNP, que poderiam ser convertidos em custos. Particularmente custos também poderiam ser

contidos a partir da inovação colaborativa (CHESBROUGH, 2003, 2007; TAPSCOTT, 2006; COOPER, 1990), com a diluição de pesquisa e transferência de investimentos tentativos-erros para clientes dispostos a perseguir objetivos de trabalhos conjuntos com a empresa. Contudo, a demanda por processos e conhecimentos específicos da firma em como saber lidar com cliente em modo de colaboração ao PDNP, reserva suspeitas sobre sua real condição de redutor de custos. Resgatando a questão-chave 'd' da Proposição 1, a redução de riscos contém respaldo empírico e teórico como resultado da coprodução em DNP. Porém, se faz necessária investigação mais contundente acerca de custos globais em PDNP com e sem interação com clientes, para entender melhor essa questão-chave;

- k. o acesso a recursos externos (neste caso, clientes) como atores em rede (A2A) poderia configurar redução de custos em P&D, caso haja facilidade da empresa em identificar, buscar e motivar esses clientes em ações conjuntas de DNP. Apesar da existência de plataformas e birôs especializados em conectar empresas com clientes interessados em desafios de P&D, o que parece claro nesta questão-chave é a complexidade prévia e seguinte à contribuição pontual ou contínua de clientes em co-designs ou co-desenvolvimentos. Isso poderia acarretar a estruturação de canais complementares ou revisão de canais existentes para comportar as exigências de respostas a clientes interessados em coproduzir, gerando custos também adicionais;
- l. é cabível a utilização de moedas de troca não financeiras com clientes, estimulando outras formas de atração de partícipes em coprodução no DNP e isso reduziria custos do processo como um todo. Não obstante, a definição da moeda correta para cada tipo de cliente e não-cliente sugere a organização de conhecimentos da firma sobre esses públicos, para suportar seu interesse. A manipulação desses conhecimentos gera custos e, assim, gera dúvidas sobre a nulidade ou não desta proposição.

Finalizando as ponderações sobre a redução de custos advindas da coprodução, lacunas também são percebidas no que tange ao potencial custo decorrente do choque de

paradigmas entre os diferentes atores. A capacidade de colaboração, presente como facilitadora na Proposição 6, poderia atenuar eventuais choques ou facilitar seu tratamento, agindo como redutor de custos e energia despendidos pela firma em gerenciar a coprodução com atores múltiplos.

Alternando das proposições que trataram sobre a relação da coprodução com desempenho de DNP, abaixo são traçadas considerações a respeito do processo de coprodução das firmas (P5).

Partindo da convergência entre os respondentes e as proposições P1, P2 e P3, seria apropriado confirmar que a coprodução contribui para o desempenho de DNP. Isso aumentaria a necessidade de sua estruturação como um processo formal da organização, conforme P5.

Então é **recomendável considerar a coprodução dentro do PDNP, determinando os encontros de interação entre firma e clientes (ou A2A) e organizando este processo (P5)** de modo a permitir a exploração em nível superior ou não de colaboração.

Duas questões foram abertas durante a análise de conteúdo da proposição P5, sobre as quais são feitas as seguintes ponderações:

- m) Processo de DNP deve ser desenhado pela firma de modo a permitir encontros de coprodução com clientes, já que sistematiza a interação com clientes (ou A2A) como alternativa estratégica da firma. Como cabe à firma a determinação dos momentos, dos meios e da intensidade de envolvimento de clientes no DNP, também é sua responsabilidade organizar, comunicar e garantir o processo. Lembrando que o cliente é um recurso em atividades de criação de ofertas (VARGO E LUSCH, 2004; ETGAR, 2008; OSTROM et. al., 2010), a estruturação da coprodução como um processo formal do DNP facilita a melhor alocação e aproveitamento deste ‘recurso’, evitando sobreamentos de funções entre os envolvidos e direcionando os riscos conforme o apetite e perfil da firma. Outro aspecto relevante sobre a estruturação da coprodução como processo reside na possibilidade de aprendizagem organizacional e institucionalização desta prática, através da “retroalimentação de informações” (BETTIS e PRAHALAD, 1995, p.7). O choque de conhecimentos complementares poderia ser captado e retido pela firma, permitindo a criação e a destruição de conceitos intrínsecos a mercado (Proposição 2), produtos, processo de DNP e seu próprio *modus*

operandis. Porém, a ausência de um processo estruturado de coprodução em DNP deixaria a firma desprovida de mecanismos formais e repetitivos de absorção deste conhecimento;

- n) O modelo DART (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004) associado à modelagem dos encontros com cliente (PAYNE et. al., 2008) pode ser adotado no desenho do processo de coprodução em DNP. Adicionalmente, limites e direitos mútuos de clientes (ou A2A) e firma precisam ser estipulados de forma clara. A coordenação interfuncional se torna uma peça-chave ao proveito acertado da interação ao longo do PDNP, já que prima pela troca de informações o que tende a facilitar o entrosamento e a fluidez de informações entre os envolvidos. A reciprocidade entre firma e cliente surge como nova incógnita quando da relação de coprodução. Se por um lado a coprodução pode ser interpretada como dupla exploração (PONGSAKORNUNGSILP e SCHOEREDER, 2011) devido ao fato do cliente criar algo que será por ele comprado posteriormente, por outro lado o cliente não responde pelo fracasso do DNP. Tal reciprocidade pelo fracasso ou pelo sucesso é *sui generis* à cocriação de valor e requer investigação.

A pesquisa também indica que a **abordagem de coprodução pelas empresas pode ser facilitada pela orientação a mercado, capacidade de colaboração, pertinência do produto e inovatividade do produto**, presentes na **Proposição P6**. Abaixo seguem considerações sobre tais questões:

- o) A orientação de mercado acentua a aptidão da empresa em adotar a coprodução como prática no DNP, devido sua relação direta com desempenho do DNP (KOHLI E JAWORSKI, 1990; NARVER E SLATER, 1990; PALADINO et. al., 2007; COOPER, 1990) e inovação de produtos (HAN et. al., 2005; ATUAHENE-GIMA et. al., 2005; PALADINO et. al., 2007; TSAI et. al., 2008). Tais empresas questionam e investigam o mercado continuamente, buscando cenários de superação de valor e, por isso, são mais predispostas a coproduzir;
- p) A capacidade de colaboração da firma consistiu uma variável na facilidade ou não em coproduzir. O foco da coprodução na resolução de problemas

pode elevar sua condição de coprodução, já que estimula o compartilhamento e a colaboração (ALAM, 2005; MORGAN, 2006).

- q) Pertinência do produto potencializa a atuação do cliente como coprodutor devido à proximidade com seu cotidiano (BONNER, 2010). Isso parece fazer sentido em decorrência do conhecimento prévio do cliente sobre o problema ou produto em si e do ímpeto de consumidores e clientes trabalharem em prol de seus interesses (POIESZ, 1995; PRAHALAD E RAMASWAMY, 2000; COVA E DALLI, 2009; FÜLLER, 2010). A dúvida recai sobre o processo necessário a ser implementado pela firma para identificar clientes existentes ou potenciais a sua estratégia de coprodução, convergindo à Proposição P5 que estipula a adoção de encontros pré-definidos entre firma e atores diversos;
- r) Grau de inovação do produto cliente potencializa a atuação do cliente como co-produtor, pelo simples fato de implicar em novidade (BONNER, 2010; FÜLLER, 2010). Abre-se neste caso o papel da marca como atrativo ou emblema de inovação, que poderia acarretar em motivação extra à ação de coprodução.

Finalizando as considerações sobre os resultados da pesquisa, a investigação empírica junto aos especialistas revelou indícios de convergência entre a fundamentação teórica levantada e as práticas empresas vigentes na experiência destes profissionais.

Lacunas e oportunidades de novas pesquisas puderam ser aventadas pela análise das respostas e confronto teórico, recebendo espaço no final deste capítulo seguinte denominado ‘agenda de pesquisa’.

8.3 LIMITAÇÕES

Embora os resultados de pesquisa empírica deste trabalho tenham sido convergentes às proposições lançadas em tempo de projeto, suas limitações não podem ser ignoradas. Assim, a seguir é dada atenção às limitações classificadas com maior relevância.

O caráter qualitativo empregado no trabalho, apesar de apropriado para a investigação do tema, tende a remeter a situações pontuais ou até mesmo particulares. Isso poderia ser questionado, se houvesse intenção de generalizar os resultados, que não é o caso. Mas também o qualitativo restringe a análise a um ‘universo’ mais estreito e, portanto, menos sujeito a variações consideráveis.

Outro aspecto limitante reside nos setores dos especialistas entrevistados. A riqueza informacional proveniente da experiência dos especialistas surpreendeu positivamente, pois trouxe situações subjacentes à teoria adotada e óticas práticas sobre as proposições teóricas. Contudo, é válido destacar que dos oito entrevistados:

- dois pertencem à indústria alimentícia,
- um está ligado à montagem de bens de produção rural,
- um está vinculado à indústria química com aplicações a calçados e automóveis,
- um está ligado ao desenvolvimento de acessórios automotivos e,
- outros três têm sua trajetória em bens de consumo voltados à higiene, limpeza e saúde.

Conseqüentemente, é natural e esperado que suas respostas traduzam o comportamento desses setores. Mesmo tendo sido orientados durante as entrevistas que o interesse do pesquisador concentrava-se na experiência adquirida sobre o tema de modo geral (independente da empresa atual ou do setor), o viés setorial não pode ser descartado.

A última limitação do trabalho é a quantidade de especialistas entrevistados cujo impacto é desconhecido, mas existente. É desconhecido, uma vez que em pesquisa qualitativa o importante é atingir um número de entrevistas que sature as respostas, ou seja, que implique na repetição de respostas com mínimas adaptações. Este efeito de saturação foi atingido, o que trouxe mais credibilidade à pesquisa. Por outro lado, a não extensão de entrevistas a um contingente maior, impossibilita saber se outras e novas respostas poderiam levar os resultados a um patamar superior de qualidade.

Tais limitações demandam complementação e ajustes que podem ser endereçados em novas pesquisas. A seção seguinte também aborda este tópico.

8.4 AGENDA DE PESQUISA

Face à possibilidade de imersão empírica sobre as proposições elencadas neste trabalho e ao potencial de complementação advindo da opinião dos especialistas, como contribuição suplementar deste trabalho é sugerida uma agenda de pesquisa.

Para tanto, um novo modelo teórico é proposto como base para pesquisas futuras. Tal modelo utiliza essencialmente as proposições outrora discutidas, acrescentando reflexões decorrentes da análise crítica sobre as afirmações dos entrevistados.

Neste modelo são configurados três blocos principais. O primeiro aborda fatores internos e externos que favorecem ou reforçam a adoção da coprodução como prática em DNP. O segundo bloco segregava a coprodução em quatro tipos, conforme a etapa do PDNP. O último bloco expressa quatro elementos de aumento de desempenho em DNP oriundos de abordagens de coprodução.

A figura a seguir ilustra os blocos do modelo.

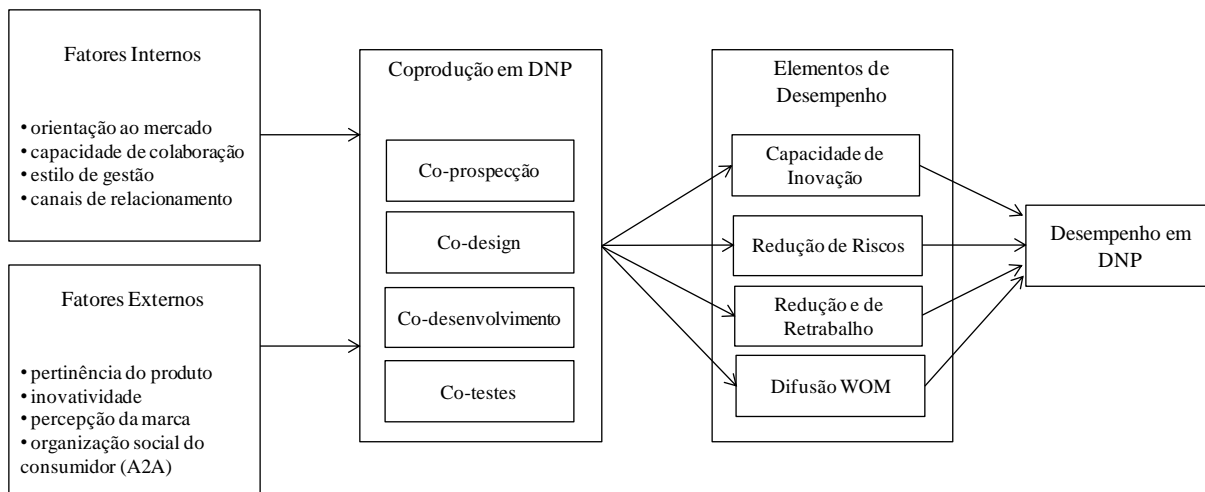


Figura 20 - Modelo-teórico sobre Coprodução e Desempenho de DNP (do AUTOR)

Para cada bloco é feita uma breve descrição, com atenção à agenda de pesquisa.

8.4.1 FATORES INTERNOS E EXTERNOS

Quanto aos fatores internos e externos é válido frisar a despretensão de identificar todo o universo que contribui para adoção ou exploração da coprodução. Tais fatores têm a finalidade de dar seguimento às proposições teóricas e abrir novas vias de pesquisa. Por isso, breves comentários são feitos.

A orientação ao mercado e a capacidade de colaboração mostraram-se fatores relevantes, sendo pertinente seu estudo como variáveis antecedentes em pesquisa quantitativa. Estilo de gestão pode ser um fator interno expressivo, reunindo aspectos da cultura, da maturidade em gestão e do apetite ao risco da firma que, combinados, motivam iniciativas de interação com clientes de modo intenso e perene. Canais de relacionamento pode ser o elo processual e operacional de uma estratégia voltada a cocriação de valor, onde a firma estabelece blocos de diálogo contínuo com clientes e não-clientes (A2A). Tais canais permeiam toda a cadeia de valor da firma, desde o DNP até a assistência técnica, sendo usados para interagir e codesenvolver entendimentos sobre a dinâmica do mercado e

demandas. Tanto estilo de gestão como canais de relacionamento poderiam ser pesquisados através de estudos de casos, preferencialmente múltiplos e antagônicos, ou seja, um caso onde há o fenômeno e outro caso onde não há.

8.4.2 COPRODUÇÃO EM DNP

A coprodução em DNP poderia ser classificada em quatro tipos, decorrente da etapa na qual se dá a interação com clientes (A2A). Seria interessante escrutinar as diferentes facetas de envolvimento da firma com clientes ao longo do PDNP e seu efeito sobre o desempenho. Como seria a identificação conjunta de oportunidades, denominada aqui de coprospecção? Participação na geração de ideias teria o mesmo peso sobre desempenho quando comparada com apoio na seleção de ideias? O cliente seria um promotor de ideias ou um recurso operante mais próximo da firma? A prospecção necessitaria de um contingente fixo de clientes (A2A) ou poderia atuar a partir de ações isoladas de projetos de coprodução? No que tange ao codesign, ao codesenvolvimento e aos testes em conjunto, novas pesquisas poderiam ser voltadas à sua análise comparativa, buscando mensurar qual forma de interação corresponde maior/menor impacto sobre o desempenho de DNP.

8.4.3 ELEMENTOS DE DESEMPENHO

Capacidade de inovação e a difusão WOM receberam atenção neste estudo. Então seria oportuna a massificação do efeito da coprodução sobre o desempenho em DNP através destes elementos. Assim, como agenda de pesquisa é indicada uma análise quantitativa de modo a confirmar ou não suas significâncias.

Já os elementos que tratam ganho de desempenho pela redução de riscos e de retrabalho, ou seja, torna o PDNP mais assertivo, merecem uma investigação análoga e também poderia revelar resultados de cunho qualitativo para aprofundar o entendimento sobre sua relevância ou não sobre o desempenho. Casos múltiplos poderiam ser uma alternativa de estudo.

De modo geral, o que se espera desta agenda é a instigação de novas perguntas e novas respostas, com intento de abastecer a academia de conhecimentos empíricos atualizados sobre coprodução, DNP e cocriação de valor.

8.5 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Ultimamente o tema inovação está em voga nos círculos de discussão empresarial, através de eventos, palestras, programas de fomento e promoção de entidades de classe. A título de exemplo, aqui no estado do Rio Grande do Sul, a FIERGS (Federação das

Indústrias do Estado do RS) vem difundindo a inovação como estratégia necessária às empresas, tendo no ano de 2012, a 5ª edição de seu Congresso Internacional de Inovação. Isso demonstra a relevância da inovação para o mercado local, remetendo diretamente o interesse das empresas no aperfeiçoamento de suas abordagens, táticas e processos de desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços.

A partir do reconhecimento desta importância e da potencial aplicação prática dos achados deste estudo, esta seção se dedica a remeter propostas de ordem gerencial, ou seja, de cunho aplicável pelas empresas.

Primeiramente é recomendável às empresas interessadas em crescer em seus mercados ou manter sua posição competitiva através da inovação, que considerem a interação com clientes em seus PDNP. Especialmente, a coprodução surge como alternativa de envolver clientes e não-clientes na geração de ideias, seleção de conceitos, codesign e codesenvolvimento de novos produtos. Tal envolvimento tende a gerar melhores resultados de desempenho no DNP, devido a diversos fatores. A proximidade e a cumplicidade advindas da coprodução podem ajudar de forma substancial na assertividade do desenvolvimento de novos produtos, proporcionando à firma insumos sobre necessidades e demandas e afinando em tempo real na direção dos trabalhos realizados pela firma com ajuda de clientes em regime de coprodução. Outro viés tangencia a possibilidade de redução de riscos e de retrabalho ao longo do PDNP, uma vez que o cliente é parte integrante do processo e, por isso, atua como provedor contínuo de informações junto à firma.

Em segundo lugar, a decisão de adotar a coprodução como uma abordagem de busca de desempenho no DNP (e inovação) deve permear alguns quesitos, sob pena de não produzir resultados positivos almejados ou, ainda pior, gerar resultados negativos para a empresa. Tais aspectos são:

1. A coprodução deve ser estrategicamente considerada pela alta direção como uma alternativa de engajamento de clientes e aproximação de não-clientes. Neste caso, a firma precisa estar disposta a dialogar abertamente com os atores participantes desse processo. Tal diálogo requer da firma um estilo de gestão voltado à construção conjunta na resolução de problemas e capacidade de colaboração tanto internamente quanto externamente. Empresas orientadas ao mercado tendem a reconhecer a coprodução como forma de ampliação de seu conhecimento sobre o mercado, levando-as a considerá-la como prática de negócio. Por outro lado, isso suscita relativa

dificuldade de adoção da coprodução em empresas com foco centrado em vendas ou produção, exigindo maior esforço e investimento para conhecer e alcançar clientes interessados em cocriar. Definir claramente o que é esperado do cliente em ações de coprodução pode ser determinante para firma desenhar adequadamente seu processo;

2. No compasso da estratégia, vem o processo de coprodução em DNP. Este deve ser desenhado de modo que sua estrutura torne visíveis os momentos em que a interação com clientes permite maior ou menor intensidade. A estrutura do processo de DNP proporciona controle e visibilidade quanto às etapas e interações subjacentes entre firma e clientes, criando um ambiente de transparência e igualdade na responsabilização dos riscos do DNP. Assim, a empresa deve estar preparada para organizar este processo, considerando-o como uma linha (ou uma trilha) a ser seguida, porém com possibilidades de contorno e ajuste durante sua trajetória, uma vez que a coprodução pode ocasionar choques dissonantes entre firma e atores. Esses choques, oriundos de conhecimentos díspares e/ou interesses diversos, precisam ser administrados de forma conjunta sem ter no processo entraves formais que inibam ou dificultem os devidos tratamentos. Consequentemente, a firma deve ser aberta a mudanças e não excessivamente rígida na auditoria da conformidade dos projetos aos processos de DNP. Também é importante que a empresa avalie sua maturidade em DNP, tanto na organização do processo como nos resultados obtidos com novos produtos sobre desempenho da firma. Interação com cliente torna o PDNP mais complexo, então empresas com baixa maturidade neste processo tendem a enfrentar maiores dificuldades;
3. A exploração da coprodução também pode ser decorrente de uma estratégia de promoção e difusão da marca (da firma e/ou do produto). Considerando o potencial WOM positivo gerado a partir de experiências de clientes e não-clientes (A2A) em situações de coprodução no PDNP, é possível a firma angariar divulgação gratuita, espontânea e/ou exponencial quando submetida em comunidades de clientes e redes sociais. Esta via, embora distante de uma postura voltada à busca de desempenho em DNP, tem seu papel como implicação gerencial, já que atua sobre o tempo de difusão de

novos produtos e na comunicação de uma imagem de firma próxima de seus clientes e, portanto, interessada em atendê-los.

Em terceiro lugar, a coprodução em DNP pode elevar seus benefícios à firma, quando combinada com outros canais de interação com clientes, sugerindo a integração de processos de vendas, assistência técnica e suporte, pós-venda e atendimento ao consumidor (*Call Center*) ao PDNP. A coordenação das informações construídas em conjunto e coletadas através destes canais devem ser canalizadas à melhor compreensão pela firma sobre mercados, clientes e adequação de seus produtos, com vistas a aumentar sua proposta de valor e, por conseguinte, cocriar valor.

Ademais, a implementação da coprodução sem atentar aos aspectos mencionados elevaria os riscos da firma em fracassar em seu PDNP. Pelo menos três fatores de riscos deveriam integrar a análise da firma em sua tomada de decisão em adotar ou não a coprodução em DNP. São eles:

1. Má gestão do WOM: cientes de que a interação gera WOM, o mesmo deve ser administrado pela firma de maneira que seja positivo, uma vez que estendido em rede de atores (A2A) através de redes sociais, tem sua escalabilidade descontrolada e imprevisível;
2. Contrapartidas confusas: considerando a possibilidade de escolha dentre múltiplas moedas de troca entre firma e clientes ao longo da coprodução, é importante que a firma considere: (a) individualização dos atores e seu perfil de envolvimento, (b) limites de propriedade intelectual, (c) critérios de bonificação em caso de sucesso ou fracasso do DNP;
3. Falso-positivo da transferência de casos de sucesso: a aplicação da coprodução em DNP pode ser um sucesso em um setor e um desastre em outro. A firma precisa discernir sua elegibilidade ao uso da coprodução, considerando seu setor e seu modelo de negócio, não se deixando levar por promessas de sucesso advindas de casos externos.

Por fim, retomando os objetivos desta pesquisa, é cabível afirmar que o trabalho atingiu seu propósito de identificar e entender a relação entre coprodução e desempenho de DNP. Tanto a bibliografia quanto a opinião de especialistas sinalizaram positivamente que a coprodução ajuda no desempenho de DNP, revelando insights de pesquisa à luz da cocriação de valor.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press, 1991.
- AAKER, D. Dimensions of brand personality. *Journal of Consumer Research*. 1997.
- AMA (*American Association of Marketing*). Site <http://www.marketingpower.com/layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B>
- ALAM, I. *Interacting with Customers in the New Product Development Process*. PDMA Handbook of New Product Development. Second Edition, 2005. New Jersey: John Wiley & Sons.
- ALAM, I. Removing the fuzziness from the fuzzy front-end of service innovations through customer interactions. *Industrial Marketing Management*. Vol. 35, 2006.
- ARIELY, D.; NORTON, M. I. “Conceptual Consumption”. *The Annual Review of Psychology*. 2008
- ATUAHENE-GIMA, K.; SLATER, S. F.; OLSON, E. M. The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance. *The Journal of Product Innovation Management*. Volume 22, 2005.
- AUGUSTO, M.; COELHO, F. Market orientation and new-to-the-world products: Exploring the moderating effects of innovativeness, competitive strength, and environmental forces. *Industrial Marketing Management*. Vol 38, 2009.
- BALLANTYNE, D., WILIANS, J; AITKEN, R. Introduction to service-dominant logic: From propositions to practice. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40, 2011.
- BARON, S.; WARNABY, G. Individual customer’s use and integration of resources: Empirical findings and organizational implications in the context of value co-creation. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40, 2011.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Volume 17, Number 1. 1991.
- BAXTER, M. *Projeto de Produto: Guia prático para o design de novos produtos* São Paulo: EDITORA BLUCHER, 1998.
- BHATTACHARYA, C. B.; SEN, S. A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. *The Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 2 (Apr., 2003), pp. 76
- BELKAHLA, W.; TRIKI, A. Customer knowledge enabled innovation capability: proposing a measurement scale. *Journal of Knowledge Management*. Vol 15. 2011.

BELK, R. W.; GER, G.; ASKEGAARD, S. "The fire of desire: a multisited inquiry into consumer passion". *Journal of Consumer Research*. Dec 2003. P. 326-351

BETTIS, R. A.; PRAHALAD, C. K. *The Dominant Logic: Retrospective and Extension*. *Strategic Management Journal*. Volume 16, 5-14 (1995).

BIAN, X.; MOUTINHO, L. The role of brand image, product involvement, and knowledge in explaining consumer purchase behavior of counterfeits. *European Journal of Marketing*. 2011.

BLOCKER, C. et al. Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academic Marketing Science*. 2011. 39:216–233.

BOGOVIYEVA, E. *Brand Development: The Effects Of Customer Brand Co-creation On Self-brand Connection*. A Dissertation presented for the Doctor Philosophy degree. The University of Mississippi. August 2009.

BOHLMANN, J. D; CALANTONE, R. J.; ZHAO, M. The effects of Market Network Heterogeneity on Innovation Diffusion: An Agent-Based Modeling Approach. *The Journal of Product Innovation Management*. Volume 27, Number 5. September 2010.

BONNER, J. M. *Customer Involvement in New Product Development: Customer Interaction Intensity and Customer Network Issues*. Doctoral Thesis of Faculty of Graduate School of the Minnesota. June, 1999.

BONNER, J. M. "Customer interactivity and new product performance: moderating effects of product newness and product embeddedness". Elsevier Inc. 2008

BOWDEN, J. L. "The process of customer engagement: a conceptual framework" *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol.17. p.63-74. Winter 2009.

BOYLE, E. A process model of brand cocreation: brand management and research implications. *Journal of Product & Brand Management*. 2007.

BRODERICK, A. J.; GREELEY, G. E.; MUELLER, R. D. The Behavioural Homogeneity Evaluation Framework: Multi-Level Evaluations of Consumer Involvement in International Segmentation. *Journal of International Business Studies*. Vol. 38, No. 5 (Sep., 2007).

BRODIE, R. J.; GLYNN, M. S.; LITTLE, V. The service brand and the service-dominant logic: missing fundamental premise or the need for stronger theory? *Marketing Theory*. 2006.

- BRODIE, R. J.; GLYNN, M. S.; BRUSH, G. J. Investigating the Elements of the Service Brand: A Customer Value Perspective. *Journal of Business Research*. 2009a.
- BRODIE, R. J. From goods to service branding: An integrative perspective. *Marketing Theory*. 2009b.
- BÜRDEK, B. E. *Design – História, Teoria e Prática do Design de Produtos* São Paulo: TERPHANE, 2005.
- CELASCHI, F.; DESERTI, A. *Design e Innovazione – strumenti e pratiche per la ricerca applicata* Roma: CAROCCI EDITORA, 2007.
- CHANDLER, J. D; VARGO, S. L. Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*. 2011.
- CHEN, C-C.; CHEN, P-K.; HUANG, C-E. *Brands and Consumer Behavior. Social Behavior and Personality*, 2012.
- CHESBROUGH, H.W. “Open Innovation” Boston: Harvard Business School Press, 2003.
- CHESBROUGH, H. W. Why Companies Should Have Open Business Models. *MIT Sloan Management Review*. Winter 2007.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em Administração*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COOPER, R. G. Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. *Business Horizons*. 1990.
- COOPER, R. G. New Products: The factors that drive success. *International Marketing Review*. V. 11, 1994.
- COOPER, R. G; EDGETT, S, J.; KLEISCHIMDT, E. J. New Product Portfolio Management: Practices and Performance. *The Journal of Product Innovation Management*. 1999.
- COOPER, R. G. Benchmarking best NPD practices - III. *Research Technology Management*. V. 47, 2004.
- COOPER, R. G. New Products – What Separates the Winners from the Losers and What Drives Success. *PDMA Handbook of New Product Development*. Second Edition, 2005. New Jersey: John Wiley & Sons.
- COOPER, R. G; EDGETT, S, J. Maximizing Productivity in Product Innovation. *Industrial Research Institute*. March-April, 2008.

COULTER, R.A.; PRICE, L.L.; FEICK, L. Rethinking the Origins of Involvement and Brand Commitment: Insights from Postsocialist Central Europe. *Journal of Consumer Research*, Vol. 30, No. 2 (September 2003), pp. 151-169.

COVA, B.; SALLE, R. Marketing solutions in accordance with the S-D logic: Co-creating value with customer network actors. *Industrial Marketing Management*. Vol. 37, 2008.

COVA, B.; DALLI, D. Working consumers: the next step in marketing theory? *Marketing Theory*. 2009. Vol. 9(3): 315-339

CRAWFORD, M; BENEDETTO, A. "New Products Management" New York: McGraw Hill, 2008

CUNHA, M.; LARAN, J. Asymmetries in the Sequential Learning of Brand Associations: Implications for the Early Entrant Advantage. *Journal of Consumer Research*. 2008

CURTIS, T. et al. Customer Loyalty, Repurchase and Satisfaction: A Meta-analytical Review. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. 2011.

DANNEELS, E. The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. *Strategic Management Journal*. Vol. 23. Dec 2002.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. *As Regras da Inovação* Porto Alegre: Bookman, 2008.

DHOLAKIA, U.; BLAZEVIC, V.; WIERTZ, C.; ALGEISHEIMER, R. How Customers Benefit From Participation in Firm-Hosted Virtual P3 Communities. *Journal of Service Research*. 2009.

ECK, P. S. van; JAGER, W.; LEEFLANG, P. S. H. Opinion Leaders's Role in Innovation Diffusion: A Simulation Study. *The Journal of Product Innovation Management*. Volume 28, Number 2. March 2011.

EDVARDSSON, B; TRONVOLL, B; GRUBER, T. Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *J. of the Acad. Mark. Sci.* (2011).

EICHENTOPF, T.; KLEINALTENKAMP, M.; STIPHOUT, J. Modelling customer process activities in interactive value creation. *Journal of Services Marketing*. 2011.

FIRAT. A. F.; DHOLAKIA, N.. "Consuming People: From Political Economy to Theaters of Consumption." London: Routledge, 1998;

- FLICK, U. Desenho da pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FLICK, U. Qualidade na Pesquisa Qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FRANKE, N.; SCHREIER, M. Why Customers Value Self-Designed Products: The Importance of Process Effort and Enjoyment. *The Journal of Product Innovation Management*. Volume 27, Number 7. December 2010.
- FYRBERG, A.; JÜRIADO, R. What about interaction?: Networks and brands as integrators within service-dominant logic. *Journal of Service Management*. 2009.
- FÜLLER, J. Refining Virtual Co-Creation from a Consumer Perspective. *California Management Review*. Vol. 52, Winter 2010.
- FÜLLER, J.; HUTTER, K.; FAULLANT, R. Why co-creation experience matters? Creative experience and its impact on quantity and quality of creative contributions. *R&D Management*. Vol. 41 2011.
- FUCHS, C.; SCHREIER, M. Customer Empowerment in New Product Development. *The Journal of Product Innovation Management*. Volume 28, Number 1. January 2011.
- GARCIA, S.; SCHORR, A. Stretching stages and gates to strengthen innovation results. *PDMA Visions Magazine*. October 2010.
- GIESE, J. L.; SPANGENBERG, A. E. C. Effects of Product-Specific Word-of-Mouth Communication on Product Category Involvement. *Marketing Letters*, Vol. 7, No. 2 (Mar., 1996), pp. 187-199.
- GILL, M.; DAWRA, J. Evaluating Aaker's sources of brand equity and the mediating role of brand image. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. 2010.
- GRÖNROSS, C. "On defining marketing: finding a new roadmap for marketing" *Marketing Theory*. 2006a. Vol. 6(4): 395-417.
- GRÖNROOS, C. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, Vol. 6, 2006b.
- GUMMESSON, E. *Qualitative Methods in Management Research*. Sage Publications. 2002.
- GUMMESSON, E.; MELE, C. Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration. *J Bus Mark Manag*. 2010.
- HAMEL, Gary. *Gestão na era da Criatividade* HSM Management, São Paulo, n 79 ano 14 vol. 2, Mar/abr 2010.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*. V. 62, 1998.

HAIR Jr., J. F. et al. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HELM, C.; JONES, R. Extending the value chain – A conceptual framework for managing the governance of co-created brand equity. *Brand Management*. 2010.

HIPPEL, von E.. “The sources of innovation” New York: Oxford University Press, 1988.

HIPPEL, von E. Lead Users: A source of Novel Product Concepts. *Management Science*. Vol. 32. No. 7. July 1986.

HOMBURG, C.; KLARMANN, M.; SCHMITT, J. Brand awareness in business markets: When is it related to firm performance? *Intern. J. of Research in Marketing* 27 (2010).

HSIEH, L.; CHEN, S. K. Incorporating voice of the consumer: does it really work? *Industrial Management + Data Systems*. 2005.

HUR, W.; AHN, K.; KIM, M. Building brand loyalty trough managing brand community. *Management Decision*. 2011.

JARUZELSKI, B.; DEHOFF, K. Booz & Company Innovation Report 2010: Part 2 – How the top innovators keep winning. *PDMA Visions Magazine*. March 2011.

KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*; Jan 1993.

KELLER, K. L. Building customer-based brand equity. *Marketing Management*; Jul/Aug 2001.

KELLER, K.; MACHADO, M. *Gestão Estratégica de Marcas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KIM, H.; KIM, W. G.; AN, J. A. The effect of consumer-based brand equity on firms' financial performance. *The Journal of Consumer Marketing*; 2003.

KOEN, P. A. The Fuzzy Front End for Incremental, Plataform, and Breaktrough Products. *PDMA Handbook of New Product Development*. Second Edition, 2005a. New Jersey: John Wiley & Sons.

- KOEN, P. A. Innovation in Large Companies: Approaches and Organizational Architecture. PDMA Handbook of New Product Development. Second Edition, 2005b. New Jersey: John Wiley & Sons.
- KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- KIRKA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. O. Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*. V. 69, 2005.
- KOHLI, A. K; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. V. 54, 1990.
- KOTLER, P. “Marketing Management” 9th Edition New Jersey: Prentice Hall, 1997;
- KOTLER, P. “Marketing” Edição Compacta São Paulo: Atlas, 1996;
- LAU, A. K. W; TANG, E.; YAM, R. C. M. Effects of Supplier and Customer Integration on Product Innovation and Performance: Empirical Evidence in Hong Kong Manufactures. *The Journal of Product Innovation Management*. Volume 27, Number 5. September 2010.
- LAURENT, G.; KAPFERER, J-N. Measuring Consumer Involvement Profiles. *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 1 (Feb., 1985), pp. 41-53.
- LEONE, R.P; RAO, V. R.; KELLER, K. L; et al. Linking Brand Equity to Customer Equity. *Journal of Service Research : JSR*; Nov 2006.
- LIAO, S.; CHANG, W.; WU, C.; KATRICHIS, J. M. A survey of marketing orientation research (1995-2008). *Industrial Marketing Research*. V. 40, 2011.
- LIBERT, B et al. “Nós somos mais inteligentes que eu” Porto Alegre: Bookmann, 2008.
- LOCKWOOD, T.; WALTON, T. *Building Design Strategy: Using Design to Achieve Key Business Objectives* New York: ALLWORTH PRESS, DMI (Design Management Institute), 2008.
- LOCKWOOD, T.; WALTON, T. *Corporate Creativity: Developing an Innovative Organization* New York: ALLWORTH PRESS, DMI, 2008.
- LOCKWOOD, T.; WALTON, T. *Design Thinking: Integrating innovation, customer experience and brand value* New York: ALLWORTH PRESS, DMI, 2010.
- LUSCH, R. F; VARGO, S. L. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements.

- MACDONALD, E. K.; WILSON, H; MARTINEZ, V.; TOOSI, A. Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40, 2011.
- MALÄR, L. et al. Emotional Brand Attachment and Brand Personality: The Relative Importance of the Actual and the Ideal Self. *Journal of Marketing* 2011.
- MERHOLZ, P. et al. Subject to Change: Creating Great Products and Services for an Uncertain World Sebastopol: O'REILLY, 2008.
- MERZ, M. A.; HE, Y.; VARGO, S. L. The evolving brand logic: a service-dominant logic perspective. *J. of the Acad. Mark. Sci.* (2009).
- MOELLER, S. Customer Integration – A Key to an Implementation Perspective of Service Provison. *Journal of Service Research*. Vol. 11, November 2008.
- MOREAU, C. P. Inviting Amateurs into the Studio: Understanding How Consumer Engagement in Product Design Creates Value. *The Journal of Product Innovation Management*. Volume 28, Number 3. May 2011.
- MORGAN, S. Building Collaborative Innovation Capability. *Research Technology Management*. Vol. 49, 2006.
- MSI (*Marketing Science Institute*). Site <http://www.msi.org/research/index.cfm?id=271>
- MUNIZ, A. M.; O'GUINN, T. C. Brand Community. *Journal of Consumer Research*. 2001.
- MUZELLEC, L.; LAMBKIN, M. Corporate branding and brand architecture: a conceptual framework. *Marketing Theory*. 2009.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of Marketing Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. V. 54, 1990.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. Intelligence Generation and Superior Customer value. *Academy of Marketing Science Journal*. V. 28, 2000.
- NOBLE, C. H.; SINHA, R. K.; KUMAR, A. Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications. *Journal of Marketing*. V. 66, 2002.
- OJASALO, K. The Shift from Co-Production in Services to Value Co-creation. *The Business Review, Cambridge*. V. 16, December 2010.

PARK, J.; JOHN, D. Got to Get You into My Life: Do Brand Personalities Rub Off on Consumers? *Journal of Consumer Research*. 2010.

PATTERSON, M. L. *New Product Portfolio Planning and Management*. PDMA Handbook of New Product Development. Second Edition, 2005. New Jersey: John Wiley & Sons.

PAYNE, A; STORBACKA, K; FROW, P. Managing the co-creation of value. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 2008.

PAYNE, A.; STORBACKA, K.; KNOX, S. Co-creating brands: Diagnosing and designing the relationship experience. *Journal of Business Research*. 2009.

PDMA. *PDMA Handbook of New Product Development*. Product Development and Management Association (PDMA). 2005.

PALADINO, A. Investigating the Drivers of Innovation and New Product Success: A Comparison of Strategic Orientations. *The Journal of Product Innovation Management*. Volume 24, 2007.

PEÑALOZA, L.; e MISH, J. The nature and processes of market co-creation in triple bottom line firms: Leveraging insights from consumer culture theory and service dominant logic. *Marketing Theory*. Vol. 11, 2011.

PDMA. “PDMA Handbook of New Product Development”. Product Development and Management Association (PDMA), 2005

PLÉ, L.; CÁCERES, R. Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*. 2010.

PMBOK – Guide of Project Management of Body of Knowledge. Project Management Institute. Fourth Edition, 2008a.

PONGSAKORNUNGSILP, S.; SCHOEREDER, J. Understanding value co-creation in a co-consuming brand community. *Marketing Theory*. 2011.

PORTER, M. A nova era da estratégia Coletânea HSM Management. *Estratégia e Planejamento* São Paulo: EDITORA PUBLIFOLHA, 2002.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva*. 17ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus. 1986.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. May-June 1990.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. “Co-Opting Customer Competence” Boston: Harvard Business School Press, 2000

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. “The Future of Competition” Boston: Harvard Business School Press, 2004

PRAHALAD, C. K. The Cocreation of Value. *Journal of Marketing*. Vol.68. p.1-17. January 2004.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*. Vol.18. Number 3. Summer 2004.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. A Nova Era da Inovação. Rio de Janeiro:Elsevier Editora. 2008.

QUESTER, P.; LIM, A. L. Product involvement/brand loyalty: Is there a link? *The Journal of Product and Brand Management*; 2003.

RAMASWAMY, V. Competing through co-creation: innovation at two companies. *Strategy & Leadership*, Vol. 38, 2010.

RAMASWAMY, V.; GOUILLART, F. Draft manuscript, “The Power of Co-Creation”, Simon & Schuster, Free Press, 2010

RICHINS, M. L; BLOCH, P. H. After the New Wears off: The Temporal Context of Product Involvement. *Journal of Consumer Research*, Vol. 13, No. 2 (Sep., 1986), pp. 280-285.

SAMPIERI, R; COLLADO, C; LUCIO, P. Metodologia de Pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHIFFMAN, L.G.; KANUK, L. L. “Consumer Behavior” 6th Edition New Jersey: Prentice Hall, 1997;

SCHLEIMER, S. C; SHULMAN, A. D. A Comparison of New Service versus New Product Development: Configurations of Collaborative Intensity as Predictors of Performance. *The Journal of Product Innovation Management*. Volume 28, Number 4. July 2011.

SHETH, J. N. Reflections on Vargo and Lusch’s systems perspective. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40, 2011.

SOLOMON, M. R. “Consumer Behavior” 3th Edition New Jersey: Prentice Hall, 1996;

SMITH, A. A Riqueza das Nações. São Paulo: Global, 1985. p. 77-98.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. "Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything" Portfolio, 2006.

The Standard for Portfolio Management. Project Management Institute. Second Edition, 2008b.

TSAI, K.; CHOU, C.; KUO, J. The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: A contingent link. *Industrial Marketing Management*. Vol. 37, 2008.

TEECE, D. J. Dynamics Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. Volume 18, Number 7. August 1997.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: BOOKMAN, 2005.

TUNG, W-F; YUAN, S-T. A service design framework for value co-production: insight from mutualism perspective. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 37 No. 2, 2008.

UN, C. A; CUERVO-CAZURRA, A.; ASAKAWA, K. R&D Collaborations and Product Innovation. *The Journal of Product Innovation Management*. Volume 27, Number 5. September 2010.

ULRICH, K; EPPINGER, S. *Product Design and Development*. New York: MacGraw Hill, 2008.

URBAN, G; HAUSER, J. *Design and Marketing of New Products*. New Jersey: Prentice Hall, 1993.

VARGO, S. L; LUSCH, R. "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing" *Journal of Marketing*. Vol.68. p.1-17. January 2004.

VARGO, S. L; LUSCH, R. "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing" *Journal of Marketing*. Vol.68. p.1-17. January 2004.

VARGO, S. L; LUSCH, R; O'BRIEN, M. Competing thorough service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*. Vol.83. (1, 2007).

VERGANTI, R. *Design-driven Innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean* Massachusetts: HARVARD BUSINESS PRESS, 2009.

WEELWRIGHT, S. C.; CLARK, K. B. *Leading Product Development: The Senior Manager's Guide to Creating and Shaping the Enterprise*. New York: The Free Press. 1995.

YEUNG, M.; RAMASAMY, B. Brand value and firm performance nexus: Further empirical evidence. *BRAND MANAGEMENT*. 2008.

YOO, B.; DONTU, N.; LEE, S. An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Academy of Marketing Science. Journal*; Spring 2000; 28, 2

ZAICHKOWSKY, J. L. Measuring the Involvement Construct. *Journal of Consumer Research*, Vol. 12, No. 3 (Dec., 1985), pp. 341-352.

ZAICHKOWSKY, J. L. Conceptualizing Involvement. *Journal of Advertising*, Vol. 15, No. 2 (1986), pp. 4-14+34.

ZHANG, X; CHEN, R. Examining the mechanism of the value co-creation with customers. *Int. J. Production Economics*. 2008.

ZHANG, X.; YE, C.; CHEN, R.; WANG, Z. Multi-focused strategy in value co-creation with customers: Examining cumulative development pattern with new capabilities. *International Journal Production Economics*. V. 132, 2011.

ZHOU, K. Z; KIN, C. TSE, D. K. The Effects of Strategic Orientations on Technology – and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*. V. 69, 2005.

10. APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Abaixo é apresentado o roteiro usado na condução das entrevistas semi-estruturadas com os especialistas:

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	
<u>Critérios de Seleção do Entrevistado</u>	
O entrevistado deve ser um especialista em desenvolvimento de novos produtos (DNP). Os seguintes critérios são aplicados para classificação do profissional como especialista em DNP:	
Critério	Mínimo
Tempo de experiência em DNP, se não ocupado em cargo de gestão	≥ 10 anos
Tempo de experiência como gestor de MKT, engenharia de produto, P&D, inovação ou design de produto	≥ 3 anos
Participação de projetos em etapas com interação com clientes	≥ 1
<u>Dados do Entrevistado</u>	
Nome: _____	
Empresa atual: _____ Setor: _____	
Cargo atual: _____	
Formação: _____	
Tempo de experiência em desenvolvimento de novos produtos: _____	
<u>Contexto e Histórico do Especialista em Inovação e DNP</u>	
Este espaço é reservado para coletar informações sobre a experiência do especialista em DNP.	
<u>Conceituação de Cocriação de Valor e Coprodução</u>	
1. Aqui serão compartilhados os conceitos-chave da entrevista de modo a equalizar a linguagem e estabelecer um ponto de partida comum para discussão seguinte. Os seguintes conceitos serão abordados:	
a. cocriação de valor	
b. coprodução	
c. comunidade de marca, rede de atores e efeito boca-a-boca	
d. inovação aberta ou em rede	
e. voz do cliente (VoC)	
f. perfil de envolvimento	
<u>Aprofundamento das Proposições Teóricas</u>	
Partindo dos seguintes conceitos:	
<ul style="list-style-type: none">• coprodução implica trabalho conjunto entre firma e cliente durante o PDNP• interação é o lócus da cocriação de valor• a firma detém mais controle sobre o meio, o momento e o propósito da coprodução, quando comparada ao cliente	
Considere suas experiências profissionais nesta e em outras empresas, buscando por situações que elucidem as questões a	

seguir. Lembre-se que sua opinião é a base para o entendimento deste trabalho.

Proposição 1

2. Você acredita que coprodução contribui para obtenção de desempenho de novos produtos
- a. Pela interação ao longo de etapas do PDNP
 - b. Se sim, marque quais etapas e descreva as técnicas e formas como isso ocorre
 - 1. Descoberta _____
 - 2. Desenvolvimento _____
 - 3. Comercialização _____
 - c. Se sim, indique a intensidade e a frequência com essa interação se dá:

Proposição 2

3. Você acredita que coprodução contribui para obtenção de desempenho de novos produtos, gerando inteligência de mercado
- a. Considere o cliente como fonte de informações sobre concorrentes e mercado
 - b. Considere a atuação do cliente isoladamente ou coletivamente em rede de atores

Proposição 3

4. Você acredita que coprodução contribui para obtenção de desempenho de novos produtos, pela difusão boca-a-boca
- a. Considere comunidades de marca e comunidades de cliente
 - b. Considere redes sociais
 - c. Considere o teor da mensagem sobre a firma por aqueles clientes que exercem alguma atividade de coprodução

Proposição 4

5. Você acredita que a coprodução contribui para o desempenho de novos produtos pela redução de custos
- a. Considere o cliente como recurso alocado
 - b. Considere diferentes moedas de troca entre firma e cliente como contrapartida de sua contribuição
 - c. Considere o potencial acesso de múltiplos clientes e não-clientes em algumas etapas e atividades do PDNP, através de inovação aberta ou rede de atores

Proposição 5

6. Como você acredita que o processo de coprodução deve ser desenhado e implementado? Avalie fatores como:
- a. Risco
 - b. Diálogo
 - c. Condução (cliente/firma)

Proposição 6

7. Você acredita que a abordagem de coprodução pode ser facilitada por fatores internos e externos? (S/N) Se sim, como você avalia:
- a. Internos

- i. Orientação a mercado (o quanto a firma busca informações sobre mercado)
- ii. Colaboração (saber trabalhar de modo colaborativo internamente e com cliente)

b. Externos

- i. Pertinência do produto ao cliente (que é o quanto o produto está inserido na rotina do cliente)
- ii. Nível inovação do produto
- iii. Perfil de envolvimento do cliente
