



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Diego de Barros Borrelli

Desafios da co-criação: O caso do desenho de uma plataforma online para aquisição de produtos

Dissertação do Mestrado em Gestão, apresentado à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra conforme exigência para o grau de mestre

Orientadora: Prof. Doutora Patrícia Moura e Sá

Coimbra, [junho, 2018]

AGRADECIMENTOS

Agradeço a deus e a Meishu Sama, pela incrível oportunidade de vivenciar essa experiência única.

A minha família que mesmo longe sempre me forneceu apoio e incentivo para insistir em meu desenvolvimento, em especial minha esposa Elis Mayumi Yamamoto Borrelli que cuidou de nossa filha nos momentos em que estive ausente, meus pais por todo apoio enquanto estive fora e minha tia que me deu condições financeiras para eu conseguir realizar esse sonho.

A minha orientadora, Professora Doutora Patrícia Moura Sá, que me forneceu a imensa oportunidade de ser orientado no Brasil, o que me possibilitou desfrutar momentos maravilhosos com minha filha recém-nascida.

A hora soou! Doravante vou manifestar toda a minha força.

Meishu Sama.

RESUMO

Dada a grande dinâmica vivida no mundo empresarial e os constantes desafios das organizações para permanecerem competitivas e satisfazerem clientes cada vez mais exigentes, destaca-se a importância da cocriação, que possui como missão transformar a visão centrada na empresa para uma visão centrada no cliente, mudando a lógica de criação de valor até então utilizada no mercado. Sendo assim para analisar as vantagens e dificuldades suscitadas pela cocriação foi realizado um estudo de caso com base numa empresa Brasileira, localizada na cidade de Curitiba, capital do Estado no Paraná, que possui como atividade comercial a elaboração de quadros personalizados para decoração. Atualmente a empresa do estudo mantém sua plataforma de vendas através de mídias sociais, desejando migrar para site próprio com a implementação de uma plataforma de cocriação, fazendo com que o cliente possa personalizar seu produto de maneira online, antes de realizar o pedido de compra. Este estudo pode ser útil a futuras empresas que pretendem aplicar processos similares de cocriação em suas organizações.

Palavras-chave: Cocriação, criação de valor, plataforma online, clientes, empresas.

ABSTRACT

Given the great dynamics experienced in the business world and the constant challenges organizations face to remain competitive and satisfy increasingly demanding customers, co-creation, whose mission is to transform the company-centric vision to a customer-centric vision, has emerged as an important paradigm. In order to analyze the advantages and difficulties raised by co-creation, a case study was carried out based on a Brazilian company, located in the city of Curitiba, the state capital of Paraná, whose commercial activity is the elaboration of custom frames for decoration. Currently, the study company maintains its sales platform through social media, wishing to migrate to its own site with the implementation of a co-creation platform, allowing the customer to personalize their product online before placing the purchase order. This study may be useful to future companies wishing to apply similar processes of co-creation in their organizations.

Palavras-chave: Co-creation, value creation, online platform, clients, company.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Taxonomia das teorias de valor	5
Tabela 2 Classificação de cocriação e não cocriação	9
Tabela 3 Categorias.....	24
Tabela 4 Papel da cocriação.....	25
Tabela 5 Categoria Percepção de vantagem	25
Tabela 6 Categoria Ferramentas.....	26
Tabela 7 Categoria Suporte	27
Tabela 8 Necessidade de vantagens	28
Tabela 9 Restrições	28
Tabela 10 Ferramentas	29

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Equação do conceito de valor para o cliente.....	6
Figura 2 Modelo conceitual de cocriação de valor	13
Figura 3 Modelo DART de criação de valor.....	14

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 2. REVISÃO DE LITERATURA.....	4
2.1. Conceito de valor e sua evolução	4
2.2. COCRIAÇÃO: Noção, condições e instrumentos	8
2.2.1. Conceito	8
2.2.2. Condições e Instrumentos	10
2.2.3. Perfis de consumidores/co-criadores e cocriação virtual.....	16
2.3 Comentários finais sobre a revisão teórica	18
CAPÍTULO 3. ABORDAGEM METODOLÓGICA	20
3.1. Design da pesquisa	20
3.2. Apresentação da empresa em estudo e do projeto em causa	21
3.3. Instrumento de recolha e análise dos dados	22
CAPÍTULO 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	24
4.1. Análise dos resultados “clientes”	24
4.2. Análise dos resultados “empresário”	27
4.3. Discussão	29
CAPÍTULO 5. Conclusão.....	32
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35
APÊNDICE.....	1
APÊNDICE I - Guião dos clientes	1
APÊNDICE II - Guião do empresário.....	1

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, vive-se um ambiente de grandes mudanças e transformações, exigindo de maneira cada vez mais intensa que as organizações se readaptem ao mercado e compreendam adequadamente os processos de criação de valor para os consumidores. Atualmente os consumidores, apesar da grande variedade de produtos e serviços com que se confrontam, encontram-se frequentemente insatisfeitos. As empresas realizam grandes investimentos para disponibilizar uma grande variedade de produtos e serviços, porém têm dificuldades para diferenciá-los de maneira eficiente, fazendo com que tenham de se transformarem em empresas supereficientes para sobreviverem no mercado. O conceito de valor está mudando rapidamente, sendo necessário ser capaz de personalizar as experiências dos consumidores. Conseqüentemente, a interação entre empresa e consumidor está-se transformando no ponto focal de criação de valor e extração de valor (PRAHALAD E RAMASWAMY, 2004). A comunicação entre consumidores traz uma nova alternativa para os consumidores em relação à obtenção de informação, quebrando a necessidade da informação ser passada do ofertante/empresa ao cliente.

A cocriação é apresentada como um antídoto ao cenário descrito, contribuindo para a real diferenciação dos produtos e serviços e assegurando que a oferta venha ao encontro das necessidades e valores que os consumidores desejam (PRAHALAD E RAMASWAMY, 2004). Para funcionar adequadamente, a cocriação apela para a, disponibilidade para quebrar com o atual paradigma do mercado (Centrado na empresa), fazendo com que o consumidor seja agregado no processo de criação de valor, realizando assim a aproximação entre empresa e consumidor.

Adicionalmente, verifica-se certa dificuldade por parte das empresas para obterem êxito no processo de cocriação, como a correta escolha de seus objetivos e utilização de ferramentas apropriadas para cocriar com seus clientes. Bughin e Jacques (2014), descrevem a dificuldade de organizações desenvolverem produtos e serviços através do apropriado uso da cocriação, indagando que estas mesmas empresas, quando recorrem à internet para solicitar ideias aos seus clientes para desenvolvimento de produtos e serviços, possuem uma taxa de sucesso de apenas 4%. Os autores ressaltam ainda que a cocriação é uma importante competência e que as organizações que possuem

essas competências em alto nível conseguem não apenas disponibilizar valor rapidamente através da inovação de produtos e serviços, mas também manter esta capacidade no decorrer do tempo e com pouco aumento de investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Conforme referido por Prahalad (2004), a dinâmica da economia mundial dos últimos 100 anos veio acelerando a participação da tecnologia da informação, o que levou os serviços a passarem de uma representação de 30% para 70% da economia mundial.

Porém, o conceito de serviços teve uma total reinterpretação, quebrando paradigmas até então fomentados pelo mercado e marketing. Conforme descrevem Vargo e Lusch (2004), crescentemente o marketing vem trocando sua perspectiva dotada de produtos tangíveis/manufaturados, para uma nova perspectiva pautada em produtos intangíveis, nas capacidades, conhecimentos especializados e processos, com isso permitindo caminhar frente a uma nova lógica mais abrangente e participativa, integrando produtos tangíveis com serviços (intangíveis), contribuindo assim para um novo pensamento e prática do marketing. Neste âmbito, surgem conceitos como o da cocriação e a necessidade de desenvolver metodologias para os colocar em prática.

É neste sentido que se desenvolve o presente trabalho, que tem como objetivo geral um estudo de caso centrado na elaboração de uma proposta de plataforma de cocriação online, que possa vir ao encontro dos desejos e necessidades dos clientes da empresa, agregando valor ao produto e negócio. A proposta de elaboração foi desenvolvida através de entrevistas individuais com os clientes e o proprietário da empresa, buscando obter as informações de maneira individual e adquirir maiores níveis de detalhes e assertividade, o que traz um resultado positivo ao trabalho. Por outro lado, existe o desafio da análise individual de cada entrevista, buscando pontos em comum nas necessidades apontadas por cada entrevistado.

A empresa escolhida para este estudo encontra-se localizada na cidade de Curitiba e possui como atividade comercial a elaboração de quadros personalizados. Atualmente a empresa do estudo mantém sua plataforma de vendas através de mídias sociais, desejando migrar para site próprio com a implementação de uma plataforma de cocriação, fazendo com que o cliente possa personalizar seu produto de maneira online, antes de realizar o pedido de compra. Especificamente, este estudo visa responder às seguintes questões:

- A ideia da criação de uma plataforma de cocriação online vai ao encontro das expectativas dos clientes da empresa?
- A plataforma de cocriação é vista pelos clientes como um diferencial, face aos demais concorrentes?
- Que tipo de intervenção/participação os clientes esperam obter na plataforma de cocriação e quais desafios coloca essa participação na implementação da plataforma?

A resposta a estas questões, para além de ter um interesse direto para o projeto em causa, pode ainda dar importantes pistas para outras organizações, constituindo o presente trabalho uma base a ter em conta em futuros estudos sobre o desenvolvimento de ferramentas de cocriação.

Esta dissertação divide-se em cinco capítulos. Após esta introdução, em que se contextualizou o problema em análise e se apresentaram os principais objetivos, no capítulo II faz-se um levantamento dos principais conceitos sobre a cocriação, partindo-se do conceito de valor e referindo-se as condições e instrumentos utilizados para a realização do processo de cocriação. Uma vez explorados de maneira satisfatória os conceitos académicos sobre cocriação, descreve-se no capítulo III a abordagem metodológica seguida, assente na realização de entrevistas individuais para a coleta de informações sobre as principais necessidades dos entrevistados em relação a proposta de plataforma de cocriação. Em seguida, no capítulo IV, as informações mais pertinentes das entrevistas são reportadas de forma estruturada, listando as principais necessidades em comum dos entrevistados, e a proposta de plataforma de cocriação é discutida. Por fim, no capítulo V, são apresentadas as principais conclusões, destacando-se alguns fatores que condicionam o sucesso da criação de mecanismos de suporte à cocriação e identificando-se as principais limitações e contributos do estudo.

CAPÍTULO 2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Conceito de valor e sua evolução

Verifica-se que o conceito de valor possui diversas interpretações e é amplamente investigado em diferentes áreas de pesquisa, porém possui uma definição muito vaga quando visto da perspectiva da gestão (PEPPER, 1954). A visão econômica acerca do valor tem suas origens fundamentadas no processo de troca, representando o valor de um produto para o consumidor com base na sua expectativa em relação à utilidade e satisfação que o produto lhe pode trazer, materializando esta expectativa através do preço que está disposto a pagar (RICHINS, 1994). De maneira similar Anderson et al (1992) descrevem que, na visão do marketing empresarial, o valor da organização é percebido pelo cliente em forma de unidades monetárias que são pagas para o conjunto de vantagens técnicas, serviços, sociais e econômicos, levando ainda em consideração os produtos e serviços dos demais fornecedores e disponibilidade da oferta. Verificamos, entretanto, que a visão tradicional do processo de criação de valor atribui papel secundário ou nulo ao consumidor, sendo a empresa a responsável do início ao fim do processo de criação de valor (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004a).

A definição de valor e sua interpretação sofreram diversas evoluções (veja-se, para uma síntese, a Tabela 1). Uma das mais significativas, ligadas ao campo da qualidade e marketing, resulta da associação do valor à qualidade percebida, em comparação com o preço. O valor pode ainda ser entendido como a utilidade do produto/serviço em comparação com o sacrifício da sua aquisição e uso. Mais recentemente, o foco conferido à interação humana/consumidores com os produtos e serviços tem estado na base do conceito de *value in use* e tende a salientar a importância das experiências individuais.

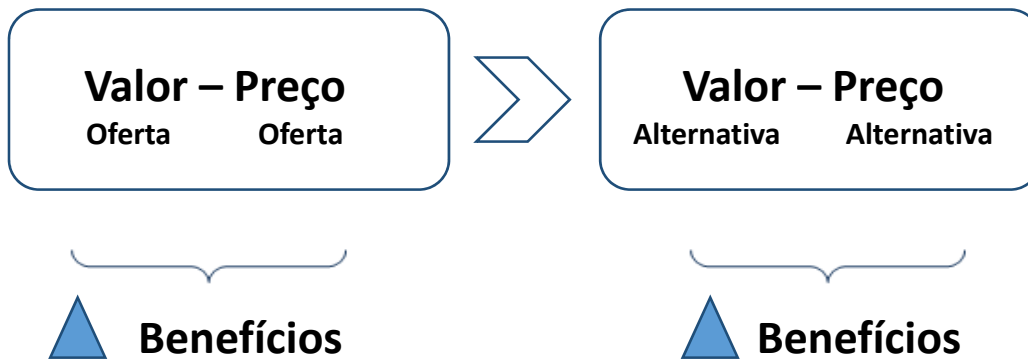
Tabela 1 Taxonomia das teorias de valor

Teoria	Definição de valor	Autores
Transação-específica	Valor é percebido como a economia obtida em uma transação	(SZYBILLO E JABOBY 1974) (BERKOVITZ E WALTON 1980) (URBANY ET AL. 1988)
Qualidade ajustada ao preço	Valor é a qualidade referente ao preço pago	(MONROE 1990); (TELLIS E GAETH 1990); (DODDS, MONROE, E GREWEL 1991); (GALE 1994); (BOLTON E DREW 1991)
Orientado para a utilidade	Valor depende do quão útil o produto é ou de sua qualidade frente ao sacrifício realizado	(THALER 1985); (HAUSER E URBAN 1986); (ZEITHAML 1988)
Experimental	O valor depende da experiência adquirida na utilização do produto ou serviço, sendo totalmente influenciado pela situação.	(HOLBROOK E HIRSHMAN 1982); (HOLBROOK E CORFMAN 1985); (HOLBROOK 1994); (AURIER, EVRARD, E N' GOALA 1998,2000)

Fonte: Adaptado de (Overby, 2000)

Anderson et al (1998) em seus estudos desenvolveram uma equação (Figura 1), onde tentam demonstrar a definição de valor. Nessa equação o valor percebido pelo cliente é subtraído pelo preço pago pelo produto/serviço, sendo o saldo de valor restante entendido pelos autores como “Benefícios” do produto/serviço, que nada mais é do que o excedente de valor em relação ao preço pago pelo cliente. Os autores criam ainda uma comparação em relação aos benefícios ofertados pela empresa face aos concorrentes do mercado (Alternativa), devendo os benefícios da empresa serem superiores aos da concorrência. Este estudo destaca a necessidade das empresas perseguirem maiores esforços para aumentarem de forma expressiva o valor dos seus produtos/serviços face ao preço estabelecido pela empresa pelos mesmos.

Figura 1 Equação do conceito de valor para o cliente



Fonte: Adaptado de (Anderson et al, 1998)

Seth et al (2001) desmembra a definição de valor para o cliente em cinco categorias, que influenciam o consumidor em sua escolha sendo elas “Valor funcional”, “Valor social”, “Valor Emocional”, “Valor Epistêmico” e “Valor Condicional”. A teoria de Seth et al (2001) procura classificar os diferentes tipos de valor para os consumidores e com isso trazer um maior entendimento de seus diferentes conceitos. As cinco categorias descritas pelo autor estão enunciadas abaixo:

- **Valor Funcional:** Trata-se da utilidade percebida pelo cliente em relação ao produto/serviço, sendo assim quando maior for o grau de utilidade/funcionalidade desempenhado por um produto/serviço na concepção do cliente maior é o seu valor.
- **Valor Social:** Entende-se como produtos/serviços que possuem seus valores potencializados de acordo com o contexto social, cultural, socioeconômico e outros. A ideia é que certos produtos possuem apelo social perante os consumidores pela sua capacidade de fazê-los sentir parte de um grupo, como exemplo a aquisição de uma motocicleta com o objetivo de pertencer a um grupo social exclusivo.

- **Valor Emocional:** É o valor percebido através do apelo emocional, envolvendo sentimentos e estados afetivos. Como exemplo, saliente-se a percepção de valor sobre uma aliança de casamento que possui apelo emocional sobre o consumidor.
- **Valor Epistêmico:** Trata-se da capacidade de um produto/serviço em captar a curiosidade do consumidor, através de novas propostas e inovação, criando a vontade no consumidor de conhecer/consumir o produto/serviço oferecido (como exemplo produtos tecnológicos inovadores que despertam a curiosidade do público).
- **Valor Condicional:** Demonstra-se pela capacidade de um produto/serviço oferecer valor em determinado momento específico, não tendo valor fora deste mesmo contexto. Podemos citar o exemplo de um ingresso para um show musical, onde o ingresso possui valor dentro de um momento e contexto específico, sendo que ao final do show o seu valor não está mais presente.

Conforme destacado por Porter (1980), o conceito de “cadeia de valor” qualificou de maneira unilateral a atividade de criação de valor, sendo ela protagonizada exclusivamente pela empresa. Porém existe a latente dificuldade de se obter êxito, uma vez que a empresa cria valor unilateralmente, não aproximando o consumidor ao processo, tendo assim que supor quais são os valores desejados pelos consumidores. Conforme Lambin (2000), destaca-se a necessidade de se identificar quais são os valores desejados pelos consumidores, e a necessidade de transformar tais valores em produtos e serviços que venham ao encontro de suas expectativas. Verifica-se assim que a abordagem tradicional deu pouca importância à interação entre prestador de serviço e consumidor, atribuindo papel secundário ao consumidor no que concerne à criação de valor, desenvolvimentos de bens, serviços e processos.

Sabe-se, no entanto, que o processo de criação de valor vem sendo revisto no sentido de atribuir maior importância e protagonismo ao consumidor e ao conhecimento das suas necessidades, expectativas e desejos. Acresce que se reconhece hoje que os utilizadores trazem para o processo de uso recursos e competências próprias. Segundo

Edvardsson et al (2012), uma vez que os consumidores são um recurso da cadeia de valor, estes deveriam ser integrados no processo de desenvolvimento de novos serviços, a fim de possibilitar a criação de valor de uso atrativo. Saliente-se também a ótica de Narver e Slater (1990), que afirma que, com o objetivo de obter a maximização do lucro a longo prazo, a empresa deve ter por prioridade a superior criação de valor ao seu público alvo. Ainda ressalta que este valor superior só poderá ser alcançado se a empresa tiver como objetivo a orientação para o cliente, concorrente e mercado internacional. Ainda na mesma perspectiva:

“Uma mudança fundamental está em andamento e que mudará nossa concepção de valor. Em uma era de crescente interconectividade, os indivíduos, ao contrário das organizações, estão no centro da criação de valor. ‘Organizações não podem mais conceber unilateralmente produtos e serviços. Eles devem envolver as partes interessadas – Clientes, colaboradores, fornecedores, parceiros e cidadãos em geral – como cocriadores. ” (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004b, retirado da orelha do livro).

A citação acima descreve de maneira abrangente a necessidade de colocar o consumidor/utilizador como protagonista do processo de criação de valor, devendo a empresa fornecer espaço às partes interessadas e cocriar valor com elas. Este novo conceito de criação de valor constitui a essência da fundamentação de cocriação.

2.2 COCRIAÇÃO: Noção, condições e instrumentos

2.2.1. Conceito

Conforme descreve Santos-Vijande et al (2013), o conceito de cocriação está intimamente relacionado ao desenvolvimento conjunto de valor na relação entre o cliente e o provedor/prestador de serviços. Este desenvolvimento conjunto pressupõe a criação de experiências e a solução de problemas. Neste caso, o foco é alterado da cadeia de valor para o ponto de interação entre cliente e provedor. Vargo e Lusch (2008) aprofundando este ponto, consideram que as partes envolvidas em um relacionamento comercial

realizam um esforço combinado, que consiste exatamente na cocriação de valor, que se dá por meio da integração de recursos e da prestação de serviços.

Payne et al (2008) afirma que o processo de cocriação por parte dos clientes deve ser visto como um conglomerado de atividades realizadas pelos clientes em busca de um objetivo individual. Se baseia na experiência da interação vivenciada pelo cliente com o produto ou serviço da empresa e como essa experiência é influenciada por fatores emocionais, cognitivos e comportamentais. O autor ainda comenta que cocriação é o envolvimento com os stakeholders para construir plataformas de engajamento baseando-se na experiência, tendo ambos a expectativa de aumento de valor. O foco desse conceito é o desenvolvimento do relacionamento entre os stakeholders por meio do diálogo e interação.

Os autores Prahalad e Ramaswamy (2004c) procuram distinguir o que é de fato cocriação e o que não é. Os seus argumentos estão enunciadossnaTabela . Para os autores, a cocriação não se encontra na transferência, muito menos na terceirização de atividades para os clientes, também não se trata de uma customização de produtos e serviços.

Tabela 2 Classificações de cocriação e não cocriação

O que é cocriação	O que não é cocriação
Criar valor juntamente com o cliente	Foco no cliente
Permitir que o cliente co-construa sua experiência de serviço adequando ao seu contexto	Cliente sempre tem razão
Definição do problema comum e resolução de problemas	Customização em massa
Criar um ambiente de experiências que permita o cliente a ter um diálogo ativo e construir experiências personalizadas	Transferência das atividades para o cliente
Variedade de experiências	Um segmento
Experiência de um	Grande variedade de produtos
Diálogo contínuo	Pesquisa de mercado detalhada
Inovar em ambientes para novas experiências de cocriação	Consulta de clientes para novos produtos e serviços

Fonte: Adaptado de (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004c)

Kristenson et al (2008) explicam que a grande diferença entre o processo de customização e cocriação está no grau de envolvimento do cliente, tendo a cocriação um grau de envolvimento do cliente muito superior. Na cocriação o cliente possui

envolvimento desde o início do desenvolvimento do produto ou serviço, podendo inclusive contribuir para as ideias de novos produtos e serviços com base na sua experiência no uso. Já a customização está limitada ao envolvimento do cliente na parte final do produto/serviço, permitindo apenas mudanças incrementais. Kristenson et al (2008) afirmam ainda que a cocriação se trata de uma mudança na maneira de pensar sobre a geração de valor. Para os autores, customização agrega o valor apenas na produção, enquanto a cocriação agrega valor tanto na produção quanto no consumo.

Prahalad e Ramaswamy (2004) ressaltam que a diferença mais importante entre a customização e a cocriação é que a cocriação tem por objetivo proporcionar experiências únicas para cada cliente, não se limitando a uma escolha entre um número limitado de opções. Os autores ainda ressaltam que a customização tende a se adequar a cadeia de suprimentos das empresas ao invés de se adequar as necessidades individuais de cada cliente. Para Zwass (2010) a cocriação é a ação conjunta de consumidores e produtores na criação de valor para o mercado, podendo ser iniciada tanto pelas empresas, quanto pelos consumidores.

2.2.2. Condições e Instrumentos

Bughin e Jacques (2014) destacam em seu estudo feito com base em 300 empresas europeias, existem três pontos relevantes para se obter sucesso no processo de cocriação de valor, sendo eles:

- Identificar seus cocriadores: A pesquisa demonstra que 90% dos executivos se encontram ansiosos para envolver seus clientes no processo de cocriação. Porém, a pesquisa revela que apenas 12% dos usuários da internet se encontram engajados no processo. O grande problema demonstra ser a falta de conhecimento dos consumidores do conceito de cocriação, o que faz com que grandes empresas utilizem análise de dados para classificar seus potenciais cocriadores e assim explicar-lhes o apropriado uso das plataformas de cocriação. Com isso a audiência é segmentada e promoções de marketing das plataformas de cocriação são desenvolvidas com o intuito de despertar o interesse de cada grupo, como exemplo através de jogos, incentivos monetários, educação ou reconhecimento.

- Encontrar motivação: Segundo o levantamento da pesquisa realizada sobre 10 projetos de cocriação, os participantes da cocriação possuem dificuldades de cocriar sem nenhuma contrapartida. Sendo assim o estudo revela que a uma importante parte dos participantes (28%) são conduzidos pela curiosidade e desejo de aprender, seguido de 26% que são estimulados pelo entretenimento e retribuição social, 26% são conduzidos pelo interesse em ganhar competências e, por último, com 20% a condução se dá através de reconhecimento e recompensas. Portanto, para a organização ter sucesso em mobilizar uma grande quantidade de pessoas que estejam engajadas com o processo de cocriação deve desenvolver diferentes frentes de estímulo, indo ao encontro de cada perfil, para assim se angariar um número expressivo de participantes.
- Foco no ganho sustentável: Para que a cocriação consiga gerar ganhos sustentáveis no decorrer do tempo, é necessário que a mesma tenha foco nas atividades que gerem competitividade avançada de maneira sustentável. Isso pode se refletir nas empresas como o objetivo de ser líder de preço, gerar produtos inovadores ou dispor de serviço de excelência.

Sendo assim o processo para o desenvolvimento de um plano de cocriação que busca interagir com um número elevado de participantes, sendo assertivo na escolha dos cocriadores e que procure resultados estratégicos, duradouros e sustentáveis, necessita de determinação da empresa em buscar meios inovadores, que além de respeitar a característica individual de cada participante, também seja inteligente ao estimular a cocriação.

Segundo Gouillart (2011), para se desenvolverem novas experiências nos consumidores a empresa precisa de um processo de engajamento em tempo real, que encoraje funcionários e clientes a elaborarem novas interações entre eles, e que permita surgir a imersão de novas experiências para o consumidor. O autor descreve ainda que a cocriação é um processo demorado, e cada consumidor realiza o *design* de sua própria experiência com base em um contexto único de cada interação que ele obtém com a

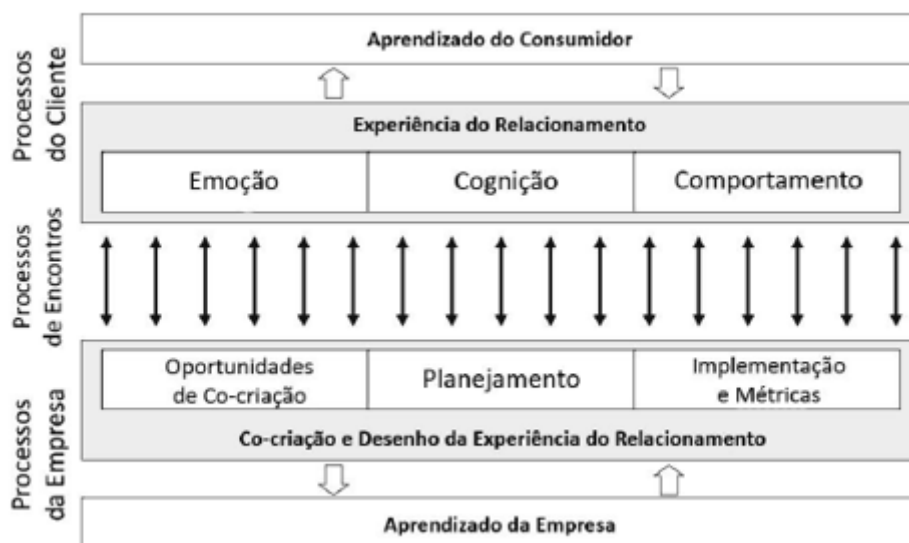
empresa. Por este motivo que a empresa não adquire bons resultados em realizar o design das experiências dos consumidores com base em pesquisas de mercado, pois segundo o autor o resultado final estaria abaixo das expectativas dos consumidores, uma vez que não respeita fatores como o design individual da experiência de cada consumidor dentro de um contexto único para cada um, muito menos o engajamento em tempo real entre clientes e funcionários com o objetivo de se captar novas experiências para o consumidor.

Para Payne et al (2008) as oportunidades de cocriação são identificadas através de três principais fontes, sendo elas:

- - Oportunidades oriundas de avanços tecnológicos: Como exemplo smartphones e computadores que providenciam novos tipos de serviços e experiências.
- - Oportunidades oriundas de mudanças estruturais das indústrias: Como a indústria varejista que se volta cada vez mais para lojas online no lugar de lojas físicas, ou também na área da educação o fenômeno do EAD (Educação a distância), que vem surgindo como uma opção para cursos profissionalizantes e inclusive de ensino superior.
- - Oportunidades provenientes do estilo de vida dos consumidores: como exemplo a maior conscientização para alimentos saudáveis como os orgânicos ou aspectos ambientais.

Os mesmos autores destacam o processo de encontro, onde destacam que este possui diferenças de negócio para negócio, podendo o processo de encontro fornecer maior cocriação de valor em uma situação do que em outra. O processo de encontro, segundo os autores, corresponde ao contato que o cliente estabelece com os produtos ou serviços ofertados pela empresa, devendo a empresa definir os principais pontos de contato com os clientes, podendo ser eles comportamentais (com base no uso do produto), cognição (Uso de guiões, garantia de funcionalidade e testemunhais) ou emoção (utilização de metáforas, situações inesperadas, estórias). Abaixo a Figura 2 demonstra a fundamentação proposta de Payne et al (2008).

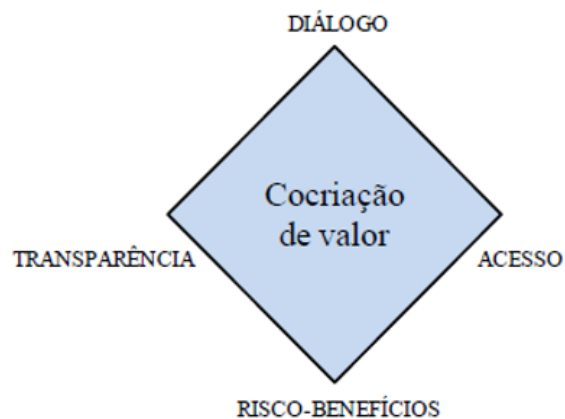
Figura 2 Modelo conceitual de cocriação de valor



Fonte: Adaptado de: (PAYNE et al, 2008)

Ramaswamy e Ozcan (2014) destacam a importância de considerar os blocos de interação para se facilitar a cocriação entre os consumidores e empresa, viabilizando desta maneira a construção de um sistema de cocriação de valor. Estes blocos de interação, são denominados pelos autores através do diálogo, acesso, benefício-risco e transparência, caracterizando a sigla "DART" (*Dialogue, Access, Risk Assessment, Transparency*) em inglês.

Figura 3 Modelo DART de criação de valor



Fonte: (PRAHALAD E RAMASWAMY2004d)

Se referindo a cada variável de maneira individual dentro do modelo “DART”, Prahalad e Ramaswamy (2004d) afirmam:

- **Diálogo** –Diálogo significa interatividade, engajamento e iniciativa para atuar, tanto por parte do produtor quanto do consumidor. O diálogo é muito mais do que simplesmente ouvir as queixas dos consumidores, mas sim dividir conhecimento e comunicação entre ambas as partes, permitindo uma melhor experiência para o usuário e permitindo a empresa oferecer soluções e alternativas efetivas para as necessidades dos clientes.
- **Acesso** – Destaca o fato da empresa disponibilizar o acesso não obrigatoriamente vinculado a propriedade do produto ou serviço, porém permitindo que a dimensão do valor seja apreciada pelo usuário, como exemplo a disponibilização de acesso a dados sobre processo de manufatura e desenvolvimento dos produtos e serviços, design, processo de qualidade entre outros, o que permite um maior engajamento dos envolvidos e percepção de valor.
- **Redução do risco** – A partilha de risco entre os agentes, sendo eles consumidores e produtores, é constantemente revista na esfera da cocriação, porém o consumidor

se pré-dispõe a assumir uma maior parcela de risco no desenvolvimento do produto, uma vez que a empresa assume o compromisso de disponibilizar maiores informações referentes aos riscos acoplados no desenvolvimento dos produtos e serviços cocriados.

- **Transparência** –Quando os produtores disponibilizam seus negócios virtuais de maneira transparente, os consumidores desses bens e serviços possuem recursos para cocriar valor, fazendo com que a empresa abdique do exclusivo do processo de cocriação para os clientes através de sua transparência.

Os autores Prahalade Ramaswamy (2004d) destacam também as vantagens de se combinar os blocos de interação para se obter melhores resultados, criando capacidades importantes como visto na sequência:

- **Acesso e Transparência:** Combinando os blocos de acesso e transparência, a empresa consegue potencializar a habilidade do consumidor de tomar decisões de maneira mais clara e informada. Com isso os prós e contras estarão disponíveis sem que o consumidor tenha que fazer grande esforço para obter tais informações.
- **Diálogo e Redução do risco:** Combinando o diálogo com redução de risco a capacidade de debate e co-desenvolvimento de políticas é melhorada, tanto na esfera pública quanto privada, pois se conseguirá ter uma melhor dimensão dos riscos associados ao produto ou serviço e se debater a melhor maneira de se conduzir o seu desenvolvimento em todos os quesitos, sendo eles na esfera do marketing ou de sua produção.
- **Acesso e Diálogo:** A combinação dos blocos de acesso e diálogo potencializam a capacidade de desenvolver e manter comunidades temáticas de interesse da empresa e cliente. Como exemplo, refira-se o filme “Senhor dos Anéis, em que foram utilizados mais de 400 sites não oficiais de fãs para se obter feedback sobre detalhes do filme, e para isso os produtores disponibilizaram acesso ao time de

produção do filme, com isso tendo acesso a informações estratégicas para seu desenvolvimento.

- **Transparência e Redução do risco:** A combinação destes dos fatores potencializam a capacidade de co-desenvolver confiança entre empresa e consumidor, uma vez que a empresa toma a iniciativa de demonstrar suas fraquezas e riscos acoplados em seus produtos e serviços de maneira transparente, eliminando suspeitas dos clientes e criando confiança entre as partes.

2.2.3. Perfis de consumidores/co-criadores e cocriação virtual

Fuller (2010) indica em seu trabalho quatro perfis de consumidores no processo de cocriação, sendo esses consumidores movidos por diferentes interesses: interesse intrínseco, curiosidade, necessidade e recompensa. Para o autor, os consumidores, com exceção dos movidos por recompensa, não reconhecem o ganho monetário como algo tão importante para a imersão no processo de cocriação virtual, considerando outros pontos como de maior importância como por exemplo o feedback, reconhecimento e a experiência do processo.

Prahalad e Ramaswamy (2004c), descrevem a consequência de um consumidor ativo, conectado e informado, explicando este fenômeno através de cinco etapas, que estão conectadas entre si:

- **Visão Global:** Limites geográficos se mostram inexistentes ao que concerne a informação, forçando uma mudança no panorama dos negócios. Devido ao fácil acesso a informação, consumidores possuem acesso as informações da empresa em relação a diversos aspectos como preço, tecnologia, produtos entre outros.
- **Acesso a informação:** A tomada de decisão por parte dos consumidores se torna mais fácil, devido à massiva quantidade de informações disponíveis, o que desafia negócios que demonstram resistência a liberação de informações ao cliente, assim

como a indústria tradicional. Essa nova visão cria uma necessidade das empresas adaptarem seus negócios para gerar de fato criação de valor (para o consumidor).

- **Relacionamento:** Criação de uma relação entre consumidores, dividindo experiências com base no consumo real, sem limites geográficos, não influenciada a partir de informações oriundas da empresa. O relacionamento é cada vez mais potencializado com a ajuda da internet.
- **Ativismo:** O aprendizado contínuo traz maior exigência na tomada de decisão para adquirir um bem ou serviço, e através da internet os consumidores com frequência possuem maior facilidade e coragem para falar sobre suas decisões, e assim mesmo que de maneira não solicitada feedbacks são disponibilizados para as empresas e até mesmo para os demais usuários.
- **Experimentação:** Através da internet empresas estimulam consumidores a criarem experiências e utilizarem produtos (preferencialmente digitais), como uma maneira de cocriar, estimulando a criatividade dos consumidores e com isso desenvolvendo novos produtos e serviços.

Prahalad e Ramaswamy (2000) enfatizam que a grande transformação na cocriação tem sido o redirecionamento no papel do consumidor de desconectado para conectado, de desinformado para informado e a sua assunção de um papel ativo no processo. A informação das empresas e seus produtos/serviços são debatidos entre os clientes/consumidores de forma cada vez mais constante, devido à ferramenta da internet. A internet tem se mostrado um facilitador para o diálogo entre consumidores e entre consumidores e empresas, retirando o controle total das empresas em relação a diálogos e informações. Com isso o conhecimento em relação à empresa e seus produtos/serviços aumenta por parte do consumidor e é compartilhado entre os demais consumidores conectados, sem que a empresa possa ter controle sobre tal fenômeno.

O autor Ramaswamy (2011) descreve em sua citação a importância da relação humana interativa no papel da cocriação e o uso de plataformas web com o objetivo de fomentar debates globais.

“Nós precisamos de um novo quadro de referência de valor (Experiência humana) e sua criação (Cocriação), que se baseie em interações humanas

colaborativas, dinâmicas, contextuais e generativas nas plataformas, que facilitem tais interações por meio de experiências produtivas e significativas. Isto creio eu, é o cerne da evolução das próximas práticas de criação de valor que as teorias acadêmicas devem abordar. O que eu acredito ser necessário são os engajamentos baseados nas plataformas web entre acadêmicos e profissionais, que ampliem o debate global para aproveitar nossas mentes coletivas, e para expandir nossa compreensão de como as experiências humanas estão passando por transformações no sistema em que estamos tentando teorizar. Caso contrário, a área de marketing corre risco de ser um nó isolado no mundo conectado” (RAMASWAMY, 2011)

Atualmente no lugar de realizar entrevistas cara a cara com o objetivo de se captar dos clientes ideais e reclamações, estão sendo utilizadas ferramentas da internet como comunidades online de marcas ou produtos, que demonstram ser uma maneira muito mais conveniente de se obter o proveito do conhecimento dividido entre os clientes (SAWHNEY et al, 2005). Comunidades online de marcas e produtos gerenciadas por empresas potencializam o encontro de diversos consumidores e entusiastas com o mesmo interesse em comum, que dispõem de grande conhecimento pela marca. Essa ferramenta apresenta-se como um motivador ao engajamento dos participantes para a cocriação (FULLER,2008). Conseqüentemente, esse tipo de ferramenta inclui o consumidor através da internet no processo de negócio denominado cocriação virtual (FULLER, 2010).

Segundo Fuller (2010), é importante saber o que os envolvidos esperam de projetos de cocriação virtual: Os consumidores poderão contribuir dividindo suas ideias criativas, demonstrando suas preferências em relação ao produto, e disponibilizando considerável número de horas modificando conceitos de produtos já existentes, se conseguirem perceber que suas expectativas em relação a cocriação serão respondidas. O autor destaca ainda que os envolvidos na cocriação procuram ferramentas que os permitam criar suas soluções desejadas, transferindo facilmente seu conhecimento. As ferramentas podem estimular a inspiração dos envolvidos, permitindo-os entender a funcionalidade e valor da inovação discutida.

2.3 Comentários finais sobre a revisão teórica

A revisão teórica desenvolvida no presente trabalho, teve por objetivo destacar primeiramente as principais teorias acerca do conceito de valor e a evolução de seu

entendimento no âmbito acadêmico, tendo como exemplo dentre os diferentes conceitos abordados no trabalho “as cinco teorias de valor” relacionadas por Seth et al (2001). Na sequência é relacionado o conceito de cocriação sob a ótica de diversos autores, como exemplo Prahalad e Ramaswamy (2004), que distinguem a cocriação de outros processos comumente associados a mesma. Por fim, finaliza-se a revisão teórica discorrendo sobre as condições e instrumentos envolvidos no processo de cocriação, como exemplo o modelo conceitual de criação de valor (PAYNE et al, 2008), o modelo DART de criação de valor (RAMASWAMY e OZCAN, 2014), os quatro diferentes perfis de consumidores no processo de criação (FULLER, 2010), entre outros.

CAPÍTULO 3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

3.1. Design da pesquisa

A estratégia de pesquisa geralmente é orientada para realizar uma pesquisa acadêmica (BRYMAN e BELL, 2003) e a mais adequada estratégia depende do problema de pesquisa e seu propósito (JANKOWICZ, 1991).

A pesquisa qualitativa se mostra mais adequada para a realização deste estudo devido a várias circunstâncias. Em primeiro lugar, a pesquisa qualitativa se orienta no entendimento do mundo social através da interpretação dos participantes e de suas percepções (BRYMAN e BELL, 2007), enquanto a quantitativa é mais comum em estudos onde se possui objetivos positivistas e objetivistas, (BRYMAN e BELL, 2003). Entre as propostas do presente estudo, constam a necessidade de descobrir quais as expectativas dos clientes da empresa em estudo face à cocriação, nomeadamente qual o papel que atribuem à plataforma online e que tipo de intervenção/participação os clientes esperam obter e quais são seus desafios para a implementação. Trata-se de um problema relativamente novo sobre o qual se sabe pouco. Por isso, a presente pesquisa é de natureza exploratória. Sendo assim devido ao objetivo desde estudo estar voltado a uma abordagem interpretativa e construtiva, a pesquisa qualitativa se mostra mais assertiva para o mesmo. Ainda mais a abordagem qualitativa se mostra mais eficiente uma vez que se procura interpretar as pessoas envolvidas, o que aumenta as chances do surgimento de novas ideias e debates para o estudo (AMARATUNGA et al, 2002). Outro ponto importante é que a pesquisa qualitativa permite um entendimento mais profundo dos participantes (CORBIN e STRAUSS, 2008), o que permite captarmos sentimentos dos consumidores face à cocriação.

Uma das ferramentas mais utilizadas em pesquisas qualitativas trata-se das entrevistas semi-estruturadas (BRYMAN e BELL, 2007), as quais permitem ao pesquisador realizar perguntas abertas e receber dos informantes percepções e sentimentos. Sendo assim as entrevistas qualitativas foram utilizadas como o principal método de captar as expectativas e anseios dos consumidores para a proposta de criação da plataforma online de cocriação proposta neste trabalho. Como se apresenta mais adiante, foram definidas algumas questões de partida para essas entrevistas (guiões).

As entrevistas ocorreram no mês de fevereiro e março de 2018, tendo sido realizadas ao todo 13 entrevistas, incluindo ao proprietário da empresa. Uma preocupação inicial era a de assegurar a participação dos clientes da empresa nas entrevistas. Com a ajuda do proprietário foram realizadas entrevistas com 12 clientes, entre eles 08 homens com idade entre 21 e 34 anos e 04 mulheres com idades entre 22 e 51 anos. Todas as entrevistas ocorreram de maneira individual, sem que os entrevistados tivessem contato uns com os outros.

3.2. Apresentação da empresa em estudo e do projeto em causa

A empresa analisada no estudo está localizada no Brasil, no estado do Paraná, cidade de Curitiba. Sua criação ocorreu no ano de 2016, através da união de dois amigos do ramo do design digital, que com o objetivo de projetar quadros com imagens personalizadas começaram a atender seus clientes através de redes sociais como o “Facebook”. A escolha da empresa se deu pelo potencial do ramo de negócio para ilustrar as vantagens e dificuldades da cocriação e também pela facilidade do acesso às informações, assim como ao proprietário e lista de principais clientes. A empresa possui diversas imagens de autoria própria colocando-as à escolha do cliente com diferentes tamanhos e molduras, de acordo com o desejo do cliente. Atualmente sua estrutura conta apenas com os dois proprietários se caracterizando como uma microempresa, atendendo a todos os tipos de consumidores, porém com uma maior concentração no público de 20 a 35 anos.

Através de conversas com um dos proprietários da empresa, foi identificado o interesse do mesmo em participar do estudo com o objetivo de futuramente implementar a plataforma online de cocriação em sua empresa, por meio da criação de um website próprio. O proprietário possui como modelo de negócio, o foco na atuação através de mídias sociais, com o objetivo de evitar custos desnecessários com a abertura de uma loja física como exemplo aluguel, infraestrutura, funcionários e manutenção da loja. Para o proprietário, a abertura do site próprio e a implantação da plataforma de cocriação têm por objetivo apresentar um ambiente mais confortável e profissional para os clientes que

hoje efetuam suas compras na empresa em estudo. Segundo o proprietário uma de suas dificuldades está em passar uma imagem mais profissional de sua empresa que hoje atua unicamente através do “Facebook”, sendo assim a criação do site próprio e implantação da plataforma de cocriação, representa um passo para uma maior formalização da imagem da empresa para seu público, podendo assim atrair um maior número de clientes. O proprietário participante do estudo é natural da cidade de Curitiba e chama-se João Paulo Missiato, possui 33 anos e é formado em Marketing digital, além de sua atuação como consultor de marketing digital, possui a empresa de produção de quadros personalizados que será abordada no estudo.

3.3. Instrumento de recolha e análise dos dados

Como instrumento de recolha de dados, foram elaboradas entrevistas qualitativas com o objetivo de captar as percepções e sentimentos dos entrevistados. Com isso para o tratamento dos dados foi utilizado o método de análise de conteúdo. Para Bardin (2011), esta técnica de análise de dados é comumente usada por sociólogos, historiadores e administradores em estudos organizacionais. Segundo o mesmo autor o método prevê três fases essenciais sendo elas em sua ordem correta:

- A fase inicial denominada de “Pré-análise”, onde se obtém o primeiro contato com o material a ser analisado, foi nesta fase em que as entrevistas foram organizadas e transcritas, formando a base de dados da pesquisa.
- A segunda fase denominada como “Exploração do material” segundo Bardin (2011), A categorização tem como objetivo a classificação dos elementos que constituem a base de dados, por categorias, sob critérios previamente definidos. As categorias definidas para o tratamento dos dados neste trabalho foram: Para os clientes foram definidas as categorias “Papel da cocriação”, “Percepção de vantagem”, “Ferramentas” e “Suporte”. Já para o empresário utilizamos as seguintes categorias,

“Necessidade de vantagens”, “Liberdade para os clientes”, “Restrições” e “Ferramentas”.

- A terceira e última fase denominada de “Tratamento das informações”, busca através da análise das informações obtidas e estruturadas, a sua devida interpretação. É nesta fase que através da análise das classificações realizadas na segunda fase, foi definido o resultado das entrevistas.

Foram realizadas entrevistas com o proprietário da empresa abordada no estudo, assim como de clientes que já tiveram a experiência de adquirir o produto ofertado pela empresa. Ao todo foram entrevistados 12 clientes coletando suas expectativas em relação à plataforma referentes a aspectos como: pontos que podem agregar ao processo de compra, principais vantagens da adoção da plataforma de cocriação, layout da plataforma e implementação de mecanismos que captem o feedback dos clientes. O guião utilizado para a entrevista com os clientes encontra-se no APÊNDICE I.

Tratando-se da entrevista realizada com o proprietário da empresa foi utilizado um guião abordando questões referentes a expectativas com a implementação da plataforma de cocriação, benefícios esperados, restrições da implementação, pontos de mudança dentro da empresa e ferramentas e procedimentos utilizados para captar feedback dos clientes. O guião utilizado pode ser visualizado no APÊNDICE II.

A análise a seguir foi realizada com a utilização do Excel, onde as entrevistas foram desfragmentadas individualmente por entrevistado, buscando identificar as diferentes percepções para as categorias abordadas a seguir.

CAPÍTULO 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na Tabela 2 listam-se todas as categorias encontradas através da análise dos dados captados nas entrevistas, tendo um número total de 04 categorias para a entrevista referente ao empresário e 04 categorias para as entrevistas realizadas com os clientes.

Tabela 2 Categorias

Empresário	Clientes
- Necessidade de vantagens	- Papel da cocriação
- Aspectos limitantes	- Percepção de vantagem
- Ferramentas	- Ferramentas
	- Suporte

Fonte: Elaboração própria.

4.1. Análise dos resultados “clientes”

Na análise dos resultados das entrevistas realizadas com os clientes, foram analisadas todas as entrevistas com o objetivo de se classificar através das categorias pré-estabelecidas, as percepções identificadas dos clientes acerca das perguntas conforme pode-se conferir na sequência:

- **Papel da cocriação:** Trata da percepção acerca da cocriação no processo de compra, referente a como a cocriação pode transformar, melhorar ou piorar o processo de compra na percepção dos clientes entrevistados, assim como as expectativas dos mesmos acerca da implantação da cocriação no processo de compra. Abaixo é possível verificar algumas respostas relativas a categoria “papel da cocriação” na tabela 04.

Tabela 3 Papel da cocriação

Trechos das entrevistas
- A cocriação me passa a ideia que o consumidor é um autor do resultado final.
- Me agradaria mais poder comprar um produto no qual eu possa ajudar no processo da criação estética e da montagem. A cocriação faria bastante diferença nesse caso.
- Agrega criando intimidade entre cliente e empresa
- O fato de personalizar O produto podendo fazer da maneira que a pessoa quer O que gera agregação de valor ao meu ver
- A cocriação poderia me fazer sentir mais confortável para comprar um produto que seja mais de acordo com meus desejos

Fonte: Elaboração própria.

A análise da categoria “Papel da cocriação” fez com que fosse possível identificar diversas percepções dos clientes entrevistados, sendo que algumas percepções se mostraram mais presentes do que outras. Entre elas destacam-se por ordem da mais presente para a menos presente: “sensação de exclusividade”, “expectativas acerca do produto final supridas”, “Sensação de liberdade no processo” e “Maior inovação no processo”.

- **Percepção de vantagem:** Tem por objetivo demonstrar as percepções dos clientes acerca das vantagens envolvidas no processo de cocriação, tendo como comparativo os concorrentes da empresa do estudo. Abaixo na tabela 05 estão ilustrados alguns trechos dos entrevistados que foram selecionados para a categoria “Percepção de vantagem”

Tabela 4 Categoria Percepção de vantagem

Trechos das entrevistas
- Isso me agregaria pelo fato de poder o produto estar ao meu gosto, coisa que outras empresas não teriam, pois o produto teria uma parte minha, um dedinho meu, coisa que as outras empresas não teriam essa possibilidade.
- Sim é bem vantajoso maior diversidade de produtos e de acordo com a necessidade e preferência do cliente, produtos com qualidade e eu não vejo desvantagens uma vez que a empresa sai na frente oferecendo produtos com mais variedade e disponibilidade.
- A vantagem seria de alguma forma fidelizar o cliente, com uma possibilidade de inovação, porém isso pode acarretar em aumento dos preços, caso não seja feita de forma bem planejada.
- Para mim a falta de opções, um atendimento de baixa qualidade, pré-modelos sem qualidade estética e artística, isso me faria ter dúvida.

Fonte: Elaboração própria.

A análise da categoria “Percepção de vantagem” possibilitou o levantamento de aspectos importantes mencionados pelos clientes. Na ordem de maior para menor frequência verificou-se: “envolvimento no produto final”, “expectativas acerca do produto final supridas”, “possibilidade do processo não atender as expectativas”, “receio de aumento no custo dos produtos”, “maior inovação no processo”, “criação de intimidade com a empresa”, “sensação de liberdade no processo” e “falta de qualidade”.

- **Ferramentas:** Esta categoria demonstra as ferramentas que os clientes gostariam de ter ou julgam fundamentais no processo de cocriação e compra, demonstrando aspectos como funcionamento esperado da plataforma e necessidades que devem ser supridas. Podemos verificar os trechos relativos a esta categoria através da tabela 06 abaixo:

Tabela 5 Categoria Ferramentas

Trechos das entrevistas
- acho que poderia ser um aplicativo simples ou uma área do site da empresa, que da opções de escolha dentro de cada parte do processo de montagem, que vão desde o desenho, tamanho do quadro material e estilo de moldura, já com os valores pré definidos e somados em cada etapa, para que o cliente saiba que no final a obra caberá no orçamento.
- opções de pagamento claras, com valores em destaque, e com os aditivos de valor bem especificados (moldura mais cara avisaria na tela, por exemplo).
- Layout moderno para deixar claro que é uma ideia nova, focada no futuro. Fácil e bem explicado, se tivesse muitas opções eu acredito que poderia ser "overwhelming".
- Eu gostaria de ter um layout 3d podendo ver o produto de varios angulos diferentes, além do zoom. Assim podemos ter maior dimensão de como o produto iria ficar.

Fonte: Elaboração própria.

As percepções capturadas na análise da categoria “Ferramentas” na ordem de maior para menor frequência são: “facilidade no processo de cocriação do produto”, “informações de orçamento e atualizações conforme se adicionam elementos no produto”, “sugestões da plataforma acerca da escolha dos produtos”, “diferentes ângulos e escalas de visualização dos produtos escolhidos”, “grande quantidade de produtos para escolha”, “garantia de segurança na compra online”, “visual moderno”.

- **Suporte:** A categoria suporte está relacionada com a percepção do cliente relativamente ao suporte prestado pela empresa em casos de dúvidas ou perante a necessidade do cliente disponibilizar o feedback no processo de cocriação e compra. Abaixo podemos ver trechos das entrevistas selecionados para essa categoria:

Tabela 6 Categoria Suporte

Trechos das entrevistas
- Eu acho que em todo site existe opção de feedback e comentários, podendo enviar críticas, sugestões e elogios. Isso nem se discute é indispensável. Tem que ter.
- Com certeza, é a forma mais prática para identificar os eventuais problemas ou dificuldades encontradas por quem compra
- O feedback Indispensável, e também que tenha rápido retorno...isso ajuda muito! Ser ativo nas redes sociais também é muito importante, promoções em instagram , facebook e tal.
- Feedback é sempre necessário, principalmente para ir melhorando o processo de criação cada vez mais.

Fonte: Elaboração própria.

A análise da categoria “Suporte”, possibilitou o levantamento de aspectos importantes mencionados pelos clientes. Na ordem de maior para menor frequência verificou-se: “Maior eficiência no atendimento dos clientes”, “Melhora da qualidade através de sugestões” e “Necessidade de rápido retorno sobre o feedback”.

4.2. Análise dos resultados “empresário”

Na análise dos resultados da entrevista realizada com o empresário, foram analisadas características de cada categoria, assim como foi realizado na análise dos clientes, listando as percepções capturadas em cada categoria com base na entrevista realizada com o proprietário:

- **Necessidade de vantagens:** A categoria “Necessidade de vantagens” está relacionada com a percepção do empresário face à possibilidade de obter vantagem na implantação da plataforma de cocriação online, seja essa vantagem no melhoramento do processo de compra ou financeira através de maior volume de

vendas. Abaixo podemos verificar alguns trechos da entrevista selecionados para essa categoria:

Tabela 7 Necessidade de vantagens

Trechos das entrevistas
Sim acreditamos que através da liberdade que os clientes possuem, as vendas possam ser alavancadas
Com a liberdade do cliente poder escolher os diferentes aspectos do produto esperamos ter aumento nas vendas
Esperamos implementar mudanças para que o site possa ficar cada vez mais intuitivo, fácil navegação e que a pessoa e que as futuras compras sejam feitas de maneira mais rápida.

Fonte: Elaboração própria.

Nesta categoria foi possível identificar aspectos mencionados pelo empresário como “Aumentos das vendas devido a implantação da plataforma de cocriação” e “Melhora do processo de compra dos clientes”.

- **Restrições:** A categoria “restrições” está relacionada com a percepção do empresário em relação a possíveis limitações na implementação da plataforma de cocriação, como exemplo na produção dos quadros. Abaixo podemos verificar alguns trechos das entrevistas selecionados para essa categoria:

Tabela 8 Restrições

Trechos das entrevistas
Não seria possível a mudança da imagens dos quadros, pois já possui uma seleção pronta de imagens, a não ser nos casos de escolha de frases onde pode ser escolhida diferentes frases como imagem.
A cocriação teria limitações referentes ao desenho (Imagens), tendo em vista que as imagens já foram desenvolvidas e pré-selecionadas, apenas abrindo exceções para nomes e frases.
Pois o processo de impressão e elaboração do produto continua sendo o mesmo, uma vez que limitamos as opções dos clientes de maneira que não seja preciso modificar o processo de maneira significativa.

Fonte: Elaboração própria.

Na categoria “Restrições”, foi possível verificar a presença da percepção “Limitação de imagens”.

- **Ferramentas:** A categoria “Ferramentas” está relacionada com a percepção do empresário acerca das ferramentas necessárias para a implantação da plataforma

de cocriação, seja por meio de mudanças no processo, ou criação de novos procedimentos para o suporte e funcionamento da plataforma. Abaixo podemos verificar alguns trechos das entrevistas selecionados para essa categoria:

Tabela 9 Ferramentas

Trechos das entrevistas
Criação de um banco de dados para poder casar as possibilidades de escolha como escolha de vidro, tamanho, moldura e as diferentes escolhas que cada item como exemplo, moldura (A,B,C ou D?)
Através de pesquisas de satisfação, sendo enviado para o cliente sempre quando uma compra seja efetuada ou mesmo quando o processo de compra é abandonado, sendo efetuado a escolha do pedido porém não efetuado o pagamento

Fonte: Elaboração própria.

Na categoria “ferramentas”, foi possível verificar a presença de percepções como “criação de um banco de dados para o funcionamento da plataforma de cocriação”, “pesquisas de satisfação com os clientes”, “melhorias na plataforma através de feedback dos clientes”.

4.3. Discussão

O objetivo central das entrevistas era definir se a implantação de uma plataforma de cocriação online respondia às expectativas dos clientes da empresa estudada, nomeadamente quanto a uma participação mais ativa no processo de produção. Além disso pretendia-se conhecer os principais anseios acerca da plataforma por parte tanto dos clientes, quanto do proprietário entrevistado, buscando obter conhecimento de ambas as partes acerca do processo de cocriação. Segundo Gustafsson et al (2012) As empresas devem criar diálogos com os clientes durante o processo de criação de valor, conhecer e comunicar com os clientes no próprio ambiente dos clientes ou por meios, tais como mídia social. Com isso através da realização das entrevistas, foi verificado que grande parte dos clientes apresentaram percepções positivas acerca da implantação da plataforma, mencionando aspectos que ansiavam obter com o seu funcionamento como exemplo, sensação de exclusividade, expectativas acerca do produto final supridas, sensação de liberdade no processo de compra e maior inovação no processo de compra. Também se

obteve a confirmação de que a implantação da plataforma de cocriação é vista pelos clientes como um diferencial frente aos demais concorrentes, através de percepções captadas nas entrevistas como envolvimento no produto final, expectativas acerca do produto final supridas, maior inovação no processo de compra, criação de intimidade com a empresa, sensação de liberdade no processo. Porém também foram capturadas percepções relacionadas como receios e preocupações dos clientes entrevistados em relação a implantação da plataforma de cocriação, como a possibilidade do processo não atender as expectativas, receio de aumento no custo dos produtos e falta de qualidade.

Em relação ao tipo de participação que os clientes esperam obter na plataforma de cocriação e os principais desafios para a implementação da plataforma, verifica-se que os clientes demonstram a necessidade de diferentes ferramentas no processo de cocriação, assim como ferramentas de comunicação (Feedback) que sejam utilizadas de maneira eficiente. De entre as opiniões mencionadas pelos clientes acerca destes aspectos nas entrevistas realizadas, verificamos maior eficiência no atendimento dos clientes, melhora da qualidade através de sugestões, necessidade de rápido retorno sobre o feedback, facilidade no processo de cocriação do produto, informações de orçamento e atualizações conforme se adicionam elementos no produto, sugestões da plataforma acerca da escolha dos produtos, diferentes ângulos e escalas de visualização dos produtos escolhidos, grande quantidade de produtos para escolha, garantia de segurança na compra online e visual moderno. Porém a entrevista com o proprietário da empresa em estudo demonstra que o mesmo menciona que uma das restrições em relação a implantação da plataforma de cocriação, seria a necessidade de se utilizar uma pré-seleção das imagens e molduras dos quadros personalizados, não sendo possível para o cliente sugerir uma nova imagem, com exceções de frases e nomes.

Entende-se que um dos desafios da implantação da plataforma de cocriação está em atender as expectativas dos clientes referente a plataforma, sendo a limitação das imagens para escolha dos quadros um aspecto limitante que pode gerar frustração por parte dos clientes. Segundo Ramaswamy (2013) o sucesso relacionado a uma plataforma depende inteiramente da capacidade de geração de experiências e interação proporcionadas pela mesma, sendo assim, as empresas devem se preocupar em conseguir interagir com o cliente de forma criativa e intencional, permitindo que as experiências se

caracterizem como uma experiência win-more-win-more. Os resultados das entrevistas demonstram expectativas positivas acerca da implantação da plataforma de cocriação, e segundo o proprietário através do processo de recolha de feedback dos clientes, será mantido o constante esforço para se obter a melhora e eficiência da plataforma de maneira progressiva, o que vem ao encontro com o que o autor Ramaswamy (2013) sugere, quando defende que deve-se entrar em contato com os clientes para obter informações sobre suas experiências e interações na plataforma de cocriação, com o objetivo de melhorar a plataforma de maneira a expandir sua capacidade cocriativa. Porém as limitações em relação à escolha das imagens apontadas pelo proprietário demonstram-se como um ponto crítico, permitindo apenas um processo cocriativo parcial. A este respeito, Prahalad e Ramaswamy (2004) referem que, no processo de cocriação, as empresas não devem limitar/controlar a maneira como os clientes cocriam suas experiências, sendo que uma vez que a limitação/controle é exercida como forma de facilitar o processo de cocriação, obtemos uma cocriação parcial. Sendo assim conclui-se que a implantação da plataforma se mostra atraente para os consumidores, porém verificamos que a limitação acerca do processo de cocriação, possibilidade do processo de cocriação não atender as expectativas, receio de aumento no custo dos produtos e falta de qualidade, pode se demonstrar frustrantes para os clientes caso ocorram e prejudicar a percepção positiva dos mesmos em relação a implantação da plataforma. Parcialmente, estas limitações podem ser ultrapassadas como uma estratégia de comunicação adequada.

CAPÍTULO 5. Conclusão

Conforme citado por Prahalad e Ramaswamy (2004), os consumidores atualmente possuem uma maior abrangência de produtos e serviços em comparação a tempos anteriores, porém os mesmos se mostram frequentemente insatisfeitos com as experiências oferecidas pelos prestadores. O autor ainda afirma que as empresas investem em uma grande variedade de produtos, porém são incapazes de diferenciá-los. O presente trabalho, através da proposta de implantação da plataforma de cocriação online, analisa as potencialidades e limitações de um processo de cocriação assente no uso de uma plataforma online. Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam também que a interação entre empresa e consumidor está se tornando o foco da criação de valor e extração de valor. Por esse motivo o trabalho ganha importância ao criar esforços para que através da plataforma de cocriação se obtenha interação entre o cliente e empresa.

A implantação da cocriação nas organizações ganha constante destaque passando a ser encarada muitas vezes como uma necessidade para as organizações, devido ao aumento de capacidade competitiva, uma vez que através da cocriação a empresa ganha a possibilidade de entender e conhecer de maneira profunda seu cliente. Conforme explica Van Doorn et al (2010), a cocriação é considerada como uma importante manifestação do comportamento de engajamento do consumidor. Também Ernst et al (2010) afirmam que os consumidores estão aptos a cocriar e desejam fornecer ideias para novos produtos e serviços, e que isso fará com que se preencham necessidades que até então não foram preenchidas pelo mercado, conduzindo ao aperfeiçoamento de ofertas já existentes. Sendo assim a importância da cocriação, conforme mencionado, não se mantém somente no âmbito do ganho de capacidade competitiva, mas também se torna uma necessidade, devido a transformação do papel do consumidor, que busca potencializar sua participação ativa na criação de valor. Conforme os autores Bolton et al (2009), uma importante consequência decorrente do crescente empoderamento dos consumidores, é o fato de que hoje em dia eles desejam obter um papel de relevância no processo de criação de valor.

O estudo de caso realizado no presente trabalho se deu através da realização e análise de entrevistas qualitativas, realizadas com os clientes e empresário, sendo possível captar as percepções e sentimentos dos entrevistados. As percepções captadas foram

extraídas a partir da elaboração da análise de conteúdo que após a transcrição das entrevistas, se deu em três fases sendo elas: a pré-análise, a exploração do material, e o tratamento das informações. Após essas fases, foi possível identificar e interpretar os dados obtidos, proporcionando assim a conclusão do trabalho.

No trabalho realizado conforme relacionado, observa-se o interesse dos clientes em relação a implantação da plataforma de cocriação online, que demonstraram durante as entrevistas, diferentes necessidades, ambições e preocupações acerca de vários aspectos como sensação de exclusividade, expectativas supridas acerca do produto final, sensação de liberdade no processo de compra, maior inovação no processo de compra, entre outros. Tratando-se do proprietário, verificou-se que apesar do mesmo obter interesse na implantação da plataforma de cocriação e objetivar realizar esforços para seu correto funcionamento, a existência de um número fixo de imagens a serem escolhidas para os quadros, limitaria o processo de cocriação, evitando ao cliente a escolha diferentes imagens ao seu próprio gosto, o que poderia caracterizar-se como uma limitação do processo de cocriação.

Pretende-se que o trabalho possa servir como um ponto de partida para empresas que pretendem implementar a cocriação em suas operações, principalmente para empresas que atuam no mesmo ramo de atuação da empresa utilizada no estudo de caso. Pode-se ainda destacar algumas recomendações com base nos resultados do trabalho referente as principais percepções evidenciadas pelos clientes, como exemplo a necessidade de ferramentas de comunicação como feedback sendo utilizadas de maneira eficiente, rápido retorno do feedback enviado, melhoria da qualidade do produto através das sugestões enviadas, facilidade no processo de cocriação do produto, entre outros mencionados no presente trabalho.

Os principais pontos limitantes do trabalho tratam-se da impossibilidade do acompanhamento da criação da plataforma de cocriação online para a empresa, uma vez que o proprietário não possui previsões de quando irá avançar na implantação da proposta. Com o acompanhamento da implementação haveria a possibilidade de verificar a reação dos clientes e empresário em relação a plataforma em diferentes estágios da implantação, podendo assim analisar o comportamento dos clientes em relação a possíveis limitações, como exemplo, número de imagens para a escolha, o que possibilitaria a comparação das

expectativas iniciais (Antes da implementação) e finais (Após implementação), criando-se um panorama completo em relação ao estudo de caso, o que pode ser realizado em estudos futuros. Além disso, o fato do estudo abordar apenas um único estudo de caso também ressalta uma limitação tendo em conta que a análise de mais estudos de caso poderiam fornecer um resultado mais consistente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARATUNGA, D; BALDRY, D; SARSHAR, M; NEWTON, R. (2002). Quantitative and Qualitative Research in the Built Environment: Application of “Mixed” Research Approach. *Work Study*, 51(1), 117-131.

ANDERSON, J.C.; JAIN D.C.; & CHINTAGUNTA, P.K. Customer value assessment in business markets: A state-of-practice study. *Journal of business-to-business marketing*, V.1 (1), 1992. P.3-

ANDERSON, J.C; NARUS, J. A.; NARAYANDAS, D. *Business Market Management: Understanding, Creating and delivering value*. New Jersey. Prentice Hall, 1998.

AURIER, P.; EVRARD, Y.; N´GOALA, G. La valeur du produit de vue du consommateur. *Valeur, marché et organization*, J.P Bréchet (éd.), Presses Académiques de l´Ouest, Nantes, 1988. P.199-212.

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

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

BOLTON, RUTH N. AND SHRUTI SAXENA-IYER (2009), “Interactive Services: A Framework, Synthesis and Research Directions,” *Journal of Interactive Marketing*, 23 (1), 91-104.).

BOLTON, R. N.; DER, J. H. A multi-stage model of customers’ assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 1992. p.375-384.

BRYMAN, A. AND BELL, E. (2003), *Business Research Methods*, Oxford University Press, Oxford.

BRYMAN, A. AND BELL, E. (2007), *Business Research Methods*, 2 (Ed.), Oxford University Press, Oxford.

BUGHIN, J; (Dezembro de 2014) Three ways companies can make co-creation pay off. Acesso em 27 de setembro de 2017, disponível em our insights MckinseyCompany. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/three-ways-companies-can-make-co-creation-pay-off>

CORBIN, J. AND STRAUSS, A. (2008), *Basic of Qualitative Research*, (3 ED.), Sage, Thousand Oaks.

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

EDVARDSSON, B.; KRISTENSSON, P.; MAGNUSSON, P.; SUDSTRÖM, E. Customer integration within service development: a review of methods and na analysis of insitu and exsitu contributions. *Technovation*, v.32, n. 7-8, p. 419-429, 2012.

ERNST, HOLGER, WAYNE D. HOYER, MANFRED KRAFFT, AND JAN-HENRIK SOLL (2010), "Customer Relationship Management and Company Performance— The Mediating Role of New Product Performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, forthcoming.

FULLER, J., MATZLER K. AND HOPPE M. (2008) "Brand Community Members as a Source of Innovation", *The Journal of Product Innovation Management*, 25: 608 – 619.

FULLER, J. Refining virtual co-creation from a consumer perspective. *California Management Review*, Vol. 52, No. 2 (Winter 2010), pp. 98-122.

FULLER, J., MUHLBACHER, H., MATZLER K AND JAWECKI G. (2010), "Consumer Empowerment Through internet-based Co-creation", *Journal of Management Information System*, 26(3): 71-102.

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

GOUILLART, F. (18 de Abril de 2011) Experience Co-creation. Acesso em 05 de outubro de 2017, disponível em Customers Harvard Business Review.

HAUSER, J. R; URBAN, G. L. The Value priority Hypotheses for consumer budget plans. *The Journal of Consumer Research*, Vol. 12, No. 4. (Mar., 1986), pp. 446-462.

HOLBROOK, M. H. The nature of customer value: An axiology of services in the consumption experience. In RUST, Roland, OLIVER, Richard *service quality: New direction in theory and practice*. California: Sage: Newbury Park, 1994. p.21-71.

HOLBROOK, M. H.; CORFMAN, K. P. Quality and value in the consumption experience: Phaedrus rides again. In: JACOBY, JACOB, OLSON, JERRY C. *Perceives quality* Lexington Books: Lexington, 1985.

HOLBROOK, M. H.; HIRSCHMAN, E. C. The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*. V.9, 1982. p.127-134.

JANKOWICZ, D. (1991), *Business Research Projects for Students*, Chapman and Hall, London.

KRISTENSSON, P., MATTHING, J., JOHANSSON, N. Key Strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services. *International Journal of Service Industry Management*, V. 19, n. 4, 2008.

LAMBIN, J. J. *Marketing estratégico*. Lisboa: Mcgraw-Hill, 2000.

MONROE, K. B. Pricing: Making profitable decisions. New York: McGraw-Hill, 1990.

NARVER, J.C., SLATER, S.F. The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, V.54, n.4, (Oct), 1990.p-20-35.

OVERBY, J.W. The impact of national culture upon the customer value hierarchy: A comparison between French and American consumers. 2000. Knoxville; 2000. Phd Thesis, The University of Tennessee, Knoxville, 2000.

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

PEPPERS, S. C. The sources of values. Berkeley, California: University of California Press, 1954.

PORTER, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.

PRAHALAD, C. K., RAMASWAMY, V. 2000. Co-opting customer competence, *Harvard Business Review* 78 (January – February), p.79-87.

PRAHALAD, C. K., RAMASWAMY, V. 2004. "Co-creation experiences: The next practice in value creation." *Journal of Interactive Marketing* no. 18 (3):5-14.

PRAHALAD, C. K, RAMASWAMY, V. Co-creating value with customers. *Optimize*, January, 2004b

PRAHALAD, C. K., RAMASWAMY, V. 2004c. Co-creating unique value with customers. *Strategy & leadership*, V.32, n.3, Emerald Group Publishing Limited, INSS 1087-8572, pp.4-9.

RAMASWAMY, V. 2011. Plataforma, cocriação , desenvolvimento, HSM Management, v.88, Pg 51.

RICHINS, M. L. Value things: The public and private meanings of possessions. Journal of Consumer Research, December, Chicago, v.21 (3), 1994. P.504-521.

SANTOS-VIJANDE, M. L.; GONZÁLEZ-MIERES, C.; LÓPEZ-SANCHÉZ, J. A, (2013). An assessment of innovativeness in KIBS: implications os KIBS' co-creation culture, innovation capability, and performance. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 28, n. 2, p. 86-102, 2013.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. Comportamento do cliente: Indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SAWHNEY M., VERONA G. AND PRANDELLI, E. (2005) "Collaborating to create: The internet as a platform for customers engagement in product innovation", Journal of interactive Marketing, 19(4): 4-17.

SZYBILLO. G.J; JACOBY.J. Intrinsic versus extrinsic cues as determination of perceived product quality. Journal of Applied Psychology, V59, n.1, 1954. p. 74-78.

THALER, R. Mental accounting and consumer choice. Marketing Science, 4 (Summer), 1985. P. 199-214.

URBANY, J. E.; BEARDEN, W. O.; WEILBAKER,D. C. The effect of plausible and exaggerated reference prices on consumers perceptions and price search. Journal of Consumer Research, V.15, n.1, 1988. P.95-100.

VAN DOORN, JENNY, KATHERINE N. LEMON, VIKAS MITTAL, STEPHAN NAß, DOREE'N PICK, PETER PIRNER, AND PETER VERHOEF(2010), "Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions," *Journal of Service Research*, 13 (3), 253-266.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v.52, (July), 1988.p.2-22.

ZWASS, V. Co-creation: Toward a taxonomy and a integrated research perspective. *International Journal of Electronic Commerce*. V. 15, Issue 1, 2010.

APÊNDICE

APÊNDICE I - Guião dos clientes

Guião entrevistas clientes
- De que maneira você acredita que a cocriação poderia agregar no seu processo de compra?
- Você consegue enxergar vantagens na adoção de uma plataforma de cocriação por parte da empresa? Que tipo de vantagens ou desvantagens que você acredita que a plataforma teria em relação concorrência?
- Que tipo de aspectos julga necessários para o layout da plataforma de cocriação?
- Como você gostaria que o processo de compra na plataforma de cocriação ocorresse? Que tipo de opções julga ser indispensáveis?
- Você julga necessário uma ferramenta para envios de feedback referentes a plataforma, como problemas ou sugestões de melhoria?

Fonte: Elaboração própria.

APÊNDICE II - Guião do empresário

Guião para o empresário
- Quais os resultados que você espera em sua empresa através da implementação da plataforma de cocriação?
- Você acredita que a plataforma de cocriação irá trazer benefícios para a sua empresa?
- Quais seriam os aspectos limitantes da empresa ao adotar a proposta da plataforma de cocriação?
- Quais seriam os principais pontos de mudança dentro da empresa para comportar a plataforma de cocriação?
em relação a plataforma de cocriação

Fonte: Elaboração própria.