



---

**UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Roberto da Silva Volmer

**A INFLUÊNCIA DA COCRIAÇÃO NA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO**

Santa Cruz do Sul  
2017

Roberto da Silva Volmer

## **A INFLUÊNCIA DA COCRIAÇÃO NA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração – Mestrado Profissional em Administração, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mirela Jeffman dos Santos

Santa Cruz do Sul  
2017

**V926i**

**Volmer, Roberto da Silva**

A influência da cocriação na capacidade de inovação / Roberto da Silva Volmer. – 2017.

110 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2017.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mirela Jeffman dos Santos.

1. Criatividade nos negócios. 2. Vantagem competitiva. 3. Planejamento estratégico. I. Santos, Mirela Jeffman dos. II. Título.

Bibliotecária responsável: Edi Focking - CRB 10/1197

Roberto da Silva Volmer

## A INFLUÊNCIA DA COCRIAÇÃO NA CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado, Área de Concentração em Gestão de Negócios, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica de Marketing, da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

  
Dr.<sup>a</sup> Mirela Jeffman dos Santos

Professora orientadora – UNISC

  
Dr. Flávio Régio Brambilla

Professor examinador – UNISC

  
Dr. Cláudio Damacena

Professor examinador – PUC/RS

Santa Cruz do Sul  
2017

A minha esposa Patrícia Volmer e ao meu filho,  
Guilherme Eduardo Volmer.

## **AGRADECIMENTOS**

A construção desta dissertação foi um processo que iniciou em 2014, a partir da elaboração do pré-projeto, posteriormente, fui aceito como aluno do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (PPGA), neste momento veio a satisfação e a euforia, e como não poderia?!, Fui aprovado para a realização de um sonho, ser mestre em Administração. Ao mesmo tempo, veio o compromisso firmado, disciplinas para cursar, trabalhos para entregar, enfim, horas e mais horas de estudo.

Ciclo vivenciado nos últimos dois anos e meio, mas cada etapa uma conquista, então, chega a hora do projeto de dissertação e, posteriormente, a defesa da Dissertação.

Durante esta caminhada, tive a satisfação de contar com o apoio e o auxílio de pessoas e organizações importantes, aos quais destino os meus mais sinceros agradecimentos. Cito a minha esposa Patrícia Volmer e o meu querido filho Guilherme Eduardo Volmer aos quais agradeço pela paciência e incentivo, mais do que isso, compreenderam os intermináveis finais de semana que fui ausente. Minha gratidão também à Empresa Rede SIM e aos colegas pelo apoio na realização deste projeto.

Agradeço a minha orientadora, a Professora Doutora Mirela Jeffman dos Santos, pela mentoria nesta caminhada e pela oportunidade de galgar os primeiros passos nessa trajetória acadêmica. Também, aos demais professores do PPGA, pelos conhecimentos compartilhados, assim como aos colegas, pela troca de saberes, apoio e auxílio mútuo em várias etapas deste processo.

Por fim, agradeço as organizações e profissionais que apoiaram para que este trabalho pudesse ser realizado.

A todos, o meu sincero reconhecimento e gratidão.

*Tenha em mente que tudo que você aprende na escola é trabalho de muitas gerações (...). Receba essa herança, honre-a, acrescente a ela e, um dia, fielmente, deposite-a nas mãos de seus filhos.*

*(Albert Einstein)*

## RESUMO

Este trabalho propõe uma análise de como as empresas estão usando a cocriação de valor para o desenvolvimento da capacidade inovação. Por isso, a abordagem teórica usada foi a de Prahalad e Ramaswamy (2004), através dos blocos de interação, neste sentido, buscaram-se as práticas de cocriação de valor através da interação com seus públicos que relatassem no aumento da capacidade de inovação das empresas. Para isso, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo exploratório cuja ferramenta utilizada é o estudo de múltiplos casos, em três empresas aqui denominadas como, empresa 1, empresa 2 e empresa 3. Onde: a empresa número 1 fabrica bebidas não alcoólicas, a empresa 2 comercializa combustíveis e a empresa 3 fabrica bebidas alcoólicas. A partir da análise dos casos e da abordagem estudada, a dissertação apresenta a relação entre o uso da cocriação de valor para o aumento da capacidade de inovação e ainda demonstra como os blocos de interação podem auxiliar essa interação. Também, demonstra que ambos têm relação entre si, quanto mais é incentivada a cocriação de valor, maiores serão as chances do aumento da capacidade de inovação. A partir destes resultados, o intuito é contribuir com avanços para o campo acadêmico e também em decisões gerenciais.

**Palavras-chave:** Lógica Dominante do Serviço. Cocriação de Valor. Capacidade de Inovação. Vantagem competitiva. Cultura para a Inovação.



## **ABSTRACT**

This article proposes an analysis of how companies are using value creation for the development of innovation capacity. Therefore, the theoretical approach used was that of Prahalad and Ramaswamy (2004), through the interaction blocks, in this sense, the value creation practices were sought through the interaction with their publics that reported in the increase of the capacity of innovation of the companies. For that, a research of qualitative exploratory character was carried out, whose tool used is the study of multiple cases, in three companies denominated as, company 1, company 2 and company 3. Where company number 1 makes non-alcoholic beverages; company 2, markets fuels and company 3, manufactures alcoholic beverages. From the analysis of the cases and the approach of the theory studied, the dissertation presents the relationship between the use of value creation to increase the capacity for innovation and also shows how the interaction blocks can help this interaction. Also, it shows that both are related to each other, the more value creation is encouraged, the greater the chances of increased innovation capacity. From these results, the intention is to contribute with advances in the academic field as well as in managerial decisions.

**Keywords:** Dominant Logic of Service. Value Creation. Capacity Innovation. Competitive advantage. Culture for Innovation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Blocos de Interação para cocriação de valor .....	24
Figura 2: Modelo Conceitual da cocriação de Valor .....	26
Figura 3: Recursos Operantes e Operados dos consumidores.....	29
Figura 4: O Modelo de Inovação .....	41
Figura 5: Divulgação da interação.....	54
Figura 6: Aplicativo.....	60
Figura 7: Torcedor ganhador da promoção .....	70
Figura 8: Projeto Cidadão Capaz .....	72
Figura 9: Poda das Videiras .....	74
Figura 10: Piquenique na vinícola .....	87
Figura 11: Relação entre cocriação de valor e capacidade de inovação .....	93

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Premissas Fundacionais da Lógica Dominante do Serviço em Marketing .....	18
Quadro 2: Diferenças conceituais entre a Lógica orientada para o Produto X Serviço .....	19
Quadro 3: Desenvolvimento das premissas fundacionais.....	20
Quadro 4: Resumo do referencial teórico sobre cocriação .....	30
Quadro 5: Perfil dos Entrevistados.....	50

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B2B	<i>Business-to-business</i>
B2C	<i>Business-to-consumer</i>
CIP	Capacidade de Inovação de Produto
DART	Diálogo, Acesso, Risco / Benefício e Transparência
SDL	Lógica Dominante do Serviço
PF	Premissas Funcionais

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA</b> .....	<b>15</b>
2.1. OBJETIVOS .....	17
<b>2. 1.1 Objetivo geral</b> .....	<b>17</b>
<b>2. 1.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>17</b>
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>18</b>
3.1 LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO (SDL).....	18
3.2 COCRIAÇÃO.....	21
3.3 INOVAÇÃO .....	30
<b>3.3.1 Capacidade de Inovação</b> .....	<b>36</b>
3.4 RELAÇÃO ENTRE A COCRIAÇÃO DE VALOR E A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO .....	39
<b>4 MÉTODO</b> .....	<b>43</b>
4.1 TIPO DE PESQUISA .....	43
4.2 DEFINIÇÃO DO MÉTODO .....	43
4.3 UNIDADES DE ANÁLISE E CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS.....	45
4.4 IDENTIFICAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISES .....	47
4.5 ANÁLISE DE DADOS.....	48
<b>5 RESULTADOS</b> .....	<b>49</b>
5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	49
<b>5.2.1 DART – Diálogo</b> .....	<b>56</b>
<b>5.2.2 DART - Acesso</b> .....	<b>58</b>
<b>5.2.3 DART – Risco/Benefício</b> .....	<b>62</b>
<b>5.2.4 DART – Transparência</b> .....	<b>67</b>
5.3 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS .....	75
<b>5.3.1 Cultura para a Inovação</b> .....	<b>75</b>
<b>5.3.2 Vantagem competitiva</b> .....	<b>82</b>
5.4 RELAÇÃO ENTRE A COCRIAÇÃO DE VALOR E A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO .....	88
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>95</b>
6.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS.....	99
6.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	99
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>101</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	<b>109</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A inovação tem sido revelada como força motora e renovadora das empresas e, conseqüentemente, para o crescimento sustentável das nações. A partir das inovações, as empresas podem acessar novos mercados, aumentar sua receita, agregar novas parcerias, obter conhecimentos e aumentar o valor de suas marcas. Além disso, o benefício da inovação não se resume apenas às empresas, visto que gera também aumento da renda e do emprego das nações.

O fazer diferente é reconhecido por todos como algo que gera uma relevância junto aos clientes, fornecedores e à sociedade, gerando um crescimento no valor econômico das organizações. Segundo Schumpeter (1984), a busca por algo novo ocasiona a destruição das velhas regras e, conseqüentemente, estabelece as novas.

O ambiente externo às organizações tem se revelado cada vez mais dinâmico, englobando consumidores mais atentos às movimentações do mercado, que se comunicam através de rede, com maior acesso à informação, com sentimento de poder e com uma ampla variedade de produtos para sua escolha (PRAHALAD;RAMASWAMY, 2003).

Na visão de Drucker (2005), a inovação está focada em satisfazer a uma oportunidade, com o olhar nos clientes, descobrindo quais as suas expectativas, seus valores e suas necessidades. De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), os consumidores estão cada vez mais conectados, informados, adeptos aos novos produtos e dispostos a fazer novas escolhas. Kotler e Armstrong (1999) já apontavam que o ciclo de vida dos produtos está mais curto e a mudança na percepção fez com que os consumidores buscassem, mais rapidamente, inovações. Diante disso, as empresas precisam entregar algo a mais, que vai além do produto e que englobe a experiência personalizada a cada cliente. No entanto, Van De Ven (1986) também defende que o mercado mudou a forma como os consumidores interagem com os produtos e serviços.

A mudança estimulada pelos consumidores, aliada ao desenvolvimento tecnológico, ao aumento da oferta e ao crescimento da concorrência, fez com que as empresas reanalisassem seu modelo de criação e inovação, buscando novas abordagens, abrindo espaço para cocriação de valor.

Para Borys e Jemison (1989), o conceito de cocriação de valor é visto de uma

forma simples e de fácil entendimento, no qual a cocriação de valor é um processo pelo qual os recursos de duas empresas se combinam para alcançar objetivos que uma das partes não alcançaria sozinha. Na mesma linha, Vargo e Lusch (2004) sustentam essa visão com o olhar no cliente e apresentam a Lógica Dominante do Serviço (SDL), reforçando uma nova forma de relacionamento entre cliente e fornecedor, através da colaboração entre ambos, na qual o valor é percebido antes mesmo do momento de compra. Para os autores, essa prática resulta na diminuição dos erros e busca atender às necessidades de ambos.

A preocupação das empresas é criar produtos e serviços que encantem os consumidores, para que sejam fiéis e defensores de suas marcas. Diante desta necessidade, é preciso desenvolver as estratégias a serem usadas pelas organizações. Neste sentido, Prahalad e Ramaswamy (2004) propõem os blocos de interação como forma de aproximação dos clientes com a empresa, que auxiliam na interação através do Diálogo, Acesso, Risco/benefícios e as transparências.

Para isso, inovar pode ser um benefício, uma vez que transforma as ideias em resultados. Porém, para que isso ocorra, é preciso interação entre o consumidor e a empresa. Somente, assim, o cliente ajudará a construir os serviços adequados a sua expectativa, diminuindo os riscos para a organização a partir da colaboração, aumentando a vantagem competitiva através de experiências únicas com os consumidores (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a).

A inovação tem a capacidade de agregar valor aos produtos e serviços de uma empresa, diferenciando-se no ambiente competitivo (ROBERT, 1995), podendo ainda ser mais importante em mercados de *commodities*, com altos níveis de competição, no qual os produtos são, muitas vezes, equivalentes entre os ofertantes, os que inovam neste ambiente, destacam-se em relação aos demais.

Conforme Drucker (2005), o período de rápidas mudanças no mercado exige das empresas uma competência empreendedora para se manterem fortes e competitivas. As transformações geradas a partir das inovações, sejam elas em produtos ou serviços, provocam uma modificação no modelo de negócio, podendo variar desde um nível incremental até uma postura mais radical e, assim, trazendo mais competitividades para as empresas.

Nesta linha, o mesmo autor explica que os inovadores tendem a estar perto do campo no qual inovam e atentos às oportunidades, a fim de desenvolverem habilidades transformadoras, mas é importante entender de onde vem os estímulos

para a geração das ideias, se elas são incentivadas pela cultura empresarial.

Inovar é apostar em algo novo, ou seja, existe a possibilidade do resultado ser obtido ou não. Sendo assim, as empresas precisam estar preparadas para ambas as situações. Caso o objetivo seja alcançado, é importante que o fato, o criador da proposta e todos os envolvidos ganhem destaque, seja ele financeiro ou não. Assim, outros colaboradores irão se motivar a fazer igual (OLIVEIRA, 2012, p. 07).

Somente com a criação do conhecimento, as empresas vão melhorar sua performance, por meio de um processo contínuo para a geração da capacidade de inovação (BIEMANS, 1992; NONAKA; TAKEUCHI, 1995; DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Na mesma linha, Nonaka e Takeuchi (1995) afirmam que o conhecimento é gerado na teoria do conhecimento e no estudo do ser, a partir da inovação contínua através da colaboração.

Santos (2014, p. 45), por sua vez, preocupa-se em entender de que forma as organizações estão trabalhando para desenvolver a capacidade de inovação, e traz à tona a definição da capacidade de inovação de produto (CIP): “é um conjunto de coordenado de habilidades, rotinas, comportamentos e procedimentos que tem por objetivo o desenvolvimento de inovações direcionadas a produtos”. A autora afirma, ainda, que o conceito é pouco explorado na literatura, fazendo-se necessário entender o conceito de inovação, os elementos que a impulsionam, as ações ordenadas que contribuem para o aumento da capacidade de inovação, que, por sua vez, desencadeiam mudanças de comportamento das empresas, consumidores e, por consequência, no mercado, abrindo espaço para a busca de novas pesquisas e descobertas.

Este estudo está concentrado em analisar a influência da cocriação de valor na capacidade de inovação, buscando evidências dessa relação em três empresas atuantes no estado do Rio Grande do Sul.

Esse trabalho está dividido em seis capítulos, incluída esta introdução. A seguir, apresenta-se a definição do problema de pesquisa, justificativa e objetivos. A fundamentação teórica é apresentada no terceiro capítulo.

O método é o quarto capítulo da dissertação, seguido dos resultados da pesquisa. Por fim, o sexto capítulo compreende as considerações finais.



## 2 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA

As inovações exigem a soma de comportamentos, regras e um ambiente que incentive a participação das pessoas para a sugestão de melhorias, aliada a um conjunto de visões, procedimentos e recursos que potencializem estas iniciativas.

No entanto, o fenômeno da inovação, na visão de Porter (1990), não decorre apenas de um modismo passageiro, mas sim de uma necessidade de superar problemas relacionados à sobrevivência e ao crescimento das empresas, geralmente associados às novas tecnologias, à ação da concorrência e às demandas dos consumidores.

Cabendo às organizações a atenção aos pontos de interesses comuns, sobre a qual Prahalad e Ramaswamy (2000) explicam que os clientes estão cada vez mais interessados em participar do desenvolvimento e da criação de novos produtos, esse movimento nos direcionará para diminuição dos erros, para isso o mercado busca compreender esse cliente proativo, que estimula o processo de criação de valor.

Nesta mesma linha, Normann e Ramirez (1993, p. 69) reforçam que “[...] a chave para criar valor é coproduzir ofertas que mobilizem os clientes”.

No entanto, satisfazer as necessidades dos clientes e consumidores é algo mais amplo. É preciso entender esse público cada vez mais carente de novidade e atenção. As empresas criam novos produtos e serviços com o objetivo de satisfazer os desejos dos consumidores, uma vez que têm o papel de aproximar-se dos seus consumidores. Segundo Bes e Kotler (2011), este movimento precisa seguir um processo e este, uma continuidade de tarefas ordenadas, sugeridas como: objetivos, pesquisas, ideias, avaliação, desenvolvimento e lançamento. Os autores ainda defendem que a necessidade de inovação deve buscar algo além dos departamentos técnicos, precisa estar integrada com a criação e a captação de valor, caso contrário, não atenderá as necessidades dos clientes.

Sendo de responsabilidade de todos da organização a busca pelo novo. A inovação é uma das principais alternativas para criar vantagem competitiva nas empresas, significa assumir riscos, buscar novas formas de olhar produtos e processos e ter coragem para mudar.

O sucesso dependerá do quanto a empresa se adaptar e direcionar seus

esforços para a construção de um ambiente que gere a inovação, na qual a capacidade de inovação é formada por habilidades, comportamentos, procedimentos e rotinas, desenvolvidos pela organização (NGO; O`CASS, 2012; PAVLOU; EL SAWY, 2011), que tem o propósito de gerar, criar ou desenvolver inovações de produto (AUH; MENGUC, 2009). Akman e Yilmaz (2008) sugerem que uma cultura que encoraja a inovação, com a participação dos trabalhadores, fornecedores e consumidores, deve ser gerada a partir da construção das ideias.

Hitt et al. (1997) defendem que a empresa aumenta sua capacidade de inovação quando envolve as forças interna e externa. Assim, abre a oportunidade para interação e troca de experiências, processo pelo qual chamamos de cocriação, visão focada na geração de valor atribuída por Prahalad e Ramaswamy (2004b). Já Grönroos (2000) vai além e acredita que a informação repassada pelo cliente na geração de valor é a chave para a construção de produtos e serviços que atendam as prioridades e interesses.

Na visão de Van De Ven (1986), o desenvolvimento da inovação faz-se através da interação de pessoas e organizações, a partir da geração de novas ideias e sua efetivação, fazendo alusão aos fatores que motivam a prática de inovação nas empresas. Conforme Ramaswamy e Gouillart (2010), o uso de forma gradual da cocriação nas empresas pode ser um benefício, uma vez que se pode fazer os testes quanto às interações e experimentos com os consumidores, para mais tarde, começar ações inovadoras.

Na visão de Smith (2003), os consumidores buscam produtos e serviços que complementam seus estilos de vida e a cocriação pode ser um aliado para a garantia do sucesso, no sentido de que abre uma nova forma de pensar, que destaca a interação com os consumidores através do diálogo e das experiências vivenciadas.

Neste sentido, a troca dá-se a partir do contato com os consumidores, que emergem ideias e *feedbacks*. Assim, a inovação é gerada por meio da capacidade das empresas para capturar as ideias sugeridas pelos consumidores e transformá-las em produtos e serviços que lhes agreguem valor.

A partir da visão dos autores, evidencia-se que a cocriação de valor contribui para o desenvolvimento da capacidade de inovar das empresas. O presente estudo visa analisar evidências práticas dessa relação. Para isso, foram escolhidas três empresas que operam em mercados altamente competitivos e se destacam nos

seus segmentos de atuação especialmente por terem a inovação presente em sua gestão como meio de se manterem competitivas no mercado.

Neste contexto, o presente estudo buscou responder a seguinte questão: **“Como se dá influência da cocriação de valor na capacidade de inovação?”**.

## 2.1. OBJETIVOS

### 2. 1.1 Objetivo geral

Analisar como ocorre a influência da cocriação de valor na capacidade de inovação.

### 2. 1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as ferramentas e práticas de cocriação de valor nas empresas estudadas;
- b) Analisar a capacidade de inovação nas práticas de gestão das empresas;
- c) Identificar elementos de cocriação de valor que favorecem o desenvolvimento da capacidade de inovação.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fins de fundamentação teórica, este capítulo está organizado em subtítulos que visam abordar o contexto pesquisado e ainda alicerçar os estudos trabalhados nesta dissertação.

#### 3.1 LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO (SDL)

Na visão de Vargo e Lusch (2004), a Lógica Dominante do Serviço (SDL - *Service Dominant Logic*) visa à customização das ofertas, sobre a qual a empresa está voltada para atender aos anseios e às necessidades dos consumidores, cocriando com ele a partir de suas expectativas específicas. Desta forma, os consumidores cooperam e a empresa, por sua vez, apreende com isso, gerando a troca por meio da interação.

A Lógica Dominante do Serviço está fundamentada nas premissas fundacionais (PFs) de serviços, que totalizam em dez (PFs). No entanto, as primeiras oito são originadas do trabalho de Vargo e Lusch (2004), a nona de Lusch e Vargo (2006) e a décima tem origem do trabalho de Vargo e Lusch (2008), as duas últimas advêm da evolução dos pensamentos acerca da lógica. Com isso, as dez premissas finalizadas por Vargo e Lusch em 2008 são apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1: Premissas Fundacionais da Lógica Dominante do Serviço em Marketing**

PREMISSAS FUNDACIONAIS (PFs)	
<b>PF 1 (2004a)</b>	A aplicação de habilidades e conhecimentos especializados constitui a unidade fundamental de troca.
<b>PF 2 (2004a)</b>	Transações indiretas mascaram a unidade fundamental de troca.
<b>PF 3 (2004a)</b>	Bens são mecanismos de distribuição para a provisão de serviços.
<b>PF 4 (2004a)</b>	Conhecimento é a fonte fundamental da vantagem competitiva.
<b>PF 5 (2004a)</b>	Todas as economias são economias de serviços.
<b>PF 6 (2004a)</b>	O consumidor é sempre um Coprodutor.
<b>PF 7 (2004a)</b>	A empresa pode apenas fazer proposições de valor.
<b>PF 8</b>	Uma visão centrada em serviço é orientada para o consumidor e

<b>PREMISSAS FUNDACIONAIS (PFs)</b>	
<b>(2004a)</b>	relacional.
<b>PF 9 (2006a)</b>	Organizações existem para integrar e transformar competências microespecializadas em serviços complexos que são demandados no mercado.
<b>PF 10 (2008)</b>	O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.

Fonte: Brambilla e Damacena (2011).

O propósito da SDL é de ajustar o foco, antes direcionado para o produto, para um olhar no serviço, que Payne (2008) atribui de tangível para o produto e intangível para o serviço. Na mesma linha, Brambrilla e Damacena (2011) evidenciam essa diferença através do quadro comparativo da lógica de marketing orientada para o produto e da lógica do marketing orientada para o serviço, conforme apresentado no Quadro 2.

### **Quadro 2: Diferenças conceituais entre a Lógica orientada para o Produto X Serviço**

	<b>Lógica do Marketing Orientada para Produto</b>	<b>Lógica do Marketing Orientada para Serviço</b>
<b><i>Primeira unidade de troca.</i></b>	Pessoas transacionam por produtos.	Pessoas trocam para adquirir os benefícios do serviço.
<b><i>Papel dos produtos.</i></b>	Bens são recursos materiais e produtos finais.	Produtos são transmissores do conhecimento arraigado, utilizado na (co)-criação de valor.
<b><i>Papel dos consumidores.</i></b>	O consumidor é o receptor dos produtos.	O consumidor é um co-criador do serviço. Existe interação.
<b><i>Determinação e significado de VALOR.</i></b>	VALOR é determinado pelo produtor.	O VALOR é percebido e determinado pelo consumidor. Firmas podem apenas fazer proposições de valor.
<b><i>Interação entre a firma e o consumidor.</i></b>	O consumidor é um <i>target</i> .	Consumidor é participante ativo nas relações de troca e também na co-criação de valor.
<b><i>Fonte de crescimento econômico.</i></b>	Riqueza é obtida por recursos tangíveis. A unidade de referência é o produto.	A riqueza é obtida através de conhecimento e habilidades especializadas (serviço).

Fonte: Brambilla e Damacena (2011, p. 163).

O conceito da lógica dominante de serviço (SDL) redirecionou o foco dos produtos, bens tangíveis, para o foco nos serviços, bens intangíveis, através do qual os consumidores passaram a fazer parte da criação e da geração de valor, na qual exploram o valor através do uso e essa interação faz com que diminuam os erros, uma vez que o produto ou serviço seja personalizado de acordo com as expectativas dos consumidores (MAULANA; RUFAIDAH, 2014).

Por isso, a partir da Lógica Dominante do Serviço em Marketing (SDL), a criação de valor propõem um sistema de troca e a interação dos atores, onde as práticas de criação de valor são guiadas por instituições e arranjos institucionais. No qual, a LDS (VARGO; LUSCH, 2016, p. 7) sugere uma narrativa baseada em integração de recursos, provisão de serviço recíproca, com atores cocriando valor de forma holística.

Esta mudança destina a consciência da alternativa de uma fonte beneficiária do serviço, trazendo a cocriação de valor através da prestação de serviço como um beneficiário principal, onde a competição é um motivador secundário, mesmo sabendo a percepção existe concorrência no processo de um ator beneficiando-se através de prestação de serviços a outros atores. Assim, formulação mais adequada para FP4 é: recursos operantes são a fonte fundamental de benefício estratégico.

Estudo posteriores trazem a criação de quatro axiomas que derivam das premissas de fundacionais (LUSCH ;VARGO, 2014), mais tarde, os mesmos autores criaram um quinto axioma.

### Quadro 3: Desenvolvimento das premissas fundacionais

PF'S	2004	2008	Atualizadas 2016
F1	A aplicação de conhecimentos especializados e conhecimento é a unidade fundamental da troca.	O serviço é a base fundamental de troca	Sem alteração AXIOMA
F2	Transações indiretas mascaram a unidade fundamental de troca.	Transações indiretas mascaram a base fundamental de troca.	Sem alterações
F3	Bens são mecanismos de distribuição para a provisão de serviços.	Sem alterações	Sem alterações
F4	Conhecimento é a fonte fundamental da vantagem competitiva.	Recursos operantes são o fonte fundamental de vantagem competitiva.	recursos operantes são fontes fundamentais de benefício estratégico.
F5	Todas as economias são economias de serviços.	Sem alterações	Sem alterações
F6	O consumidor é sempre um	O cliente é sempre um	O valor é cocriado por

PF'S	2004	2008	Atualizadas 2016
	Coprodutor.	cocriador de valor.	vários atores, sempre incluindo o beneficiário. AXIOMA
F7	A empresa pode apenas fazer proposições de valor.	A empresa não pode entregar valor, mas apenas proposições da oferta de valor	Atores não pode entregar valor, mas pode participar na criação e oferta de propostas de valor.
F8	Uma visão centrada em serviço é orientada para o consumidor e relacional.	A visão centrada no serviço é inerentemente orientada para o cliente e relacional.	A visão centrada no serviço é inerentemente para o beneficiário orientada e relacional.
F9		Todos os agentes sociais e econômicos são integradores de recursos	Sem alteração AXIOMA
F10		O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.	Sem alteração AXIOMA
F11			Novo cocriação de valor é coordenada através de instituições gerado pelo ator e acordos institucionais. AXIOMA

Fonte: Vargo e Lusch (2016).

De acordo com o Quadro 3, as dez Premissas Fundacionais (PFs) são provenientes de Vargo e Lusch (2004, 2008), no qual passaram a originar quatro axiomas, onde as seis PFs restantes foram correlacionadas (LUSCH; VARGO, 2014). Assim, na revisão evidenciada por Vargo e Lusch (2016), fora incluída um quinto axioma e mais a décima primeira Premissa Fundacional passando a ter um olhar mais detalhista.

### 3.2 COCRIAÇÃO

De acordo Vargo e Lusch (2004, p. 1), “ao longo das últimas décadas, novas perspectivas surgiram com foco em recursos intangíveis, a cocriação de valor e relacionamentos e acreditam que as novas perspectivas estão convergindo para formar uma nova lógica dominante de marketing”, na qual os autores denominaram de *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, publicado no *Journal of Marketing*, traduzido no meio acadêmico como “A Lógica Dominante do Serviço” ou, simplesmente, SDL.

A definição de “cocriação” foi incorporada no contexto empresarial pela primeira vez em 2000, por Prahalad, no artigo “Co-opting Consumer Competence”,

para a Harvard Business Review.

É importante distinguir personalização de customização. Customização significa que o fabricante irá desenhar um produto para encaixar com a necessidade do consumidor. [...] Personalização, por outro lado, trata-se do consumidor tornar-se um cocriador do conteúdo de suas experiências. Um florista on-line, por exemplo, pode deixar consumidores especificar e desenhar o estilo, quantidade, arranjo de flores, vasos, e cores que desejam, ao invés de forçá-lo a escolher um “menu” de serviços. O florista pode também tornar possível ao consumidor discutir suas ideias com especialista e outros consumidores (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2000, p. 3).

Os consumidores estão cada vez mais conectados, informados, adeptos aos novos produtos e as novas escolhas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b). Na visão de Grönroos (2000), a cocriação de valor não é criada pelos fornecedores, mas pelo processo de geração de valor que abrange os clientes.

Para Vargo e Lusch (2008), é importante demonstrar a diferença entre cocriação e coprodução e a importância dos consumidores na criação de valor, pois a coprodução faz parte do processo da cocriação, que é quando os consumidores são envolvidos na criação de algum produto ou serviço. A coprodução é centrada na empresa, enquanto a cocriação é centrada no consumidor e em experiências (CHATHOTH et al., 2013).

Na cocriação, os usuários contribuem com um maior envolvimento, além do desenvolvimento e produção, participam da customização e da inovação. Conforme Matthing, Sanden e Edvardson (2004), no processo de cocriação de valor é aberta a comunicação com os consumidores e, a partir desta, é gerada a troca de experiências, mas Prahalad e Ramaswamy (2004) vão além e atribuem um modelo conceitual, no qual desenvolvem uma nova forma de vantagem competitiva, através da geração de valor, na qual ambos interagem na troca de novas experiências. Nesse modo, o cliente é corresponsável pelo desenvolvimento dos produtos, gerando um ambiente integrador.

A cocriação como geração de valor é trazida à tona por Vargo e Lusch (2004), na lógica dominante do serviço (SDL), na qual reforçam que a empresa não deve estar apenas voltada para o objetivo do consumidor, ela precisa atender aos anseios e às necessidades dos consumidores, cocriando com ele a partir das suas necessidades específicas, no sentido de troca, na qual os consumidores cooperam e participam e a empresa, por sua vez, apreende. Prahalad e Ramaswamy (2004b, p. 39) também enfatizam a importância do engajamento entre clientes e empresas



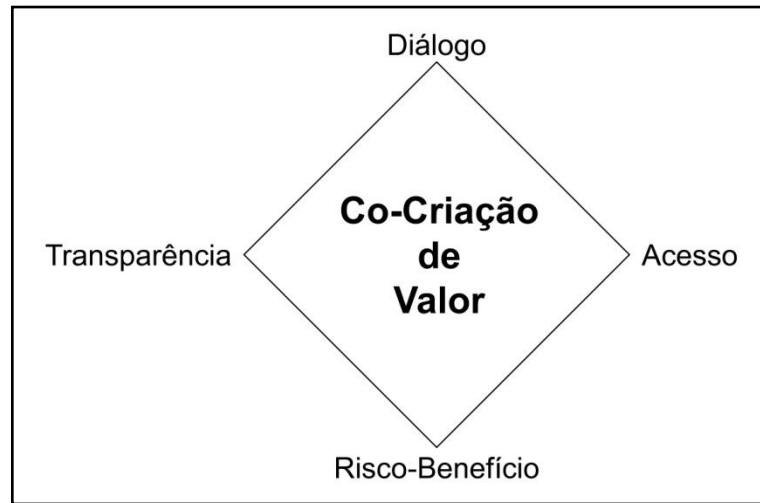
como um dos fundamentos primordiais para desenvolvimento da cocriação de valor que é o diálogo, isto é, “o envolvimento profundo e propensão a agir por ambas as partes”. Em consonância, Jaworski e Kohli (2006) sustentam que a cocriação se faz através do diálogo entre a empresa e o consumidor.

A cocriação de valor questiona, fundamentalmente, a tradicional diferença entre a oferta e a demanda e abre espaço para uma maior interação com os consumidores. Prahalad e Ramaswamy (2004) sugerem uma aproximação na comunicação entre os consumidores e a empresa, através dos blocos de interação que favorecem as experiências de cocriação. Segundo estes mesmos autores, os blocos de interação são o diálogo, o acesso, o risco benefício e a transparência (DART):

- a) Diálogo: implica na interatividade, no engajamento profundo, na possibilidade e no interesse de ambos os lados (empresa e consumidores), para isso, é importante que sejam definidas as áreas e posteriormente a troca de informações.
- b) Acesso: a empresa precisa estabelecer o acesso às informações para que os consumidores tenham a possibilidade de diálogo.
- c) Risco benefício: trata-se da ação e decisão, na qual os clientes criam junto com as empresas, sendo também responsáveis pelos riscos e os benefícios das suas decisões, através da dialogo, auxiliado pelo acesso e à transparência das informações.
- d) Transparência: não se consegue manter um diálogo aberto sem a transparência entre os dois lados, empresa e consumidores.

Os blocos de interação: o diálogo, o acesso, o risco benefício e a transparência (DART) abrem a interação e comunicação entre os consumidores e a empresa, proporcionando adaptação dos produtos através da cocriação de valor. A figura 1 demonstra os blocos de interação sugeridos por Pahaland e Ramaswany (2004).

**Figura 1: Blocos de Interação para cocriação de valor**



Fonte: Adaptado de Prahalad e Ramaswany (2004).

A cocriação de valor torna-se um benefício, uma vez que ajudará as empresas na construção de suas estratégias, melhora os processos e, conseqüentemente, a assertividade, na mesma linha do modelo conceitual de Prahalad e Ramaswany (2004) com os blocos de interação. Payne, Storbacka e Frow (2008) explicam que a empresa pode orientar a cocriação de valor com o apoio de um processo, levando ao maior entendimento do conceito de cocriação de valor na concepção de que “o cliente é sempre um cocriador de valor: não há valor até que a oferta é usada ou vivenciada e a percepção é essencial para determinar o valor” (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008, p. 84).

Diante disso, definem o processo como sendo um conjunto ordenado de procedimentos, tarefas e rotinas que interagem entre si para a troca de experiências gerando a criação de valor. Na ótica dos processos:

[...] acentua a necessidade de se ver o relacionamento entre o provedor e o cliente como um grupo de experiências e de atividades longitudinais dinâmicas e interativas, desempenhadas pelo provedor e pelo consumidor de um contexto, usando instrumentos e práticas que são parcialmente francos e deliberados, e parcialmente baseados na rotina e no comportamento inconsciente (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008, p. 85).

O modelo conceitual de cocriação de valor criado por Payne, Storbacka e Frow (2008), fundamenta-se em três elementos:

- a) Processo de cocriação de valor do cliente:** troca de experiências entre consumidores e empresas para formular um processo de criação.
- b) Processo de cocriação de valor para a empresa:** troca de experiências

entre clientes e empresas que visam a criação do projeto.

**c) Processo de encontros:** são as práticas de interação para desenvolvimento das experiências entre cliente-empresa.

O processo de cocriação de valor recebe influência das experiências vivenciadas dos consumidores, podendo ser promovido pelo seu estilo de vida, fatores emocionais, informações, ambiente e personalidade, trata-se um processo dinâmico e interativo. Para Payne, Storbacka e Frow (2008), as experiências vivenciadas advêm da aprendizagem do consumidor possuindo três níveis:

(1) lembrança, sendo a forma de aprendizagem;

(2) internalização, processo pelo qual o consumidor interage com as suas experiências vivenciadas, com base nas emoções;

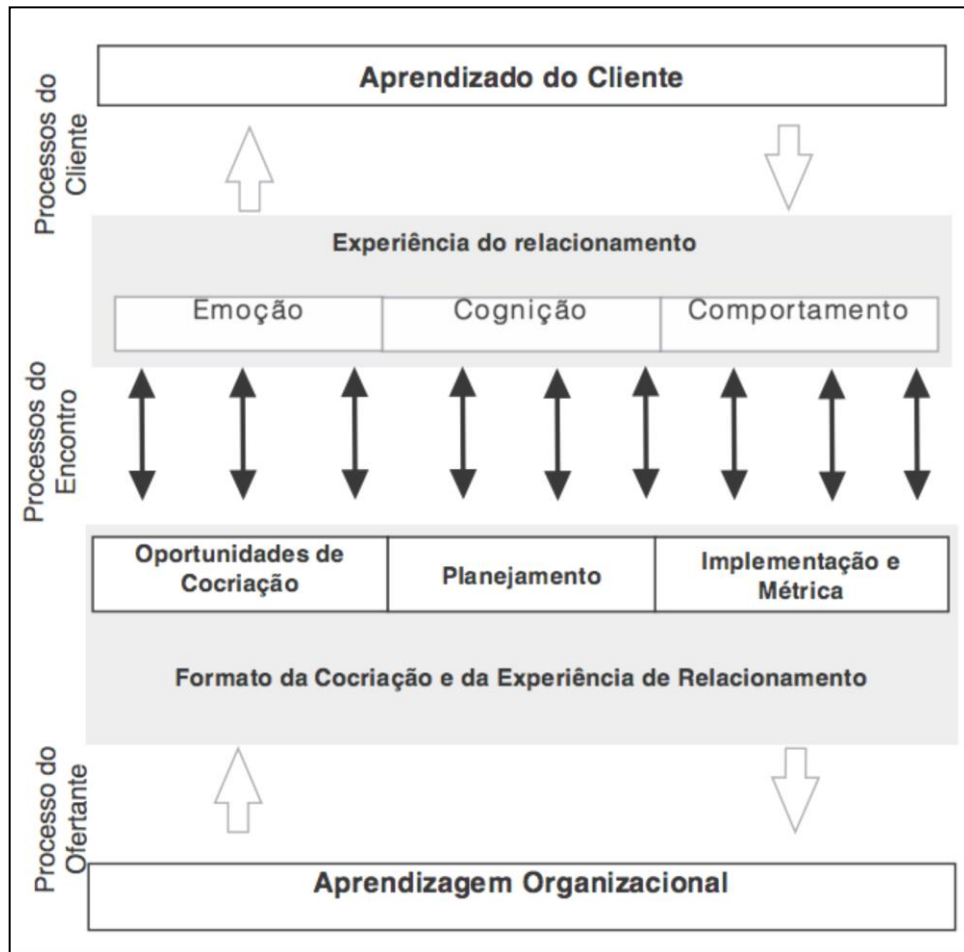
(3) dosagem, uma aprendizagem em rotação, na qual o cliente retrata seus processos em relação à empresa, podendo mudar seu comportamento a partir dos recursos já existentes.

O processo de cocriação de valor para a empresa parte do processo de conhecimento do cliente, a partir da troca de experiências, onde a empresa recebe o aprendizado que por sua vez transformará em benefícios adequados que atendam as expectativas dos clientes.

Os processos de encontro são gerados nos pontos de contato, no qual o cliente se relaciona com o produto e ou serviços disponibilizados pela empresa, onde os pontos variam de negócio para negócio, podendo haver maior cocriação de valor em alguns casos do que em outro.

Para uma ilustração mais didática, com melhor compreensão do aprendizado do cliente e a aprendizagem organizacional, a Figura 2 demonstra o modelo sugerido por Payne, Storbacka e Frow (2008).

**Figura 2: Modelo Conceitual da cocriação de Valor**



Fonte: Adaptado de Payne, Storbacka e Frow (2008).

A Figura 2 demonstra os processos de encontros entre clientes e fornecedores, que, por sua vez, interagem fornecendo informações; as linhas simbolizam as trocas de aprendizagem e experiências que resultam nos processos para criação de valor e o surgimento da cocriação. Essa interação abre espaço para um aprendizado dos clientes, oportunidade de relacionamento e prováveis atividades de cocriação de valor entre ambos.

Quando comparados os blocos de interação de valor (DART) desenvolvidos por Prahalad e Ramaswamy (2004) com o modelo conceitual da cocriação de valor de Payne, Storbacka e Frow (2008), constata-se uma métrica mais minuciosa através de interação que gera a cocriação, facilitada pelos processos de encontros e experiências. Por outro lado, o modelo de Prahalad e Ramaswamy (2004) trabalha com uma visão mais estratégica e ampliada, o qual abre espaço para a comunicação com os consumidores através da interação, para que eles possam sugerir ações e adaptações levando em conta suas experiências, gerando assim a

cocriação.

De acordo com Payne, Storbacka e Frow (2008), a participação do cliente é fundamental para a cocriação de valor. Eles defendem que a oferta necessita de experiência, utilização e ser percebida. A partir desta, poderá gerar valor aos clientes, quando possui a interação e a colaboração ativa por parte dos consumidores, tende-se, por consequência, à criação de valor, ou seja, “o consumidor e a empresa estão intimamente envolvidos na criação conjunta de valor, que é exclusiva para o consumidor individual e sustentável para a empresa” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p. 1).

Segundo Arnould, Price e Malshe (2006), a visão voltada para a empresa foi ampliada para a visão de como os consumidores criam valor para a empresa a partir da lógica dominante do Marketing e expõem a diferença entre dois recursos para os consumidores: recursos “operados” e recursos “operantes”. Os recursos operados são economicamente e culturalmente tangíveis, como riqueza herdada, renda, cartão de crédito, habitação, cupons, esses recursos alocados permitem que os consumidores gerenciem seus papéis sociais e projetos de vida. Os recursos operados são as instalações físicas, a matéria-prima e os bens físicos, cuja operação ou ato são usados para se produzir um efeito (CONSTANTIN; LUSCH, 1994).

Os recursos operantes, por outro lado, são usados para a transformação dos recursos operados, sendo eles, de conhecimento, de tecnologia, competências, relacionamentos e, especialmente, de pessoas, subdivido em três recursos: sociais, físico-corporais e culturais dos consumidores. Cada recurso operante está ligado à cultura, aplicado à individualidade de cada pessoa, promovido pelos hábitos, fala, gestos, tradições e a vida social (ARNOULD; PRICE; MALSHE, 2006).

As redes de relacionamentos entre as pessoas (familiares, grupos étnicos e classes sociais) são exemplos de recursos operantes sociais, esses grupos interagem trocando experiências, alicerçado pelos meios de comunicação, que por sua vez, passam a fazer parte da vida dos consumidores e caracterizam uma nova forma de criação de valor, essa troca de informação entre grupos gera a cocriação de valor (GIDDENS, 2006).

Reforçam, ainda, Arnould, Price e Malshe (2006), que os objetivos de vida podem ser alcançados através das empresas, usando elas como recursos operantes e, os consumidores, quando passam a interagir, contribuem para o ato de cocriar.

Neste contexto, os consumidores, usando como base os recursos operantes e operados, auxiliam as empresas para a cocriação de valor.

Os recursos operantes incluem competências para as empresas, formando as vantagens competitivas através dos aspectos intangíveis. A nova lógica de serviços apoia com a utilização de habilidades especializadas e o conhecimento que são sustentação para a troca (LUSCH; VARGO; MALTER, 2006; VARGO; LUSCH, 2008). O mercado recebe o conhecimento diretamente, através da prestação de serviços, ou indiretamente, nos objetos ou produtos tangíveis. Os serviços são citados pelos autores como “a aplicação de competências especializadas (conhecimento e habilidades) por meio de ações, processos e realizações para o benefício de outra entidade ou da própria entidade” (VARGO; LUSCH, 2004, p. 2).

Os consumidores que antes eram declarados operantes, desinteressados e passivos, apresentam-se como integrados na nova lógica, dentro da cadeia de criação de valor, sendo vistos como recursos operantes (GUMMESSON, 2008). O processo passa a ser colaborativo, entre a empresa e o consumidor, ao invés da produção pela empresa e repasse aos clientes (LUSCH; VARGO; WESSELS, 2008).

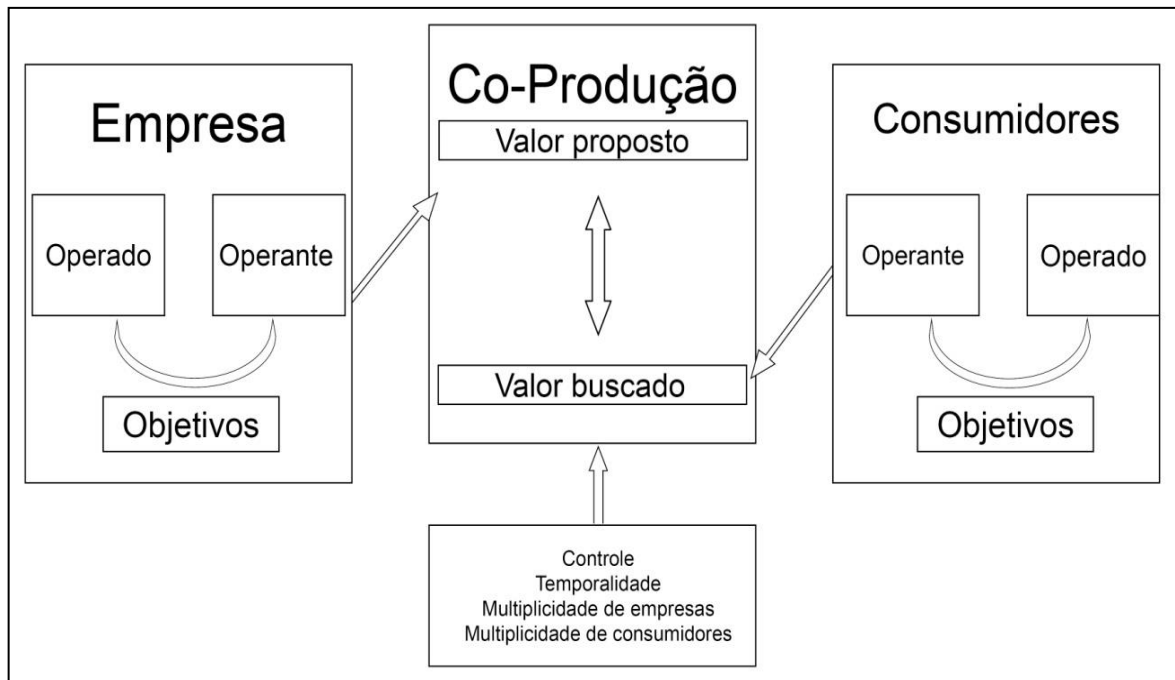
Então, os consumidores, por intermédio dos recursos operantes e operados, cooperam junto à empresa para a cocriação de valor, entretanto, Arnould, Price e Maslhe (2006) adicionam mais quatro componentes para a cocriação de valor ocorra: (a) controle, (b) temporalidade, (c) multiplicidade de empresas e (d) multiplicidade de consumidores:

- a) controle: varia de situação para situação através da experiência, podendo haver um maior controle por parte dos consumidores ou da empresa de acordo com o ambiente, como, por exemplo, em festivais de consumo elaborados pelos consumidores, o controle parte dos consumidores, no entanto, em eventos corporativos o controle será por parte da empresa;
- b) temporalidade: as empresas buscam conectar os consumidores com as ocasiões de consumo e lembranças do passado, atingindo a memória e os objetivos de compra e, através disso, adicionar a longevidade da marca na cabeça dos consumidores;
- c) multiplicidade de empresa: as empresas, através das ofertas e do ambiente, encorajam os consumidores a criar seu ambiente preferido;
- d) multiplicidade de consumidores: no caso de recursos operantes sociais, os consumidores consomem em grupo, sendo influenciados por outros, nesse

caso, pode haver cocriação uma vez que estão sendo influenciados.

Diante disso, os autores finalizam seu modelo de cocriação relacionando os recursos da firma, recursos dos consumidores, acompanhado dos elementos (controle, temporalidade, multiplicidade de empresas e consumidores) de acordo com a Figura 3.

**Figura 3: Recursos Operantes e Operados dos consumidores**



Fonte: Adaptado de Arnould, Price e Malshe (2006).

Apresentou-se três modelos de maior importância na relação da cocriação. Para Prahalad e Ramaswamy (2004a), o processo de blocos de interação facilita a cocriação e a troca de experiências entre clientes e empresas. Por outro lado, Payne, Storbacka e Frow (2008) evidenciam os processos de Clientes, de Empresas e Encontros entre Clientes-Empresas. E o terceiro modelo apresenta os recursos e as competências do consumidor na visão de Arnould, Price e Malshe (2006).

A partir da revisão da literatura, foi possível identificar os primeiros conceitos de cocriação que auxiliaram na elaboração dos objetivos do problema de pesquisa. O Quadro 4 (a seguir) resume esses conceitos que serviram de base para a criação do roteiro de entrevistas.

**Quadro 4: Resumo do referencial teórico sobre cocriação**

<b>Modelo</b>	<b>Foco</b>	<b>Principais colaborações do referencial teórico</b>
Blocos de Interação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a)	Comportamento das empresas para desenvolver experiência	Empresa precisa incentivar: Diálogo, acesso, transparência e risco-benefício no processo de cocriação.
Encontros (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008)	Processo e encontros entre cliente-empresa	Os processos são realizados pela empresa e pelo cliente, assim como os pontos de contato precisam estar claro para todos os envolvidos no projeto.
Interação de recursos (ARNOULD; PRICE; MALSHE, 2006)	Aplicação dos recursos pelos clientes para a interação com as empresas	Determinar os recursos dos consumidores para interação no projeto (tempo, controles, conhecimento, etc.)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tal quadro evidencia, de forma sucinta, o foco como a principal diferença entre os três modelos, sendo todas as colaborações do referencial teórico consideráveis contribuições para elaboração do roteiro de entrevistas, instrumento aplicado para análise qualitativa do presente estudo.

### 3.3 INOVAÇÃO

A origem da palavra vem do termo Innovation, do latim, e está atrelado a uma ideia, método ou objeto de criação/invenção diferente dos padrões existentes, resultando em uma melhoria de produtos, processos ou serviços, criando um aumento de competitividade e, conseqüentemente, tornando-se um fator fundamental para o crescimento da sociedade de forma geral.

Os desafios impostos pela economia, a concorrência e as rápidas mudanças fazem com que as empresas se organizem para buscar o conhecimento do mercado, e o entendimento das necessidades dos clientes torna-se fundamental para a garantia da competitividade. Ruekert (1992) argumenta que o conhecimento do cliente é o elemento primordial para entender as necessidades, peculiaridades e especificações de novos produtos. Em concordância, Ashok (1999) e Robert (1995) argumentam que inovação é o principal ingrediente gerador de vantagem competitiva.

Para Zawislak et al. (2008), a inovação está associada a um ganho que agrega valor, mas para isso é preciso ser reconhecido pelo mercado e gerador de valor para o consumidor, mesmo que sejam desenvolvidos no interior da empresa.

Em consonância, de acordo com Barbieri e Álvares (2003), a inovação é o



resultado da geração de uma ideia que foi implementada com resultados econômicos positivos para a empresa, que obterá lucratividade em seu negócio e para os consumidores, que terão suas necessidades supridas, sendo que a inovação poderá ocorrer no produto ou no processo, ou ainda na própria organização ou mercado.

Estudos realizados por Rodrigues et al. (2010) contribuem, constatando que o atual ambiente competitivo que caracteriza o entorno dos negócios vem obrigando as empresas a competirem com base na inovação. Assim, autores como Hagel e Brown (2006), bem como Hamel e Prahalad (1989), colocam em dúvida a lógica das estratégias corporativas, argumentando que a estratégia somente não seria mais suficiente para dar sustentabilidade a negócios vencedores, pois construir negócios vencedores significa transitar pela flexibilização de processos (modelos de negócios) como caminho alternativo à estrita criação de valor associada à produção de bens e serviços.

Barbieri e Álvares (2003) ainda distinguem inovação de invenção, considerando que o processo de inovação só se completa quando novos conhecimentos estiverem definitivamente incorporados, sendo invenção o resultado de uma ação deliberada para criar algo que atenda a uma finalidade específica, uma ideia elaborada ou uma concepção mental de algo, ou seja, a invenção deve referir-se a algo inexistente ou que apresente novidades comparativamente ao que já é conhecido, porém, a invenção se transforma em inovação, somente se for implementada e aceita pelo mercado.

Zhuang, Willianson e Carter (1999, p. 67) definem inovação como “algo que nunca existiu previamente. Pode ser considerada uma alteração nova para nossa situação pessoal, ou capaz de mostrar-se novidade quando tomamos consciência de sua existência. ”

Para Schumpeter (1984), Silva (1984), Souza (1993) e Colares (1995) existem fundamentalmente cinco tipos de inovações, sendo elas:

- a) o lançamento de um novo produto;
- b) a descoberta de novos métodos de produção;
- c) a abertura de novos mercados no país ou no exterior;
- d) a conquista de novas fontes de suprimento de insumos; e
- e) a instalação de novas formas de organização do mercado.

Na visão de Schumpeter (1984), é fundamental a presença do empresário

empreendedor, pois ele é o agente que reúne cientistas, técnicos e capitais (que incluem tanto os montantes cedidos diretamente pelos capitalistas como os créditos fornecidos pelos banqueiros) para atingir as novas combinações que são adotadas no sistema econômico, só através deles que a empresa poderá aumentar a capacidade e aproveitar as oportunidades dispostas no mercado e, assim, desenvolver os recursos que necessitam.

Tien (1998) define a inovação de uma forma mais ampla como sendo um melhoramento da tecnologia e, ainda, uma nova forma de fazer as coisas. Robert (1995) explica que a palavra inovação por alguns momentos tem um sentido limitado de entendimento, confundindo inovação com invenção. Sendo que a invenção está relacionada com descobrimento, podendo ser de tecnologia, design, fórmulas e patentes. Por outro lado, a inovação faz-se através de novos produtos, processos e design, podendo ocorrer de forma incremental ou radical. Na inovação incremental as melhorias ocorrem de forma simplificada sem grandes alterações na tecnologia e no processo. A inovação radical, ou de ruptura como é conhecida, proporciona alterações expressivas no processo e na tecnologia do produto, acontecendo em uma menor frequência, sendo que, na grande maioria dos casos, as inovações são incrementais e progressivas.

Montanha Junior et al (2008) também referenciam a diferença entre a inovação de uma invenção, caracterizando que para ser inovação esta necessita ser percebida e aceita pelos clientes.

Para Zhuang, Willianson e Carter (1999), a inovação manifesta de uma forma ordenada e prática, como sendo através de:

- a) uma invenção - é a criação de algo totalmente novo;
- b) um melhoramento - é um aprimoramento em algo já existente;
- c) a difusão ou adoção de uma inovação já existente.

Para Bes e Kotler (2011), a inovação deve buscar algo além dos departamentos técnicos, precisa estar integrada com a criação e a captação de valor, caso contrário, não atenderá às necessidades dos clientes e poderá fracassar.

De acordo com Linder, Jarvenpaa e Davenport (2003), as estratégias de inovação incluem a definição dos objetivos, mercados e produtos. Nesta ótica, é preciso delinear as fontes internas e externas de informação que guiarão as decisões, que apoiaram na busca dos objetivos. Na visão de Hartman, Tower e Seborá (1994), as fontes de ideias se tornaram cada vez mais presentes nas

organizações.

Elaborar a melhor estratégia é um dos desafios diários das empresas quando se trata de inovação, somente uma gestão de inovação integrada poderá assegurar o sucesso do projeto e a transformação das ideias em novos produtos, garantindo o sucesso dos novos negócios. A importância da gestão da inovação é pouco explorada dentro das organizações pelo fato de estar ligada, muitas vezes, somente ao setor produção de uma empresa, diante disso, torna-se menos observado no processo de inovação (NATUME; CARVALHO; FRANCISCO, 2008).

De acordo com Tien (1998), a inovação pode ser definida como algo maior que engloba tanto a melhoria da tecnologia ou adaptações de novos métodos de fazer as coisas, podendo a inovação se manifestar em novos produtos ou serviços, através de uma melhoria de produção, na qualidade, nas embalagens, na comercialização, em novos mercados, ofertando produtos e serviços ou, ainda, na distribuição.

Borchardt e Santos (2014, p. 14) sugerem um fluxo de trabalho para a geração de ideias, com o envolvimento de todos para a gestão da inovação, trata-se de um processo que cerca todos os colaboradores da organização, incluindo a Direção, gerando uma esfera proeminente na cultura da inovação com ações planejadas e direcionadas para a construção de rotinas sistematizadas de cadastramento, organização, armazenamento e revisão.

Da mesma forma, Grande (2007) explica que a cultura é um fator presente na conduta dos consumidores, que, por sua vez, define como um conjunto de características psicológicas, no qual a cultura se diferencia de suas necessidades e motivações. A criação de uma cultura que apoia a inovação torna-se um diferencial para as empresas. Neste sentido, o novo modelo empresarial torna-se o principal responsável pela gestão da inovação, observa, ainda, Zogbi (2008), que deve se evitar desperdícios de dinheiro e tempo, com assertividade nas escolhas aumentando a vantagem competitiva a partir da inovação.

As vantagens competitivas não duram por muito tempo, a empresa precisa estar em constante evolução e em busca de novas vantagens para entregar aos consumidores. A manutenção da vantagem dá-se até que os competidores consigam se igualar. Na visão de Hamel e Prahalad (1989), manter as vantagens competitivas não é uma tarefa fácil e tão pouco duradoura. A união de forças proporciona o aumento da capacidade de uma organização em melhorar suas

habilidades reais, por meio da cooperação mútua entre as partes, devendo, portanto, ser considerada como meio de alcance de um objetivo comum.

Porter (2004) conceitua a vantagem competitiva como algo que qualifica e promove com vantagens superiores, que diferencia versus a concorrência ou em cadeias de relações dentro da empresa.

A vantagem competitiva pode ser entendida de dois modos diferentes, que, por sua vez, traduzem em benefícios superiores, sendo:

- a) custos: na composição de custos menores, mas não abrindo mão da qualidade;
- b) diferenciação: buscando a inovação de novos produtos e serviços que atendam as expectativas, desejos e interesses dos consumidores.

Em um considerável levantamento teórico realizado recentemente por Saraceni (2015), diversos autores afirmam que a inovação é um conceito amplo, que pode significar invenções científicas, patentes, avanços tecnológicos, ou simplesmente uma forma diferente de fazer algo. Contudo, o cerne da inovação é a criação de valor para o contexto interno (organizações) em que está inserido e o impacto desta mudança que reflete no contexto externo (mercado), assegurando com que as organizações desenvolvam vantagem competitiva e, conseqüentemente, desenvolvimento econômico (LEE; OLSON; TRIMI, 2012).

Ainda nos estudos realizados por Rodrigues et al. (2010), um dado significativo diz respeito às diminuições dos tempos de vida dos fatores de entorno dos negócios, como o ciclo de vida das tecnologias, dos produtos e dos mercados, os quais, por perderem força de vendas são redesenhados, remodelados ou simplesmente substituídos por outros que cobrem novas aplicações. Desta forma, mercados e segmentos de mercado mantêm-se lucrativamente atrativos, por períodos cada vez menores. O encurtamento dos ciclos, além de provocarem um encurtamento da contribuição marginal dos produtos e serviços, requer ajustes nos respectivos processos de negócios, transformando tais processos em igualmente importante objeto de inovação (RODRIGUES et al., 2010).

A consciência de que a inovação é essencial para quaisquer negócios modernos parece não ser novidade para a maioria dos executivos de empresas grandes e pequenas, especialmente aquelas que trabalham com produção em escala. O que não é consenso ainda é a determinação de qual seria o melhor caminho para adquirir e associar a inovação ao modelo de negócio tornando-o mais lucrativo (RODRIGUES et al., 2010, p. 2).

Para que a empresa tenha sucesso na inovação, ela precisa incorporar em suas ações diárias, práticas que incentivem a geração de novas ideias, direcionando o modo de agir e pensar, criando um ambiente capaz de incentivar esse comportamento, essas ações precisam fazer parte da filosofia da empresa. Scherer e Carlomagno (2009) orientam que para a empresa conquistar vantagem competitiva ela deve seguir três princípios, descritos a seguir.

- a) a inovação precisa ser diária e rotineira, não podendo ser ocasional, trata-se de um processo que compreende comportamentos como: gestão, criatividade, persistência, risco e envolvimento;
- b) a inovação é um exercício gerenciado que pode ser desenvolvido e aprimorado, que visa à captura das ideias, avaliação dos processos, definição das estratégias e verificação dos resultados, podendo ser comparado com um processo de qualidade de uma empresa;
- c) a gestão da inovação deve estimular a geração de ideias, estas, por sua vez, precisam ser potencializadas através de ferramentas e de um ambiente motivador, para a formulação da estratégia de inovação empresarial.

Importante ressaltar que existem diversas definições quanto aos modelos de inovação existentes, para tanto, neste estudo será utilizado como referência principal o Manual de Oslo, que define exemplos que compreendem atividades das empresas, como citado:

- a) Inovações em produto: são definidas como melhorias no produto existente ou benefício novo, melhorado em comparação ao atual, com o uso da tecnologia e que sejam percebidas pelos consumidores, as quais incluem adaptações significativas na construção técnica, componentes, materiais e *software*, que tenham conexão com o usuário ou demais aspectos funcionais (MELLO et al., 2013);
- b) Inovações em processo: são as execuções de um novo processo, ou adaptação dos existentes com significativa melhora em comparação aos atuais, com o uso da tecnologia, equipamentos ou *software* que produzam benefícios e que sejam percebidos pelos consumidores, podendo ser em produtos ou em serviços. Assim, ainda segundo o Manual de Oslo (2007, p. 20):

Inovação de processo é a adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados, incluindo métodos de entrega dos produtos. Tais métodos podem envolver mudanças no equipamento ou na

organização da produção, ou uma combinação dessas mudanças e podem derivar do uso de novo conhecimento. Os métodos podem ter por objetivo produzir ou entregar produtos tecnologicamente novos ou aprimorados, que não possam ser produzidos ou entregues com os métodos convencionais de produção, ou pretender aumentar a produção ou eficiência na entrega de produtos existentes.

- c) Inovações organizacionais: cita-se a implementação de novos métodos organizacionais, podendo gerar a mudança no modelo de negócio, no ambiente de trabalho ou, ainda, em relações externas a empresa, contudo, conforme a visão de Balzani (2008), a inovação organizacional pode ser considerada como uma inovação de processo, uma vez que a empresa faz adaptações para atender suas necessidades.
- d) Inovações em marketing: caracterizam-se pela criação de novos métodos de marketing que incluem mudanças na aparência do produto e em sua embalagem, passando pela divulgação, distribuição do produto e em métodos para definir preços de benefícios e serviços (OECD, 2005, p. 16-17). No entanto, Rittel e Webber (1973) referem-se às mudanças em embalagens como mudanças de design.

Por último, um fator que merece abordar são as relações sociais envolvidas no processo de inovação, nas quais Hagel e Brown (2006) enfatizam o envolvimento de várias pessoas, empresas, comunidades, redes de trabalhos e regiões. Esses autores argumentam que inovação não é somente estar focado na comercialização de novos produtos, mas também construir novas práticas criativas, em processos, em relacionamentos e em modelos de pesquisa.

### **3.3.1 Capacidade de Inovação**

A capacidade da inovação não é um assunto novo, de acordo com o pioneiro Katz (1976), que a define como um conjunto de esforços sistemáticos para aquisição do conhecimento tecnológico necessário para a realização de melhorias na capacidade produtiva da empresa ou aprendizagem. Assim, a capacidade da inovação vem sendo comentada desde a década de 1970, mas ainda não possui um consenso entre os pesquisadores em sua definição.

Do ponto de vista tecnológico, ela se refere a “diferentes graus de acumulação de tecnologia e diferentes eficiências no processo de busca inovativa” (DOSI, 1988, p. 1156). A inovação está associada a produto, processo e design, e a

capacidade de inovação, por sua vez, parte do pressuposto de como as empresas se preparam para atender essa necessidade.

De uma maneira objetiva e sucinta, Valladares (2012, p. 18) define Capacidade de Inovação como sendo a “força ou a proficiência de um conjunto de práticas organizacionais para a melhoria ou desenvolvimento de novos produtos / processos”.

Na visão de Lall (1992), a capacidade de inovação, vai além, ela compreende as competências necessárias e o conhecimento para assimilar, controlar e aperfeiçoar as tecnologias existentes e desenvolver novas, o processo, pelo qual a empresa aprimora seu recurso tecnológico foi denominado de aprendizagem tecnológica.

O processo de inovação nas empresas requer a prática diária de ferramentas que incentivem a geração de ideias. Os autores Terra, Kruglianskas e Zilber (1993) afirmam que é por meio da gestão da inovação, nos mais distintos processos produtivos da organização, que passam a desencadear ações impensadas, ou até motivadas, que venham a contribuir com a inovação na empresa e o aumento da capacidade de inovar.

Criar um ambiente que proporciona a inovação torna-se fundamental na visão de Cottam, Ensor e Band (2001), uma vez que influencia a geração das ideias e a descentralização e, ainda, considera que a autonomia auxilia as pessoas a tomarem decisões. Burns e Stalker (1961) entendem que a estrutura da empresa é a responsável para o direcionamento da inovação e da velocidade na tomada de decisão. Shalley e Gilson (2004) aconselham que os controles gerenciais necessitam de uma menor rigidez e formalidade para que novas ideias possam se desenvolver.

Por sua vez, Santos (2014) busca compreender como as organizações estão agindo para conseguir desenvolver a capacidade de inovação, para isso conceitua a Capacidade de Inovação do Produto (CIP) como competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) para o desenvolvimento de inovações direcionadas aos produtos.

Afirma Wernelfelt (1984), que a capacidade de inovação é uma vantagem competitiva valiosa para a empresa, por se tratar de um patrimônio admirável, a qual torna-se difícil de imitar nas empresas inovadoras. O planejamento dos projetos de inovação e de melhoria pressupõem os recursos necessários para sua



implementação.

Para que as pessoas apoiem a geração das ideias, é importante que a cultura seja inspiradora e esta prática precisa ser alimentada diariamente, servindo de motor para a transformação que, assim por diante, impulsionará a capacidade. Na visão de Valladares (2012), o desejo de inovar da empresa passa por uma liderança transformadora, que impulsiona e inspira as pessoas a idealizarem o futuro da empresa, mas que são claras com seus valores, sempre com a preocupação de encorajar, envolver, gerando a autoconfiança e a cooperação, combinada com uma gestão voltada à inovação que promove o conhecimento do cliente, do mercado e a gestão estratégica da tecnologia. Quanto mais clara e forte for a intenção de inserir novas técnicas administrativas, novas tecnologias de produção e uma postura incisiva, a fim de experimentar novas oportunidades, maior será o conhecimento do cliente e do mercado e a gestão estratégica da tecnologia.

Workman (1998) defende uma correlação entre vantagem competitiva e a capacidade de inovação de uma empresa, fazendo referência, que ambas têm ligação entre si. Li e Calantone (1998) perceberam correlação positiva entre vantagem competitiva de um novo produto e seu desempenho no mercado.

O tamanho das empresas pode influenciar sua capacidade e desempenho, quanto maiores forem as empresas em um determinado mercado, maior será a concorrência existente entre elas, visto que as grandes empresas possuem uma maior capacidade inovadora e vigor em relação às pequenas, em razão de que, entre elas, o ritmo de introdução de inovações seria mais acentuado (SCHUMPETER, 1984; COLARES, 1995; SOUZA, 1993; SILVA, 1984).

Para Lobo (2002), a relação dos aspectos: cultura, tecnologia, estratégia e processos auxiliam as empresas na vantagem competitiva, e através delas os clientes identificam suas mudanças sejam elas impostas ou não.

Considerando a linha de raciocínio desses autores e ainda fazendo uma complementação, se capacidade de inovação é uma vantagem competitiva (WERNELFELT, 1984), logo é um recurso raro, valioso e difícil de ser copiado. Assim, cabe à organização proteger para manter esse diferencial competitivo, sustentando esse valor frente a concorrência.

O cenário competitivo faz com que as empresas revejam práticas e busquem a melhor estratégia, podendo ser incrementais ou radicais, nas quais um processo mais amplo de aprendizagem se faz necessário.



### 3.4 RELAÇÃO ENTRE A COCRIAÇÃO DE VALOR E A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Aperfeiçoar a capacidade de inovação nas empresas está atrelado a diversos elementos, como conhecimento de novos mercados, tendência de consumo, novos conhecimentos, economia ou, ainda, a mercados futuros. Por outro lado, é preciso entender e aproveitar a capacidade colaborativa que a empresa pode ter quando abre espaço para que os consumidores a apoiem na construção de produtos, processos e serviços.

Na visão de Van De Ven (1986), o desenvolvimento da inovação se faz através da interação de pessoas e organizações, a partir da geração de novas ideias e sua efetivação, fazendo alusão aos fatores que motivam a prática de inovação nas empresas. Na visão de Ramaswamy e Gouillart (2010), o uso de forma gradual da cocriação nas empresas pode ser um benefício, uma vez que se pode fazer os testes quanto às interações e experimento com os consumidores, para mais tarde começar ações inovadoras.

De acordo com Santos (2014), a capacidade de inovação é movida por vários fatores que fazem parte da rotina das organizações, motivados de acordo com as suas necessidades, podendo ser configuradas e ou modificadas, nas quais a cultura organizacional é incentivada através do compartilhamento do conhecimento, incentivo da liderança que buscam informações do ambiente externo para a geração da inovação.

Santos (2014) ainda explica que a geração de novas ideias é originada no momento em que conhecemos melhor o ambiente externo, pois essa interação com o ambiente nos proporciona um maior conhecimento.

A criação de conhecimento baseia-se na teoria de análise, como um processo contínuo para a geração da capacidade de inovação. Na mesma linha, para Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento é gerado na teoria do conhecimento e no estudo do ser, a partir da inovação contínua através da colaboração.

Para Coates (2009), a cocriação consiste em uma nova forma de inovação que não pode ser ignorada por empresas que querem ter sucesso no mercado, no qual a cocriação é um novo método que tem por objetivo ajudar as empresas a construir sua vantagem competitiva com os consumidores, em que eles participam da criação e todos *stakeholders* interagem.

Han, Kim e Srivastava (1998) procuraram analisar a influência da inovação no

resultado da empresa como um todo, na definição de Prahalad e Ramaswamy (2004b), o modelo conceitual de cocriação desenvolve uma nova forma de vantagem competitiva, através da construção de valor, na qual ambos interagem na elaboração e troca de novas experiências, para esse método o cliente é corresponsável pelo desenvolvimento dos produtos, gerando um ambiente integrador.

As empresas possuem a capacidade de assimilar, partilhar, difundir e transmitir conhecimentos gerados pelas interações (CALOGHIROU; KASTELLI; TSAKANIKAS; 2004). O compartilhamento, troca e a interação reproduzem uma corrente de conhecimento e mudanças no *know-how* das empresas e dos envolvidos, por consequência, o aumento de sua capacidade de inovar.

Dellande, Gilly e Graham (2004) explicam que durante o processo de colaboração com os consumidores, pode ocorrer a inovação, através da contribuição e do desenvolvimento social e capital cultural da comunidade. A formulação de novos produtos é uma das etapas essenciais para o sucesso, sobrevivência e renovação das organizações (BROWN; EISENHARDT, 1995), a evolução, para uma visão de cocriação centrada nos clientes, empurra as empresas para as novas fronteiras do binômio preço-desempenho (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008, p. 85).

A base do sistema de inovação é o sistema produtivo e é dessa interação que se estimula a criatividade e se obtém, mediante os diferentes processos de aprendizado, a reestruturação da produção. Assim, a capacidade inovadora das empresas passa a depender da construção prévia de um aparato voltado para inovação, o que se torna realmente importante à medida que as empresas aprendem cada vez mais com informações que vêm de fora dela (CARLEIAL, 1997; CAMPOS, 2004).

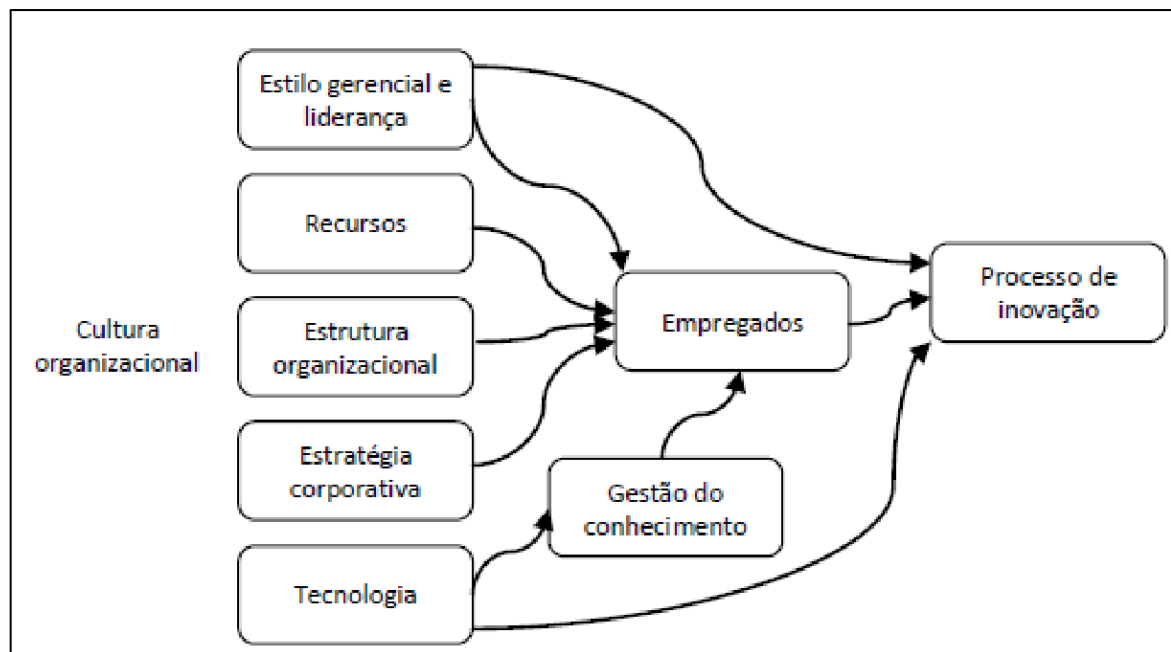
Para Gouillart (2010), cocriação envolve a criação de novos modos de engajamento para as pessoas e que estas passam a fazer parte da cadeia de valor da organização, sendo a cocriação o meio de liberar a energia criativa das pessoas de tal forma que transformem sua própria experiência e da organização que estão inseridas. Ainda para esse autor, cocria-se qualquer coisa que envolva uma ou mais interação.

Para Valladares (2012), as ideias podem ou não ser aprovadas, realizadas e bem-sucedidas. O risco está vinculado a ações inovativas e a geração de novas ideias. De acordo com Rothwell (1994), o sucesso do processo de inovação dependerá do quanto as pessoas estão envolvidas com o projeto, com a sua análise

e planejamento, a importância, garantindo a compreensão e compromisso.

Seguindo esta linha de raciocínio, para Smith et al. (2008) o processo de inovação se dá a partir da soma dos fatores: estilo gerencial e liderança, recursos, estrutura organizacional, estratégia corporativa e tecnologia. Tais autores desenvolveram O Modelo de Inovação, constituído da soma dos fatores, pessoas e do processo de inovação que são elementos da cultura organizacional. Contudo, este modelo de Smith (2008) não contempla o papel do cliente no processo de inovação, fator primordial para a capacidade de inovação nas organizações:

**Figura 4: O Modelo de Inovação**



Fonte: SMITH et al. (2008, p. 662).

Com base no conceito de cocriação como o processo de recursos de duas ou mais empresas, tais recursos não se encontram distribuídos uniformemente e de fácil acesso, o que, de certa forma, limita as empresas (BASOLE, 2009). Contudo, partindo dessa interação de fatores, pessoas e processos, Ahuja et al. (2000) afirmam que estas interligações afetam positivamente a cocriação e a capacidade de inovação ao providenciarem três benefícios: Partilha de Conhecimento (informações disponíveis em sua totalidade para todos os envolvidos, proporcionando aprendizado e crescimento); Complementariedade (a colaboração permite conjugar competências, proporcionando com que as empresas possam melhorar sua capacidade de inovação e cocriação) e Economia de Escala (partilha dos custos que

pode gerar retorno proporcional e significativamente maior para os envolvidos).

Ahuja et al. (2000) ainda complementam essa abordagem afirmando que, em função das parcerias entre as empresas, é possível ter acesso a novas informações e conhecimentos além de novos contatos e relacionamentos futuros, sendo essas fontes indiretas de conhecimento importantes no processo de inovação, agregando valor, e cocriação por contribuírem consideravelmente para novas oportunidades de negócio.

## 4 MÉTODO

Diante do objetivo proposto para este estudo: analisar a influência da cocriação de valor na capacidade de inovação, apresenta-se, a seguir, o método utilizado para conduzir a pesquisa de campo. Segundo Oliveira (2012), o método de pesquisa é indicado para investigar comportamentos, evidenciar procedimentos e elaborar determinados fenômenos ou objetivos, ainda podendo fornecer subsídios para a tomada de decisão através dos resultados e constatações. Para isso, são abordados a seguir a definição do método de pesquisa, as justificativas da escolha das empresas a serem analisadas e sua descrição, com o delineamento da pesquisa através da coleta de dados e o método de análise.

### 4.1 TIPO DE PESQUISA

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, que, conforme Gil (1999, p. 43), a pesquisa exploratória é usada especialmente quando o tema escolhido ainda é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses. A pesquisa exploratória “é usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados necessários antes de poder desenvolver uma abordagem” (MALHOTRA, 2004). Reforçam, na mesma linha, Oliveira, Damacena e Brambilla (2014), que os estudos sobre a prática da cocriação no Brasil são muito incipientes, para isso, se sugere a pesquisa qualitativa exploratória, a fim de buscar evidências do seu mecanismo e da influência na capacidade de inovação.

### 4.2 DEFINIÇÃO DO MÉTODO

Além da abordagem qualitativa, do tipo exploratória, o método escolhido para o desenvolvimento é o estudo de casos múltiplos, sendo a técnica de coleta de dados entrevistas direcionadas em profundidade, com dois executivos de três empresas aqui tratadas (E1, E2 e E3), de diferentes ramos de atividades, com a finalidade de compreender o fenômeno da cocriação, identificar as práticas usadas pelas empresas, a influência do uso nos resultados das empresas e identificar a relação entre ambas. Na visão de Malhotra (2004), os entrevistados foram capazes

de explicitar os seus pontos de vista a partir dos seus comentários e explicações, podendo ser utilizado para as pesquisas exploratórias.

O instrumento utilizado para coleta de dados da pesquisa, bem como posterior análise de conteúdo foi um roteiro de perguntas estruturadas com questões abertas, a pesquisa foi elaborada usando como base o trabalho de Santos (2014) e aplicada com dois principais executivos das três empresas. Além das entrevistas, foram obtidos dados nas visitas técnicas, a partir de observações diretas (realidade e contexto), observações dos participantes (percepção e receptividade ao estudo), artefatos físicos e análises de evidências (aspectos culturais de cada empresa, bem como dados apresentados).

Gil (1999, p. 121) explica que “a entrevista [...] desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número”, no entanto, esse tipo de entrevista procura utilizar um questionário como instrumento de coleta das informações, garantindo que a mesma pergunta seja feita da mesma forma para todas as pessoas que forem pesquisadas.

A pesquisa teve por objetivo analisar a influência da cocriação na capacidade de inovação e pode ser um diferencial competitivo para as empresas, uma vez que cocriação abre o espaço para interação e a geração de valor entre as empresas e os clientes, buscando responder através disso o problema de pesquisa proposto.

A escolha das empresas se deram devido ao se destacarem na sua área de atuação e, ainda, usarem com frequência os meios de comunicação, tanto os meios convencionais como programas de rádios, revistas e jornais e também o uso da internet, com o auxílio das redes sociais. Com isso, o trabalho busca verificar como elas interagem com seus públicos e buscam as ideias para a geração das inovações.

A coleta de dados ocorreu no primeiro semestre de 2016, nas empresas selecionadas, através do contato, agendamento para a apresentação do objetivo da pesquisa e aplicação das entrevistas. As mesmas foram gravadas para, posteriormente, serem transcritas e analisadas, podendo, ainda, ser utilizadas evidências através das observações durante a entrevista, que, mais tarde, poderão ser coletas e analisadas.

Conforme já citado no tópico sobre cocriação, a partir da revisão da literatura, foi possível identificar os conceitos que auxiliaram na elaboração dos objetivos do

problema de pesquisa, sendo evidenciado tal resumo do referencial teórico no Quadro 1, considerando as contribuições dos três modelos abordados nesta pesquisa. Também que foram realizadas entrevistas direcionadas em profundidade, diretas, com dois executivos de três empresas aqui tratadas (E1, E2 e E3), de diferentes ramos de atividades, apresentadas a seguir.

As pesquisas foram na sede das empresas (E1, E2 e E3), com agendamento prévio, que tiveram duração de 20 a 36 minutos cada uma delas, por meio das quais foi possível identificar além das ferramentas usadas para inovação, as práticas de cocriação de valor dentro das empresas.

#### 4.3 UNIDADES DE ANÁLISE E CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS

A empresa E1 iniciou suas atividades em 1924, com sede em Arroio do Meio, com uma produção de 200 garrafas por dia e, hoje, a capacidade de produção é de 420 milhões de litros de bebida por ano, tem sua matriz e o parque industrial localizado em uma área de 25 mil m<sup>2</sup> no município de Lajeado/RS, contando com modernos equipamentos e tecnologia de ponta, nas sete linhas de produção automatizadas. Nove décadas se passaram de uma empresa que valoriza a sua experiência ao mesmo tempo em que busca, constantemente, a inovação. Alicerçada por muito trabalho e dedicação para a garantia de perpetuidade em um mercado altamente competitivo.

O mercado de atuação é o estado do Rio Grande do Sul, onde atende de forma direta mais de 30.000 mil pontos de venda, tendo a unidade fabril em Lajeado e mais 4 centros de distribuição localizados em Canoas, Santo Ângelo, Pelotas e Caxias do Sul.

Com menos de 15 anos de lançamento a água já é líder de mercado no Rio Grande do Sul, por outro lado concorrendo com multinacionais no segmento de refrigerantes, tem o guaraná na embalagem de 2 litros com a maior participação de mercado no estado.

A empresa E2 foi fundada em 1985 na cidade de Flores da Cunha, possui 1.938 funcionários. Atua no segmento de Serviços e Varejo de Postos de Combustível, Lojas de Conveniência/Restaurantes e Troca de óleo, é a maior rede de postos do Brasil. Possui 104 postos em 33 cidades do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Sua sede administrativa, localizada em Flores da Cunha, dá suporte à

gestão estratégica e operacional. A venda e prestação de serviços ocorrem em postos localizados em áreas estratégicas no meio urbano e principais rodovias do sul do país. O mix de produtos e serviços é determinado pelo perfil de clientes segmentados em usuários de Paradouros, postos Urbanos e de Rodovia. A empresa E2 tem parceria com as companhias combustíveis BR, Ipiranga e Shell.

O principal mercado alvo é o sul do Brasil, atuando em regiões com intenso tráfego de veículos em localidades com população numerosa e maior potencial de consumo. O público B2B envolve empresas de todos os setores, independente do porte, com frota de veículos leves ou pesados. No B2C, são caminhoneiros, viajantes, motoristas em geral, sendo que esse último é extremamente amplo, pois envolve todos os níveis de classe social, gênero, faixa etária, com distintos perfis de comportamento.

Comemorou 30 anos em 2015, é a única rede de postos que possui uma Escola Corporativa com ônibus móvel circulando em todas as unidades garantindo o padrão de atendimento, a sua preocupação com o meio ambiente faz com que seja a maior rede com o maior número de postos ecoeficientes e soluções sustentáveis, além de ser a primeira rede do Brasil a inaugurar um posto de rodovia totalmente ecoeficiente em parceria com a Ipiranga. Também possui o maior número de postos Cidadão Capaz do país, em parceria com a BR, os quais têm sua estrutura projetada para receber pessoas com deficiência física e intelectual.

A empresa E3, atua em outro segmento, sendo importante ressaltar um pouco da história e suas origens. No ano de 1931, na cidade de Flores da Cunha, foram plantadas as primeiras uvas viníferas do Brasil. O local passou a ser reconhecido por suas excelentes características para a produção de uvas, originando vinhos de qualidade por todo o século XX. Em 1999, a empresa E3, que atua no segmento de vitivinicultura, adquiriu a propriedade e desenvolveram um moderno projeto para produção de uvas e vinhos.

Os vinhedos e a vinícola da empresa E3 estão localizados na pequena cidade de Flores da Cunha, na Serra Gaúcha. Esta região possui o selo de Indicação Geográfica Altos Montes, que faz jus ao seu nome, uma vez que possui as áreas de uso vitícola mais altas da serra gaúcha, com montes que chegam a 885 metros de altura, neste *terroir*, considerado um dos melhores do Brasil, devido a sua localização, topografia e insolação, ela cultiva em 55 hectares de videiras de uvas viníferas, destes vinhedos, que recebem um rigoroso controle de produção de



apenas 1kg de uva extraída de cada videira, são produzidos 100% dos produtos da empresa E3, resultando numa maior qualificação do início ao fim do seu processo de fabricação.

Em homenagem ao patriarca, surge então a empresa, um empreendimento que reúne a tradição de um dos melhores *terroir* do Brasil com as mais modernas técnicas de elaboração de vinhos finos do mundo, contando com um projeto moderno e inovador, ficando pronta em 2009. Devido a sua arquitetura diferenciada a vinícola recebeu o título de uma das mais belas Vinícolas do Mundo, segundo a Revista Adega.

#### 4.4 IDENTIFICAÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISES

Diante da revisão teórica realizada e com o objetivo de construir proposições ao contexto das perguntas sugeridas no roteiro de entrevistas, que atendam aos conceitos ora estabelecidos no mercado, este roteiro de perguntas foi dividido em categorias que traduzem a contextualização teórica deste estudo, na qual, para Yin (2001), orientar proposições teóricas é uma estratégia interessante para a pesquisa.

A categorização é definida como uma operação de classificação dos elementos de uma mensagem, que seguem critérios estabelecidos, visando facilitar a análise das informações, no entanto, precisa fundamentar uma definição do problema, dos objetivos e dos elementos utilizados na análise de conteúdo (MORAES, 1999).

Neste sentido, criaram-se os objetivos específicos do trabalho, sustentados no referencial teórico, que apoiam o desenvolvimento do roteiro das perguntas (Apêndice A), que serviram de base para indicar as características similares e divergentes, a fim de evidenciar elementos da fundamentação teórica, que comprovam na construção do estudo proposto. Como, identificar as ferramentas e práticas de cocriação de valor, através da interação (cliente x empresa); analisar a capacidade de inovação usada pela empresa e a relação entre a influência da cocriação de valor na capacidade de inovação, conforme descrição abaixo:

As categorias da cocriação de valor tiveram origem da fundamentação teórica, através do modelo de Prahalad e Ramaswamy (2004): o diálogo, o acesso, o risco/benefício e a transparência (DART).

Com isso, geraram quatro categorias de análise, que auxiliaram na

identificação das ferramentas e práticas de cocriação de valor usadas pelas empresas. Buscou-se assim evidências da interação dos consumidores com as empresas que visassem o aprendizado e a geração de valor para ambos.

Já as categorias de capacidade de inovação foram definidas com base na análise de conteúdo dos relatos dos entrevistados. Essa análise gerou duas grandes categorias. A primeira refere-se à cultura para inovação, pois se verificou que as empresas que têm a capacidade de inovação possuem internamente uma cultura organizacional que estimula práticas de inovação.

A segunda categoria refere-se à vantagem competitiva, pois se verificou que as empresas que possuem capacidade de inovação são mais competitivas e possuem vantagens frente aos seus concorrentes, logo, é uma consequência gerada da capacidade de inovação que se identificou nas empresas pesquisadas.

#### 4.5 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados é o processo de formação das evidências, através da consolidação e interpretação do que as pessoas disseram, somado ao que o pesquisador viu e leu, ou seja, o processo de formação de significado.

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1999, p. 168).

Os dados foram agrupados e analisados através da análise de conteúdo, levando em conta os pontos em comum das empresas pesquisadas, tendo como base os critérios estabelecidos que, de acordo com Moraes (1999), caracterizam a relação teórica e prática, na qual o autor foi capaz de desenvolver inferências e interpretações e assim adquirir novos conhecimentos a partir do estudo. Para isso, a construção da metodologia tem por objetivo atestar as constatações, que foram sugeridas no referencial teórico, buscando relação ao estudo proposto.

## 5 RESULTADOS

Esse capítulo contempla os resultados do estudo cujo objetivo foi analisar a influência da cocriação de valor na capacidade de inovação. Para cumprir com este propósito, buscou-se identificar a interação entre empresa e os consumidores, caracterizando a cocriação de valor, e a forma como essa interação proporciona o desenvolvimento de capacidade de inovação internamente. Conforme mencionado no capítulo do método, a pesquisa empírica envolveu a condução de entrevistas com o roteiro semiestruturado, baseados na LDS, cocriação de valor e capacidade de inovação com os executivos de três empresas.

A seguir apresenta-se a análise das entrevistas com os gestores que participaram do estudo. O capítulo está dividido em seções que indicam o cumprimento dos três objetivos específicos deste estudo. Inicialmente, apresenta-se o perfil dos entrevistados neste estudo. Em seguida, são mostradas as práticas de cocriação de valor nas empresas estudadas com base nas entrevistas e na análise documental. Na sequência, são analisadas as práticas de capacidade de inovação das organizações. Por fim, a influência da cocriação de valor no desenvolvimento da capacidade de inovação é analisada no fechamento dos resultados.

### 5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistados dois executivos por empresa, totalizando seis gestores, cujos perfis são apresentados no Quadro 5. Duas das empresas pesquisadas são de grande porte, possuindo mais de 1.000 funcionários, com uma gestão familiar, mas com profissionais vindo do mercado para tocar o negócio. A terceira empresa estudada possui também a gestão familiar, mas com menos de 100 funcionários diretos, caracterizando-se por pequeno porte. Um dos seus diferenciais é a alta qualidade dos produtos que são de baixa escala.

Das três empresas pesquisadas, duas são indústrias e uma é prestadora de serviços. Os ramos de atividade contemplam comércio de combustíveis, bebidas alcoólicas e não alcoólicas. Essa diversidade de porte, ramo e segmento se deu com o intuito de identificar práticas de cocriação de valor e de inovação em diferentes segmentos e perfis de negócios.

**Quadro 5: Perfil dos Entrevistados**

SIGLA DAS EMPRESAS	RAMO	SEGMENTO	RESPONDENTES	PORTE	CARGO	TEMPO DE EMPRESA
<b>E1</b>	Bebidas não alcoólicas	Indústria	<b>R1</b>	Grande	Gerente regional de vendas	11 Anos
	Bebidas não alcoólicas	Indústria	<b>R2</b>	Grande	Supervisora de Marketing	3 Anos
<b>E2</b>	Combustíveis	Serviços	<b>R3</b>	Grande	Gerente de Marketing	9 Anos
	Combustíveis	Serviços	<b>R4</b>	Grande	Gerente de Unidade	4 Anos
<b>E3</b>	Bebidas Alcoólicas	Indústria	<b>R5</b>	Pequeno	Gerente de Marketing	7 Anos
	Bebidas Alcoólicas	Indústria	<b>R6</b>	Pequeno	Acionista	10 Anos

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pelo autor.

Para identificação dos respondentes e das empresas, foram atribuídas siglas onde a letra R é utilizada para os respondentes, no qual se usa da letra R1 até R6, no entanto, para as empresas, a sigla escolhida foi a letra E, onde é apresentada da E1 até E3.

Com objetivo de se obter maior profundidade na análise do fenômeno, a escolha dos entrevistados priorizou profissionais que exercem cargos de gestão, levando em conta também o tempo de empresa e o poder de decisão. Por isso, os profissionais escolhidos atuam há pelo menos três anos na empresa com cargos de gerente ou executivo ou supervisor. Logo, entende-se que a amostra foi formada por pessoas que têm experiência no negócio e atuam de forma estratégica para a tomada de decisão.

## 5.2 COCRIAÇÃO DE VALOR

Por meio das entrevistas realizadas, buscaram-se elementos de cocriação de valor presente nas práticas diárias das três empresas, analisando à luz do modelo de Prahalad e Ramaswamy (2004): o diálogo, o acesso, o risco/benefício e a

transparência (DART).

Desta forma, foram identificadas as ferramentas que corroboram com os blocos de interação apresentados pelos autores e as práticas de cocriação de valor nas atividades diárias das empresas. Por meio das entrevistas, observou-se que as três empresas pesquisadas apresentam indícios de cocriação de valor.

A empresa 1, cujo ramo de atividade é a indústria e segmento de bebidas não alcoólicas, evidenciou o envolvimento dos funcionários, fornecedores e clientes na criação dos processos, demonstrando além da clareza do conceito da cocriação de valor, a aplicação dessa prática para buscar a inovação, o que pode ser observado no relato do gestor a seguir.

[...] processos já foram modificados a partir das sugestões dos funcionários, quanto aos clientes recebemos inúmeras opiniões através das redes sociais. Quanto aos fornecedores, interagimos com eles e trocamos muitas informações [R1].

O gestor trouxe, ainda, como exemplo, o programa “Ideia 10”, método que é aplicado com funcionários, por meio de sugestões de melhorias que são deixadas para a empresa, entre outras necessidades. Através do auxílio dos funcionários, muitas melhorias já foram realizadas na empresa 1, como, por exemplo, criou-se um ambiente de descontração anexo ao refeitório e a mudança do cardápio de alimentação. O relato a seguir reforça essa afirmação.

[...] a empresa mantém o diálogo conosco, e o mais importante, não é preciso assinar, assim muitos funcionários participam deixando a sua sugestão, na minha visão o programa ideia 10 funciona, muitas melhorias já foram realizadas a partir das nossas necessidades, nosso refeitório recebeu adequações por sugestão do programa ideia 10 [R1].

Esse exemplo reforça os postulados teóricos de Prahalad e Ramaswamy (2004), que aconselha a interação, que neste caso, refere-se aos clientes interno/funcionários da empresa, ou seja, quando o diálogo é concedido aumenta-se a confiança.

No relato a seguir, o gestor R3, da empresa 2, que atua na comercialização de combustíveis e prestação de serviço, traz a proposição de valor com os clientes, estabelecendo a preocupação em atender as necessidades dos públicos, sejam eles internos ou externos. Observada nos relatos a seguir:

[...] entendemos que toda a ideia que surge de contatos externos à empresa que possam gerar valor aos clientes, fornecedores, concorrentes, comunidade, é cocriação de valor. Os clientes são a razão da nossa

existência, sempre falamos não existe empresa sem clientes. Queremos estar próximo de nossos clientes, conversar com eles, criar soluções com eles, não podemos errar, somos a maior rede postos do Brasil, temos muito a perder [R3].

Portanto, o entrevistado R3 revela a preocupação da empresa em ouvir os clientes, criando um ambiente de troca de informações, fortalecendo os postulados teóricos de Prahalad e Ramaswamy (2004), que sugere a interação com os clientes, onde o diálogo é o ponto de partida para uma relação duradoura, porém, precisa-se estabelecer uma relação de confiança entre elas, que de acordo com Ramaswamy (2009), a interação entre organização e consumidor, quando transparente, pode construir confiança por ambas as partes.

No entanto, para que isso aconteça, é necessário que o diálogo seja de forma clara e transparente, conforme Prahalad e Ramaswamy (2004), do ponto de vista da empresa, as conquistas se deram através do apoio dos clientes, no qual o entrevistado atesta que não existe empresa sem clientes e vice-versa.

A seguir, no relato do gestor R2, pode-se observar que a empresa 1, que atua segmento bebidas não alcoólicas, cria ações em conjunto com os consumidores e, um exemplo citado pelo respondente é o projeto criado em conjunto com o IMAMA (Instituto da Mama do Rio Grande do Sul) entidade sem fins lucrativos que apoia pessoas com câncer de mama, fundada em 29 de julho 1993, reconhecida em 2000 pelo Ministério da Justiça como OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

A prática da cocriação de valor com o IMAMA fica ainda mais em evidência com os postulados teóricos de Prahalad e Ramaswamy (2004) na qual foram utilizados os quatro elementos de DART: o diálogo, o acesso, o risco/benefício e a transparência. O relato a seguir demonstra a participação no projeto:

[...] mudamos o produto e criamos ações de vendas junto com o IMAMA, a própria comunicação foi elaborada em conjunto [R2].

Na visão do gestor R2, o diálogo se deu através da troca de informações com o IMAMA que entende o público, preocupado em chamar atenção das pessoas para o autoexame, mas em outubro de cada ano reforça esta comunicação. A empresa, por sua vez, com a ação em conjunto, apoderou-se da causa e trocou a cor da tampa da água mineral para rosa, a fim de chamar a atenção para a prevenção do câncer, nos tamanhos 500 ml em todo Rio Grande do Sul, ainda nos seus espaços dentro dos supermercados colocou informações para a prevenção do câncer de

mama. Auxiliando na forma de comunicação da campanha outubro rosa.

[...] em conversa com as pessoas do instituto, a cor da tampa das águas minerais de 500 ml foram mudadas de azul para rosa [R2].

No relato, o gestor R2 apresenta evidência de acesso, pois a empresa usou a experiência da entidade para elaborar a ação com base no conhecimento dela, atingindo a novos consumidores que defendem a causa de IMANA e respeitam a marca que apoiam as entidades, na mesma linha reforçam Romero e Molina (2009): o acesso é a possibilidade de os consumidores conhecerem as ferramentas, que auxiliam os mesmos a desenvolver os resultados de suas experiências, por meio dos pontos de interação.

[...] sabemos da força que se tem quando a empresa apoia causas nobres, chegamos mais longe quando nos unimos [R2].

Novamente, o gestor R2 apresenta indícios de cocriação de valor, ao comentar que os riscos foram minimizados, uma vez que as informações foram compartilhadas, segundo o entrevistado a empresa usou desta informação repassada pelo IMAMA, para a tomada de decisão. Neste caso, os benefícios foram para as duas instituições (empresa e o instituto), a empresa porque divulgou a marca de água mineral e atingiu novos consumidores. E o IMAMA que, através desta parceria, conseguiu aumentar a divulgação, com o uso das fontes de comunicação usadas pela empresa.

[...] não temos orçamento para patrocinar todas as entidades, por isso precisamos escolher, mas o IMAMA é um órgão respeitado, logo o risco é menor, e temos certeza que os dois ganharam [R2].

Por fim, o gestor entende que relação de confiança é o que dará sustentação e a transparência, pois a empresa que apoia um órgão sem fins lucrativos está preocupada com as causas nobres. Conforme o relato a seguir:

[...] a ação de outubro rosa, foi criado juntamente, com o IMAMA, essas ações não teríamos como fazer sem a ideia e a participação do instituto. Não fizemos nada sozinho, nossas ações de verão nas praias, ações de marketing e degustações, de uma maneira ou de outra tem a participação dos consumidores e clientes, eles são os responsáveis na geração de valor a marca [R2].

A Figura 5, trata-se da empresa 1, que atua na produção de bebidas



alcoólicas, foi divulgada no jornal de Informativo da cidade de Lajeado/RS, durante o mês de outubro e reforça a afirmação de interação.

Figura 5: Divulgação da interação

12 VALE » EMPRESAS O INFORMATIVO

# Água da Pedra e Imama lançam o Outubro Rosa

Falar sobre o câncer de mama é um dos objetivos da mobilização

De Zoffi/Divulgação

**Porto Alegre/Lajeado** - Divulgar, informar, mobilizar de forma intensa os gaúchos em torno de um assunto que diz respeito a toda a sociedade. Este é um dos principais objetivos da Campanha Outubro Rosa - Cultive o Rosa, que pretende repetir o sucesso do ano passado, alertando sobre o câncer de mama, como preveni-lo e como tratá-lo. O Rio Grande do Sul é o primeiro Estado no ranking nacional em número de mortes causadas pela doença e está ao lado do Rio de Janeiro no número de novos casos a cada ano. Com a expectativa de reduzir esses índices, o Instituto da Mama do RS (Imama) colocará em prática novamente uma iniciativa que trouxe ótimos resultados em 2015, em parceria com a Água da Pedra, produzida pela Bebidas Fruki.

A fórmula utilizada para chamar a atenção frente a esse problema de saúde pública ganhará novidades. Tudo começa com as garrafas da Água da Pedra, embalagens de 500ml, com e sem gás, que estarão nos pontos de venda com as cores da tampinha e do rótulo modificadas, em tom rosa, substituindo as tradicionais cores azul (sem gás) e verde (com gás). "Outras ações já estão preparadas e, certamente, chamarão a atenção diante de um tema tão importante quanto esse. Não é somente quem tem o câncer de mama

que é afetado. Quem sofre é toda a família, toda a sociedade", ressalta a presidente do Imama, a médica Maira Caleffi, que participou do evento de apresentação da campanha deste ano, realizada na quarta-feira, na Casa Destemperados, em Porto Alegre. Também esteve presente o gerente de Marketing da Fruki, Júlio Eggers.

A Água da Pedra será outra vez parceira do Imama visando contribuir com um tema tão especial como o câncer de mama. "A melhor prevenção e o tratamento passam pela informação. E para trabalhar um assunto assim precisamos da mobilização de todos. A Água da Pedra quer colaborar para uma grande evolução nessa área", destaca Nelson Eggers, diretor-presidente da Fruki.

**LANÇAMENTO:** gerente de Marketing da Fruki, Júlio Eggers, e presidente do Imama, Maira Caleffi



Fonte: Arquivo da empresa E1, Jornal Informativo de Lajeado (2016).

Na empresa 2, que atua na comercialização de combustíveis e prestação de serviço, o gestor R3 reforça a importância de elaborarem planos de negócios que sejam viáveis atinjam os consumidores.

[...] temos consciência que toda novidade é um diferencial competitivo, mas por algum tempo. [...] por isso queremos ouvir e criar soluções com eles [R3].

Na mesma linha, Matthing, Sanden e Edvardson (2004) entendem que o processo de cocriação de valor abre a comunicação com os consumidores e a partir desta é gerada a troca de experiências, fortalecendo que a prática usada pelas empresas, é um precursor para a tomada de decisões estratégicas.

Contudo, para o gestor R4, a criação dos restaurantes paradores, se deu através de uma sugestão de um assessor da empresa fornecedora de combustível.



Para isso, mobilizou-se parte da equipe na captura de informações antes da aplicação do projeto, visitas foram realizadas em vários mercados, tudo para buscar mais informações antes da tomada de decisão.

[...] um assessor que visitava a rede, sugeriu a criação de restaurantes nos postos de combustível, assim fidelizaríamos ainda mais nossos consumidores, a partir da sugestão, ações foram tomadas para viabilizar o negócio, ainda foram visitados vários restaurantes de outras regiões, as visitas de *benchmarking* trouxeram aprendizado, que sem dúvida cortou vários atalhos [R3].

Ainda de acordo com o gestor R3, quando acontece interação, os riscos são reduzidos, porque a empresa cria um novo negócio com apoio da equipe, e com as experiências adquiridas nas visitas de *benchmarking*. Demonstra-se ainda a troca de informações com parceiros de negócios do mesmo segmento. Conforme relato a seguir.

[...] após a visita de *benchmarking* em outros restaurantes, a rede fez um plano de negócios para abrir os restaurantes, hoje, são 5 restaurantes, sendo, hoje, quatro unidades no Rio Grande do Sul e um restaurante em Santa Catarina, lembro que além de todas as informações recebidas, ainda contratamos uma consultoria por 180 dias, mas passados 60 dias da abertura da primeira unidade, o marketing fez uma pesquisa de mercado. Através dela aprimoramos ainda mais os nossos serviços [R3].

O gestor R5, da empresa 3, que atua no segmento de bebidas alcoólicas e locação de espaços, acredita que o contato direto com clientes, a participação frequente em congressos e feiras do setor e, a parceria com fornecedores têm auxiliado na troca de informações. Muitas reuniões são feitas, através de ferramentas como KAIZEN e, desta forma, consegue-se muitas ideias internas, conforme exposto pelo gestor a seguir.

[...] Procuramos observar o comportamento dos nossos clientes e, além disso, observar os canais virtuais, como por exemplo, as redes sociais, que nos ajudam a entender melhor quem são nossos clientes e suas necessidades, a partir daí trocamos informações com os fornecedores, consumidores e funcionários, o Kaizen é o modelo de ferramenta que utilizamos com os funcionários [R5].

Por fim, o gestor explica que além do contato direto, a troca de informações acontece através do site, e das redes sociais, o Facebook, na sua visão, é uma ferramenta excelente, nela os clientes participam e tiram dúvidas. Relata, ainda, que novas embalagens foram criadas a partir das necessidades dos clientes. Neste sentido, o relato a seguir reforma a prática de cocriação de valor:

[...] quando os clientes vêm para comprar o vinho, na maioria das vezes, já pesquisaram os produtos nos sites, olhou a nossa página na facebook.

Então ele quer ouvir as histórias da safra da uva, conversar com o enólogo, saber da qualidade da uva, por isso temos nossos produtos cada um com a sua história. Explicamos a origem dos vinhos e espumantes, o porquê do nome e as combinações de pratos, nesta troca passamos um pouco dos nossos produtos, mas muito se aprende, já desenvolvemos novas embalagens e produtos, devido às necessidades dos clientes [R5].

A cocriação de valor aparece nas rotinas de trabalho da empresa 3, que atua no segmento de bebidas alcoólicas e locação de espaços para eventos. Para o gestor R6, quando a empresa ouve os clientes internos e externos, deixando-os opinar ela abre espaço ao diálogo, os canais de internet e redes sociais, podem ser grandes aliados nessa interação, porque proporciona benefícios e agilidade, oportunizando a troca de informações, trazidos no relato do respondente:

[...] explicamos a origem dos vinhos e espumantes, o porquê do nome e as combinações de pratos, nesta troca passamos um pouco dos nossos produtos, entende-se que os clientes apreendem mais sobre os produtos e combinações de alimentação [R6].

A partir dos indícios de cocriação de valor presentes nas três empresas estudadas, a seguir, são demonstradas as evidências que sustentem os postulados teóricos de Prahalad e Ramaswamy (2004), através do modelo de DART: o diálogo, o acesso, o risco/benefício e a transparência.

### 5.2.1 DART – Diálogo

O diálogo, na visão de Prahalad e Ramaswamy (2004), é engajamento, que por sua vez, acontece a troca de informações, processo pelo qual ambos os lados (empresa e consumidores) estabelecem os pontos de interesse.

Na empresa 1, o diálogo é levado à risca, informações são disponibilizadas para os clientes, consumidores e funcionários. Revela a participação da empresa do programa gaúcho de qualidade e produtividade – PGQP, por isso os processos são todos mapeados os controles estão em gestão à vista. Os indicadores estratégicos que impactam nos resultados são divididos para todos da empresa, conforme apontado pelo gestor no relato seguinte.

[...] A partir da adesão ao PGQP, nossos processos são todos mapeados, porque queremos que todos olhem para mesma direção, por isso fizemos pesquisa de clima e pesquisa de satisfação para saber o que nossos clientes e funcionários pensam da empresa, assim, muitos processos já são remodelados a partir das sugestões [R1].

O gestor mencionou o diálogo com o público externo, demonstrando como a

empresa divulga vagas de emprego e as conquistas de reconhecimento, abriu o Facebook e a página do seu site. Quando perguntado qual a forma de comunicação com os consumidores, apresentou as campanhas e os veículos de comunicação que patrocinam pelos quais os produtos são divulgados, ainda os áudios dos programas de rádio que está no ar naquele momento, na rádio gaúcha e na rádio Atlântida, no programa do “pretinho básico”.

[...] usamos os meios de comunicação para divulgação, já fizemos degustação dos produtos no programa de rádio Atlântida, durante a programação, ainda colocamos as vagas de empregos no Facebook, compartilhamos experiência e estamos abertos para a troca de experiências com os públicos consumidores [R1].

Diante disso, fica evidente que o diálogo é usado pela empresa 1, que atua no segmento de bebidas não alcoólicas e, que faz parte das suas práticas diárias. Na mesma linha, o gestor R2 acredita que quando o **diálogo** é estabelecido os erros podem ser minimizados, conforme relato a seguir.

[...] minimizamos os erros, porque ouvimos a nossa equipe de vendas, quando criamos uma ação, antes de leva-la ao mesmo mercado ela passa para análise da equipe e teste pilotos são realizados. [R2].

Reforça, ainda, o gestor R2, que a empresa participa de vários eventos, a fim de buscar informações de tendências de mercado, demonstrando que o **diálogo** e a comunicação também são realizados de forma aberta e informal. Nesse caso, novamente demonstra-se a interação, que, para Jaworski e Kohli (2006), a cocriação de valor se faz através do diálogo entre a empresa e o consumidor.

[...] criamos eventos nas praias com a participação dos consumidores e as fotos são colocadas no site da empresa, onde surgem muitos comentários, e cuidado de respondermos a todos [R2].

Contudo, na empresa 2 que atua na comercialização de combustíveis e prestação e de serviço o gestor R4, a criação necessita do envolvimento dos consumidores, onde poderá ser adaptada para que possam atender a necessidade de um número maior de consumidores, mas isso só será identificado se a empresa estabelecer o diálogo. Neste caso, segundo o gestor R4, os consumidores solicitaram o parcelamento no pagamento da troca de óleo, a empresa assim o fez, mas um grupo de consumidores acabaram pedindo um desconto para o pagamento à vista, ou seja, a evolução partiu da troca de informações. A seguir, o relato reforça essa afirmação:

[...] não tínhamos parcelamento para a troca de óleo, mas muitas solicitações chegam via site e pela equipe de atendimento, logo foi criado esse parcelamento de pagamento, no entanto passamos a receber reclamações de clientes que não queriam parcelar em seis vezes, e sim, preferiam pagar à vista e ganhar descontos, a partir daí desenvolvemos dois modelos de pagamentos e as vendas aumentaram [R4].

Na visão do gestor R4, a solicitação de parcelamento atendeu ao público que desejava o parcelamento, mas não a quem deseja o pagamento a vista, então o projeto precisou passar por revisões, as reclamações somente chegaram até a empresa, porque ela estabeleceu o diálogo.

Ou seja, mesmo que os consumidores manifestaram num primeiro momento as suas necessidades e desejos, essas não atenderam as necessidades de todos os consumidores. Embora o resultado fosse negativo num primeiro momento, ainda assim, a interação aconteceu. Afirmando com isso que a empresa 2 incentiva o **diálogo** com os seus públicos e pratica a cocriação de valor.

Por outro lado, o gestor R5, da terceira empresa pesquisada, que produz bebidas alcoólicas e atua na locação de espaço para eventos, acredita que existem várias formas de estabelecer o diálogo, para isso explica como a sua empresa faz:

[...] entendemos que a proximidade com os clientes, nos ajudam a trazer as ideias, geramos significativas mudanças nos processos da empresa. Fizemos visitas a empresas do mesmo setor localizadas em outros mercados, isso tem gerado importantes ideias. Nossos funcionários, muito nos auxiliam, logo é mais uma fonte importante para gerar informações, sejam por meio do contato com seus gestores ou ferramentas de comunicação interna como a “caixa de sugestões”, SAC. Temos reuniões semanais com os gestores, trabalhamos com planejamento estratégico e contratamos consultorias [R5].

Deste modo, o gestor R5, acredita que o diferencial está na participação e nas sugestões dos seus envolvidos, para ele de nada adianta ter um produto de qualidade se a empresa não criar mecanismos para saber o que os consumidores estão pensando do produto. Por isso incentivar o contato com todos os níveis é importante.

### 5.2.2 DART - Acesso

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), o **acesso** é o segundo elemento de DART, que consiste na possibilidade de troca das informações entre a empresa e os consumidores. Ainda, na visão de Prahalad e Ramaswamy (2004), os consumidores não necessariamente precisam ter posse de algo para ter uma vantagem que o

satisfaça.

Do ponto de vista do gestor R1 da empresa 1 as mudanças aparecem quando a organização ouve seus clientes/consumidores. Para isso, é preciso criar um canal para que as informações cheguem até a empresa. A empresa proporciona esse acesso por meio de diversos canais, o que pode ser evidenciado no relato a seguir.

[...] temos o serviço de atendimento aos consumidores – SAC, mas só isso não basta com a nova era da comunicação a empresa precisa estar no Twitter, Facebook, ter página, colocar *post* e responder aos comentários, sejam eles positivos ou negativos, ou seja, estar sempre interagindo e trocando ideias com o seu público [R1].

O gestor R2 explica que foi desenvolvido um projeto em conjunto, a partir das necessidades de um grupo de distribuidores, somando-se com a experiência da agência fornecedora. Trata-se da criação de um APP, para a compra da água 20 litros, o processo de compra dos produtos pode ser pedido via aplicativo de celular, assim, a compra é feita no aplicativo e o pedido do produto chega ao distribuidor, que por sua vez entrega na casa do cliente.

O gestor explica ainda, que esta era uma necessidade do cliente, que surgiu através de uma visitação para a troca de informações. Esta prática reforça os postulados teóricos de Prahalad e Ramaswamy (2004b) que os consumidores passaram a se conectar mais, logo, estão adeptos aos novos produtos que interajam com eles, mas para que isso aconteça é preciso de acesso. Nos relatos é possível observar essa informação:

[...] criamos o APP com apoio dos nossos clientes, a ideia surgiu nas saídas em rotas [...] o segredo foi o envolvimento dos clientes, entendemos as necessidades e, a partir delas foram criadas as soluções em conjunto. Minimizando os erros, por que ouvimos o que os clientes esperavam [...] O lugar do marketing é na rua ouvindo os clientes, no entanto, a nossa empresa abre o espaço para isso, acredito que isso nos diferencia [R2].

A Figura 6 demonstra o aplicativo criado com apoio dos distribuidores, que visa atender as suas necessidades e agiliza o pedido do produto, ainda se consegue perceber que, na página do Facebook da empresa, há vários *posts* de questionamentos, na qual os consumidores podem pedir a água 20 litros via aplicativo. Na visão de Prahalad e Ramaswamy (2004), esta medida consiste na troca de experiências e pode ampliar as oportunidades de negócios, através da interação.

**Figura 6: Aplicativo**



Fonte: Arquivo da empresa E1

As oportunidades de melhorias chegam para a empresa 1, que atua no segmento de bebidas não alcoólicas, no momento em que ela proporciona o acesso. Ainda, segundo o gestor R1, a criação de algo novo, precisa ser através das necessidades dos consumidores, foi o que aconteceu através da criação do serviço de atendimento ao cliente – SAC. Neste caso, a relação foi ampliada, no momento em que a empresa, criou o serviço,

[...] passamos a receber elogios, mas também reclamações, no entanto, de nada adianta achar que estamos com o nível de serviço excelente, se ele não for medido [R1].

Segundo o gestor R1, cabe lembrar, que muitas ligações ao SAC são de solicitação de cadastro, falta da visita do vendedor, pedido errado, prazo de pagamento, ou ainda para tirar dúvidas. O gestor explicou que a partir do recebimento das informações, tudo é tabulado e encaminhado aos destinatários, para que as causas sejam tratadas. Desta forma, controla-se o tempo de resposta, assim ninguém fica sem resposta, tudo isso para garantir a aplicabilidade do serviço e a satisfação dos clientes.

[...] no final, ligamos para saber se necessidade foi atendida, não adianta somente ter o acesso para receber a reclamação é preciso resolvê-la [R1].

De acordo com o gestor R1, no final a equipe do SAC liga novamente para os clientes, é importante saber se ficaram satisfeitos com o retorno e se o problema foi resolvido. Mas além deste trabalho ainda é feito pesquisa de satisfação através

deste mecanismo. No relato a seguir, fica evidente o acesso dos clientes para troca de informações:

[...] chegavam muitas reclamações via SAC dos clientes que não encontravam os produtos, tivemos que agir rápido, contratar profissionais com experiências e minimizar os erros [R1].

De acordo com Payne, Storbacka e Frow (2008), a participação do cliente é fundamental para a cocriação de valor. Portanto, parcerias que apoiem a solução de problemas comuns, auxiliam na obtenção de aprendizados, sendo um ganho para ambos.

Neste sentido, o gestor R3, da empresa 2, que comercializa combustíveis e atua na prestação de serviços, acredita que as sugestões são responsáveis pelas melhorias nos processos, tendo resultados significativos a partir delas. Desta forma, o gestor relata como acontece a participação dos funcionários, explicando os mecanismos de acesso dos funcionários e clientes.

Segundo ele, para os funcionários o acesso se dá através das caixas de sugestões espalhadas na matriz e em suas filiais. Para ele, o chimarrão com o presidente trata-se de outra forma de acesso dos funcionários, pois esse evento é realizado na tarde da primeira sexta-feira de cada mês, onde os funcionários tiram dúvidas e ouvem os rumos da empresa, o gestor R3 relata que participam em torno de 15 pessoas nesta reunião para troca de informações:

[...] temos caixa de sugestões para os funcionários, além disso, o chimarrão com o presidente, neles além do repasse das informações a sugestões de melhorias para empresa [R3].

Segundo o gestor R4, o acesso para o público externo é através da equipe de atendimento, dos canais de comunicação e da revista bimestral da empresa, na revista é divulgado as formas de entrar em contato com a empresa, colocando os números de telefones. Conforme o relato a seguir:

[...] além dos canais convencionais de coletas de informações/sugestões que é a nossa equipe de atendimento, também dispomos do site da empresa, Facebook, SAC para os clientes externos e melhoramos muito em nível de serviços, porque ouvimos os clientes, temos na revista um canal aberto para reclamações, não nos importamos com críticas, isso nos faz crescer [R4].

Para o gestor R6, da empresa 3, que produz bebidas alcoólicas e atua na locação de espaços para eventos, o acesso é a forma de a informação chegar até a



empresa, por isso a proximidade faz a diferença.

[...] nós tratamos os clientes como únicos em cada visitação, por isso eles se sentem à vontade para opinar, logo ações já foram tomadas a partir das sugestões, como exemplo, a criação do restaurante na vinícola [R6].

Mas, além da proximidade, o gestor R5, da empresa 3, que fabrica bebidas alcoólicas, afirma que os meios de comunicação aproximam a empresa dos seus públicos, relata que a empresa está diante de uma nova geração de consumidores, que opina, conecta-se e que gosta de participar, que precisa de acesso, logo, isso precisa ser incentivado, conforme o relato:

[...] o cliente que vem para a vinícola, muitas vezes, já leu no site sobre os produtos, colocamos muitas informações no site, combinação de pratos, dias das visitações que tem piquenique, eventos da poda das videiras entre outras [R5].

### 5.2.3 DART – Risco/Benefício

O risco/benefício é o terceiro elemento do DART de Prahalad e Ramaswamy (2004). A fim de compreender o porquê de a empresa permitir a participação e o que espera com isso, faz-se necessário entender quais os motivos que levam os consumidores a opinarem, quais os benefícios para a empresa que permite a participação e para os clientes que corroboram com isso.

Na visão de Oliveira, Damacena e Brambilla (2014), para que os clientes cocriem com as empresas, eles necessitam de mais informações sobre quais serão os riscos da utilização de bens e serviços e quais benefícios receberão em troca.

Neste sentido, o gestor R1, da empresa 1, que atua na fabricação de bebidas não alcoólicas, apresenta a pesquisa de clima feita anualmente pela empresa, segundo ele, melhorias foram criadas a partir da utilização, além de manter a interação com os funcionários, ainda reforça que as conquistas da empresa, como ser pelo 6º ano consecutivo uma das 10 melhores empresas do Rio Grande do Sul para se trabalhar está ligada à forma de agir, conforme o relato:

[...] temos a pesquisa de clima para ouvir o que nossa equipe está pensando, se estivermos desalinhados pode ser uma forma da equipe falar tudo que estão pensando, logo, riscos existem, mas estamos abertos à crítica, não podemos estar pelo 6º ano consecutivo como uma das 10 melhores empresas do Rio Grande do Sul para se trabalhar se não tivermos a informação do que pensa a nossa equipe [R1].

A empresa tem os riscos porque está disposta a aplicar uma pesquisa de



clima, mas por outro lado, obtém os benefícios de usar das sugestões para a melhoria dos processos. Já o gestor R2 traz como exemplo o programa de participação dos resultados PPR, no qual metas são divididas para todos os funcionários da empresa, com isso, acontece o envolvimento de todos, a busca do atingimento dos indicadores. Neste sentido, na visão do gestor R2, os benefícios são para ambos, onde a empresa ganha porque tem uma equipe mais focada, por outro lado, os funcionários também ganham já que receberam parte dos resultados.

[...] para nós o envolvimento dos funcionários tem gerado ganhos financeiros, nossos processos são todos mapeados e com controles de gestão a vista. O programa de participação nos resultados – PPR traz o comprometimento de todos e em troca possuem o benefício financeiro [R2].

Por fim, o gestor R2, novamente relata a construção do aplicado como sendo um benefício para os públicos da empresa, para os consumidores a ferramenta visa dar mais comodidade, porque o pedido de compra da água mineral 20 litros pode ser entregue mais rápido, o benefício para os distribuidores está na agilidade da solicitação do pedido do produto. E, para a empresa, os benefícios são a fidelização, o reconhecimento para a marca, devido à inovação no segmento, no qual foi criado com o envolvimento dos clientes.

No entanto, o respondente entende que o risco está atrelado com o não funcionamento da ferramenta, mas de acordo com o gestor R2, por trata-se de um projeto piloto, todos os cuidados precisam ser tomados:

[...] criamos um aplicativo - APP com apoio dos nossos distribuidores, a ideia por necessidade dos clientes, onde o sucesso foi o envolvimento deles, logo entendemos as necessidades e, a partir delas foram criadas as soluções em conjunto. Minimizando os erros, porque ouvimos o que os clientes esperavam, ainda, a proximidade vai garantir que erros possam acontecer [R2].

O gestor R3, da empresa 2, que atua na comercialização de combustível e prestação de serviço, explica que as empresas que trabalham com cocriação de valor, de uma forma estratégica, estão na vanguarda de seus mercados. São líderes e ocupam posição diferenciada na preferência dos clientes, que por sua vez conseguem antecipar-se na busca de soluções inovações compartilhadas no mercado, e os benefícios desta interação vão muito além da criação e a venda dos produtos. Para ele, combustível é uma *commodity*, logo, a empresa busca na prestação de serviço o seu diferencial e dispõem de estrutura diferenciada.

[...] o combustível é uma *commodity*, por isso cuidamos do atendimento, e das nossas estruturas. Criamos lojas de conveniências com *wifi*, banheiros modernos. Queremos que eles se sintam bem durante as suas viagens. Ainda temos um ônibus escola que capacita a nossa equipe para termos um padrão de atendimento [R3].

No mesmo sentido, o gestor R4, comenta que a empresa no final do atendimento pergunta se o cliente encontrou tudo que precisava, para, a partir da solicitação, reavaliar seu *mix* de produtos.

[...] capacitamos a equipe a questionar se o cliente encontrou o que procurava, assim já conseguimos o *feedback* na hora do atendimento, com isso, o cliente nos passa a sua necessidade [R4].

Na cocriação de valor com o fornecedor, o gestor R3 cita como exemplo a abertura de um posto com o gás natural veicular, GNV, na Serra Gaúcha. Um negócio novo, pois naquele momento, apenas alguns automóveis contavam com essa tecnologia, segundo o respondente R3, os benefícios foram para ambos (empresa e clientes), para a empresa foram o retorno do investimento financeiro e a fidelização. Para os consumidores foi a disponibilidade de produto na Serra, ou seja, não precisavam mais ir a Porto Alegre para abastecer com GNV. Para ele:

[...] os riscos existiam, mas nossos clientes questionavam quando disponibilizaríamos esse combustível na região, assim adaptamos as estruturas, treinando a equipe [R3].

Por isso, o exemplo citado pode ser analisado a partir do modelo DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), os riscos/benefícios foram decisivos para a concretização do projeto. Entretanto, na visão do gestor R4, os resultados foram esperados, tendo a troca de informação e, assim serviram para impulsionar a empresa para o crescimento. O relato a seguir reforça essa afirmação:

[...] estamos sempre atentos, ouvindo as tendências dos consumidores, queremos ser pioneiros e movendo a mudança, dispostos a trazer as novidades. Sabemos dos riscos, mas analisamos cada sugestão para ver se podemos utilizá-la. É o preço que se paga por deixar os consumidores opinarem [R4].

Por fim, na visão do gestor R4, quando a empresa dispõe de um canal para gerar informações, elas vêm com uma maior facilidade. Ainda segundo ele, as reclamações chegavam via SAC e canais de atendimento. Por isso, foi preciso agir rápido, criando um processo de treinamentos padrão para toda a empresa.

Mas, conforme o gestor R3, foi além e explicou que a necessidade parecia óbvia: precisavam agir diferente, então, em uma reunião ficou decidido que a

empresa adotaria um novo modelo de treinamento. Ou seja, uma prática apresentada no plano de marketing da companhia fornecedora.

Segundo o gestor R3, a empresa criou a escola móvel, trata-se de ônibus identificado com a marca da empresa que circula nas unidades. A escola móvel, como é chamada, passa em todas as unidades, que conforme relato do gestor R3, tem módulos de treinamentos específicos de acordo com a função. O gestor reforça que foi uma melhoria para a empresa gerada pela sugestão dos clientes, *benchmarking* do fornecedor, com a inteligência e a velocidade dos colaboradores:

[...] lembro que não conseguíamos entregar o melhor atendimento. Por isso as reclamações começaram a aparecer, recebíamos das reclamações a respeito do atendimento, além disso alguns clientes sugeriram mais treinamento, nos diziam que não tínhamos um padrão para atender os clientes, embora atuássemos como rede, parecia que cada unidade era de um proprietário. Ou seja, um risco enorme para o negócio. [...] criamos uma escola móvel, gerada pela necessidade dos clientes, com a inteligência e a velocidade dos nossos colaboradores, ou seja, era o empurrão que faltava [R3].

Além disso, o gestor R4 explica ainda a adesão ao programa “Cliente oculto”, projeto da companhia fornecedora do combustível, ele relata que esse programa tem contribuído para manter o padrão de atendimento, trata-se de um programa onde uma empresa contratada faz o papel de cliente. Neste caso, a empresa contratada, avalia o atendimento que é dado aos clientes através de um *checklist* e, ainda passa a cobrar as técnicas treinadas, garantindo o padrão desenvolvimento pela companhia.

[...] o programa Cliente Oculto, foi desenvolvido pela companhia fornecedora de combustível, com o objetivo que os franquiados apliquem durante o atendimento, mas a ferramenta é adaptada de acordo com a realidade de cada perfil dos postos, como exemplo, postos de cidade é um modelo de ferramenta, já para os postos de rodovia é outro modelo, mas o importante que, para a criação da ferramenta, a companhia fornecedora desenvolve e avalia para ver se ela tem aplicabilidade [R4].

De acordo com o gestor R4, pode-se ter riscos de a equipe não receber os prêmios, mas se as regras forem cumpridas e o atendimento for executado conforme o programa, os resultados ficam dentro da pontuação, assim a unidade visitada recebe vários prêmios. Ainda conforme o gestor, são premiados os funcionários que atendem de forma correta, que, na visão dele, para a empresa foi excelente. Além de manter o treinamento da escola móvel aplicado, o cliente passa a receber um atendimento padrão nas unidades de trabalho da empresa, onde todos ganham: a fornecedora de combustível, devido a padronização do trabalho; para a empresa os

benefícios passam ser a fidelização e para os funcionários os benefícios são as premiações. A seguir o relato demonstra essa constatação:

[...] os funcionários já receberam TVs, geladeiras, DVDs entre outros, prêmios. Nossa empresa ganha porque temos um padrão de atendimento para os clientes e a companhia fornecedora de combustível garante a aplicação do processo [R4].

Ou seja, essa prática de envolver o fornecedor na construção dos resultados, levando os benefícios para os clientes e funcionários reafirma os postulados teóricos de Vargo e Lusch (2008), é importante demonstrar a diferença entre cocriação e coprodução e a importância dos consumidores na criação de valor, o que realmente importa para eles, sendo aplicável, pois a coprodução faz parte do processo da cocriação, que é quando os consumidores são envolvidos na criação de algum produto ou serviço. A coprodução é centrada na empresa, enquanto a cocriação é centrada no consumidor e em experiências (CHATHOTH et al., 2013).

Quanto aos riscos/benefícios para a empresa 3, que atua na fabricação de bebidas alcoólicas e locação de espaços, o gestor R5 explica que a empresa incentiva a participação dos consumidores na elaboração dos projetos, por isso apresenta o projeto do turismo na vinícola, onde por meio do contato próximos com os clientes, acontece a interação. Na sua visão, os clientes que vêm para a vinícola, nem sempre vêm somente para a compra do vinho, buscam a visita para a troca de informações e conhecimento do produto.

[...] nosso atendimento é personalizado, trocamos muitas experiências com os consumidores, explicamos os tipos de vinhos, combinação de pratos e qual a melhor época para a colheita, entre outros, tudo para deixar a vontade [R6].

O gestor R5 relata que durante as visitas na vinícola, muitas sugestões são recebidas, recorda que durante uma visita, veio a sugestão de um calendário de datas especiais e ainda a participação dos consumidores na poda das videiras, então, a partir das sugestões, a ideia foi desenvolvida gerando um benefício a mais para os clientes.

[...] o calendário nos aproxima dos clientes, é muito bonito ver as pessoas felizes participando e dando ideias, durante a participação trocamos muitas informações e conhecemos ainda mais nossos clientes [R5].

Neste sentido, o gestor R5 reforça que muitos encaram como um benefício, porque vivem um dia de trabalho na vinícola, assim passam a conhecer um pouco

mais da elaboração dos vinhos. Mas explica que nem todos que fazem a visitação participam do evento da poda das videiras, por isso os riscos estão associados. O relato a seguir demonstra esse envolvimento.

[...] temos exemplos de relatos de clientes que nos enche de orgulho, passaram um dia na vinícola e postaram no Facebook as suas experiências, respondemos a todos os comentários de agradecimento e compartilhamos nas redes sociais [R5].

Já na opinião do gestor R6, essa decisão traz vários benefícios para a empresa, porque além de se aproximar ainda mais dos consumidores, eles participam de uma atividade que agregará conhecimento através de uma experiência surpreendente. Mas, por tratar-se de algo diferente, poderá ter riscos, ainda que atividade seja com acompanhamento, poderão ter pessoas que não gostem e assim a atividade será prejudicada.

[...] essa é uma atividade com acompanhamento, não deixamos as pessoas sozinhas, temos várias histórias para contar, as pessoas que nos falam que não sabiam nada de plantação, e saíram realizadas, mas também já tivemos casos que o marido participou e a esposa não, porque não se sentiu à vontade [R6].

No entanto, mesmo que algumas expectativas não sejam atendidas, ainda sim terá interação, segundo Grönroos (2000), cocriação de valor não é criada somente pela empresa, mas pelo processo de geração de valor que abrange os clientes. Porém, para que isso aconteça, tanto a empresa quanto o cliente precisam de transparências nas suas ações.

#### 5.2.4 DART – Transparência

O quarto elemento de DART de Prahalad e Ramaswamy (2004) é a **transparência**, processo pelo qual os indivíduos esperam uma relação de confiança, para que as trocas de informações aconteçam e, assim, sejam atendidas as necessidades.

Neste contexto, o gestor R1 da empresa 1, que fabrica bebidas não alcoólicas, busca demonstrar as ações criadas a partir da colaboração dos clientes, onde a transparência é evidenciada. Na visão do entrevistado R1, as empresas que atuam apoiando a projetos de responsabilidade social agem como parte integrante da sociedade.

Neste sentido, o gestor apresenta a prática de responsabilidade social,

alegando que no momento em que a empresa vende um produto que é extraído da natureza, como o exemplo da água mineral, nada mais justo manter ações de preservação do meio ambiente.

O gestor R1 reforça que a empresa incentiva a participação dos funcionários em ações de preservação do meio ambiente, por isso todos os anos são distribuídas aos funcionários mudas de árvore, em homenagem ao Dia da Árvore. Além disso, a empresa coleta a água da chuva para o uso nos jardim e limpeza do pátio. Tudo isso, como forma de conscientização para o uso responsável dos recursos naturais.

[...] neste ano, entregamos mais de 250 plantas, com orientações para o plantio. Desde 2013, a empresa já disponibilizou cerca de 700 mudas à sua equipe. O objetivo principal é conscientizar cada vez mais sobre a importância da preservação deste “bem” tão valioso [R1].

Toda essa preocupação com o meio ambiente é uma forma de transparência do uso correto dos recursos naturais, que, na visão de Ramaswamy e Gouillart (2010), o uso de forma gradual da cocriação nas empresas pode ser um benefício, uma vez que se pode fazer os testes quanto às interações e experimento com os consumidores, para mais tarde começar ações inovadoras.

Outro indicativo de transparência na empresa 1, foi a entrada em um novo mercado. O gestor R2 relata que as dificuldades apareceram, sendo necessário conhecer os costumes, gostos, práticas de mercados e que umas das principais preocupações é encontrar pontos convergentes com os seus consumidores. Para isso, de acordo com o gestor, a empresa 1 criou uma ação de marketing para a Região Sul do Estado do Rio Grande do Sul.

[...] tivemos que nos aproximar do público local, por isso atrelamos a nossa a marca a do clube através do patrocínio, e ainda criamos ações de compre e ganhe no comércio local, ou seja, nada melhor que passarmos o nosso jeito de ser, e buscamos conhecer os desejos dos clientes [R2].

O gestor R2 conta que a ideia era se aproximar dos clientes, para isso foi usando da colaboração, ou seja, a estratégia não podia ser diferente, porque não conheciam os costumes da região. A partir do contato, entende-se que os consumidores da região “respiravam” o futebol, logo a empresa tratou de se aproximar do time com maior número de torcedores, criando pontos comuns de negócios, lembra o gestor R2, que a transparência, se tornou o alicerce desta parceria. O patrocínio ao clube Brasil de Pelotas, um time que joga a série B do campeonato brasileiro.

[...] foi uma ação totalmente diferente do que a empresa já havia feito, criamos ação de venda juntos aos supermercados participantes e nos dias de jogos criávamos ações de preços para os sócios/torcedores, ações que foram criadas com o aval do clube, a participação dos clientes, visando premiar os consumidores/torcedores do time [R2].

Mesmo depois de algum tempo na região, de acordo com o relato do gestor R2, a empresa ainda tinha baixa penetração dos produtos, logo, ações de marketing precisavam ser feitas. Além do patrocínio, foi criado o projeto “Vai Xavante”, construído a seis mãos (empresa, clube e clientes). Essa ação, de acordo com o gestor R2, visava a participação de um torcedor para contar tudo que passava nos bastidores, as histórias vividas pelos torcedores do Brasil de Pelotas na série B do campeonato Brasileiro.

[...] participei de forma indireta desta campanha, e senti na pele como a cidade acolheu os nossos produtos, mas nosso primeiro passo foi estabelecer uma relação de confiança [R2].

Explica o gestor R2, que muitas foram as vantagens para quem torce pelo time e mora em Pelotas. Durante a quarta-feira e o domingo das semanas de jogos, 30 pontos de venda da cidade ofereceram os produtos por um preço especial.

A relação dos locais que participaram era divulgada no site do clube. O projeto Vai Xavante teve como um dos atrativos a eleição de um torcedor para acompanhar em todos os eventos o time do coração, relata o gestor R2, que o ganhador foi o torcedor Victor Lannes de Campos da Costa, que teve uma experiência única, acompanhar seu time do coração pelos gramados de todo o país.

[...] o projeto Vai xavante, foi realizado a seis mãos, empresa, clube e os torcedores. Através dessa estratégia que se somaram esforços, assim os nossos produtos ficaram mais conhecidos, mesmo sabendo que ainda não vendemos produtos fora do Rio Grande do Sul [R2].

Na Figura 7, da empresa 1, que atua fabricação de bebidas não alcoólica, traz a foto de uma competição que o clube participou na série B do campeonato brasileiro e o torcedor agraciado participaria do jogo patrocinado pela empresa, mas antes do jogo ele visitou o Cristo Redentor e deixou um *post* no *site* do clube e no *site* da empresa. Essa *self*, com a imagem das duas marcas, reforça a criação do projeto “Vai Xavante”, criado pelas duas empresas, clube e a empresa e que beneficiou um cliente torcedor.



**Figura 7: Torcedor ganhador da promoção**



Fonte: Arquivo da empresa E1.

Esse exemplo traz uma forte relação com os autores Maulana e Rufaidah (2014) de que a satisfação das necessidades dos consumidores está no cuidado com a construção desse processo, os consumidores que antes eram declarados, desinteressados e passivos, apresentam-se como integrados dentro da cadeia de criação de valor (GUMMESSON, 2008). Ainda, para o gestor R2, o resultado da ação foi surpreendente e a marca ficou mais conhecida.

Contudo, o respondente R2 acredita que no momento em que os pontos convergentes foram identificados, através da transparência, a necessidade da empresa e o desejo do clube tornaram-se comuns, com a união de forças, por consequência, as vendas aumentaram.

[...] as vendas subiram na região, porque tivemos o auxílio dos torcedores, a vontade de auxiliar o seu clube de futebol, foi traduzida em compras na região [R2].

O gestor R3 da empresa 2, que atua na comercialização de combustíveis e prestação de serviço, acredita que a transparência precisa estar nas ações que são realizadas pela empresa, desta maneira, os consumidores ficaram à vontade para participar. Foi no ano de 2012 que a empresa decidiu trocar a marca, porque acreditavam que ela não se comunicava bem com todos os públicos, precisavam renovar, trazer algo novo.



Segundo o gestor R3, o diretor da empresa convocou os funcionários de marketing, a agência e os demais diretores, neste momento, apresentou as necessidades e os desejos. De posse desta informação, muitas ações foram realizadas, os clientes precisavam ter certeza que a empresa não havia sido vendida e, sim, fora apenas uma decisão estratégica de mudar a forma de se comunicar com os clientes.

[...] um desafio e tanto para mim, tive que pegar a ideia do nosso diretor e transformar em uma marca que se comunicasse com o público [R3].

O gestor R3 reforça, ainda, que a participação dos consumidores na transição da troca da marca foi importante, uma vez que fora criado um caminho até a apresentação a todos os consumidores. A agência juntamente com a equipe de marketing desenvolveu a comunicação de acordo com as etapas pré-estabelecidas, de modo que os consumidores interagissem até a troca da marca. Reforça-se no diálogo a seguir:

[...] entendíamos que a nossa marca, precisava se comunicar melhor, veio a demanda do nosso Diretor presidente, um desafio que se deu através de várias ações de marketing, sempre deixando claro para o consumidor a importância da troca da marca, para isso sempre estabelecendo a relação de confiança [...] acredito que acertamos, porque fomos transparentes com os nossos clientes o tempo todo, sem dúvida isso fez a diferença [R3].

O gestor R3 diz, ainda, que surgiram muitos questionamentos, os clientes mais antigos não entenderam o porquê trocar uma marca de mais de 25 anos. Diante disso, foi necessário um trabalho mais intenso, para defender os motivos e o que se esperava da nova marca, mas depois de três anos, mais precisamente no ano de 2015, a empresa foi agraciada como case TOP de marketing ADVB, a troca de marca, segundo ele, reforçando com isso que quando os motivos são explicados e busca-se as transparências, os objetivos são atendidos.

[...] a empresa ser premiada pela troca da marca foi maravilhoso, mas não conquistamos nada sozinho, foi com apoio, reconhecimento e aceitação dos consumidores [R3].

Além disso, é possível demonstrar transparência nas ações realizadas de inclusão social. Para o gestor R4, a ideia do projeto cidadão capaz criado pela companhia fornecedora de combustível e, desenvolvida pela empresa, trata-se de um posto de combustível 100% adaptado para receber clientes com deficiência física e mental, o trabalho é conduzido por alguns funcionários que também

apresentam algum tipo de deficiência.

O gestor R4 comentou ainda que a empresa abraçou a causa. A Figura 8 é um exemplo, essa foto foi tirada no posto em Caxias do Sul, no momento do atendimento a um cliente.

**Figura 8: Projeto Cidadão Capaz**



Fonte: Arquivo da empresa E2

Por isso, segundo ele, o dia 28 de outubro de 2008 é lembrado como uma data querida por todos da equipe da empresa 2, que atua na comercialização de combustíveis e prestação de serviço. Nesse dia, juntamente com a companhia fornecedora de combustível, a empresa inaugurou seu primeiro posto no conceito Cidadão Capaz, localizado em Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul. Para o gestor R4, o posto Cidadão Caxias, como é chamado pela equipe, foi o primeiro posto do Brasil totalmente projetado para receber colaboradores e clientes com deficiência física e mental, dentro das normas da ABNT, e a reunir, na mesma estrutura, práticas de proteção.

[...] para nós da rede de postos a Inclusão Social, é um tema especial. Nossa empresa possui banheiros adaptados para pessoas com deficiências, tanto nos postos de cidades quanto para os postos de rodovias, esse projeto se deu a partir da criação dos postos cidadão capaz, onde a empresa foi a pioneira em fazer neste segmento e, hoje possui quatro unidades no estado Rio Grande do Sul, essa ideia surgiu através da revendedora Petrobrás e a empresa abraçou a causa [R4].

Esse exemplo, além da realização de cocriação de valor com o fornecedor,

demonstra o quanto a empresa está preocupada com a transparência de suas ações, quando expressa a sua ideologia, por outro lado busca a inclusão das pessoas que tem alguma necessidade especial.

Fechando a categoria transparência, o gestor R4, identifica algumas ações que visam estabelecer uma relação de confiança com os consumidores. De acordo com o gestor, no segmento de combustíveis, o governo atribui uma carga considerável de impostos. A empresa não consegue intervir, uma vez por ano, os sindicatos, juntamente com as associações comerciais, realizam o “protesto do dia livre de impostos”. Trata-se de uma mobilização em conjunto com as empresas para demonstrarem aos consumidores, qual o real valor da carga tributária sobre a compra do produto.

O gestor R4 relata que, há muitos anos, a empresa entra nesta mobilização, porque entende a importância de apoiar os órgãos que lutam pelos direitos dos consumidores, conforme a fala a seguir:

[...] no dia de manifestação do “Dia livre de Imposto”, aderimos com três unidades no estado do Rio Grande do Sul, participamos como forma de pressionar os governos, nossos clientes merecem saber qual é a carga tributária [R3].

Quando a empresa busca atender as necessidades e os desejos dos consumidores, criando soluções com eles, usando a transparência em suas ações, os riscos são minimizados. Assim, o processo passa a ser colaborativo, entre a empresa e o consumidor, ao invés de somente a produção pela empresa e repasse aos clientes (LUSCH; VARGO; WESSELS, 2008).

De modo semelhante, na visão do gestor R6, a empresa 3, que atua fabricação de bebidas alcoólicas e locação de espaço para eventos, incentiva a interação e a colaboração dos clientes, cita ainda um exemplo de transparência em suas ações, como a seguir:

[...] constantemente nos perguntavam como era preparado o vinho, como funcionava o processo e o tipo de uva para realizar os vinhos de sua preferência, então, como forma de fidelizar adotamos uma ideia de um visitante [R6].

De acordo com o gestor R6, a empresa abriu o espaço para que os consumidores participassem da elaboração total dos vinhos. A ideia aconteceu durante uma visita, a partir daí, segundo o gestor R6, foi elaborado o projeto, chamado, “vinho minha arte”.

Para um melhor entendimento, ações foram realizadas com o envolvimento dos clientes. Esta foi uma experiência importante para ambos os lados, empresa e clientes. A participação se deu através de ciclos, primeiro foi a poda das videiras, posteriormente a colheita da uva, passando pelo processamento.

[...] essa experiência nos aproximou ainda mais de nossos principais clientes, para manter uma marca viva é preciso inovações e nada melhor que ter os nossos clientes como aliados [R5].

Por fim, segundo o gestor R5, a empresa criou para cada participante, barricas de carvalhos, todas com o nome de cada participante, assim o participante esperou a finalização e pode utilizar o produto. Muitos engarrafaram o produto e doaram para os amigos, uma experiência diferente conforme o respondente relatou a seguir.

[...] então, durante um atendimento, tivemos a ideia de envolver um grupo de clientes para participar de um projeto, elaboramos “vinho minha arte” foi sem dúvida uma experiência extraordinária. Envolvermos os clientes para a poda, processamento e, ainda criamos barricas de carvalhos como o nome de cada participante, participação e envolvimento puro, apreendemos muito e eles também [R5].

A Figura 9 foi retirada do *site* da empresa, neste dia o site convidava os visitantes para participarem da agenda alusiva à poda das videiras.

**Figura 9: Poda das Videiras**



Fonte: Arquivo da empresa 3.

### 5.3 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO NAS EMPRESAS

Por meio das entrevistas realizadas, buscou-se observar as práticas de inovação que têm influência direta no comportamento das empresas, quais as ferramentas usadas que auxiliam na geração das ideias e, a partir destas, as que venham a contribuir na capacidade de inovação das empresas. Para isso, buscou-se identificar como a cultura tem influência no comportamento das organizações e pode determinar a forma de interação da empresa. Por fim, quais as vantagens competitivas que resultam da capacidade de inovação.

Neste sentido, é importante compreender quais são as competências necessárias para o aumento da capacidade de inovação nas empresas, como ela é incentivada e como os atores são impactados de modo a aperfeiçoar os modelos de inovações.

Para isso, buscaram-se evidências que configuram o conceito de capacidade de inovação, que se refere à “força proficiente de um conjunto de práticas organizacionais para a melhoria ou desenvolvimento de novos produtos/processos” (VALLADARES, 2012, p. 18).

#### 5.3.1 Cultura para a Inovação

A gestão voltada à inovação possibilita o conhecimento do cliente e dos mercados, na visão de Valladares (2012), o desejo de inovar dar-se-á através da uma liderança transformadora, que estimula e provoca nas pessoas a vontade de construir o futuro da empresa, mas que precisam ser claras com seus valores, para que tenham a preocupação de encorajar, envolver, gerando a autoconfiança e a cooperação.

Neste sentido, através do roteiro de pesquisa, o gestor número 1, da empresa do segmento de bebidas não alcoólicas, demonstrou o comportamento da empresa, relatou se tratar de uma empresa com mente aberta. Quando faz pesquisas de clima com os funcionários, pesquisa de satisfação com os clientes e divulga as vagas de emprego no Facebook, reforça o seu desejo de obter a opinião de seus públicos.

Ele entende que nem todas as empresas permitem isso, é uma forma de pensamento diferente, são atitudes que fazem parte da cultura da empresa. Na sua visão, brigar de igual para igual neste segmento de bebidas não alcoólicas, com

empresas multinacionais, não é fácil. Por isso, reforça que esse jeito “gaúcho de ser” aproxima a empresa dos consumidores. Conforme o relato a seguir:

[...] somos uma empresa de mente aberta, fazemos pesquisas de clima com os funcionários, pesquisa de satisfação com os clientes, divulgamos nossas vagas de emprego no Facebook, temos um SAC atuando com regras e prazo para a solução dos problemas, estamos sempre atento às tendências. Concorremos no refrigerante com duas marcas consolidadas e, buscamos novas formas de atuação, por isso, a proximidade é importante [R1].

No próximo exemplo, o gestor R2 expressa o desafio de uma empresa regional, que produz produtos similares aos produzidos por concorrentes maiores, sabendo bem dos desafios que enfrenta. Por isso, relata que quanto maior for o engajamento de sua equipe, melhores serão seus resultados de prática de inovação.

O gestor R2, também fala dos concorrentes, refere-se às principais marcas de refrigerantes, onde a primeira colocada detém mais de 60% para participação do mercado do refrigerante do Rio Grande do Sul, seguido pela segunda colocada com 25%, onde a empresa pesquisada tem 10% de participação do consumo de refrigerantes.

Contudo, o gestor R2 relata que nem sempre foi assim, embora as iniciativas parecessem óbvias, as mudanças se deram a partir da adesão ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PQGP). No ano 1994, a empresa aderiu ao PGQP, mas, em 2002, a empresa criou o seu próprio programa de qualidade. Para o respondente R2, sem dúvida, foi um marco importante para a empresa, começaram-se a fornecer colaboradores para treinamento de qualidade e, receber avaliações de qualidade anualmente, somando-se a isso, a estratégia de atender um maior número de clientes, logo, na sua visão, viu-se o negócio diferente, com essa troca de informações. Conforme o relato a seguir.

[...] somos uma empresa familiar, com 92 anos, nossas decisões são com os pés no chão, mas em 1994 aderimos ao programa gaúcho de qualidade e produtividade (PQGP), e posteriormente foi criado o programa de qualidade interno [R2].

Para Lall (1992), o processo pelo qual a empresa aprimora seu recurso tecnológico foi denominado aprendizagem tecnológica. A capacidade de inovação compreende as competências necessárias e o conhecimento para assimilar, controlar e aperfeiçoar as tecnologias existentes e desenvolver novas.

Contudo, na visão do respondente R1, a mudança se deu quando a empresa inovou na forma de atendimento ao mercado, onde os processos foram



readequados, de acordo com o relato:

[...] não tivemos 10% de participação no mercado de refrigerante, essa mudança se deu em 2004, [...] atuávamos com nove vendedores para atender os principais clientes de cada cidade, os demais clientes eram atendidos pelos distribuidores até 2004, no entanto, as reclamações via SAC eram frequentes, clientes compravam os nossos produtos nos supermercados e Hipermercados, mas quando saíam para jantar no shopping, restaurantes entre outros, não encontravam, pedindo atendimento [R1].

Para ele, o caminho era ouvir os consumidores, colocando os produtos em outros canais de venda, nesse sentido a alternativa era segmentar o mercado. Na época a consultoria deu essa direção, no entanto, a velocidade se deu através da contratação de profissionais do mercado, estratégias foram criadas por canais e segmentos. Na visão de Akman e Yilmaz (2008), a construção das ideias, quem tem a participação dos trabalhadores, fornecedores e consumidores, são influenciadas pela cultura da empresa.

No final de 2005, os produtos tiveram nova roupagem, foram feitas alterações em design, nos modelos das embalagens, mudou-se também rótulos e cores. Com o crescimento da empresa, algumas áreas foram criadas e outras tiveram o número de funcionário aumentado, com isso, conseguiu-se dar velocidades às mudanças.

Lembra ainda, o respondente R1, que esse perfil inovador faz parte da vida de empresa, trazendo relatos que a busca de informação é fomentada na empresa. Conforme o responde:

[...] temos uma liderança inspiradora que motiva a busca pelo conhecimento, somos instigados a buscar informação, somos movidos pela cultura da empresa, sabemos dos nossos desafios frente a gigantes, por isso de um lado está a necessidade da mudança, do outro, está o planejamento e *expertise* [R1].

Mas as inovações precisam estar em todos os setores, para isso, muito antes da Fundação Estadual de Proteção Ambiental (FEPAM), que é a instituição responsável pelo licenciamento ambiental no Rio Grande do Sul, começar a cobrar das empresas o controle de qualidade da água que é devolvida para a natureza, a empresa já fazia o tratamento de efluentes. É com orgulho que o gestor relata ser uma das primeiras empresas do Vale do Taquari a fazer. Além disso, outra inovação foi a coleta da água da chuva, que é usada para a câmara de resfriamento, com isso reduz-se muito o consumo de água tratada na empresa e ainda, é usada para a limpeza do pátio e molhar as plantas no jardim.

[...] muito nos orgulha, além de sermos inovadores, somos preocupados com a preservação do planeta, molhamos as plantas e o jardim com a água coletada da chuva que está armazenada [R2].

Neste contexto, entende-se que a inovação é cultural, sendo um dos objetivos da liderança, torna-se importante para qualquer organização, mas cabe aos líderes darem a velocidade e colocarem em prática para todos da organização. Para isso, a cultura de inovação deverá se tornar a filosofia permanente.

Na mesma linha, Burns e Stalker (1961) entendem que a estrutura da empresa é a responsável para o direcionamento da inovação e da velocidade na tomada de decisão. Assim, tudo envolve a empresa, desde os processos, produtos e serviços, até o tratamento dado aos clientes e aos colaboradores, de modo que essa postura seja percebida por todos.

Já na empresa 2, que atua na comercialização de combustível, percebe-se que a inovação é levada à risca, segundo o gestor R4, a empresa é movida por mudança, tendo um ritmo é acelerado, onde os gestores que participaram da entrevista demonstram claramente a velocidade e o interesse pelo pioneirismo. Ficando evidente essa constatação no relato a seguir.

[...] nossa empresa adota práticas exclusivas no mercado de atuação, nos antecipamos às ações da concorrência. Algumas dessas práticas são a abertura dos postos de combustíveis aos domingos, quando isso não era praticado. A geração de emprego para mulheres nas pistas de abastecimento, sendo que o setor de postos era composto em sua maioria por homens. Outro exemplo é a prática de ações preventivas de cuidados ao meio ambiente, antes mesmo que elas fossem exigidas por lei, como é o caso das caixas separadoras de água e óleo [R4].

Quando os líderes agem desta forma, o resto da equipe é movido na mesma direção, por isso a cultura é o elemento precursor da forma de agir e pensar da empresa, sendo a maior rede em número de postos de combustível do Brasil, possuindo mais de 100 unidades, o respondente revela a importância de a empresa sair na frente dos concorrentes, mostrando o diferencial através do valor agregado.

Apesar de entender que a inovação está no DNA da empresa, nada é feito sem a interação dos envolvidos, o gestor demonstra a preocupação com o diálogo para atrair e reter clientes, para ele a inovação possibilita que a empresa esteja competitiva, buscando posição diferenciada perante seus concorrentes, gerando valor ao cliente.

No mesmo contexto, o gestor R4 apresenta o posto cidadão capaz, um



projeto inovador no conceito de acessibilidade em posto de combustível, criado no Rio grande do Sul, através do esforço da empresa Petróleo Brasileiro S.A (Petrobrás). Empresa Instituída em 3 de outubro de 1953, pela Lei nº 2004, que foi sancionada pelo presidente Getúlio Vargas, atualmente a empresa atua em cerca de 30 países. Esse projeto é construído através da soma dos esforços da empresa pesquisada com o apoio da Petrobrás. Conforme mencionado anteriormente, trata-se de um projeto que contempla o trabalho de pessoas com deficiência, totalmente adaptados para receber clientes com alguma deficiência física ou mental, com faixa de circulação para cadeiras de rodas, banheiros acessíveis entre outras adaptações.

[...] queremos estar próximos dos todos os clientes. Entramos no projeto e criamos postos cidadão capaz, primeiramente foi aberto uma unidade, depois foi estendido a mais duas unidades [R4].

Em concordância, Ruekert (1992) argumenta que o conhecimento do cliente é o elemento primordial para entender as necessidades, peculiaridades e especificações de novos produtos. Ainda argumenta, que os clientes procuram a rede para estarem presentes com as inovações no mercado de combustíveis, quando o gás natural veicular (GNV) chegou à serra através da empresa, eram notórias a adesão e a migração de clientes que antes não conheciam o modelo de trabalho.

Mas, na visão do respondente, o produto principal que é o combustível, trata-se de uma *commodity*, por isso, a única diferença está na prestação de serviço, logo, o tempo de resposta para as solicitações que vierem dos clientes/consumidores precisam ser menores. Ou seja, criação da Escola móvel, deu-se da falta de padrão de treinamento. Onde o ônibus escola aliado com o trabalho da equipe de treinamento, atenderam a essa necessidade, ele circula nas unidades transmitindo a técnicas de treinamento da empresa, a seguir a fala do respondente:

[...] tínhamos muitas reclamações a respeito de atendimento na rede de postos e alguns clientes sugeriram mais treinamento. Para isso se fez necessário a Escola móvel de treinamentos [R4].

A linha de raciocínio, de Smith et al. (2008), reforça a cultura de inovação e a necessidade de inovação, mas para isso, estabelece que o processo de inovação se dá a partir da soma dos fatores: estilo gerencial e liderança, recursos, estrutura organizacional, estratégia corporativa e tecnologia. Em concordância com o exposto,

o gestor R4 corrobora quando afirma que toda a novidade é um diferencial competitivo perante os concorrentes por algum tempo. E, tudo o que é exclusivo também, gerando maior valor agregado ao produto. Por isso, é importante inovar sempre e, depois inovar novamente e já ir pensando na próxima inovação.

[...] A inovação dura por algum tempo, porque no nosso segmento logo somos copiados, então precisamos usar do apoio dos fornecedores, clientes e consumidores para já irmos pensando na próxima inovação [R4].

Para o gestor R5 da empresa 3, que atua na fabricação de bebidas alcoólicas e locação de espaço para eventos, o sucesso da inovação se dará por ações que atendam as expectativas personalizadas dos consumidores. Na mesma linha, defende que a capacidade de inovação é uma vantagem competitiva para a empresa, mas precisam gerar confiança e transparência. Mais do que isso, para que as inovações tenham sucesso precisam ser aprovadas pelos consumidores.

[...] cuidamos para que o nosso contato seja transparente, queremos que nossos clientes sintam vontade de opinar, por isso respondemos a todos os contatos que recebemos, sejam eles pessoais ou pelo meio eletrônico, nossa venda se dá através de um processo emocional, por isso temos um cuidado em todos os detalhes, assim garantimos que inovação se torne uma vantagem para a nossa empresa e para os nossos clientes [R5].

A participação dos públicos é muito importante, mas o perfil da empresa é que determinará o seu envolvimento, para ele, quando as decisões são centralizadas o envolvimento é menor. No entanto, não é o que acontece com a sua empresa, a fala a seguir reafirma esse modelo de trabalho:

[...] o nosso contato é direto com os clientes, somos uma empresa pequena e familiar, quando a estratégia foi acertada a equipe toda fica sabendo, mas quando erramos e precisamos melhorar, rapidamente ajustamos [R5].

Para Santos (2014), a cultura organizacional é mantida através da troca do conhecimento e o incentivo da liderança que buscam informações do ambiente externo para a geração da inovação, que podem ser motivadas de acordo com as rotinas organizacionais.

Embora o gestor R6 entenda que a inovação serve principalmente para facilitar de alguma forma a vida dos clientes, muitas vezes, é preciso desenvolver ações voltadas para as necessidades e desejos conscientes e principalmente inconscientes dos seus clientes. Nesta linha, acredita-se que a empresa não venda somente produtos, vende emoções. Uma vez que comercializa vinhos e

espumantes, na sua maioria serve para comemorar conquistas, celebrar amizades, festa entre outros eventos. Por isso, criar um ambiente que motiva o sentimento durante a venda se faz necessário, segundo ele:

[...] nem sempre as necessidades e desejos dos nossos clientes estão a nível consciente, por isso uma inovação geralmente não é encontrada em uma pesquisa comum de mercado, além das perguntas e respostas é preciso observar o comportamento das pessoas e antecipar soluções e/ou desejos. [...] para satisfazê-lo, às vezes temos que conhecer o cliente até mais do que ele mesmo, por isso buscamos entender os desejos e as necessidades [R6].

Na visão de Shalley e Gilson (2004), os controles gerenciais precisam de uma maior flexibilidade e informalidade, para que as novas ideias possam desenvolver-se. Nesta linha, o exemplo a seguir do gestor R5 configura esta visão.

[...] vejo a inovação como umas das principais ferramentas para atrair e manter clientes, mesmo que os clientes conheçam as empresas, mas eles precisam voltar para se tornarem fieis, por isso temos que apresentar evolução, nossos clientes querem apreender algo novo, viver novas experiências, provar novos sabores [R5].

Afirmando a participação da equipe nas inovações de processos e produtos, o gestor R5 explica que o projeto de piqueniques nos vinhedos e o Restaurante Clô, o qual se trata do empreendimento gastronômico, criado no terceiro andar da vinícola, desenvolvido para atender aos clientes que vêm para a visitação e almoçam neste ambiente, foram elaborados a partir de ideias trazidas dentro de um KAIZEN, juntamente com apoio dos funcionários, somando-se com as sugestões de clientes, com isso, vindo a contribuir para o enoturismo da Vinícola.

[...] além da característica empreendedora, os clientes sabem que podem contar com um produto de qualidade, como sendo um dos diferenciais da empresa. Por isso, entregar o prometido é muito importante, a confiança é um dos pilares da empresa, movidos pelas lições dos idealizados, que transmitem isso no dia a dia, por isso a cultura da empresa é assim [R6].

Reforça, ainda, que, no Brasil, são raras as vinícolas que possuem um restaurante próprio. E, por se tratar de um restaurante panorâmico com vista para os vinhedos, o Clô Restaurante é único no Brasil. A gastronomia e o vinho andam juntos, momento do vinho está muito ligado ao momento da gastronomia.

### 5.3.2 Vantagem competitiva

Para Robert (1995), a inovação gera vantagem competitiva, assim, para que a empresa se mantenha a frente dos seus concorrentes, ela precisa ter a capacidade de inovar, moldando as ações para a geração de valor e a diferenciação. Por isso, a inovação precisa atender as necessidades e os desejos dos consumidores. Mas, para isso é necessário que a empresa esteja disposta a assumir riscos, na busca de uma solução comum, sendo importante que ela, estabeleça uma relação cada vez mais próximas com seus fornecedores e parceiros.

Neste sentido, o respondente R1, da empresa de bebidas não alcoólicas, relata uma situação que impactou o mercado de água mineral no ano de 2015, produto produzidos pela empresa. Neste período se falou muito sobre a qualidade da água mineral vendida no estado, a mídia direcionava as suas atenções para a divulgação da quantidade de sódio contida em uma embalagem de água 500 ml, comparando as principais marcas de água mineral.

Para o gestor, o sucesso da empresa deu-se porque se buscou esclarecer e agir de forma rápida e transparente. A empresa elaborou, com o apoio do setor de marketing, uma cartilha informativa do produto, explicando a quantidade e os benefícios do produto. Assim, treinamentos foram realizados para a força de vendas, ações foram divulgadas através das redes sociais, jornais, e, como se não bastasse, nas rodovias de altos fluxos foram instalados *outdoors*.

Ainda, o gestor R1 reforça que o processo de qualidade da empresa é muito rígido, são feitas inúmeras análises no produto, no qual a empresa dispõe de um laboratório com profissionais capacitados, tudo isso para garantir a segurança do produto que é vendido.

Logo, toda essa movimentação, com inovações em processo e formas de comunicação com seus clientes e consumidores, resultou na conquista de vários prêmios, entre eles a marca mais lembrada na “cabeça dos consumidores”, divulgado no segundo semestre de 2015 e a marca mais vendida de acordo com a pesquisa Nielsen de mercado, conquistada no mesmo ano.

E, em 2016, a empresa foi premiada com o reconhecimento de melhor fornecedor de água mineral do estado do Rio Grande do Sul, premiação na qual os supermercados gaúchos escolhem seus melhores fornecedores, esse prêmio da associação gaúcha dos supermercados é chamado de carinho AGAS.

[...] o prêmio do carinho AGAS é construído com o apoio dos nossos clientes, e consumidores, temos um rígido sistema de controle de qualidade, mas só isso não basta é preciso comunicar, as ações de marketing, fazer eventos com o apoio dos clientes, e ainda as ações de vendas nos supermercados são muito importantes [R1].

Neste sentido, a empresa, atenta as movimentações do mercado e aliada a uma estratégia de inovação, conseguiu angariar benefícios, uma vez que soube atender as necessidades e os desejos dos consumidores. A prática de inovação resultou em vantagens para a empresa, com isso, reafirmam Ashok (1999) e Robert (1995) que a inovação é um dos principais ingredientes geradores de vantagem competitiva. O exemplo a seguir sustenta essa afirmação.

[...] quando vários questionamentos começaram a surgir, nos colocamos à disposição para esclarecimentos. Porque temos certeza da nossa qualidade, o processo em nossa empresa é muito rígido [R1].

Além do relato, o gestor R1 acredita que a transparência tem influência direta na venda dos produtos. A liderança de mercado em água mineral é um desafio diário, os clientes estão sempre atentos as ações que as empresas realizam. Para ele, o papel da empresa vai além da venda dos produtos, ela faz parte da vida das pessoas. Quando a empresa passou a pensar assim cresceu muito. Ainda, observa que dificilmente a empresa se mantém sem a participação dos fornecedores.

[...] buscamos a competitividade, através da qualidade dos nossos produtos essa é a nossa forma de agir e fazer as coisas, sempre interagindo com os clientes, quando abrimos espaços para os clientes opinarem, os erros foram minimizados [R1].

Acredita-se, ainda, que ter um relacionamento próximo com os clientes, faz toda a diferença. Para o respondente número 1, a empresa deixa uma melhor margem na venda dos produtos. Relata, que são construídas as tabelas para terem uma melhor margem percentual na venda dos produtos. A partir daí as redes de supermercados, valorizam a empresa por isso.

Contudo, traz a informação que, em junho de 2016, fora lançada a embalagem de refrigerante no tamanho 1,5L, quando as oportunidades de venda nesta embalagem se deram através das informações vindas dos clientes. Veio, na sua visão devido à proximidade, a empresa troca informações de venda com várias redes de supermercados. Uma delas é o *share* de *checkout*, trata-se de informação de venda de tudo que é vendido no caixa dos supermercados, ferramenta pela qual é usado para medir a eficiência de venda, ou seja, conforme o relato:

[...] recebemos as vendas das nossas principais categorias de produtos, para fazermos ações de vendas, isso nos deixa mais ágeis e competitivos, criação da embalagem de refrigerante 1,5L, vimos a necessidade porque os clientes nos apresentaram as vendas [R1].

Para o gestor R1, da empresa de bebidas não alcoólicas, os produtos são muitos similares, entretanto na hora da compra nem sempre os consumidores olham somente para o preço, ele busca produtos que satisfaçam as suas necessidades. Por isso, querem as marcas que mais combinam com a sua forma de agir, abrindo espaço para interação com os consumidores.

De acordo com Valladares (2012, p. 18), capacidade de Inovação é a “força proficiente de um conjunto de práticas organizacionais para a melhoria ou desenvolvimento de novos produtos / processos”. E, a interação proporciona uma nova forma de pensar, onde as empresas que conseguirem aproveitar essa oportunidade terão uma maior vantagem competitiva.

De acordo com o gestor R3, a empresa incentiva os colaboradores a opinarem sobre as rotinas, promovendo a participação em projetos. Ainda na sua visão, essa prática é importante, pois, além de envolvê-los, é um diferencial para a empresa.

Mas, além do público interno, observa a proximidade com os clientes, onde ideias são trazidas por eles, através da troca de experiências. Cita por exemplo, visitas a empresas do mesmo setor localizadas em outros mercados. Conforme a seguir:

[...] quando criamos os restaurantes tivemos colegas que visitaram restaurantes em várias regiões para *benchmarking*, passaram semanas conhecendo esse novo negócio, isso minimizou os erros [R3].

O gestor relata, ainda, que a criação dos restaurantes aumentou a permanência dos clientes na empresa porque antes apenas abasteciam e iam embora, agora param para almoçar e abastecer. Para ele esse novo projeto produz mais vantagem e visibilidade para a empresa, o relato a seguir reforça essa constatação:

[...] a nossa empresa ficou mais conhecida, porque vender *commodities* no caso dos combustíveis é diferente de vender alimentação, os restaurantes, nos deram maior visibilidade, neste caso que há serviço agregado, por isso a possibilidade fidelização é maior. [R3].

Embora o gestor R3 tenha demonstrado a importância de um projeto de grande impacto, foram nas ações menores do dia a dia que ele deu maior evidência

dos diferenciais da empresa de comércio de combustíveis. Enfatizou que o público interno é uma importante fonte para geração de informações, seja por meio do contato com seus gestores ou ferramentas de comunicação interna como “caixa de sugestões”, jornal interno. Lembrou-se do projeto “frentista por um dia” no qual se refere a uma atividade usada para a qualificação dos gestores, nesta atividade o gestor coloca o uniforme de frentista e passa o dia inteiro na atividade, abastece os veículos, atende aos clientes, entre outras atividades.

[...] no projeto “Frentista por um dia”, temos a oportunidade de nos aproximarmos dos clientes e da nossa equipe, a partir desta experiência desenvolvemos várias ideias em conjunto [R3].

Neste exemplo, o gestor R3 relatou que algumas medidas foram ajustadas a partir do treinamento, quando o próprio presidente da empresa fez essa atividade do projeto “Frentista por um dia”. O sistema era lento e segundo o respondente o presidente sentiu na pele as reclamações. Ele também relatou a sua própria experiência na atividade. De acordo com o relato:

[...] ouvi neste dia o que os clientes reclamam, consegui simplificar algumas atividades do meu próprio setor, fiquei três dias na função em duas unidades diferentes, após isso fizemos ajustes e nosso nível de serviço melhorou, são nas pequenas coisas que conseguimos melhorar [R3].

Outro exemplo citado por ele, também vem da colaboração dos funcionários, na inovação nos processos da empresa, além das tradicionais reuniões com a equipe, o presidente da empresa promove, uma vez por mês, o evento “chimarrão com o presidente”, uma forma de aproximar-se dos funcionários. Com o objetivo de falar sobre os rumos da empresa, são nesses momentos que os funcionários têm mais uma oportunidade de falarem das suas áreas trocando de informações em geral.

[...] todos querem saber como está a situação da empresa, os planos, as oportunidades futuras, já vi vários funcionários serem promovidos. Quando a empresa cresce, também crescemos. Eu já participei deste evento [R4].

Segundo o gestor R4, da empresa de combustíveis, a divulgação na revista bimestral é um dos canais para o contato com empresa, trata-se de uma forma de vantagem competitiva, nela os fornecedores podem realizar promoções de venda, lançar produtos. Para a empresa é o momento de falar sobre as unidades, apresentar as novas unidades de postos, fazer promoções com abastecimento e ganhe entre outros, por isso a interação com as cidades e públicos é determinante. Além



de ser mais uma das formas que a empresa usa para manter a transparência com os clientes conforme o relato a seguir:

[...] através da nossa revista o “Frentista”, contamos as conquistas dos nossos funcionários. Queremos fazer parte da vida deles, divulgamos tempo de empresa, nascimento de filhos, história de superação, temos espaços e ainda, os promovidos. Para nos aproximarmos dos clientes, temos a revista “Agora SIM”, nessa divulgamos promoções, informações das cidades que temos unidades e curiosidade do mercado de automóveis e sobre combustíveis [R4].

Ainda sobre a empresa de comercializa combustíveis, o gestor 3, entende que o cenário está cada vez mais competitivo, por isso acredita que inovação e a prestação de serviço torna-se um diferencial. Por isso, quando a empresa adere o programa de olho no combustível, segundo ele, esses atos são percebidos pelos clientes. Quando falou de prestação de serviço descreveu ainda, que os profissionais são orientados a abrirem o capô na hora do abastecimento e realizarem uma lista de procedimentos pré-determinados durante o atendimento. Isso faz parte da capacitação e treinamento que recebem:

[...] buscamos o reconhecimento dos clientes, nossa equipe está sempre em constante treinamento, temos uma matriz de treinamentos para os níveis hierárquicos, as equipes de gestores são qualificados através de feiras, participamos de feiras nacionais (expo-postos, expo-conveniências, treinamentos de vendas) e feira internacionais em (NACs), tudo para mantermos atualizados. [E3]

Para o gestor R5, as vendas aumentaram quando a empresa criou a agenda de lazer com piquenique na vinícola, assim as famílias puderam se planejar para passar o dia, andar a cavalo, relata ainda que essas ideias se deram através da participação dos públicos (interno e externo). Segundo o respondente, muitas pessoas já vêm para a vinícola com as informações dos produtos, por isso, as visitas precisavam ser mais atrativas.

[...] nossas vendas aumentaram, porque saímos da venda propriamente dita, entramos no lado emocional, imagina quando você fizer um piquenique com a sua família, pode andar a cavalo, a compra passa a ter outro peso na decisão [R5].

A Figura 10 foi retirada do site da empresa, referente ao piquenique na vinícola que reforça o relato do gestor R5.



**Figura 10: Piquenique na vinícola**



Fonte: Arquivo da empresa 3.

Somando-se a isso, o respondente R6, reforça que a interação traz vantagens competitivas para a empresa, com exemplo, justifica a interação dos clientes com o enólogo. A empresa dispõe de produtos exclusivos, que são vendidos para colecionador, os “vinhos para colecionador” são feitos em quantidades baixíssimas (500, 600 ou no máximo 1000 garrafas) e os rótulos numerados agregando no conceito da marca. Destaca ainda que a vantagem se deu quando a empresa passou a ouvir as necessidades dos consumidores e se preparou para inovar. O gestor R6, da empresa que produz vinhos e espumantes, entende que após ser adquirido um fermentador para produção de “vinho laranja”, ideia trazida por um cliente, a empresa produziu vinhos inéditos no Brasil. São vinhos vinificados de forma diferente: Passito de Gewurztraminer e o Merlot Uvas Desidratadas (tipo Amarone).

[...] buscamos a diferenciação nos produtos e nas embalagens, os clientes nos reconhecem por isso. Criamos produtos exclusivos, que são vendidos para colecionador, são feitos em quantidades baixíssimas (500, 600 ou no máximo 1000 garrafas) e os rótulos numerados [R6]

Percebe-se na pesquisa de múltiplos casos que as empresas que inovam tornam-se mais competitivas, por isso é importante que as práticas diárias incentivem a geração das ideias e que essas ações passem a fazer parte das rotinas das empresas para construir a capacidade de inovar.

#### 5.4 RELAÇÃO ENTRE A COCRIAÇÃO DE VALOR E A CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

Com base nos relatos dos executivos das três empresas pesquisadas, analisou-se a relação entre os postulados teóricos de cocriação de valor e capacidade de inovação e se existe relação no aumento da capacidade de inovação das empresas.

Para isso, buscou-se observar as práticas de inovação e o comportamento das empresas para a geração das ideias. Por fim, os pontos de interação que auxiliam na cocriação e valor. E, ainda quais as ferramentas de cocriação de valor que contribuam para a capacidade de inovação das empresas. Para isso, na visão do gestor R1, a inovação tem gerado ganhos para a empresa. Nos últimos anos, com o auxílio do programa gaúcho de qualidade de produtividade – PGQP, conseguiu-se importantes melhorias para a empresa, todos os processos foram mapeados e com controles passaram a estar na gestão à vista. Tendo ganhos financeiros para empresa e velocidade no tempo de resposta ao mercado, o gestor reforça que se deram através do incentivo da empresa para a geração das ideias.

[...] a empresa trabalha há mais de dez anos com PGQP, os processos são mapeados, os indicadores estratégicos que impactam nos resultados são divididos para todos da empresa, para você ter uma ideia, o PPR tem metas globais e setoriais, apenas como exemplo, acidente de trabalho e *turnover*, impactam direto no PPR da empresa, metodologia criada com o auxílio das ferramentas de gestão usadas no PGQP, recebemos sugestões no através do programa ideia 10, a partir daí, buscamos melhorar a cada vez mais com o apoio da equipe [R1].

Ainda caracterizando a interação dos agentes envolvidos nas inovações da empresa, o gestor R2, reforça que a empresa criou as ações de marketing que resultaram na marca de água mineral mais vendida no mercado do Rio Grande do Sul, isso foi conquistado com ações de inovação. No verão, são realizadas campanhas de marketing nas praias, oferecendo-se degustações para os consumidores e distribuindo-se embalagens de água. Para ele, tudo é alicerçado na busca de satisfazer as necessidades dos consumidores. Relata ainda, que apoiar as instituições de caridade como o instituto de câncer, fazem parte da filosofia da empresa. No relato a seguir, fica evidente essa constatação.

[...] a campanha do “Outubro Rosa”, em todo o Rio Grande de Sul. A ideia foi fazer uma grande corrente do bem plantando o amor de maneira simbólica, cultivando e distribuindo o que se tem de melhor, o sentimento de solidariedade, por isso a ação de outubro rosa, foi criado juntamente, com o

IMAMA, essas ações não teríamos como fazer sem a ideia e a participação do instituto [R2].

Além disso, o gestor R2 reforça que a criação do APP aplicativo para a geração do pedido do produto, deu-se através das necessidades dos clientes e desenvolvida por um fornecedor, sendo a ideia criada com uma metodologia parecida com o Uber, um novo canal de venda que cruza os dados dos consumidores, clientes e empresa, quebrando o modelo tradicional de inovação que seria somente através da empresa.

[...] a água de 20 litros é reconhecida pelo diferencial de qualidade, mas sempre tivemos muitas reclamações via SAC dos clientes, por falta de conveniência. Numa reunião de planejamento estratégico com a equipe de vendas, agência de marketing, juntamente com trade de marketing e um fornecedor de APP, colocamos em prática uma demanda dos clientes. Foi criado um aplicativo para a geração do pedido do produto, a ideia foi criar aplicativo parecido com o Uber, um novo canal de venda que cruza os dados dos consumidores, clientes e empresa, quebrando o modelo tradicional de compra [R2].

Neste sentido, nos dois casos, fica evidente a prática de cocriação de valor que, na visão de Vargo e Lusch (2008), é quando os consumidores são envolvidos na criação de algum produto ou serviço, no entanto Ashok (1999) e Robert (1995) entendem que a inovação é um dos principais ingredientes geradores de vantagem competitiva, quando impulsionada para empresa.

Ainda, para Cottam, Ensor e Band (2001), uma vez que incentiva a geração das ideias e a descentralização e considera que a autonomia auxilia as pessoas a tomarem decisões, logo, a empresa terá uma cultura que influenciará geração de novas ideias.

Mas, na visão de Lall (1992), a capacidade de inovação vai além, compreendendo as competências necessárias e o conhecimento para assimilar, controlar e aperfeiçoar as tecnologias existentes e desenvolver novas. O processo, pelo qual a empresa aprimora seu recurso tecnológico foi denominado de aprendizagem tecnológica. Por isso, quando a empresa criou a tecnologia, quebrado o modelo tradicional de venda dos produtos, demonstrou capacidade de inovação nesta ação.

[...] esse modelo, quebrou o modelo tradicional de compra dos produtos da empresa, nos deu mais velocidade, prestígio e minimizaram os erros porque fizemos juntos [R2].

A partir das pesquisas realizadas na empresa 1, com os gestores R1 e R2 do segmento de bebidas não alcoólicas, ficam evidentes as práticas de cocriação de valor nas suas rotinas diárias e que elas influenciam a capacidade de inovação da empresa. Novos produtos foram criados e processos tiveram modificações e aperfeiçoamentos através da interação com fornecedores e clientes, conforme destacado nos relatos das subseções de cocriação de valor e capacidade de inovação.

Também, quando o gestor responde que os erros foram minimizados com a interação com o público, demonstra que a cocriação contribui para a capacidade de inovação no sentido de ampliar as possibilidades de atendimento aos interesses dos consumidores. Da mesma forma, no relato, aparece que as modificações se deram com auxílio dos distribuidores, o que gerou maior velocidade e prestígio, demonstrando que a interação por meio da cocriação de valor proporcionou resultados concretos para a organização, contribuindo assim para a sua capacidade de inovação.

No mesmo sentido, para Lobo (2002), a inovação traz vantagens para a empresa, trazendo os aspectos: cultura, tecnologia, estratégia e processos, que irão auxiliar as empresas a identificar as necessidades de mudanças. E Prahalad e Ramaswamy (2004) apresentam o modelo DART que auxiliam na geração de valor através da cocriação de valor, porque acreditam que as mudanças só terão melhores resultados quando forem criadas com participação dos consumidores, ou seja quando ambos interagem na troca de novas experiências.

Contribuindo com esta discussão, o gestor R4 apresentou a forma de pensar/agir da empresa. Para ele, a criação de um ambiente que encoraja a inovação é um dos diferenciais da empresa. Isso contribui na competitividade e na preocupação que a empresa tem em entregar além daquilo que foi prometido, buscando a partir deste comportamento resultados superiores, refletindo em negócios futuros.

O relato do gestor evidencia que a superação das expectativas dos consumidores se dá por meio da inovação constante da empresa. Para ele, toda novidade é um diferencial competitivo, mas por algum tempo, pois os concorrentes copiam. E esta inovação constante só se viabiliza com o apoio dos clientes, conforme o relato a seguir.

[...] buscando a inovação com o apoio dos consumidores, queremos ouvir os clientes, nos tornamos mais eficientes quando passamos a agir assim e os riscos foram diminuídos, [R4].

No mesmo sentido, o entrevistado trouxe como exemplo de cocriação de valor a troca da marca da empresa, que tiveram os riscos minimizados devido à participação dos consumidores. Nesta ocasião, a empresa assumiu alto risco, quando, depois de 27 anos com a mesma marca, acreditou que ela não comunicava mais de forma relevante o tamanho da empresa. E, para o gestor, era preciso almejar nossos voos, o que poderia não ter dado certo se os consumidores não entendessem os motivos da mudança. Porém, o gestor explicou que só foi possível, porque os clientes participaram da construção e implementação da nova marca.

Desta forma, a inovação contribuiu para a conquista de resultados, aumentando a competitividade, visibilidade e a capacidade inovação da empresa, conforme relatado pelo R3 a seguir.

[...] quando trocamos a marca da empresa envolvemos os clientes, fizemos eles participarem e o resultado foi excelente, passando-se 3 anos da troca da marca, veio o reconhecimento dos consumidores que elegeram a empresa como campeã no Top de Marketing da ADVB/RS na categoria serviços. Nossa maior surpresa, recebemos o troféu e o reconhecimento, porque premiou os nossos 30 anos da empresa, período em que também nos tornamos a maior rede de postos de combustíveis do Brasil atuando com 104 unidades distribuídas em 33 cidades do Rio Grande do Sul e Santa Catarina [R3].

O respondente R3 relatou que nem sempre foi assim. A empresa não tinha uma metodologia com o processo descrito de como deveria gerar as ideias para a inovação. No entanto, incentivava através do diálogo com seus funcionários, fornecedores e clientes. Para ele, a cultura é um dos pontos determinantes dessa forma de agir da empresa, na qual a proximidade da equipe com a liderança, somando-se com a atenção para as oportunidades fez toda a diferença:

[...] nosso negócio de combustíveis começou de uma necessidade da nossa empresa de transporte, queríamos abastecer nos finais de semana, já que transportávamos açúcar e naquela época havia muita falta do produto, nossa transportadora acabava sendo prejudicada, a necessidade de reabastecer para sair em viagem, naquela época os postos não trabalhavam aos domingos, então criamos o primeiro posto de combustível, assim como nós, muitas transportadoras tinham as mesmas necessidades. A aquisição de um posto de combustível, foi para atender a nossa demanda, no entanto, entramos em um novo segmento e hoje é o nosso principal negócio [R3].

Fechando a análise da empresa 2, que atua no segmento de combustíveis e prestação de serviços, a interação se deu através da troca da marca que deixou a

empresa mais conhecida caracterizando o aumento da capacidade de inovação. Essa troca se deu através das sugestões e participação dos funcionários e consumidores, evidenciando a prática de cocriação de valor pela empresa.

Quando o gestor ressalta que a empresa ganhou prêmio e foi reconhecida por essa mudança, demonstra a influência da cocriação de valor na capacidade de inovação. Na empresa 3, que fabrica bebidas alcoólicas e atua na locação de espaços para eventos, o gestor R5 entende que para a valorização dos fornecedores e dos clientes se faz necessária para criar um ambiente que troca, alicerçado por objetivos em comuns, onde os riscos-benefícios serão compartilhados, tornando-se mais ágil em suas inovações conforme relato a seguir.

[...] criamos um ambiente de aprendizado ensinamos a cultura do vinho e acabamos conhecendo um pouco mais dos desejos dos clientes. A criação do restaurante panorâmico, foi porque ouvimos os clientes, através dela mudamos a nossa forma de pensar e os ensinamentos nos fizeram crescer em nível de serviço [R5].

O gestor relatou também que a empresa acredita que os consumidores buscam produtos para satisfazer as suas necessidades e desejos. Neste contexto, defende que os clientes conhecem as empresas, mas eles precisam voltar para se tornarem fiéis, por isso é importante a troca entre ambos. E quando eles interagem, aumenta a possibilidade da inovação compartilhada, mas para isso é preciso que a empresa incentive a participação, o exemplo a seguir reforça a preocupação da empresa em divulgar e promover a participação, para ele, quando isso é realizado o resultado dessa experiência poderá ser ampliado:

[...] os clientes querem apreender algo novo, viver novas experiências, provar novos sabores enfim, o evento da poda das videiras na vinícola foi criado, por uma necessidade deles, cobravam que não havia atrações para passarem o dia, então em um dos atendimentos veio a ideia e montar a agenda, começar a divulgar nas redes sociais e foi um sucesso. A partir daí, vem aumentando muito o movimento da vinícola e por consequência as vendas [R5].

Outra inovação desenvolvida pela colaboração dos consumidores foi o projeto “vinho minha arte”, onde na visão do gestor R6, o somatório das ideias dos consumidores com a *expertise* do fabricante resultou em uma experiência única para ambos, de acordo com o relato:

[...] Fizemos o projeto “Vinho Minha Arte”, onde o cliente fez o seu vinho completamente personalizado, participando de todos os processos e escolhas, desde a colheita até a produção do seu rótulo e foi um sucesso [R6].

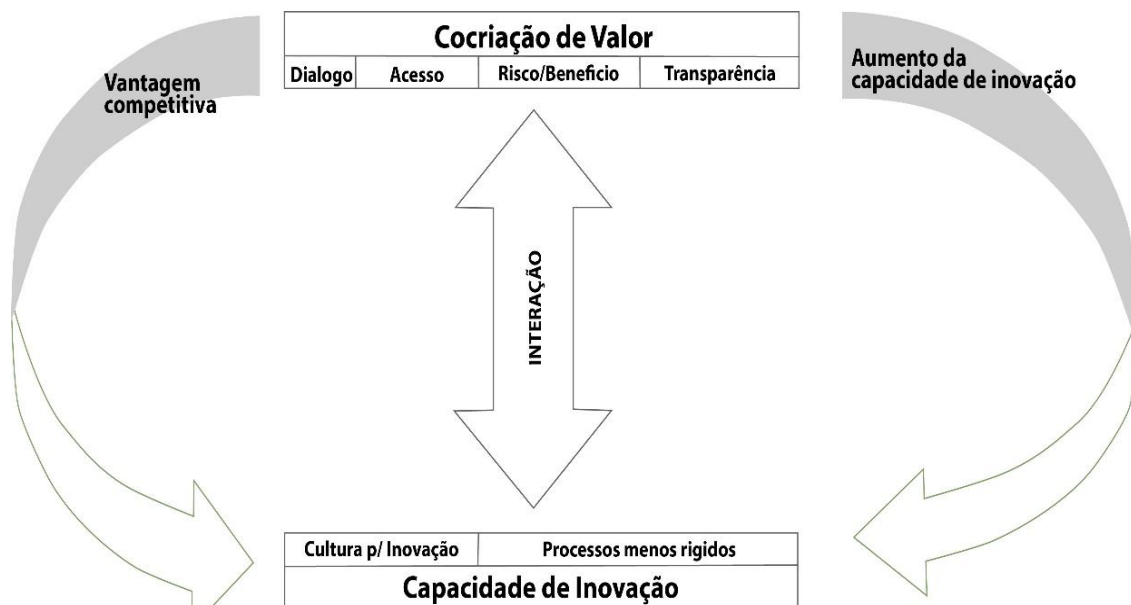


Diante dos relatos dos gestores, a cocriação de valor teve relação direta no desenvolvimento da capacidade de inovação da vinícola. A criação do restaurante panorâmico e o projeto “vinho minha arte” se deram através da interação, resultados da cocriação de valor com clientes e consumidores, quando essa troca de experiência trouxe um novo negócio para a empresa, pode-se dizer que teve aumento da capacidade de inovação. Com isso, tiveram o aumento do número de visitantes fazendo elevar as vendas dos produtos, além de oferecer um novo serviço para a vinícola. Assim, cabe destacar que a realização da cocriação de valor, fortaleceu a capacidade de inovação da empresa, o que reforça a relação entre os dois temas.

Por meio dos relatos dos gestores das três empresas que fizeram parte das pesquisas, evidenciaram-se os postulados teóricos de Van De Ven (1986), onde o desenvolvimento da inovação se faz através da interação de pessoas e organizações, a partir da geração de novas ideias e sua efetivação. Este argumento também é reforçado por Shalley e Gilson (2004), defendendo que os controles gerenciais necessitam de menor rigidez e formalidade para que novas ideias possam se desenvolver.

Por fim, tendo como base o referencial teórico e as pesquisas de múltiplos casos, a Figura número 11, elaborada pelo autor, evidencia a relação entre cocriação de valor e capacidade de inovação.

**Figura 11: Relação entre cocriação de valor e capacidade de inovação**



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com os resultados da pesquisa, pode-se observar através da Figura 11, que no momento em que a empresa cria um ambiente para inovação através de uma cultura que incentiva a geração das ideias, com menores formalidades e rigidez dos processos, gera um aumento da capacidade de inovação e, com isso, eleva a vantagem competitiva da empresa frente aos seus concorrentes. E, ainda, a interação torna-se uma força valiosa para o aumento da capacidade de inovação com demais atores a partir da cocriação de valor, através diálogo, acesso, risco/benefícios e transparência.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi realizado com o objetivo de analisar a influência da cocriação de valor na capacidade de inovação. Diante disso, o método escolhido para o desenvolvimento foi o estudo de casos múltiplos, tendo entrevistas direcionadas em profundidade, que combinada com o referencial teórico, apoiou a obtenção dos resultados, que contribuiriam academicamente e em decisões gerenciais nas áreas da Lógica Dominante do Serviço em Marketing (LDS), Cocriação de Valor e Capacidade de Inovação.

A partir das inovações tecnológicas, somando-se ao número de informações disponíveis na internet e com objetivo de atender as necessidades e aos desejos dos consumidores carentes de novidades, as inovações passaram a ter ciclos mais curtos. Por isso, as empresas precisaram reformular a sua forma de inovar. Esta realidade é uma consequência do comportamento dos consumidores, que estão cada vez mais conectados, informados e adeptos a cocriação de novos produtos. Por isso, as empresas precisam entregar diferenciais que vão além do produto, englobando a experiência personalizada a cada cliente.

Esse movimento dos consumidores em busca da inovação tem levado as empresas a interagirem cada vez mais, tendo como aliados os consumidores, fornecedores, parceiros de negócios e funcionários. As empresas, com o intuito de entender os comportamentos dos consumidores, as necessidades e os desejos, abrem espaço para o fenômeno da “cocriação”, incorporada ao contexto empresarial pela primeira vez em 2000, por Prahalad, no artigo “Co-opting Consumer Competence”, para a Harvard Business Review.

Diante disso, o trabalho buscou indícios da prática de cocriação de valor e qual a sua influência na capacidade de inovação nas empresas. Neste sentido, foi analisado a empresa 1, fabricante de bebidas não alcoólicas, a empresa 2, que atua na comercialização de combustíveis e prestação de serviço e a empresa 3, responsável pela fabricação de bebidas alcoólicas e locação de espaço para eventos.

O instrumento usado na pesquisa para verificar a interação entre as empresas escolhidas e os clientes foram os blocos de interação: diálogo, acesso, risco/benefícios e transparência. Neste sentido, observou-se nos relatos que as três

empresas praticam o diálogo com seus públicos, seja por meio pessoal ou ainda com o auxílio da internet, ferramenta bastante usada pelas empresas pesquisadas.

Nota-se, ainda, que o diálogo serve como ponto de partida para as empresas, desenvolvendo um aprendizado em conjunto, através da interação. A cocriação de valor, por sua vez, através dos elementos de DART, contribui para aumento da capacidade de inovação nas três empresas como se pode observar.

Como exemplo de cocriação de valor que influenciou a capacidade de inovação da empresa, pode-se citar a criação de um aplicativo para compra de água mineral, que para empresa 1, que fabrica bebidas não alcoólicas, deu-se através do diálogo com seu cliente, que gerou uma inovação compartilhada, trazendo-lhe vantagem competitiva.

Já para a empresa 2 que comercializa combustíveis, as práticas de cocriação de valor, são oriundas da cultura, chamando a atenção para o pioneirismo em suas ações, nas quais a inovação é levada à risca. Os relatos trouxeram forte envolvimento da direção da empresa nas ações de inovação, no qual se caracteriza a cultura para inovação como propulsora dessa prática e assim vindo a reforçar a capacidade de inovação da empresa.

Outro indicativo obtido a partir dos múltiplos casos estudados foi a interação e o envolvimento dos *stakeholders* nas empresas pesquisadas, caracterizando o acesso. Constataram-se pontos convergentes entre as três empresas em relação ao acesso para a troca de informações, seja por contato pessoal ou através dos meios de comunicação, que resultassem em capacidade de inovação. Ainda assim para a empresa 3, que fabrica bebidas alcoólicas, o que mais se destacou foi o acesso através do contato físico.

No entanto, essa constatação pode ser fruto do perfil de produtos ou estar atrelado ao momento de compras, ou seja, produto para consumo em ocasiões especial, como festas, aniversários, presentes entre outros, por se tratar de vinhos e espumantes. Por isso, a pesquisa trouxe fortes indícios da interação durante o atendimento, quando ideias se constituíram através de sugestões nas visitas.

No que tange aos riscos/benefícios na interação, as empresas conseguiram demonstrar a preocupação em repassar aos clientes os benefícios desta troca. Como exemplo, a empresa 1, que comercializa bebida não alcoólicas, devolveu a parceria com o Instituto da Mama do Rio Grande do Sul e a partir desta ação a empresa conseguiu repassar parte da verba arrecada com a venda dos produtos,

por consequência desta parceria as vendas aumentaram, gerando agregação de valor à marca para a empresa.

O resultado desta ação resultou no aumento da capacidade inovação para a empresa, assim construída através da cocriação de valor, que reforça os postulados teóricos de Valladares (2012).

No mesmo sentido, na empresa 2, que atua na comercialização combustíveis, os resultados da interação trouxeram benefícios para os clientes e por consequência conhecimento para empresa, onde serviços foram remodelados, com o auxílio da interação. Na visão de Oliveira, Damacena e Brambilla (2014), para que os clientes cocriem com as empresas, eles precisaram um número mais de informações sobre quais serão riscos da aplicação dos bens e serviços e quais benefícios receberão em troca. Neste caso, a forma de pagamento da troca de óleo teve a alteração para atender as necessidades de um número maior de clientes, a ação foi construída por meio da sugestão dos consumidores, que caracteriza cocriação de valor.

Ainda, quando a empresa passou atender as necessidades de um número maior de consumidores, que optaram pelo desconto no pagamento à vista ao invés do aumento no prazo de pagamento, ela obteve vantagem competitiva, já que se propôs atender aos desejos de mais consumidores, o que se pode afirmar que a empresa criou mais uma forma para atendimento aos clientes, caracterizando o aumento a sua capacidade de inovação.

Por fim, para a empresa 3, que fabrica bebidas alcoólicas e atua na locação de espaços para eventos, os benefícios da interação foram responsáveis pela criação de novos produtos para a empresa, como exemplo, pode ser citado o lazer na vinícola, com piquenique e o espaço para casamento, onde os benefícios para os clientes se deram através da construção de um ambiente resultado das necessidades e da experiência dos clientes, trazendo com isso vantagens competitivas para a empresa.

Neste caso, também se pode dizer que inovação foi por meio da cocriação de valor, pois se utilizou do conhecimento dos clientes para desenvolver habilidade da empresa para realinhar as estratégias de negócios e teve atitude e coragem para mudar. Com isso, a empresa obteve a influência da cocriação de valor na capacidade de inovação, fortalecendo a ideia de Santos (2014) que buscou entender de que forma as organizações agem para desenvolver a capacidade de inovação.

Nos diferentes depoimentos da pesquisa, notou-se a preocupação pela transparência durante a interação. O exemplo da empresa 1, que fabrica bebidas não alcoólicas, deu-se por meio da estratégia de entrada em um novo mercado, onde a empresa passou aos parceiros (clube de futebol da região) o que esperava da negociação, quais as suas ambições, conforme evidenciado na pesquisa. Ainda de acordo com o relato da pesquisa, a combinação da estratégia e a busca de interesses comuns é considerada cocriação de valor e quando a empresa atendeu as expectativas do clube, trocando experiência baseada na *expertise*, a capacidade de inovação foi ampliada.

Já para a empresa 2, que atua na comercialização de combustíveis, a transparência traz vantagens competitivas no momento em que a empresa aderiu à ação do dia livre de imposto, atendendo aos interesses dos consumidores no quesito transparência, e por se tratar de uma briga dos sindicatos juntamente com as associações comerciais, trata-se de uma mobilização em conjunto entre empresas, sindicatos e consumidores, que se configura cocriação de valor.

No entanto, quando a empresa usou a estratégia de aparecer na mídia como defensora dos interesses dos consumidores a sua marca tornou-se mais conhecida, passando com isso a atender aos desejos dos consumidores estando atenta às suas necessidades, aumentando a competitividade frente aos seus concorrentes, por isso a cocriação de valor realizada em parceria com o sindicato fez com que aumentasse a visibilidade da empresa que, por sua vez, influenciou no aumento da capacidade de inovação.

Por fim a empresa 3, que atua na fabricação de bebidas alcoólica, trouxe a transparência que resultou na fidelização dos clientes, por meio do projeto “vinho minha arte”, que fora desenvolvido pela colaboração de ideias dos consumidores com a *expertise* do fabricante e resultou em uma experiência única para ambos.

Diante disso, foi possível constatar que a empresa praticou cocriação de valor no projeto e que teve interação dos clientes com o fabricante e ainda, que a cocriação de valor influenciou capacidade inovação, essa constatação se deu por meio da colaboração durante o projeto “vinho minha arte” que somente aconteceu por sugestão dos clientes. Quando esse projeto agregou valor para empresa, trouxe vantagens competitivas, que, por sua vez, diferenciou-se de outras fabricantes de vinhos e espumantes.

Finalizando, as pesquisas demonstraram relação entre os estudos abordados no referencial teórico e as práticas diárias das três empresas pesquisadas, mas para que isso aconteça é preciso que a empresa abra o espaço para interação com os *stakeholders* e esteja aberta para receber as informações e transformá-las em inovação compartilhada.

## 6.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS E GERENCIAIS

De acordo com os resultados obtidos com o estudo de múltiplos casos e os estudos trabalhados no referencial teórico, esta dissertação apresenta descobertas relevantes do ponto de vista acadêmico e também gerencial.

Neste sentido, proporcionou contribuições quanto à s pesquisas de cocriação de valor e de capacidade de inovação, ainda com poucos os trabalhos no Brasil.

Os conceitos propostos pelo trabalho foram aplicados de forma objetiva na pesquisa, que, por sua vez, demonstrou na prática que o postulado teórico de cocriação de valor e o conceito de capacidade de inovação têm relação entre si, podendo trazer contribuições para o meio empresarial.

A pesquisa auxiliou através identificação dos conceitos e pôde afirmar na prática o uso nas atividades diárias das empresas, tendo a cocriação de valor como propulsor do aumento da capacidade, além de identificar que quando os dois estudos são usados, ocorre o aumento da competitividade e as empresas passam a ter vantagens frente a seus concorrentes.

Academicamente, o estudo contribuiu como uma nova forma de pensamento, onde o aumento da capacidade de inovação teve influência gerada pela cocriação de valor, tendo como aliado os elementos de DART responsáveis por essa interação, onde a troca foi impulsionada pelo diálogo, acesso, risco/benefícios e a transparência,

Por fim, estes resultados, evidenciados na análise, reforçam a relação entre os dois estudos, ainda mais quando aplicadas em conjunto.

## 6.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Por tratar-se de uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória, a qual utilizou o estudo de múltiplos casos como ferramenta, os resultados encontrados

limitam-se às situações investigadas, não podendo admitir a generalização. As empresas pesquisadas são de porte médio e grande, com destaques dentro da sua área de atuação, que podem obter resultados importantes em relação à capacidade de inovação e ao uso da cocriação de valor, no entanto, essa relação não foi testada em empresas de pequeno porte.

Sugere-se que outras pesquisas sejam elaboradas nos demais segmentos, uma vez que esta foi aplicada em duas empresas do segmento de indústria e outra no segmento de serviços. Ainda, podendo ser estendida para o campo da pesquisa quantitativa, a fim de ampliar a área a ser pesquisada, investigando quais as formas de inovações podem ser realizadas com o apoio da cocriação de valor e quais as motivações dos atores que se envolvem com a empresa.

Também, os casos pesquisados não se referem a grandes *players* de inovação, logo, poderiam gerar de base comparativa para analisar em diferente segmento e perfil de empresas inovadoras, deste modo, poderiam contribuir com resultados alternativos e/ou complementares.

Em resumo, esta dissertação, respeitadas as limitações relatadas, traz uma abordagem inicial para o campo de pesquisa, contribuindo para a realização de estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

- AHUJA, G.; ARNDT, M.; BIGELOW, B.; EPSTEIN, L. D.; GREENBERG, J. Collaboration Networks, structural holes and innovation: A longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**. v. 45, n. 3, pp. 425-455, 2000.
- AKMAN, G.; YILMAZ, C. Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. **International Journal of Innovation Management**, n. 12, pp, 69–111, 2008.
- AMA. American Marketing Association. **Definition of Marketing**. 2013. Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. Acesso em: 17 jun. 2016.
- ARNOULD, E. J.; PRICE, L. L.; MASLSHE, A. **Toward a cultural resource-based theory of the customer**. In **The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions**, Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo, New York: M.E. Sharpe, pp. 91–104, 2006.
- ASHOK, G. **Business driven research & development - managing knowledge to create wealth**. West Lafayette: Ichor Business, 1999.
- AUH, S.; MENGUC B. Broadening the Scope of the Resource-Based View in Marketing: The Contingency Role of Institutional Factors. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 7, pp. 757-768, 2009.
- BALZANI, H. S. **Gestão de processos**. v. 4. Paraná, PR: Sebrae, 2008.
- BARBIERI, J.C.; ÁLVARES, A.C.T. Inovações nas organizações empresariais. In: BARBIERI, J. C., **Organizações Inovadoras: estudos e casos brasileiros**. São Paulo: FGV, 2003.
- BES, T. F.; KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação**. São Paulo: Leya, 2011.
- BIEMANS, W.G. **Managing Innovation within Networks**, Routledge, London, 1992.
- BROCHARDT, P.; SANTOS, GLICIA V. **Gestão de ideias para inovação: da ideia à implantação**. Encontro de Estudos Organizacionais da Anpad. Gramado, 2014.
- BORYS, B.; JEMISON, D. B. Hybrid Arrangements as Strategic Alliances, Theoretical Issues in Organizational Combinations: **Academy of Management Review**, pp. 234-249, 1989.
- BOSOLE, R. C. Visualization of interfirm relations in a converging mobile ecosystem. **Journal of Information Technology**. v. 24, n. 2, pp. 144-159, 2009
- BRAMBILLA, F. R.; DAMACENA, C. **Lógica Dominante do Serviço em Marketing: Estudo dos Conceitos e Premissas Aplicados à Educação Superior Privada na**



Perspectiva Docente. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 10, n. 3, pp. 151-176, 2011.

BROWN, S.L., EISENHARDT, K.M. Product development: Past research, present findings, and future directions. **Acad. Management Rev.** n. 20, pp. 343–378, 1995.

BURNS, T. R.; STALKER, G. M. **The Management of Innovation**. London: Tavistock, 1961.

CALOGHIROU, Y.; KASTELLI, I.; TSAKANIKAS, A. Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance? **Technovation**, v. 24, pp. 29-38, 2004.

CAMPOS, F. L.S. Inovação, tecnologia e alguns aspectos da análise neo-schumpeteriana. **Revista Eletrônica Administradores sem Fronteiras**. São Paulo, v. 1, n. 1, 2004.

CARLEIAL, L. M. da F. Sistemas regionais de inovação (SRI) e relação entre firmas: As “pistas” para um formato de desenvolvimento regional. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 28, n. especial, pp. 143-168, jul. 1997.

CHATHOTH, P.; ALTINAV, L.; HARRINGTON, R. J.; OKUMUS, F.; CHAN, E.S. W. Co production versus cocreation: A process based continuum in the hotel service context. **Internation Journal of Hospitality Management**, v. 32, pp.11-20, 2013.

COATES, N. **Co-Creation: The New Pathways To Value An Overview**, Marketing Report, Promise Corp, 2009.

COBRA, M. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

COLARES, J. F. **A mudança econômica em Schumpeter**. Fortaleza: CAEN/ UFC, 1995.

CONSTANTIN, J. A.; LUSCH, R. F. **Understanding Resource Management**. Oxford: The Planning Forum, 1994.

COTTAM, A., ENSOR, J.; BAND, C. A benchmark study of strategic commitment to innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 2, pp. 88-94, 2001.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. **Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**, Harvard Business School Press, 1998.

DELLANDE, S., GILLY, M.C., GRAHAM, J.L. Gaining compliance and losing weight: the role of the service provider in health care services. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 3, pp. 78– 91, 2004.

DOSI, G. **The nature of the innovative process**. in: DOSI, G., C FREEMAN, R NELSON, L SOETE (orgs.). **Technical Change and Economic Theory**. London: Pinter, 1988.



DRUCKER, P.F. **Inovação e Espírito Empreendedor** (entrepreneurship): práticas e princípios. Trad. Carlos Malferrari. São Paulo: Thomson, 2005.

GIDDENS, A. **Central Problems in Social Theory**. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis. University of California Press, Los Angeles, 1979.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOUILLART, F. **What the heck is co-creation?** March 27, 2010. Disponível em: <<http://francisgouillart.com/wordpress/?p=720>>. Acesso em: 22 jun. 2016

GRANDRE, I. **Marketing cross-cultural**. São Paulo, Thomson, 2007.

GRÖNROOS, C. **Service logic and Management and Marketing: A Customer Relationship Approach**. 2. ed., Wiley: Chichester, 2000.

GUMMESSON, E. **Total Relationship Marketing**. 3. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.

HAGEL, J., BROWN, J., S. Funding invention vs. managing innovation. **Business Week**, February, n. 16, 2006.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, n. 67, pp. 63-76, 1989.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? **Journal of Marketing**, n. 62, pp. 30-46, 1998.

HARTMAN, E. A., TOWER, C. B., & SEBORA, T. C. Information sources and their relationship to organizational innovation in small business. **Journal of Small Business Management**, pp.36-48, 1994.

HITT, M.A.; HOSKISSON, R.E.; KIM, H. Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. International diversification: **Academy of Management Journal**, n. 40, pp.767–798, 1997.

INOVAÇÃO. In: Wikipédia: a enciclopédia livre. Significado de Inovação. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Inova%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 17 jun. 2016.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A. K. Co-creating the voice of the customer. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Eds.), **The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions**. Armonk, New York: M.E Sharpe, pp.109-117, 2006.

KATZ, J. M. Domestic technological innovations and dynamic comparative advantage – Further reflections on a comparative case-study program. **Journal of Development Economics**. North Holland. 1976.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Tradução Vera

Whately. LTC: Rio de Janeiro, 1999.

LALL, S. Technology Capabilities and industrialization. **World Development**, v. 20, n. 2, pp. 165-186, 1992.

LEE, S. M.; OLSON D. L.; TRIMI S. Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-criation for organizacional values. **Management Decision**. v. 50, n. 5, pp. 817-821, 2012.

LI, T.; CALANTONE, R. J. The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, pp. 13-29, 1998.

LINDER, J. C.; JAVERNPAA, S. L.; DAVERNPORT, T. H. Toward an innovation sourcing strategy. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 4, pp. 43-52, 2003.

LOBO, A. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Seminários SSJ, 2002.  
LUSCH, R. F., VARGO, S. L., & MALTER, A. Marketing as service-exchange: taking a leadership role in global marketing management. **Organizational Dynamics**, v. 35, n. 3, pp. 264–278, 2006.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; WESSELS, G. Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from service-dominant logic. **Ibm Systems Journal**, v. 47, n. 1, pp. 5-14, 2008.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. **Service-dominant logic: premises, perspectives, possibilities**. Cambridge: Cambridge University Press, UK, 2014.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing** - Uma orientação aplicada. Bookman. 4. ed. São Paulo, 2004.

MANUAL de Oslo. **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. [S.l.: s.n.], 2007. Disponível em: <[www.fipe.org.br](http://www.fipe.org.br)>. Acesso em: 28 out. 2015.

MATTHING, J.; SANDE'N, B.; EDVARDSSON, B. New service development: learning from and with customers. **International Journal of Service Industry Management**. v. 15, n. 5, pp. 47-49, 2004.

MAULANA. M. Rizcky S; RUFDAIDAH, Popy. Co-creation of small-medium enterprises. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**. n. 115, pp. 198 – 206, 2014.

MELLO et al. Gestão da inovação em organizações: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte no segmento metalúrgico na cidade de Curitiba –PR. **HOLOS**, Ano 29, v. 3, n. 41, pp. 38-50, 2013.

MONTANHA JUNIOR et al. Importância, definições e modelos de inovação. In: CORAL, E. ; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. In: **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, pp. 01 –

13, 2008.

MORAES, R. Análise de Conteúdo. **Revista Educação**, pp. 7–32, 1999.

NGO, L. V.; O’CASS, A. In Search of Innovation and Customer-related Performance Superiority: The Role of Market Orientation, Marketing Capability, and Innovation Capability Interactions. **Journal of Product Innovation Management**, n. 29, pp. 861-877, 2012.

NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. **The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation**. Jossey-Bass: San Francisco, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. Oxford, 1995.

NORMANN, R.; RAMIREZ, R. From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. **Harvard Business Review**, n. 71, pp. 69, 1993.

NATUME, R. Y.; CARVALHO, H. G.; FRANCISCO, A. C. O uso de práticas de gestão de tecnologia e inovação em uma empresa de médio porte do Estado do Paraná. **Revista Eletrônica Internacional da Economia da Informação, da comunicação e da Cultura**. v. X, n. 1, pp. 179-2002, 2008.

OECD – Organization for Economic Co-Operation and Development. **Oslo manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data**. 2005. 3. ed. European Commission: OECD. Disponível em: <[www.oecd.org](http://www.oecd.org)>. Acesso em: 13 set. 2016.

OLIVEIRA, G.; DAMACENA, C.; BRAMBILLA, F. R. Cocriação como Proposta para Geração de Valor: Caso da Empresa Dental América. **Desenvolve – Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 3, n. 2, set. 2014.

OLIVEIRA, Diego. **Sua empresa está preparada para inovar?**. [S.l: s.n.], 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/sua-empresa-esta-preparada-para-inovar/65696/>>. Acesso em: 28 out. 2015.

PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. **Decision Sciences Journal**, v. 42, n. 1, pp. 239-273, 2011.

PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value: **Journal of the Academic Marketing Science**, v. 36, pp. 83-96, 2008.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

\_\_\_\_\_. **Estratégias competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C.K; KRISHNAN, M.S. **A nova era da inovação: Impulsionando a cocriação de valor ao longo das redes globais**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers.

**Strategic & Leadership**, v. 32, pp. 4-8, 2004.

\_\_\_\_\_. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of interactive Marketing**, v. 18, n. 3, 2004a.

\_\_\_\_\_. **The future of competition: Co-creation unique value with customers**. Boston: Harvard Business School Press, 2004b.

\_\_\_\_\_. The new frontier of experience innovation. **Mit Sloan Management Review**, v. 32, pp. 4-8, 2003.

\_\_\_\_\_. Co-opting Customer Competence. **Harvard Business Review**, n. 78, pp. 3, 79-87, 2000.

RAMASWAMY V. Are you ready for the co-creation movement? **Iese Insight**, n. 2, pp. 29-35, 2009.

RAMASWAMY, V.; GOUILLART, F. **The Power of Co-Creation**, New York: Free Press, forthcoming, 2010.

RITTEL, H. W. J.; WEBBER, M. M. Dilemmas in a general theory of planning. **Policy Sciences**, v. 4, pp. 155-169, 1973

ROBERT, M. **Product innovation Strategic**. New York: McGraw Hill, 1995.

RODRIGUES, L. C.; FRANÇA, A. L.; HERINGER, B. H. F. Inovação Aberta e Inovação Distribuída em Empresa de Alta Tecnologia. In: XXVI SIMPÓSIO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. **ANPAD**. Vitória/ES. 28 a 30 de novembro de 2010.

ROMERO, D.; MOLINA, A. VO breeding environments & virtual organizations integral business process management framework. **Journal Information Systems Frontiers**, v. 11, n. 5, pp. 569-597, 2009.

ROTHWELL, R. Towards the Fifth-generation Innovation Process. **International Marketing Review**, v. 11, n. 1, pp. 7-31, 1994.

RUEKERT, R. W. Developing a marketing orientation: an organizational strategy perspective. **International Journal of Marketing**, v. 9, n. 3, pp. 225-245, 1992.

SANTOS, M. J. **Orientação ao consumidor e performance financeira: Uma análise do papel da capacidade de inovação de produto**. Tese de doutorado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2014.

SARACENI, S. **Cocriação de Valor no relacionamento empresa-cliente: um estudo exploratório**. Dissertação Mestrado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2015

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão de inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro, Zahar. 1984.

SILVA, M. **Inovação tecnológica** – um estudo de caso. São Paulo: IPEA/USP, 1984.

SMITH, S. **Brands and Branding**. The Economist Newspaper. Cap 5, 2003.

SMITH, M.; BUSI, M.; BALL, P.; MEER, R. V. D. Factors influencing an organization's ability to manage innovation: a structured literature review and conceptual model. **International Journal of Innovation Management**, v. 12, n. 4, pp. 655-676, 2008.

SHALLEY, C. E., & GILSON, L. L. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 1, pp. 33-53, 2004.

SOUZA, N. **Desenvolvimento econômico**. São Paulo: Atlas, 1993.

TERRA, J. C., KRUGLIANSKAS, Isak, ZILBER, S. N. **Avaliação da Gestão Tecnológica na Pequena Empresa**. In: 5º Seminário Latino americano de Gestion Tecnológica, Bogotá, Colômbia. 1993. **Anais**.

TIEN, C. **Chief Executive's Commission on Innovation and Technology First Report**, Chief Executive's Commission on Innovation and Technology, Hong Kong, 1998.

VAN DE VEN, A. Central problems in the management of innovation. **Management Science**, v. 32, n. 5, pp. 590- 607, 1986. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>>. Acesso em: 28. out. 2015

VALLADARES, P. S. A, **Capacidade de Inovação: Análise Estrutural e o Efeito Moderador da Organicidade da Estrutura Organizacional e da Gestão de Projetos**, Tese de doutorado. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

VARGO, S. L. & LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, n. 68, pp. 1-17, 2004.

\_\_\_\_\_. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, pp. 1-10, 2008.

\_\_\_\_\_. It's all B2B and beyond: Toward a systems perspective of the market. **Industrial Marketing Management**, v. 40, pp. 181–187, 2011.

\_\_\_\_\_. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 44, pp.5–23, 2016.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, pp.171–180, 1984.

WORKMAN, J.P. HOMBURG, C., GRUNER, K. Marketing organization: a integrative framework of dimensions and determinants. **Journal of Marketing**, n. 62, pp. 21-41, 1998.

YIN, R. K. **Estudo de caso** – planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAWISLAK, P.A.; BORGES, M.; WEGNER, D.; SANTOS, A.; CASTRO-LUCAS, C. Towards the Innovation Function. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 3, n. 4, 2008.

ZOGBI, E. **Competitividade através da gestão da inovação**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZHUANG, L.; WILLIANSO, D.; CARTER, M. Innovate or liquidate– are all organizations convinced? A two-phased study into the innovation. **Management Decision**, v. 37, n. 1, pp. 57-70, 1999.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1) Na sua visão, quais exemplos de ações executadas fazem a empresa ser inovadora? Por quê?
- 2) De que forma o senhor considera que a inovação gera vantagem competitiva para a sua empresa? Por quê?
- 3) Como a sua empresa gera as ideias para desenvolver as inovações? Como isso é incentivado internamente?
- 4) O que senhor entende por cocriação de valor?
- 5) Esse processo de cocriação de valor já foi usado na sua empresa? Como foi?
- 6) Na sua empresa, todas as pessoas e setores podem dar opinião sobre os produtos e serviços a serem desenvolvidos? Qual o método usado?
- 7) Você estaria disposto a desenvolver melhorias na sua empresa com o apoio de clientes, fornecedores ou funcionários? Quais os riscos associados a essa prática?
- 8) Na sua empresa, alguma ideia foi gerada por seus clientes, fornecedores ou funcionários que transformaram se em inovação? Como ocorreu?
- 9) Como ocorre a interação da empresa com clientes, fornecedores e funcionários? Como se dá a participação de cada um deles no processo?
- 10) O senhor poderia explicar os procedimentos que os colaboradores se envolvem no dia a dia que tornam a organização capaz de produzir as inovações de produto, serviços ou no processo?
- 11) Na sua opinião, qual característica ou aspecto fundamental define uma empresa que realiza cocriação de valor? Por quê?
- 12) O senhor gostaria de fazer mais alguma colocação ou complementar alguma ideia exposta anteriormente?