

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
MESTRADO PROFISSIONAL**

**EXPLORANDO A COCRIAÇÃO DE VALOR: Um estudo sobre o relacionamento
entre uma empresa de Tecnologia da Informação e seus clientes**

MARCO ANTONIO SARTORI

CASCABEL

2019

Marco Antonio Sartori

**EXPLORANDO A COCRIAÇÃO DE VALOR: Um estudo sobre o relacionamento
entre uma empresa de Tecnologia da Informação e seus clientes**

**EXPLORING VALUE CO-CREATION: A study on the relationship between an IT
company and its customers**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) – Mestrado Profissional da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração**.

Orientador: Professor Dr. Marcio N. Miura

Coorientadora: Professora Dra. Eveline Fávero

CASCVEL

2019

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Sartori, Marco Antonio

Explorando a cocriação de valor : um estudo sobre o relacionamento entre uma empresa de Tecnologia da Informação e seus clientes / Marco Antonio Sartori; orientador(a), Márcio Nakayama Miura; coorientador(a), Eveline Fávero, 2019.

106 f.

Dissertação (mestrado profissional), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2019.

1. Cocriação de valor. 2. Estratégia. 3. Competitividade. 4. Tecnologia da Informação. I. Miura, Márcio Nakayama. II. Fávero, Eveline. III. Título.



Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Cascavel CNPJ 78680337/0002-65
Rua Universitária, 2069 - Jardim Universitário - Cx. P. 000711 - CEP 85819-110
Fone:(45) 3220-3000 - Fax:(45) 3324-4566 - Cascavel - Paraná



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO

MARCO ANTONIO SARTORI

EXPLORANDO A COCRIAÇÃO DE VALOR: um estudo sobre o relacionamento entre uma empresa de Tecnologia de Informação e seus clientes

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:

Orientador(a) - Marcio Nakayama Miura

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Coorientador(a) - Eveline Favero

Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR)

Elizandra da Silva

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

Sergio Luiz Kuhn

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

Cascavel, 30 de setembro de 2019

DEDICATÓRIA

A todos que, com seu apoio, contribuíram para que pudesse chegar ao final de mais essa importante etapa para construção de minha carreira.

AGRADECIMENTO

Gostaria de deixar registrado o meu agradecimento a todos os que contribuíram para que eu pudesse chegar ao final de mais essa importante etapa na construção de minha carreira acadêmica e profissional.

Agradeço primeiramente a Deus, fonte de toda a luz e energia que restaura e dá forças, principalmente nos momentos de maior dificuldade.

Agradeço à Amanda, pela paciência, parceria e amor que foram o principal incentivo para que a caminhada continuasse até o fim.

A Elaine, Nanachara e Fabrício, exemplos de profissionais e grandes amigos que contribuíram com conselhos, ideias e dicas, materiais e incentivos que fizeram uma grande diferença no planejamento e desenvolvimento desta pesquisa.

Agradeço à Professora Silvana pelas importantes colaborações na banca de qualificação, e aos demais professores do PPGA, que abriram caminhos por meio de seus ensinamentos, experiências, palavras de incentivo e de seu conhecimento.

Aos meus orientadores, Prof. Marcio e Prof. Eveline, pelas valiosas e engrandecedoras orientações, sem os quais a concretização deste estudo não seria possível.

À minha família, por todo o incentivo, paciência, compreensão e suporte durante todo o período de curso das disciplinas e do desenvolvimento desta dissertação.

RESUMO

Presença marcante na pesquisa em *marketing* a partir dos anos 2000, a cocriação de valor tem sido considerada, tanto no contexto do desenvolvimento de produtos quanto no desenvolvimento de serviços, um grande diferencial competitivo para as organizações. Ao formarem parceiras para cocriação, as empresas fornecedoras passam a atuar em conjunto com seus clientes, retirando-os de uma postura de usuários e elevando-os ao patamar de parceiros atuantes, que participam do processo de desenvolvimento de produtos ou serviços como um todo. Esta pesquisa analisou o relacionamento estabelecido entre uma empresa fornecedora de *softwares* de gestão de clientes e as empresas consumidoras de seus produtos, identificando as motivações do processo de cocriação de valor entre elas, além dos impactos provocados pela cocriação em seu diferencial competitivo e em seu potencial de inovação. Por meio de uma abordagem qualitativa, utilizando-se de um estudo de caso explicativo, envolvendo a empresa fornecedora e cinco empresas clientes, foi possível investigar o fenômeno em sua essência e explorar suas características em profundidade. Os dados para análise foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas, a análise e a interpretação dos resultados foram realizadas por meio da análise de conteúdo. Os resultados apontaram que alguns dos principais fatores que impulsionam a formação de parcerias para cocriação são a participação e contribuição mútua, a longevidade e qualidade dos relacionamentos, os impactos sociais e financeiros provocados, e a qualidade dos produtos e dos serviços prestados pelo fornecedor. Além disso, a percepção dos clientes sobre aspectos como a transparências nas ações do fornecedor, seu conhecimento, inteligência e credibilidade, contribui para que eles tenham interesse em formar novas parcerias com o fornecedor. Outros impactos provocados pela cocriação entre as empresas envolvidas no estudo foram o incremento do diferencial competitivo e do potencial de inovação. Esta pesquisa se destaca por abordar a cocriação entre empresas, e seus resultados trazem contribuições tanto para a teoria quanto para a prática. Sob a perspectiva teórica, os resultados agregam informações sobre a cocriação de valor entre empresas, tema bastante relevante dentro das pesquisas em administração e *marketing*. Em relação à prática, os resultados apontam os principais fatores percebidos pelos clientes e os impactos provocados pela cocriação em seus resultados financeiros, sociais e operacionais. Esses resultados servem de insumo para a construção de estratégias de relacionamento entre fornecedores e clientes, além de permitirem que as empresas fornecedoras de Tecnologia da Informação (TI) revisitem suas práticas de desenvolvimento de produtos e serviços, buscando estarem mais próximas de seus clientes. Essas ações podem ser norteadas tendo como base os fatores mais relevantes para os clientes na escolha de um fornecedor. Essa proximidade, por sua vez, pode ser intensificada por meio de visitas presenciais, criação de plataformas para compartilhamento de ideias e do incentivo à interação entre os próprios clientes. Isso permite que o fornecedor produza soluções mais aderentes às necessidades do mercado, ao passo que os clientes passam a ter acesso a soluções com maior nível tecnológico e que atendam todas as especificidades do seu negócio.

Palavras-chave: Cocriação de valor; Estratégia; Competitividade; Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

A significant presence in marketing research since the 2000s, Value Co-creation has been considered, both in the context of product development and service development, as a major competitive differential for organizations. By forming partners for co-creation, supplier companies start to work together with their customers, removing them from a user posture and raising them to the level of active partners, who participate in the process of developing products or services. This research analyzed the relationship between a client management software provider company and the companies that consume its products, identifying the motivations of the value co-creation process among them, as well as the impacts caused by co-creation on its competitive differential and its potential of innovation. Through a qualitative approach, using an explanatory case study involving the supplier company and five client companies, it was possible to investigate the phenomenon in its essence and explore its characteristics in depth. Data for analysis were collected through semi-structured interviews, the analysis and interpretation of the results were performed through content analysis. The results pointed out that some of the main factors driving the formation of partnerships for co-creation are participation and mutual contribution, longevity and quality of relationships, social and financial impacts, and the quality of products and services provided by the supplier. In addition, customer insight into aspects such as transparency in actions, supplier knowledge, intelligence and credibility contribute to their interest in forming new partnerships with the supplier. Other impacts caused by the co-creation among the companies involved in the study were the increase of the competitive differential and the innovation potential. This research stands out for being one of the only approaches to co-creation between companies, and its results bring contributions to both theory and practice. From a theoretical perspective, the results aggregate information about value co-creation between companies, a theme that is little explored within management and marketing research. Regarding the practice, the results indicate the main factors perceived by clients and the impacts caused by co-creation on their financial, social and operational results. These results serve as input for building supplier-customer relationship strategies and enable Information Technology (IT) vendor companies to revisit their product and service development practices to be closer to their customers. These actions can be guided by the factors most relevant to customers when choosing a supplier. This proximity, in turn, can be intensified through face-to-face visits, creating platforms for sharing ideas and encouraging interaction between customers themselves. This allows the supplier to produce solutions that are more in line with market needs, while customers have access to higher technology solutions that meet all the specifics of their business.

Keywords: Value Co-creation; Strategy; Competitiveness; Information Technology.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.1.1	Questão de Pesquisa	17
1.2	OBJETIVOS.....	17
1.2.1	Geral	17
1.2.2	Específicos.....	17
1.3	JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES	18
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2	REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS	24
2.1	O CONCEITO DE VALOR.....	24
2.2	INOVAÇÃO EM SERVIÇOS	25
2.3	LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO	26
2.4	A COCRIAÇÃO DE VALOR.....	27
2.5	A COCRIAÇÃO NO CONTEXTO DE TI	28
2.6	PARCERIAS PARA COCRIAÇÃO EM B2B.....	29
2.7	COCRIAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS EMPRESAS	31
2.8	MOTIVAÇÕES PARA A FORMAÇÃO DE PARCERIAS	31
2.9	PERCEPÇÃO DOS CLIENTES SOBRE O FORNECEDOR.....	34
2.9.1	Satisfação do cliente	35
2.9.2	Expertise do fornecedor.....	36
2.9.3	Lealdade ao fornecedor	37
2.10	FATORES PERCEBIDOS PELOS CLIENTES E A COCRIAÇÃO DE VALOR..	38
2.11	COCRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS	39

3	MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA	41
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	41
3.2	EMPRESAS SELECIONADAS PARA ESTUDO.....	44
3.3	CATEGORIAS DE ANÁLISE	45
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS.....	51
3.4.1	Perfil dos entrevistados.....	53
3.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	54
3.6	LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	55
4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	56
4.1.1	Categoria 01 – Iniciativas para formação de parcerias.....	57
4.1.2	Categoria 02 – Percepção dos clientes sobre a empresa fornecedora.....	69
4.1.3	Categoria 03 – Impactos da cocriação no diferencial competitivo.....	74
4.1.4	Categoria 04 – Impactos da cocriação no potencial de inovação.....	76
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
	REFERÊNCIAS	89
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM AS EMPRESAS CLIENTES..	103
	APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM A EMPRESA FORNECEDORA	
	105

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Grau de interação com os atores sociais para inovação	21
Figura 2. Fatores que influenciam na motivação dos clientes para formar parcerias de cocriação	32
Figura 3. Modelo conceitual da criação de valor em serviços.....	38
Figura 4. Distribuição de atores sociais pela fase principal em que a que as empresas interagem para realização de inovações	40
Figura 5. Alinhamento metodológico da pesquisa	48
Figura 6. Modelo teórico construído no Atlas.ti a partir dos códigos previamente definidos..	50
Figura 7. Opiniões das empresas clientes sobre a importância da contribuição mútua.....	58
Figura 8. Opinião das empresas clientes sobre inimitabilidade e potencial competitivo	60
Figura 9. Engajamento das empresas clientes com outros clientes da empresa fornecedora ...	63
Figura 10. Fatores que impactam nas iniciativas para formação de parcerias para cocriação sob a perspectiva dos clientes	67
Figura 11. Fatores que impactam nas iniciativas para formação de parcerias para cocriação sob a perspectiva dos clientes	68
Figura 12. Fatores que impactam na percepção dos clientes sobre a empresa fornecedora.....	70
Figura 13. Convergência das opiniões de clientes e fornecedor sobre a transparências nas ações	73
Figura 14. Colaboração para o aumento do diferencial competitivo dos clientes	75
Figura 15. Percepção dos clientes sobre a inovação em produtos a partir das parcerias.....	77
Figura 16. Percepção dos clientes sobre a inovação em serviços a partir das parcerias	78
Figura 17. Quadro resumo dos resultados	83

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição das empresas de TI no Brasil por área de atuação	19
Tabela 2. Maiores fornecedores X número de clientes	20
Tabela 3. Empresas selecionadas para estudo, por segmento.....	43
Tabela 4. Profissionais selecionados para estudo	52

LISTA DE SIGLAS

Sigla	Significado
ABES	Associação Brasileira de Empresas de <i>Software</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Diretor Executivo)
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Gestão de relacionamento com o cliente)
CSAT	<i>Customer Satisfaction Score</i> (Nota de Satisfação do Cliente)
FIEP	Federação das Indústrias do Estado do Paraná
IDC	<i>International Data Corporation</i>
LDS	Lógica Dominante do Serviço
NPS	<i>Net Promoter Score</i> (Pontuação Líquida do Promotor)
TI	Tecnologia da Informação

1 INTRODUÇÃO

Nos sistemas tradicionais, as empresas determinavam o que produzir, induzindo as pessoas a consumirem aquilo que os fornecedores vendiam como sendo o valor. Embora, atualmente, isso ainda ocorra, a tendência é de que as pessoas passem a consumir de forma cada vez mais consciente e autônoma. Se considerarmos a atuação do consumidor em um contexto de mercado, baseado em práticas tradicionais, é possível observar que ele não tinha participação no processo de criação de valor. Além disso, não dispunha de muitas opções ou meios para escolher entre produtos e serviços que lhe agregassem maior valor, ficando presos à comunicação e aos apelos dos fornecedores (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Uma característica marcante nesse modelo é o fato de que o mercado, e conseqüentemente, a criação de valor, sempre foi focado na empresa, como uma via de mão única. Outro aspecto importante é o fato de que a comunicação partia sempre do fornecedor, raramente do cliente. Essas são conseqüências de uma cultura em que as interações entre fornecedores e consumidores não eram vistas como sendo uma fonte de valor para qualquer um dos lados (Normann & Ramirez, 1994; Wikström, 1996), entretanto, muitas mudanças têm ocorrido na forma como clientes e fornecedores exercem seus papéis nas relações de consumo.

O conceito de valor em uso, apresentado a partir da Lógica Dominante do Serviço (LDS), de Vargo e Lusch (2004), dá destaque ao fato de que os consumidores percebem o valor de um produto ou serviço enquanto usuários dos mesmos. A partir da evolução da *internet* e das muitas possibilidades criadas por essa evolução, incluindo uma maior atribuição de poder aos consumidores, emergiu um novo conceito relacionado ao valor percebido por clientes e fornecedores: a cocriação de valor.

Sob esta perspectiva, há um maior nível de interação entre fornecedores de produtos e serviços e os consumidores. A partir dessas interações de alta qualidade e de suas especificidades, fornecedores e consumidores passaram a criar valor em conjunto e em via de mão dupla, abrindo um leque de novas possibilidades que incrementem a sua vantagem competitiva. Além disso, há maior interação entre os próprios clientes, fazendo com que estes passem a ter fontes alternativas de informações sobre o fornecedor. Isso permite que o consumidor tome decisões com base em suas próprias percepções, e não sobre aquilo que o fornecedor impõe (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Em um ambiente econômico em constante mudança, no qual o consumidor se encontra munido de um grande volume de informações, as empresas passam a ser preocupar mais com o fornecimento de melhores soluções e experiências de consumo aos seus clientes. Essas experiências não envolvem apenas o momento da aquisição de um produto ou serviço, mas também o processo de concepção, produção e comercialização daquele item, em um período de forte interação entre fornecedor e cliente (Vargo & Lusch, 2004).

A partir do momento em que têm à sua disposição uma quantidade maior de opções, os consumidores tornam-se, em menor espaço de tempo, mais insatisfeitos também, (Prahalad & Ramaswamy, 2004), fazendo com que as empresas busquem desenvolver os seus produtos e serviços focados nas necessidades e sob medida para os clientes.

No contexto do mercado de serviços, por exemplo, a cocriação passa a ser interpretada como algo imperativo, representando, em determinadas situações, um sinônimo de qualidade e de confiança no fornecedor (Vieira, 2017). Essa característica se torna ainda mais evidente ao se analisar o mercado de Tecnologia da Informação (TI). Isso ocorre porque a venda de produtos e serviços de TI tem como uma de suas principais características o fato de que as negociações são longas e com interações frequentes entre fornecedores e possíveis clientes (CIO, 2016). O período de negociação, nesses casos, pode chegar a 12 meses, variando de acordo com o porte da empresa cliente e a complexidade do projeto que será realizado junto a empresa fornecedora.

Além das questões tecnológicas e requisitos de segurança, a aderência ao negócio, a reputação, a imagem e solidariedade do fornecedor, o apoio durante o ciclo de vida do produto ou serviço, a participação do fornecedor na geração contínua de valor (Seethamraju, 2015), a qualidade do produto ou serviço e a visibilidade das informações (Rigato, 2007; Ram, Corkindale, & Wu, 2013; Grohmann, Battistella, & Velter, 2013), são alguns dos fatores que impactam diretamente na decisão dos consumidores em manter relacionamentos e negócios com seus fornecedores de TI.

Desta forma, é possível perceber que a existência de um alto nível de interação entre clientes e fornecedores, por si só, pode representar um alto valor para o consumidor (Payne, Storbacka, & Frow, 2008), afinal, de acordo com a perspectiva de Vargo, Lusch e Morgan (2006), não são os atributos físicos de um produto ou serviço, os mais relevantes para o consumidor, mas sim, o efeito benéfico sentido por ele em relação àquele item. Isso reforça a importância da pesquisa sobre a cocriação e os impactos provocados por ela no contexto da interação entre empresas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Embora as pesquisas sobre cocriação de valor em serviços tenham se destacado ao longo dos anos (Ribeiro, Tavares, & Costa, 2016), havendo estudos em contextos interativos por quase duas décadas nas pesquisas da área de *marketing* (Grönroos, 2012), ela ainda é tratada como algo recente, dentro do contexto da Lógica Dominante do Serviço (Alves, 2013). Isso torna necessário o melhor entendimento e o desenvolvimento de estudos que evidenciem o seu potencial e implicações para os negócios e para o diferencial competitivo das empresas.

Da mesma forma, assim como ocorre com outras áreas ligadas ao setor de serviços, as pesquisas sobre cocriação de valor em TI ainda são bastante específicas (Silva, Farina, Gouvêa, & Donaire, 2015), focadas, em sua maioria, em ambientes de comércio virtual ou em ferramentas específicas para determinados nichos de mercado, como a venda de artigos esportivos em sites de *e-commerce*¹, ou a interação com comunidades virtuais, por exemplo.

A partir de um levantamento de estudos publicados entre os anos de 2007 e 2018, este estudo identificou poucas pesquisas que abordassem especificamente as interações e o processo de cocriação de valor entre fornecedores e empresas consumidoras de produtos e serviços de TI. Dentre as lacunas evidenciadas nesses estudos, Sun e Chen (2016) argumentam que pesquisas ainda são necessárias no sentido de compreender os fatores que impactam na cocriação de valor, na satisfação com a terceirização de serviços de TI e na intensão de colaboração futura com o fornecedor.

Sob a perspectiva de Pena, Jamilena e Molina (2014), a cocriação de valor ainda é inexplorada, assim como são inexplorados os benefícios que traz para os clientes em ambientes de empresas que fornecem serviços. Além disso, as empresas de TI têm crescido e evoluído em suas práticas de processos e negócios. A partir desse crescimento, é essencial que se compreenda os impactos que a cocriação de valor provoca em seu desempenho e em seu potencial competitivo.

Alguns pontos relevantes destacados por Grover e Kohli (2012) no contexto das pesquisas sobre a cocriação em TI são a compreensão sobre como as empresas selecionam parceiros para cocriação. Além disso, é importante compreender como as relações para cocriação evoluem, como os projetos realizados em conjunto são concluídos, como o

¹ O *e-commerce*, ou comércio eletrônico, é um tipo de comércio realizado de forma virtual, geralmente utilizando computadores e outros equipamentos com capacidade para se conectar à *internet*.

conhecimento e o valor são distribuídos entre clientes e fornecedores e quais são as etapas necessárias para que todas as articulações necessárias possam se tornar viáveis e operacionais.

Stucky, Cefkin, Rankin, Shaw e Thomas (2011), complementam que são necessárias pesquisas que busquem evidenciar de que forma a cocriação efetivamente ocorre entre fornecedores e consumidores de TI. O foco deve ser dado, especialmente, a pesquisas em empresas que atuam com ramos específicos de atividades, tais como o fornecimento de *softwares* e serviços focados em B2B (*Business to Business*) e CRM (*Customer Relationship Management*), por exemplo.

1.1.1 Questão de Pesquisa

Considerando o contexto das empresas fornecedoras de produtos e serviços de TI e do seu intenso e constante relacionamento com clientes, pretende-se com esta pesquisa, responder à seguinte questão: **Quais as motivações do processo de cocriação de valor entre uma empresa fornecedora de *softwares* CRM e seus clientes?**

1.2 OBJETIVOS

Nas subseções a seguir, são apresentados os objetivos que se busca alcançar a partir do presente estudo e que, portanto, norteiam o desenvolvimento da pesquisa.

1.2.1 Geral

Identificar os fatores que motivam o processo de cocriação de valor entre uma empresa de TI, fornecedora de *softwares* CRM e seus clientes.

1.2.2 Específicos

A fim de alcançar o objetivo geral desta pesquisa, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- a) Observar em que contexto emergem as iniciativas para formação de parcerias fornecedor-cliente;
- b) Analisar a percepção dos clientes sobre aspectos relacionados à empresa fornecedora;
- c) Avaliar os efeitos provocados pela cocriação de valor no diferencial competitivo das empresas envolvidas;
- d) Averiguar os efeitos provocados pela cocriação de valor no potencial de inovação das empresas envolvidas.

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

O mercado de *softwares* e de tecnologia no Brasil, tem apresentado crescimento constante ao longo dos últimos anos, tornando o mercado brasileiro um dos mais promissores da América Latina. De acordo com dados da IDC Brasil (IDC, 2017) e da Brasscom (2017), em 2016 os setores de TI, Comunicações e Telecom movimentaram cerca de R\$ 438 bilhões no Brasil, deixando o País no topo do *ranking* do mercado de TI da América Latina. Com um *market share*² de 36%, entre os anos de 2010 e 2016, o crescimento do setor de TI no País foi de aproximadamente 5,1% ao ano (IDC, 2017; Brasscom, 2017).

Ainda de acordo com dados da Brasscom (2019), a produção setorial de TI no ano de 2018, incluindo as áreas de *hardware*³, *software*, *cloud*⁴, estatais BPO (*Business Process Outsourcing*⁵) e exportações foi de R\$ 197,4 bi. O crescimento, em relação a 2017, foi de 4,2%. Em termos de geração de empregos, foram abertas 27 mil novas vagas em 2018. O número total de postos de trabalho na área de TI no País é de 845 mil. Apesar dos avanços, segundo a Brasscom, entre 2019 e 2022, esse mercado apresenta excelentes perspectivas de crescimento, com investimentos que deverão ser superiores a R\$ 345 bi. Para se ter uma ideia, em 2018, esses investimentos cresceram em torno de 9,8%, representando um total de R\$ 47

² O *market share* representa o percentual de participação ou domínio de uma determinada área de mercado.

³ Componentes físicos, tais como placas, monitores de vídeo, componentes eletrônicos e outros equipamentos eletrônicos.

⁴ *Cloud* ou *cloud computing* é o termo em inglês para computação em nuvem. O termo se refere ao armazenamento de dados e à utilização de recursos computacionais (processadores, memória) de forma centralizada e compartilhada entre várias pessoas ou empresas, sem a necessidade de interação direta desses usuários com esses recursos.

⁵ O BPO consiste na terceirização de atividades ou processos que não fazem parte do foco da organização, tal como ocorre, em diversos casos, com os processos de TI.

bi (ABES, 2019). Atualmente, o Brasil possui 19.300 empresas de TI, distribuídas conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1.

Distribuição das empresas de TI no Brasil por área de atuação.

Empresas	Quantidade	Participação
Desenvolvimento e produção	5.294	27,3%
Distribuição e comercialização	6.650	34,3%
Prestação de serviços	7.429	38,4%
Total	19.373	100,0%

Fonte: ABES (2019b).

Conforme pode ser observado na Tabela 1, a maioria das empresas atua na prestação de serviços. Uma das principais modalidades de serviço oferecida é o desenvolvimento de *softwares* sob encomenda. Devido ao alto nível de personalizações solicitadas pelos clientes desses serviços, é comum que ocorram muitas interações entre as empresas clientes e as fornecedoras durante todo o processo de desenvolvimento e entrega da solução contratada.

Os principais tipos de *softwares* produzidos por essas empresas foram elencados a seguir (ABES, 2019b):

- Aplicações colaborativas (*collaborative applications*): permitem que várias pessoas possam trabalhar em conjunto, compartilhando informações entre si;
- Aplicações de conteúdo (*content applications*): permitem que as empresas façam a gestão, análise e publicação de conteúdo, tal como ocorre com os portais corporativos;
- Aplicações de CRM (*CRM applications*): são utilizados para automatizar os processos de gestão e negócios com clientes. Alguns exemplos desses *softwares* são o *Salesforce*, *Zoho*, *Nectar*, *Pipedrive*, *Sugar*, dentre vários outros (Moraes, 2019);
- Aplicações ERM (*ERM applications*): são utilizados na automatização e otimização de processos de negócio;
- Aplicações de manufatura (*manufacturing applications*): são utilizados para realização de atividades ligadas ao processo de produção/fabricação, incluindo o planejamento e execução de serviços e operações. Totvs e Sênior são alguns exemplos de fornecedores desse tipo de solução.

As principais empresas fornecedoras de *softwares* que atuam no Brasil são apresentadas na Tabela 2. Dentre elas, Linx, Totvs e Sênior são empresas que tiveram sua origem no Brasil.

Tabela 2.
Maiores fornecedores X número de clientes

Fornecedor	Cientes
Oracle	430.000
SAP	378.000
Linx	46.000
Totvs	30.000
Sênior	10.000

Fonte: Rabelo (2018).

Um dos principais focos das empresas que atuam no setor de TI é a inovação, sendo, portanto, marcadas por uma busca constante no sentido de se tornarem mais inovadoras e mais competitivas (França, Barroso, & Politano, 2014). Por essa razão, o aprimoramento da capacidade para inovação não se trata apenas de um diferencial competitivo: ele pode ser o principal fator responsável pela sustentabilidade dos negócios e pela permanência da empresa no mercado (Ikenami, Garnica, & Ringer, 2016).

Buscando estar mais próximas de seus clientes, as empresas fornecedoras de produtos e serviços de TI procuram encontrar formas de adaptar as soluções para que as necessidades específicas dos consumidores possam ser atendidas de maneira personalizada, gerando maior valor, tanto para o cliente quanto para a empresa (Tether & Hipp, 2002), além de incrementar seu potencial de inovação. A Figura 1 evidencia a preferência dessas empresas por interações com seus clientes em relação a outras formas de compartilhamento de conhecimentos e ideias.

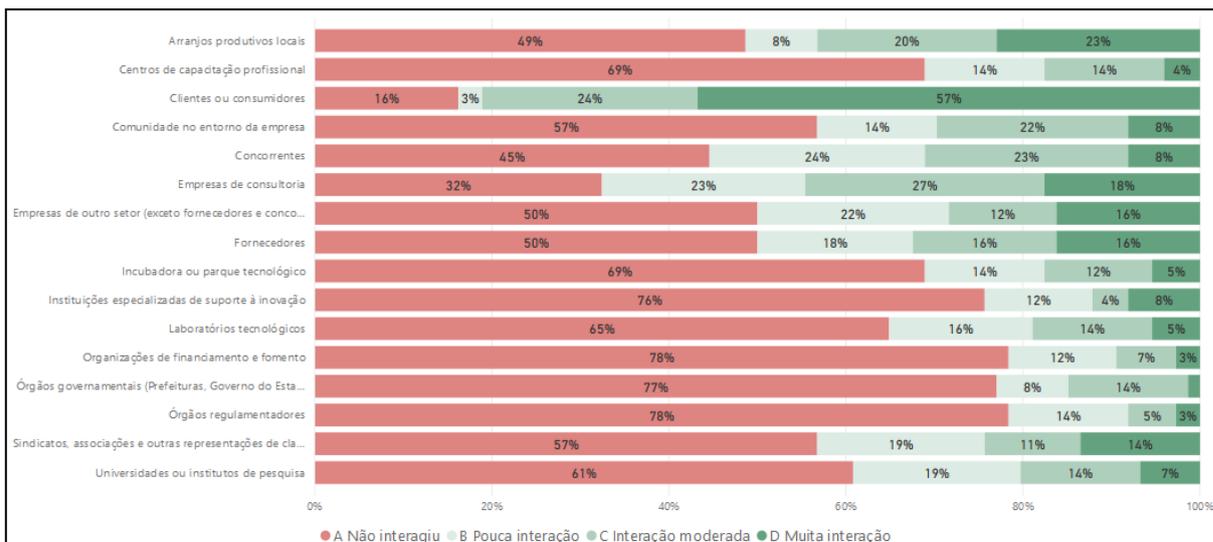


Figura 1. Grau de interação com os atores sociais para inovação.

Fonte: FIEP (2017).

No gráfico é possível observar que 57% das empresas participantes do estudo da FIEP (Federação das Indústrias do Estado do Paraná), afirmaram interagir de maneira mais intensa com seus clientes ou consumidores. Além dos clientes, é possível observar que há interações com outras empresas, principalmente as de consultoria e de outros setores, a fim de desenvolver processos e técnicas que utilizam como base as melhores práticas de mercado.

Embora haja a percepção de que a cocriação pode trazer inúmeros benefícios para os relacionamentos entre clientes e fornecedores de soluções de TI, Pena et al. (2014) ressaltam que há um grande potencial sobre a cocriação ainda não explorado e que, portanto, pesquisas teóricas e empíricas (Grover & Kohli, 2012) são necessárias para preencher as lacunas sobre os benefícios da cocriação de valor, principalmente para clientes das empresas de TI.

Stucky et al. (2011) evidenciam a necessidade de realização de estudos mais aprimorados no sentido de avaliar os desdobramentos que culminam no engajamento de empresas em sistemas de cocriação de valor no setor de TI, de forma a eliminar a complexidade dos modelos existentes sobre o tema. Do lado oposto ao engajamento, tornar-se ainda mais relevante, avaliar as percepções dos clientes a respeito de suas experiências de cocriação, incluindo não apenas situações de benefícios mútuos, mas também de conflitos que podem ocorrer entre fornecedor e cliente (Troccoli, 2010).

A fim de contribuir com o desenvolvimento de ações de cocriação mais bem estruturadas, esta pesquisa busca fornecer uma base que permita aos profissionais de *marketing* e demais envolvidos no processo de gestão de empresas de TI, garantir que os

benefícios da cocriação possam ser percebidos e utilizados como diferencial competitivo e como um impulsionador de inovações.

Considerando que essas empresas se encontram em um contexto de mercado com alto nível de competitividade, o valor percebido pelos clientes tende a ser cada vez mais visto como um fator chave para manutenção de vantagens competitivas (Vega-Vásquez, Revilla-Camacho, & Cossío-Silva, 2015). Por outro lado, são necessárias mais pesquisas que busquem apresentar às organizações os meios pelos quais as iniciativas de cocriação podem ser utilizadas como uma forma de construir relacionamentos que, efetivamente, gerem valor (Ind, Iglesias, & Schultz, 2013). Além disso, é importante compreender as formas pelas quais os clientes participam do processo de cocriação e o que os motiva a optar por essas práticas (Payne et al., 2008).

Espejo e Dominici (2017) evidenciam também a necessidade de se compreender, de forma mais profunda, como ocorrem as interações com os clientes e quais mecanismos podem ser utilizados para envolver os consumidores nos processos de cocriação. Esse envolvimento pode ser motivado pelo desenvolvimento de novos produtos ou ainda por meio da construção de marcas (Van Dijk, Antonides, & Schillewaert, 2014), tanto na perspectiva individual do consumidor quanto no mercado de grandes massas.

A pesquisa ora apresentada se destaca por abordar o processo de cocriação entre empresas. O mercado de TI no Brasil é fortemente dominado por empresas que produzem *softwares* por encomenda e, em praticamente sua totalidade, os clientes são outras empresas, dos mais diversos segmentos e portes. Espera-se, a partir deste estudo, que oportunidades de crescimento para empresas de TI e seus clientes sejam criadas e suas experiências de cocriação sejam aprimoradas e consolidadas como um importante meio para inovar, crescer e incrementar o seu potencial competitivo.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

De modo a atender os objetivos propostos e apresentar contribuições para clientes e fornecedores de TI, além desta introdução, o conteúdo deste estudo está dividido em cinco capítulos. O capítulo dois apresenta a fundamentação teórica e os principais conceitos relacionados à Lógica Dominante do Serviço e à cocriação de valor. Além disso, no mesmo capítulo, são apresentados os fundamentos e a caracterização das parcerias que emergem no contexto B2B (*Business-To-Business*).

O capítulo três aborda a metodologia utilizada na pesquisa, detalhando os procedimentos para a coleta de dados, procedimentos de análise, além das competências exigidas e das limitações inerentes aos métodos utilizados. Além disso, apresenta um detalhamento sobre o contexto no qual a pesquisa foi realizada, ressaltando as características das empresas objetos do estudo. A partir da contextualização do mercado e das empresas, o capítulo quatro apresenta os resultados obtidos, por meio da aplicação prática dos métodos expostos no capítulo três e as discussões desses resultados, à luz das teorias apresentadas no capítulo dois.

O capítulo cinco é dedicado à exposição das contribuições práticas desta pesquisa e das considerações finais. Limitações da pesquisa e sugestões para agendas de estudos futuros também são apresentadas no capítulo cinco.

2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Neste capítulo foram explorados estudos anteriores sobre o tema da cocriação de valor, a partir dos quais pode-se obter os subsídios necessários para o desenvolvimento desta pesquisa, cujo enfoque é o estudo da cocriação de valor no contexto do relacionamento entre uma empresa fornecedora de TI e as empresas consumidoras de seus produtos e serviços. Foram abordados temas como a lógica dominante do serviço, a cocriação de valor no contexto de TI, a formação de parcerias entre clientes e fornecedores para cocriação, além dos efeitos provocados pela cocriação, tanto para clientes quanto para os fornecedores.

2.1 O CONCEITO DE VALOR

O conceito de valor é discutido sob as mais diversas perspectivas e, em cada uma delas, possui diferentes significados. Comumente, o valor pode ser entendido como a qualidade atribuída a um determinado item, o preço de um produto ou o montante de uma venda, por exemplo. Esse valor pode ser real, nominal, absoluto e pode ser interpretado de diversas formas no contexto econômico.

No contexto do *marketing*, Richins (1994) ressalta que o foco não é a questão econômica, mas a percepção que as pessoas têm de valor e que as motiva a comprar ou usar um determinado produto ou consumir um determinado serviço. Essa ideia vem de encontro às de Porter (1990) e Anderson, Jain e Chintagunta (1992), segundo os quais o valor é aquilo que o consumidor está disposto a pagar em troca de um conjunto de benefícios recebidos. Esses benefícios não devem, necessariamente, ser de ordem econômica, mas também social, técnica ou podem ser percebidos por meio da utilização de serviços.

Prahalad e Ramaswamy (2004) vão além das percepções dos clientes. Para os autores, o valor está nas experiências que as pessoas ou organizações vivenciam enquanto utilizam produtos ou serviços.

Sob a perspectiva do fornecedor, a percepção de valor pode se dar em termos dos lucros, proporcionados pela comercialização de produtos ou serviços que entreguem ao consumidor a experiência que ele deseja (Lepak, Smith, & Taylor, 2007).

Desta forma, fornecedor e cliente encontram na atuação conjunta, em forma de parcerias, mecanismos para que as necessidades de ambos sejam atendidas de forma que as suas expectativas de valor possam ser satisfeitas em um processo de geração de valor para ambos os lados.

2.2 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

O setor de serviços possui grande importância no cenário econômico mundial. Por essa razão, as inovações produzidas por ele podem trazer benefícios para toda a sociedade (Venâncio, Andrade, & Gonçalves, 2014).

O conceito de inovação está diretamente ligado a questões tecnológicas, porém com foco no conhecimento e recursos técnicos voltados para a produção de bens e de serviços (Niosi, Saviotti, Bellon, & Crow, 1993). A partir das ideias propostas por Schumpeter (1934), Niosi et al. (1993) explicam que a inovação consiste em se ter melhores produtos, serviços, processos, formas organizacionais, assim como novas formas de se aplicar a tecnologia em novos campos ou em contextos já conhecidos. Além disso, segundo os mesmos autores, a inovação pode se configurar por meio da descoberta de novos recursos ou ainda pela abertura de novos mercados.

Nesse contexto, Schumpeter (1934) apresenta também o conceito da Destruição Criativa, segundo o qual deve haver uma busca constante das empresas, no sentido de criar coisas novas, ao passo que regras, ideias ou produtos antigos são destruídos para dar lugar aos novos. Os objetivos principais desse processo, segundo o autor, são a obtenção de lucros e a geração de valor. Desta forma, novos produtos ou serviços disponibilizados no mercado são uma combinação de fatores de produção otimizados e da aplicação prática de inovações tecnológicas.

A produção de inovações, além de fornecer aos consumidores produtos e serviços que agregam mais valor, torna a concorrência mais acirrada entre as empresas. Isso exige que elas busquem inovar e serem cada vez mais criativas em suas soluções (Schumpeter, 1942).

Nos anos 90, Christensen (1997) trouxe os conceitos de Inovações Disruptivas e Inovações Sustentadoras. Enquanto as primeiras permitem o alcance de novos mercados, modelos de negócio e soluções mais eficientes, essas últimas buscam atender aos clientes e necessidades de mercados já existentes, permitindo que as empresas melhorem seus resultados sem a necessidade de exposição a grandes riscos. Para Christensen (1997), as

inovações sustentadoras são, na verdade, o resultado de inovações incrementais, a partir das quais são realizadas melhorias em processos, produtos ou serviços.

Para Schumpeter (1934), as empresas devem buscar constantemente a inovação por meio da introdução de novos produtos, métodos e iniciativas no mercado. Para o autor, as organizações que não adotam essa prática deixam de atrair os consumidores e, conseqüentemente, são superadas pela concorrência.

Os consumidores têm buscado cada vez mais utilizar a tecnologia e permitido que ela penetre em suas vidas e em seu cotidiano (Zhao, Zhou, & Ci, 2017). Isso faz com que as empresas que atendem a esses consumidores tenham que inovar e se reinventar constantemente. Por essa razão, a inovação tem sido uma meta constante nos mais diversos tipos de organizações e isso faz com que haja investimentos para fortalecer as iniciativas que a promovem, bem como, remover os impedimentos que, de alguma forma, possam dificultá-la (Bruno-Faria & Fonseca, 2014).

2.3 LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO

Proposta por Vargo e Lusch (2004), a Lógica Dominante do Serviço (LDS) é focada no processo de interação que ocorre entre clientes e fornecedores para criação de valor. A partir desse conceito, as empresas que atuam na área de serviços podem aprimorar suas capacidades em relação à competitividade, por meio de uma melhor gestão de valor (Gummesson, 2007).

Desta forma, a LDS atua em um contexto, no qual o que é importa é a troca entre serviços, na qual ocorre benefício mútuo a partir das interações entre os envolvidos (Lusch & Vargo, 2014). Sendo assim, os consumidores buscam benefícios e valor, e não objetos físicos (Brambilla & Damacena, 2011). Essa abordagem, de certa forma, é o oposto daquilo que é pregado pela lógica orientada a produtos, na qual o produto é considerado como sendo o principal valor. Pela ótica da LDS, os objetos são utilizados para prover um serviço e o serviço, por sua vez, é o responsável pela proposição e entrega de valor.

Sob a perspectiva da LDS, o sistema de criação de valor tradicional, focado no fornecedor em vez do cliente, deve se tornar, ao longo dos anos, um modelo obsoleto. Isso acontece porque os consumidores têm abandonado uma postura de isolamento e falta de consciência sobre as suas capacidades e sobre o seu poder. Ao assumirem uma postura mais ativa, eles passam a atuar de forma colaborativa e constante, por meio de interações com seus

fornecedores. O nível e frequência dessas interações dependem do tipo de produto ou serviço em questão.

Um ponto importante a ser considerado, ao se tratar as interações entre fornecedores e consumidores, está na dedicação empenhada durante todo o processo, seja de construção de um produto ou da concepção de um serviço. É fundamental que as empresas, incluindo todo seu corpo de funcionários, passem a observar de forma atenta os comportamentos dos clientes. A partir daí, é possível explorar todo o seu potencial criativo, assim como ofertar benefícios em troca da colaboração recebida (Salvado, Ferreira, & Costa, 2011; Merz, Czerwinski, & Merz, 2013).

Esse conceito de valor em uso, aliado a uma série de facilidades de comunicação, principalmente, em virtude da evolução da *internet* e de outros meios de comunicação, promove um sentimento de poder por parte dos consumidores (Dietrich, 2011). A partir daí, emerge o conceito da cocriação de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Embora existam divergências conceituais em relação às teorias que envolvem a cocriação, principalmente no contexto dos serviços, os estudos focados na cocriação de valor, publicados ao longo dos últimos anos, sustentam-se, majoritariamente, nos alicerces da LDS (Santos & Morais, 2015).

2.4 A COCRIAÇÃO DE VALOR

A partir do conceito proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004), classificado como algo de fundamental importância, dentro da área de *marketing* e da inovação (Hatch & Schultz, 2010), a cocriação de valor tem evoluído ao longo dos anos. Isso tem ocorrido, em grande parte, devido ao fácil acesso dos consumidores e fornecedores aos meios de comunicação, dentre os quais pode-se destacar a *internet* (Zwass, 2010; Salvado et al., 2011; Dietrich, Brasil, & Frio, 2013; Chowdhury, 2017).

Apesar de possuir uma definição simples, a cocriação pode surgir a partir de características específicas de cada perfil de interação realizada entre clientes e fornecedores. Por outro lado, no contexto geral, todas essas possíveis formas de emergência da cocriação estão relacionadas entre si, afinal, o objetivo central é sempre o de construir valor em conjunto (Greenhalgh, Jacson, Shaw, & Janamian, 2016).

Dentre as principais estratégias utilizadas pelas empresas para se beneficiarem da cocriação, muitas delas mantêm seu foco em recursos intangíveis. Dentre esses recursos,

podem ser destacados o relacionamento com os clientes, a utilização de Tecnologia da Informação, a disseminação de boas práticas de gestão, ou ainda a geração de ideias a partir das interações com clientes e funcionários (Salvado et al., 2011; Salwan, 2012).

Apesar da nova abordagem proposta em relação à cocriação de valor com os clientes e dos muitos avanços percebidos em relação a essa abordagem, há ainda situações ou contextos de mercado em que o consumidor mantém a mesma visão anterior à LDS (Frio & Brasil, 2016b). Por essa razão, há ainda um grande esforço por parte das empresas no sentido de criar mecanismos e plataformas para impulsionar o processo de cocriação de valor. Para isso, elas precisam desenvolver habilidades sólidas, principalmente, por meio da valorização e divulgação de suas marcas (Vernette & Hamdi-Kidar, 2013; Pee, 2016; Dimitrova, Smith, & Andras, 2017).

Esta é uma experiência que tem apresentado bons resultados. A justificativa está no fato de que, as pessoas se sentem motivadas a participarem de comunidades, inclusive, por meio das plataformas disponibilizadas pelos fornecedores, porque enxergam oportunidades de encontrar satisfação a partir do consumo, além de poderem socializar e expressar sua criatividade ou o seu amor pela marca (Ind et al., 2013; Skandalis, Byrom, & Banister, 2015). Portanto, o emprego de recursos focados na interação como forma de engajamento dos clientes, pode ser considerado como um alicerce para a construção do conjunto de capacidades de cocriação de uma empresa (Lazarus, Krishna, & Dhaka, 2014).

2.5 A COCRIAÇÃO NO CONTEXTO DE TI

A cocriação no mercado de TI, embora abordada de forma discreta ao longo dos anos, apresenta resultados relevantes e que contribuem de forma significativa para o mercado. Caracterizada pela grande intensidade em conhecimento, essa área apresenta como um dos pilares para a cocriação, o compartilhamento de conhecimento, além do compartilhamento de capacidades complementares e de uma governança eficaz (Grover & Kohli, 2012; França et al., 2014). No contexto das pequenas e médias empresas, essas práticas são fundamentais para sua competitividade e para a sustentabilidade de seus negócios (Madi, Dahalin, & Baharom, 2013).

Com o intuito de aprimorar suas capacidades para cocriação, muitas empresas passam a fazer parte de associações ou redes que lhes garantem um maior potencial de efetividade em suas atividades de geração conjunta de valor. Em grande parte dos casos, a união de pequenas

empresas com grandes fornecedores possibilita um aumento exponencial das vendas, contribuindo para uma melhora considerável de seu desempenho (Ceccagnoli, Forman, Huang, & Wu, 2012; Gretzinger & Leick, 2017).

Sob a perspectiva dos clientes, a cocriação com seus fornecedores de TI pode trazer uma série de benefícios. Dentre eles, é possível destacar o acesso a novas tecnologias e a soluções que o mercado ainda levará algum tempo para conhecer. Essas tecnologias podem auxiliar na automação de processos, melhor uso dos dados produzidos pelas operações da empresa e na melhoria do processo de tomada de decisões. Os benefícios fornecidos pelos recursos de TI e Telecom impactam diretamente sobre a cocriação, surtindo efeitos, até mesmo, na percepção de valor e na lealdade do cliente ao fornecedor (Pena et al., 2014; Frio & Brasil, 2016).

Ainda sob a perspectiva do cliente, uma prática bastante comum é a terceirização dos serviços de tecnologia. A partir do momento em que, uma empresa opta por terceirizar esses serviços, passa a usufruir de vários benefícios, tendo em vista que, pode manter seu foco naquilo que realmente é relevante, como é o caso do relacionamento com seus clientes, por exemplo (Sun & Chen, 2016). Enquanto isso, o fornecedor recebe os *feedbacks* do cliente e retribui na forma de melhores soluções e alternativas para os problemas enfrentados pelo cliente e pelo mercado.

Stucky et al. (2011) ressaltam, entretanto, que a atividade de cocriação em serviços de TI é algo bastante complexo de se implementar. A justificativa está no fato de que, clientes e fornecedores são entidades com alto nível de complexidade, uma vez que, há muitos atores envolvidos, com interesses distintos, além de negociações e projetos que podem se arrastar por anos.

2.6 PARCERIAS PARA COCRIAÇÃO EM B2B

Grande parte das pesquisas realizadas ao longo dos últimos anos, manteve seu foco no processo de cocriação de valor entre empresas e consumidores finais – pessoas físicas (B2C – *Business-to-Consumer*⁶). Aproveitando-se dessa lacuna existente na pesquisa em *marketing*, este estudo aborda os relacionamentos para cocriação entre empresas.

⁶ O B2C é o comércio praticado diretamente entre a empresa produtora ou fornecedora e os consumidores finais.

No contexto B2B (*Business-To-Business*⁷), a cocriação de valor é proposta como algo que, por meio de uma estrutura integrada, deve proporcionar a criação mútua de valor desde os estágios iniciais das interações entre as empresas envolvidas. Desta forma, as equipes de *marketing* dos fornecedores devem estar focadas na busca por estratégias de cocriação de valor, desde os primeiros passos da interação entre empresas, explorando as capacidades de ambos os lados e em todas as fases do processo (Park & Lee, 2015).

O que deve estar evidente, a partir do momento em que fornecedor e cliente assumem o compromisso de um projeto de cocriação, é o fato de que ele é um processo dialógico, ou seja, envolve um alto nível de participação de ambos os lados. Desta forma, a cocriação só ocorre se ambos os parceiros contribuírem mutuamente em busca do benefício e valor comum (Kasnakoglu, 2016).

Outro fator de grande impacto no ambiente organizacional, está ligado à inovação. Por essa razão, as ações dos gestores das empresas, principalmente as fornecedoras, devem estar focadas em induzir comportamentos inovadores e em desenvolver mecanismos que permitam que, ambos os lados envolvidos no processo possam, de forma clara, perceber os avanços relacionados às inovações. Essa tarefa se torna mais simples, na medida em que os relacionamentos tornam-se mais antigos e mais sólidos (Lambert & Enz, 2012; Perks, Gruber, & Edvardsson, 2012; Khreish, 2015).

No caso dos relacionamentos focados em inovação, percebe-se a ocorrência do tipo “ganha-ganha”, tornando mais simples a geração de valor, reduzindo riscos e maximizando a existência de valor comum. Quando gerenciada de maneira eficaz, a cocriação para inovação pode ser direcionada para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, garantindo a inimitabilidade e aumento da competitividade das empresas envolvidas (Hjalager & Konu, 2011; Rupo, Perano, Centorrino, & Sanchez, 2018).

Dentre os principais fatores que impactam na constituição de parcerias para cocriação entre empresas, pode-se destacar, o compartilhamento de responsabilidades (Fernando & Las Casas, 2018), o retorno do investimento e o impacto social provocado pelo processo de cocriação (Shamim & Ghazali, 2014).

⁷ O B2B é o comércio praticado entre empresas.

2.7 COCRIAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO PARA AS EMPRESAS

A cocriação de valor implica no relacionamento fornecedor-cliente, para que haja uma interação eficiente (Tavares & Costa, 2016). Um dos principais benefícios encontrados no relacionamento para cocriação está no desenvolvimento de novos serviços (Dal Bó, Milan, Sampaio, & Perin, 2017), uma vez que, tem apresentado diversas contribuições para o incremento do nível de competitividade das organizações.

É importante ressaltar que, as empresas, embora apresentem casos de sucesso em relação à cocriação no processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços, o fazem por meio de diferentes níveis de interação. Esses níveis se adequam ao segmento de negócio do cliente, complexidade do projeto que ele espera desenvolver com o fornecedor ou a complexidade do produto ou serviço que se pretende desenvolver. O envolvimento dos consumidores também ocorre de formas distintas, podendo se restringir apenas ao fornecimento de ideias ou se expandir para o apoio em testes em produtos, validações de processos, elaboração de estratégias de venda, dentre outras ações (Santos & Brasil, 2010; Sahi, Sehgal, & Sharma, 2017).

Para Scanfone, Torres Júnior e Gosling (2015), são bastante significativas as diferenças entre os modelos de cocriação, principalmente, no que se refere às responsabilidades do consumidor, às formas de interação e às possibilidades de geração de valor entre os envolvidos no processo. Isso, em parte, ocorre em virtude das constantes evoluções sofridas por esses modelos de cocriação (Troccoli, 2010).

Para Roberts e Darler (2017), a cocriação de valor é uma grande oportunidade para o desenvolvimento de abordagens focadas nas pessoas, de modo a contribuir para o desenvolvimento de novos produtos e serviços. Além disso, a partir da cocriação, é possível estabelecer uma nova cultura, com foco na inovação e na construção de relacionamentos (Van Dijk, Antonides, & Schillewaert, 2014; Roberts & Darler, 2017). A seguir são tratadas as principais motivações para a formação de parcerias para cocriação.

2.8 MOTIVAÇÕES PARA A FORMAÇÃO DE PARCERIAS

A cocriação de valor para o usuário tem se tornado uma tendência nos mais diversos contextos da área de serviços, incluindo os de transportes, turismo, cuidados médicos e estéticos, TI, Telecom, dentre outros. Entretanto, nem todo cliente está disposto a participar e

colaborar na geração de valor, a partir de iniciativas de cocriação (Madi et al., 2013; Shamim & Ghazali, 2015). Independentemente do contexto, ela pode ser considerada com um processo que envolve um alto nível de participação de ambos os lados envolvidos.

Em linhas gerais, pode-se dizer que a cocriação só ocorrerá se houver uma intensa participação e contribuição mútua (Kasnakoglu, 2016). Apesar disso, em muitos dos contextos de serviços em que emergem ações para cocriação, as iniciativas surgem do interesse do cliente em convidar os fornecedores para atuar em conjunto. Por essa razão, nota-se uma maior propensão dos consumidores para atuarem como proponentes de soluções em produtos e serviços (Terblanche, 2014). Dentre os fatores responsáveis por esse comportamento (Figura 2), podem ser destacados, o relacionamento com a marca do fornecedor (Nysveen & Pedersen, 2014), o engajamento com a comunidade (Qazi & Ali, 2017), além do envolvimento com o fornecedor por meio de plataformas *online* (Leclercq, Poncin, & Hammedi, 2017), que tendem a tornar mais simples e ágil a comunicação entre as partes. A qualidade nos serviços prestados e a satisfação é sentida pelo cliente, embora exijam esforços de ambos os lados envolvidos na interação, também se caracterizam como fatores que impactam diretamente no surgimento de iniciativas para cocriação (Ghosh & Ray, 2017).

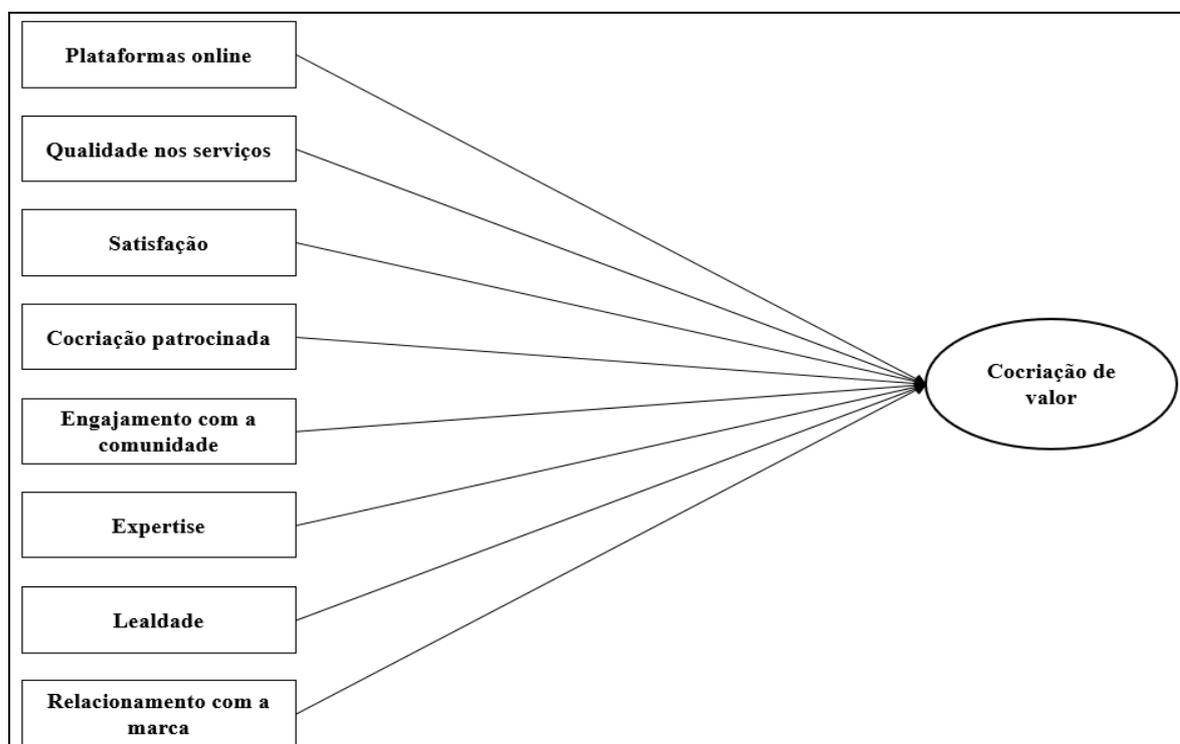


Figura 2. Fatores que influenciam na motivação dos clientes para formar parcerias de cocriação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

De maneira complementar, a tecnologia da informação tem papel fundamental na motivação do consumidor. De acordo com Diffley e McCole (2015), as competências em TI, principalmente, no que tange às mídias sociais, são antecedentes críticos do processo de cocriação, impactando positivamente nos aspectos financeiros e no desempenho das organizações. Dentre os principais benefícios obtidos pelo consumidor, a partir da cocriação, Nysveen e Pedersen (2014) destacam que a participação nesse processo influencia de maneira positiva as “dimensões sensoriais, afetiva, cognitiva, comportamental e relacional” das pessoas envolvidas no processo.

De forma complementar aos estudos que expõem as motivações para a cocriação, Payne et al. (2008), Ind et al. (2013) e Desai (2015), evidenciam que, uma das opções para envolver o cliente nesse processo é a criação de comunidades para interação com a marca e com a empresa fornecedora. De acordo com os autores, as pessoas tendem a participar desse tipo de comunidade, porque encontram nelas o sentimento de satisfação, a possibilidade de expressar sentimentos, ideias e de socializar.

Apoiados na teoria de que as marcas possuem impacto positivo no envolvimento do consumidor com a cocriação, Skandalis et al. (2015) descrevem que, nesse tipo de interação, os clientes podem atuar de forma prática na cocriação. Para Qazi e Ali (2017) as marcas são uma excelente alternativa, inclusive, no contexto das pequenas e médias empresas. O que mais impacta nesse caso, segundo os autores, é a atratividade exercida pela marca sobre os clientes. Uma vez engajados com a marca, os consumidores tornam-se leais e apegados a ela, além de se mostrarem mais resilientes em caso de informações negativas em relação a mesma.

Dimitrova et al. (2017) ressaltam que uma alternativa à exploração dos benefícios fornecidos pela utilização de comunidades, incluindo aquelas ligadas a marcas, é a criação de plataformas *online* para extrair todo o potencial criativo dos consumidores. Isso se torna possível no mercado, no contexto atual, principalmente em decorrência das evoluções ocorridas na *internet* e nas telecomunicações ao longo dos anos (Zwass, 2010).

Expandindo o contexto de origem das iniciativas de cocriação, Zwass (2010) cita o exemplo da cocriação patrocinada. Nesse cenário, os produtores/fornecedores provocam os consumidores para que contribuam de forma prática no processo de interação. Essas ações práticas impulsionam ou apoiam os modelos de negócios dos patrocinadores, aqui representados pelos produtores e/ou fornecedores. O oposto da cocriação patrocinada pode ser entendido como a cocriação autônoma. Nesse caso, há uma série de atividades de consumo que se equiparam à produção de valor do lado do consumidor.

Aproveitando-se de uma série de outras ferramentas, as empresas buscam adequar os recursos disponíveis, de modo a produzir iniciativas de cocriação. Um exemplo disso ocorre com as empresas de varejo. Essas empresas operam em um ambiente de competição intensa e, por essa razão, têm buscado investir em estratégias de comércio híbrido para alcançar seus clientes, tanto nos meios físicos, quanto nos meios virtuais (Oh & Teo, 2010; Bahnř, Granzin, & Tokman, 2015). O principal diferencial, neste caso, está relacionado à possibilidade de integração de um grande volume de informações, originadas do ambiente físico e do ambiente virtual, a partir das experiências provocadas pelos clientes.

É importante considerar a contribuição de cada cliente, uma vez que, suas opiniões e conhecimentos são uma importante fonte de ideias e propostas para os produtos e serviços inovadores, independentemente do contexto. Em muitos casos, essas contribuições devem ser provocadas pelos fornecedores, buscando identificar o que motiva os clientes, por meio da avaliação de suas experiências e de suas dimensões de valor (Koniorczyk, 2015; Horbel, Popp, Woratschek, & Wilson, 2016).

Sahi et al. (2017) apontam que há inúmeros exemplos de casos de sucesso de empresas que passaram a envolver seus clientes no processo de cocriação. Entretanto, para que estas ações de fato tenham o resultado esperado, são necessários três fatores principais, sendo eles: (1) participação do cliente; (2) experiência do cliente; e (3) integração de recursos disponíveis. Ainda de acordo com os autores, um determinado prestador de serviços é promovido pelo chamado “boca-a-boca” realizado pelos clientes.

É importante ressaltar que, o “boca-a-boca” é um reflexo da satisfação do cliente em relação ao fornecedor. Por essa razão, os fornecedores devem estar conscientes da relevância do papel do consumidor no processo de cocriação, permitindo que estes atuem proativamente e reconhecendo suas sugestões e ideias (Sahi et al., 2017). Isso pode contribuir para o aumento da carteira de clientes do fornecedor, melhoria do faturamento e crescimento da empresa.

2.9 PERCEPÇÃO DOS CLIENTES SOBRE O FORNECEDOR

Essenciais para a evolução e sustentabilidade dos negócios, as relações de criação de valor têm sido destaque nas pesquisas da área de *marketing*. Apesar da importância do tema, ainda faltam dados relacionados à forma como os clientes percebem a cocriação e as interações com os fornecedores (Piligrimiene, Dovaliene, & Virvilaite, 2015).

Cientes da necessidade de investimento no relacionamento com os consumidores, as equipes de *marketing* têm investido em técnicas de *branding*⁸, a fim de garantir vantagens competitivas no longo prazo. Dentre os benefícios obtidos a partir da satisfação dos clientes, podem ser destacados, a lealdade e a promoção do fornecedor por meio do “boca-a-boca” (Rajah, Marshall, & Nam, 2008; Nysveen & Pedersen, 2014; Sahi et al., 2017).

Para Kukk, Leppiman e Pohjola (2014), o engajamento do cliente pode provocar efeitos positivos ou negativos no valor percebido por ele. Isso ocorre porque o consumidor sente a necessidade de contribuir de forma prática e intensa com o fornecedor. Desta forma, os clientes percebem o valor na combinação entre processos e valor em uso. Além disso, são altamente influenciados pelos processos originados a partir das interações com os fornecedores.

Ind et al. (2013) e Kasnakoglu (2016) ressaltam que o engajamento dos consumidores é de suma importância para as empresas, afinal, a cocriação só ocorre se ambos os parceiros contribuírem mutuamente. Para os autores, os clientes se sentem motivados a contribuir quando podem expor as suas ideias, além de expressar sua criatividade e de socializar com outros consumidores que compartilham as mesmas preferências.

Isso se torna ainda mais evidente ao considerar-se que os clientes têm buscado criar as suas próprias experiências (Minkiewicz, Evans, & Bridson, 2014), e utilizado de forma mais intensiva, o poder a eles atribuído, colaborando para a construção de novos e melhores modelos de cocriação (Saarijärvi, 2012).

2.9.1 Satisfação do cliente

A cocriação tem impacto direto na satisfação dos clientes. A satisfação, por sua vez, tem impacto direto na intenção de colaboração futura do cliente com o fornecedor de um produto ou serviço. Por essa razão, é essencial que as empresas invistam em melhores experiências para os consumidores, de modo a garantir a sua satisfação (Sun & Chen, 2016).

Uma das principais formas adotadas pelas organizações para garantir a satisfação dos consumidores é a experiência proporcionada pela relação deles com as marcas. Nesse contexto, uma série de percepções são estimuladas nos clientes, incluindo as dimensões

⁸ O *branding* se refere à gestão da marca da empresa, incluindo seu nome, slogans e elementos visuais.

sensoriais, afetivas, cognitivas, comportamentais e relacionais (Nysveen & Pedersen, 2014; Dimitrova et al., 2017; Qazi & Ali, 2017).

Garantir a satisfação do consumidor, embora necessário, pode se tornar uma tarefa bastante complexa. Em serviços com alto nível de colaboração, por exemplo, a ocorrência de alguma falha pode provocar um sentimento de inconformidade no consumidor, fazendo com que o índice de satisfação diminua. Desta forma, além de proporcionar experiências satisfatórias para seus clientes, as empresas devem investir em planos que lhes permitam recuperar a confiança dos envolvidos em caso de falha (Heidenreich, Wittkowski, Handrich, & Falk, 2015).

A satisfação dos consumidores pode ser medida a partir das relações de diálogo, da transparência com a qual os problemas e situações falhas são abordadas, além da confiança expressa pelo cliente em relação ao fornecedor (Becker, dos Santos, & Nagel, 2016). Em cenários econômicos complexos e com altos níveis de competitividade, satisfazer os clientes deve ser a grande prioridade para as empresas dos mais diversos setores (Hsu, 2017).

Dentre os fatores que mais impactam no sentimento de satisfação dos clientes, Ghosh e Ray (2017) destacam a qualidade dos produtos e serviços como sendo o mais importante. Ainda de acordo os autores, a cocriação exige muito dos consumidores, fazendo com que dediquem esforços de cunho mental, emocional e físico durante todo o processo. Por outro lado, apesar desse esforço, ao perceberem a contrapartida do fornecedor, os clientes passam a ter um sentimento de satisfação. A sua satisfação, por sua vez, contribui para um aumento no valor gerado para ambos os lados envolvidos.

2.9.2 Expertise do fornecedor

Diversos são os fatores que contribuem para que os clientes optem por aderir a projetos de cocriação. Um dos principais, entretanto, é a experiência do fornecedor de produto ou serviços, tendo ela um impacto direto na confiança do cliente (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Becker et al., 2016; Aguiar, 2016). A percepção dos consumidores sobre a *expertise* do fornecedor, cria neles, expectativas em relação à qualidade dos produtos ou serviços, além de gerar maior confiança de que aquele fornecedor poderá, efetivamente, agregar maior valor para os seus negócios e mercados.

Brambilla (2010) conceitua a experiência do fornecedor como sendo o conjunto formado pelo conhecimento, credibilidade e inteligência demonstrados por ele. Munido

dessas habilidades, o fornecedor deve utilizá-las para proporcionar aos consumidores experiências que motivem sua participação em atividades que sejam do interesse de ambas as partes. Essas atividades podem ser direcionadas para o desenvolvimento ou melhoria de produtos, serviços e até mesmo processos.

2.9.3 Lealdade ao fornecedor

Para que seja eficaz, uma ideia de negócio deve ser sustentável e inovadora. Por essa razão, muitas empresas têm buscado estreitar suas relações com os consumidores, buscando criar valor de maneira conjunta. Por meio de uma relação “ganha-ganha”, fornecedores e clientes cocriam valor e contribuem para a sustentabilidade dos negócios (Casali, Perano, Tartaglione, & Zolin, 2018).

Além da sustentabilidade e da vantagem competitiva obtidas por meio da cocriação, é a partir dela que, são gerados no consumidor os sentimentos de satisfação e lealdade (Rajah et al., 2008) e estes, por sua vez, predizem o retorno do cliente ao consumo de produtos e serviços do fornecedor (Auh, Bell, McLeod, & Shih, 2007).

Embora não exista consenso entre os pesquisadores sobre a definição e operacionalização da lealdade (Frio & Brasil, 2016b), este é um termo constante nas pesquisas realizadas no varejo, por exemplo (Brown & Dant, 2008). Tal recorrência é reflexo da necessidade das organizações em manter a lealdade de seus clientes (Harris & Goode, 2004), buscando criar relacionamentos que se fortaleçam ao longo do tempo (Mimouni-Chaabane & Volle, 2010), contribuindo, desta forma, para a geração de valor para ambas as partes envolvidas no processo.

Para Frio e Brasil (2016a), apesar da evolução dos conceitos de criação de valor ao longo dos anos, a lealdade do consumidor e o seu conceito sobre valor permanecem inalterados. O que tem mudado são as estratégias das organizações para oferecer aos consumidores experiências que lhes estimulem a intenção de compra, aumento do controle percebido, critérios para avaliação da qualidade, relacionamento mais intenso com o fornecedor, além da lealdade para com ele (Pacheco, 2016).

2.10 FATORES PERCEBIDOS PELOS CLIENTES E A COCRIAÇÃO DE VALOR

A cocriação de valor, cuja principal função é a interação entre clientes e fornecedores, refere-se à criação de valor em uso pelos clientes. As ações da empresa, por outro lado, atuam como promotores de interações que podem levar a diferentes formas de cocriação (Grönroos & Voima, 2013). Para os autores, processos e ações realizadas pelo fornecedor só têm valor real para o consumidor, quando envolvidos em um contexto de interação entre ambas as partes, conforme demonstrado no modelo proposto por Grönroos (2012), ilustrado na Figura 3.

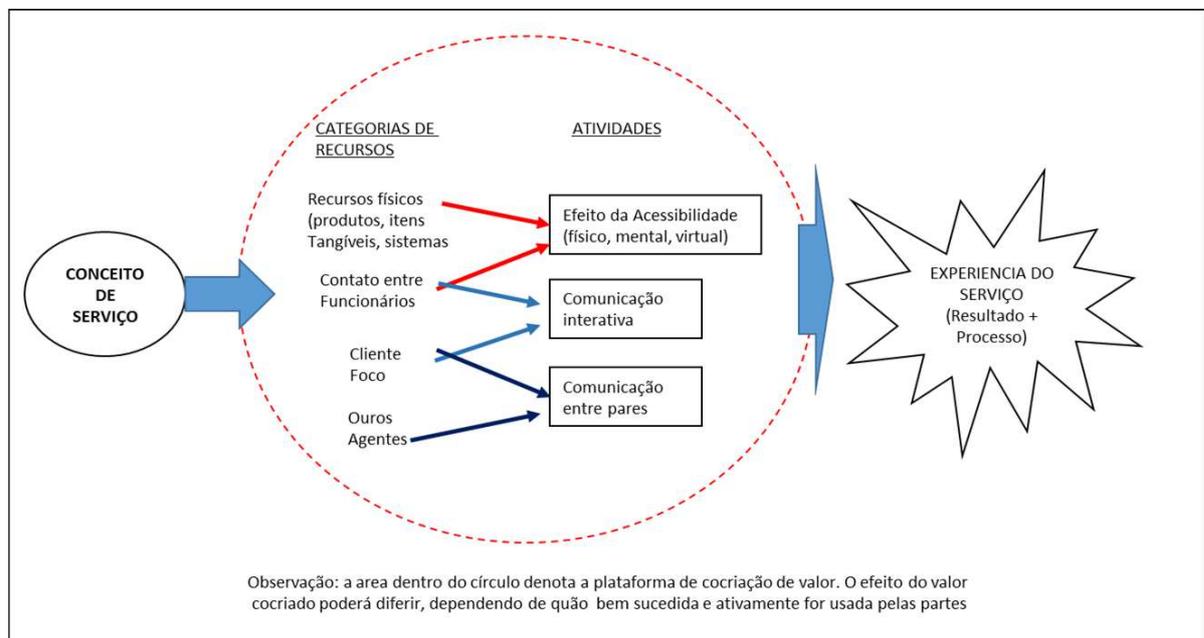


Figura 3. Modelo conceitual da criação de valor em serviços.

Fonte: Grönroos (2012).

Desta forma, a empresa deve permitir que o cliente seja inserido nos mais diversos processos, permitindo que ele crie oportunidades de interações em todas as etapas do processo de produção, desde a fase de *design*, na qual o maior impacto é na inovação do produto, até a fase de comercialização, na qual o maior impacto se dá sobre as vendas (Grönroos & Voima, 2013; Pee, 2016).

De forma complementar, Dijk et al. (2014) argumentam que, apesar da necessidade de mais pesquisas acerca do tema, um número crescente de empresas tem buscado criar valor em conjunto com seus consumidores, por meio de práticas focadas em inovação, e entre a cocriação e o desempenho organizacional (Hamidi & Gharneh, 2017). É papel dos

fornecedores a gestão das interações com os clientes, de modo a garantir os benefícios da cocriação e o aumento da vantagem competitiva da empresa (Lambert & Enz, 2012; Nysveen & Pedersen, 2014). Nesse contexto, clientes e fornecedores assumem papéis claros e fundamentais no processo de interação, buscando interesses comuns e um compartilhamento equitativo de expectativas (Baumann & Le Meunier-FitzHugh, 2015).

Para Frow, Nenonen, Payne, e Storbacka (2015), a cocriação fornece a todos os envolvidos, muitas oportunidades para se tornarem mais inovadores. Além disso, o envolvimento das partes permite o desenvolvimento de um ambiente favorável ao incremento do desempenho financeiro dos envolvidos (Lambert & Enz, 2012).

2.11 COCRIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS

A partir do advento da *internet* e das constantes evoluções tecnológicas ocorridas nas últimas décadas, os consumidores têm entendido o quão importante é a sua participação no desenvolvimento de novos produtos e serviços (Chowdhury, 2017). Empresas que contam com a participação de seus clientes na cocriação de valor, apresentam um grande diferencial competitivo (Frio & Brasil, 2016a; Füller, Mühlbacher, Matzler, & Jaweckí, 2009; Dal Bó et al., 2017).

Para Rupo et al. (2018), a cocriação abre portas para o desenvolvimento de novos produtos. Além disso, devido às fortes características em relação à colaboração (Harwood & Garry, 2014), ela pode ser considerada como um facilitador no processo de redução de riscos e incremento de resultados. Esses resultados só são possíveis em condições apropriadas, em que habilidades sólidas dos consumidores são gerenciadas e colocadas em prática (Vermette & Hamdi-Kidar, 2013).

Para Roberts e Darler (2017), há uma nova perspectiva no processo de desenvolvimento de novos produtos, a qual desafia os modelos antigos, permitindo que os profissionais de *marketing* das empresas desenvolvam abordagens focadas nas pessoas e não mais nos produtos, como ocorre com os modelos tradicionais. Como principais práticas dentro desse contexto, os autores destacam estratégias para seleção de consumidores, treinamento em criatividade empresarial e habilidades na construção de relacionamentos.

De maneira geral, o conhecimento dos clientes é uma importante fonte de ideias que, uma vez fomentadas, servem de base para o desenvolvimento de produtos e serviços inovadores. Por isso, há uma busca constante das empresas de TI em compartilhar ideias e

utilizar a criatividade de seus clientes. Na Figura 4 é possível observar que, 35% das empresas participantes de um estudo realizado pela FIEP (2017), buscam interagir com seus clientes e fornecedores para geração de ideias.

Essas interações, entretanto, não são importantes apenas no fornecimento de ideias, mas também, nos *feedbacks* que ocorrem após o lançamento de um produto ou serviço no mercado. Os clientes que participam das etapas de lançamento de ideias, desenvolvimento e lançamento do produto, não precisam, necessariamente, serem os mesmos. Isso auxilia as empresas fornecedoras a produzirem soluções mais completas e mais aderentes ao mercado.

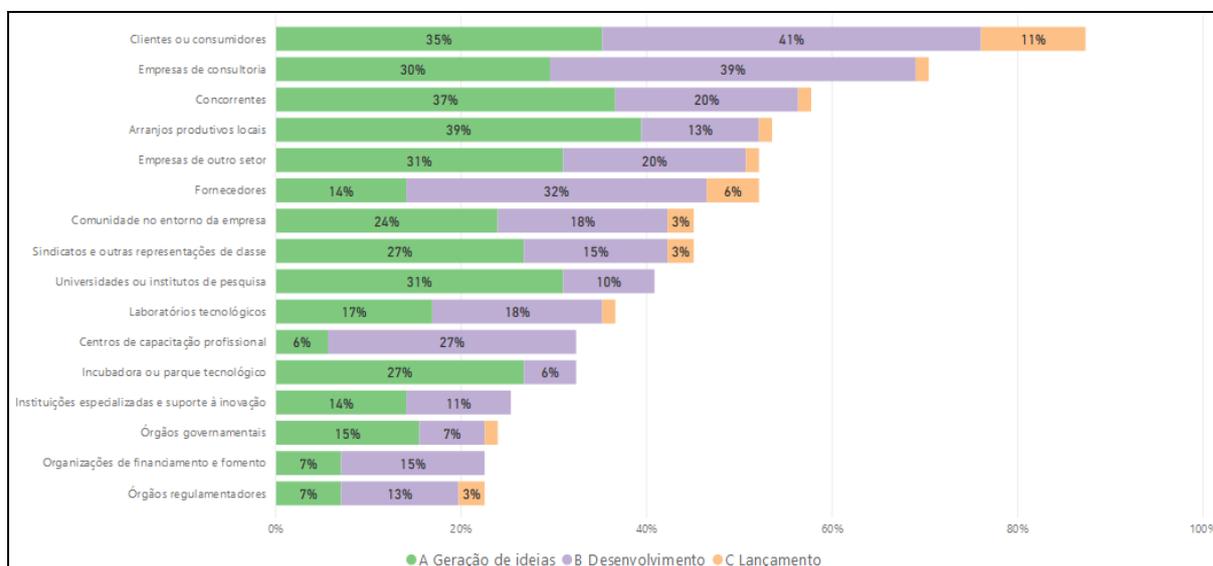


Figura 4. Distribuição de atores sociais pela fase principal em que a que as empresas interagem para realização de inovações.

Fonte: FIEP (2017).

Além disso, uma série de mudanças em produtos ou serviços já existentes no portfólio das empresas, pode ocorrer em virtude dessas interações, fazendo com que os fornecedores percebam, de maneira cada vez mais evidente, a necessidade de desenvolvimento de mecanismos para cocriar valor com seus clientes.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Esta seção tem como objetivo o detalhamento referente ao delineamento da pesquisa, os procedimentos utilizados para coleta de dados, a caracterização da pesquisa, além das limitações do estudo.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa aborda sua classificação quanto aos objetivos, a forma de abordagem do problema, a sua aplicação, além dos procedimentos utilizados para coleta e análise de dados. O caso explorado neste estudo, trata das relações entre uma empresa fornecedora de *softwares* CRM (*Customer Relationship Management*) e serviços sob encomenda, e os clientes de seus produtos e serviços, com o objetivo de gerar valor em conjunto. Além disso, este estudo trata dos impactos causados por essas relações, no diferencial competitivo e no potencial de inovação dessas empresas.

No que se refere aos seus objetivos, esta pesquisa se caracteriza como explicativa, uma vez que busca analisar como ocorrem as relações entre a empresa fornecedora e as empresas que consomem seus produtos e serviços. Conforme cita Severino (2007), a pesquisa explicativa é adequada a contextos em que se busca, por meio da interpretação possibilitada pelos métodos qualitativos, analisar os fenômenos estudados e identificar suas causas. Considerando os objetivos deste estudo, a pesquisa explicativa se mostra como a mais adequada, afinal, o principal propósito de um estudo explicativo é identificar os fatores que contribuem para que um determinado fenômeno ocorra (Gil, 2007).

Em relação à abordagem do problema, esta pesquisa é classificada como qualitativa. Esse tipo de pesquisa é adequado em situações em que há a necessidade de investigar um determinado fenômeno em profundidade, buscando analisar o fenômeno em questão e buscar explicações baseadas em sua essência. A pesquisa qualitativa é adequada quando “há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 70).

Outra característica marcante nos estudos que se utilizam da abordagem qualitativa, é o fato de que não são utilizados métodos e técnicas estatísticas. Além disso, considerando que o próprio ambiente é a fonte de dados, é necessário um trabalho de campo mais intenso (Prodanov & Freitas, 2013) e que aborde aspectos subjetivos relacionados ao fenômeno.

Em termos de aplicação, esta pesquisa é classificada como teórico-empírica, afinal, foram analisadas as relações entre fornecedor e consumidores a partir de suas experiências reais.

Quanto ao procedimento, foi utilizado um estudo de caso explicativo (Stake, 2005), no qual foram analisadas as relações entre a empresa fornecedora e seus clientes. O estudo de caso foi a opção ideal no contexto deste estudo, no qual se buscou entender em profundidade, o como e o porquê da ocorrência das interações entre cliente e fornecedor para cocriação de valor. Por meio de uma perspectiva interpretativa, as relações entre as empresas foram estudadas a partir do ponto de vista de cada um dos participantes (Fonseca, 2002) envolvidos.

O estudo de caso consiste na coleta e posterior análise de informações sobre indivíduos, famílias ou comunidades, por exemplo. O principal objetivo é compreender aspectos relacionados a esses entes, relacionando esses aspectos aos temas de pesquisa objetivados pelo pesquisador, podendo ser aplicado tanto a estudos qualitativos quanto quantitativos. Uma de suas principais características está na profundidade e minuciosidade com que cada sujeito, grupo ou comunidade objeto de pesquisa é estudado (Prodanov & Freitas, 2013).

Para Stake (2005), o estudo de caso não permite apenas que se possa compreender fenômenos sociais complexos, mas permite também, que as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real sejam preservadas durante todo o processo de investigação. Independentemente da forma utilizada para isso, o estudo de caso busca estudar o caso em si, porque cada caso é particular e merece ser estudado em sua particularidade e no contexto em que ocorre (Stake, 1995).

No contexto deste estudo, há o entendimento de um único caso em particular, a partir do qual pretende-se compreender, a sua natureza e as formas pelas quais cada uma das partes envolvidas interage com a outra. Embora, permita o estudo de cada caso em profundidade, o estudo de caso não é adequado para fazer generalizações (Stake, 1995). Por essa razão, é possível que, mesmo em contextos em que as empresas, tanto clientes quanto fornecedoras, tenham perfis semelhantes aos apresentados neste estudo, os resultados observados sejam totalmente diferentes.

A empresa fornecedora, objeto deste estudo, atua em diversos segmentos de negócio, incluindo os de alimentos, cooperativas agroindustriais, indústrias químicas, produtos para construção civil, dentre outros. Do total de mais de 300 empresas, foram escolhidas cinco (Tabela 3), de acordo com os seguintes critérios de inclusão:

- 1) Ter participado de um ou mais projetos de cocriação com a empresa fornecedora;
- 2) Não pertencer ao mesmo segmento das demais empresas selecionadas;
- 3) Acesso à empresa para coleta de dados;
- 4) Disponibilidade dos profissionais das áreas comercial ou de TI para as entrevistas e para o fornecimento de dados.

As empresas que já haviam participado de algum projeto de cocriação com o fornecedor foram convidadas individualmente, por meio de contato telefônico e por *e-mail*, para fazerem parte do estudo.

Tabela 3.

Empresas selecionadas para estudo, por segmento

Empresa	Segmento
Empresa A	Materiais têxteis e de costura
Empresa B	Alimentos
Empresa C	Cooperativa Agroindustrial
Empresa D	Confecções/Vestuário
Empresa E	Materiais para construção

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Embora apenas cinco empresas tenham sido escolhidas, não há prejuízos quanto à compreensão aprofundada do fenômeno, afinal, o estudo de caso possibilita que ele seja investigado mesmo com uma quantidade reduzida de indivíduos (Creswell, 2014). Além disso, cada caso é único e permite que, por meio de seu estudo aprofundado, seja capturada toda a complexidade de suas atividades (Stake, 1995). Estudar um caso em particular, fornece subsídios suficientes para que a questão de pesquisa proposta seja respondida, sem que haja a necessidade de estudar ou confirmar hipóteses por meio de outros casos (Stake, 1995).

Além disso, em estudos qualitativos, não há quantificação de valores e os dados são não-métricos. Desta forma, ainda que a amostra de clientes escolhida seja pequena, ela é capaz de produzir informações profundas e que, portanto, podem ilustrar os resultados relacionados ao fenômeno em estudo. Segundo Deslauriers (1991), independentemente do tamanho, a amostra escolhida deve ser capaz de produzir informações novas e relevantes.

3.2 EMPRESAS SELECIONADAS PARA ESTUDO

A empresa fornecedora selecionada para o estudo de caso está situada na cidade de Cascavel – PR e atua há mais de 15 anos no desenvolvimento de *softwares* e serviços para os mais diversos segmentos de mercado. Dentre esses segmentos, podem ser destacados, os de saúde, beleza e higiene, indústrias mecânicas, cooperativas, indústrias de alimentos, dentre outros.

A seguir são apresentadas informações referentes às empresas clientes selecionadas para este estudo. Todas as informações foram extraídas das páginas dessas empresas na *internet*, entretanto, seus respectivos endereços de acesso foram omitidos com o objetivo de manter o sigilo sobre as respectivas empresas.

Empresa A: A empresa A atua no mercado internacional há mais de 100 anos, sendo uma das principais no seu segmento. Atualmente, a empresa possui aproximadamente 20 mil funcionários que atendem às demandas de empresas e consumidores dos mais diversos portes, em mais de 100 países.

Empresa B: A Empresa B foi fundada há mais de 60 anos e, desde então, atua na produção de alimentos à base de carne suína e de frango. Atualmente, além do mercado brasileiro, atua na exportação de carnes e alimentos industrializados para mais de 20 países.

Empresa C: Com mais de 80 anos de atuação, a empresa C atua no processamento de café, além da venda de insumos e da prestação de serviços para os seus associados. A empresa atua no mercado nacional, atendendo empresas dos mais diversos portes, além do mercado internacional. Alguns dos seus produtos podem ser adquiridos por consumidores finais (pessoas físicas) por meio da sua página na *internet*.

Empresa D: A empresa D está há mais de 40 anos no mercado e recebe destaque no mercado brasileiro, principalmente, devido ao seu parque industrial que, além de amplo, traz o que há de mais moderno, em termos de tecnologia. A empresa que, além das marcas licenciadas, atua com marcas próprias, busca constantemente pela inovação e desenvolvimento, tendo recebido como reconhecimento por este esforço, diversas certificações.

Empresa E: Há mais de 20 anos no mercado, a empresa E é uma empresa familiar, focada na comercialização de materiais de construção. Caracterizada por uma busca constante pela melhoria do atendimento, desde a compra até a entrega dos produtos, a empresa tem apresentado crescimento constante nos últimos anos, focando na comercialização dos produtos de marcas líderes do mercado, na área de construção civil.

A seguir são detalhadas as categorias de análise deste estudo, assim como suas respectivas definições constitutivas (DC), ou seja, a descrição que se utiliza de conceitos já conhecidos e consolidados, e de suas definições operacionais (DO), isto é, a descrição de como cada conceito é aplicado de forma prática, em determinadas circunstâncias relacionadas ao fenômeno em estudo. Para Richardson, Peres, Wanderley, Correia e Peres (1999) é a partir das definições operacionais que se pode observar ou mensurar as variáveis envolvidas no fenômeno em questão.

3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise definidas *a priori* com base nos objetivos deste estudo foram: (a) Iniciativas para formação de parcerias; (b) Percepção dos clientes sobre a empresa; (c) Impactos da cocriação no diferencial competitivo e (d) Impactos da cocriação no potencial de inovação. Cada uma das categorias foi descrita em termos de suas definições constitutivas (DC) e operacionais (DO):

Iniciativas para formação de parcerias

DC: As empresas fornecedoras e as empresas clientes devem estar focadas em buscar estratégias que as permitam criar valor em conjunto, explorando mutuamente as suas capacidades em todas as fases do processo de interação (Park & Lee, 2015).

DO: A formação de parcerias tem sido amplamente utilizada pelas empresas consumidoras de produtos e serviços de TI. Essa prática permite a essas empresas gerar valor em conjunto. Por outro lado, nem sempre ficam claros o contexto e as motivações para a formação desse tipo de parceria.

A compreensão das razões pelas quais as empresas, tanto as clientes quanto a fornecedora, buscam formar parcerias para cocriação é medida por meio dos resultados das entrevistas semiestruturadas. As questões utilizadas para coletar essas informações são as dos blocos 01 e 02 dos apêndices A e B.

Percepção dos clientes sobre a empresa

DC: A compreensão da forma como os clientes percebem a cocriação e as interações com os fornecedores é fundamental para a sustentabilidade dos negócios (Piligrimiene et al., 2015). Desta forma, é importante que fatores como a satisfação, expertise e lealdade ao fornecedor, sejam explorados e utilizados como uma forma de construir modelos melhores para a cocriação de valor (Saarijärvi, 2012).

DO: O conhecimento sobre o que os clientes pensam sobre a empresa fornecedora, permite que estratégias sejam criadas, a fim de, potencializar o surgimento de iniciativas para cocriação, ou evoluir iniciativas ou programas já existentes.

As percepções que os clientes possuem sobre a empresa fornecedora, assim como, as ações realizadas pela empresa fornecedora para gerar percepções positivas nos clientes, são medidas por meio dos resultados das entrevistas semiestruturadas. As questões utilizadas para a coleta destas informações estão dispostas no bloco 03 dos apêndices A e B.

Impactos da cocriação no diferencial competitivo

DC: A cocriação de valor entre fornecedores e clientes exige que haja uma interação eficiente entre ambos (Tavares & Costa, 2016). A partir daí, abrem-se portas para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços (Dal Bó et al., 2017) ou até mesmo evoluir aqueles que já existem. Esses fatores têm se mostrado muito eficientes, em termos de incremento do potencial competitivo das organizações que aderem a essas práticas.

DO: Dada a sua importância no contexto das empresas de TI, é necessário compreender de que forma as ações de cocriação podem impactar no potencial competitivo das organizações, seja em termos de inovação, de resultados financeiros ou da melhoria contínua de processos, produtos ou serviços.

As percepções que clientes e fornecedores possuem sobre como a cocriação impacta a sua capacidade competitiva, são medidas por meio dos resultados das entrevistas semiestruturadas. As questões utilizadas para coleta destas informações estão elencadas no bloco 04 dos apêndices A e B.

Impactos da cocriação no potencial de inovação

DC: A participação dos clientes é fundamental para que as empresas fornecedoras evoluam suas práticas de desenvolvimento de produtos e serviços (Chowdhury, 2017). As empresas que contam com a participação de seus clientes, apresentam um grande diferencial competitivo (Frio & Brasil, 2016a; Füller, Mühlbacher, Matzler, & Jaweck, 2009; Dal Bó et al., 2017) e de inovação (Rupo et al., 2018).

DO: Os resultados das empresas, em termos de desenvolvimento de inovações, podem ser utilizados como um termômetro na avaliação das práticas de cocriação entre essas empresas e seus clientes.

As percepções que clientes e fornecedores possuem sobre como a cocriação impacta a sua capacidade de inovação são medidas por meio dos resultados das entrevistas semiestruturadas. As questões utilizadas para coleta destas informações estão elencadas no bloco 05 dos apêndices A e B.

A Figura 5 apresenta o alinhamento metodológico da pesquisa. Nele estão contemplados, além dos objetivos específicos deste estudo, todas as categorias e subcategorias de análise. São essas categorias e respectivas subcategorias que determinam os recursos necessários para coleta e análise dos dados.

Objetivo específico	Categoria de análise	Subcategoria	Autores
Identificar em que contexto emergem as iniciativas para formação de parcerias fornecedor-cliente	1 - Iniciativas para formação de parcerias	Parcerias para cocriação de valor	
		Busca por estratégias de cocriação	(Park & Lee, 2015)
		Participação e contribuição mútua	(Kasnakoglu, 2016)
		Inimitabilidade e diferencial competitivo	(Hjalager & Konu, 2011; Rupo, Perano, Centorrino, & Sanchez, 2018)
		Compartilhamento de responsabilidades	(Fernando & Las Casas, 2018)
		Retorno do investimento e impacto social	(Shamim & Ghazali, 2014)
		Motivações para a formação de parcerias	
		Relacionamento com o fornecedor	(Nysveen & Pedersen, 2014; Leclercq, Poncin, & Hammedi, 2017)
		Engajamento com a comunidade	(Qazi & Ali, 2017)
		Qualidade nos serviços prestado	(Ghosh & Ray, 2017)
		Comunidades para interação com a marca	(Payne et al., 2008, Ind et al., 2013; Desai, 2015; Skandalis et al., 2015; Qazi & Ali, 2017)
		Fornecimento de plataformas <i>online</i>	(Dimitrova et al., 2017)
		Boca-a-boca	(Sahi et al., 2017)
Cocriação patrocinada	(Zwass, 2010)		
Analisar a percepção dos clientes sobre aspectos relacionados à empresa fornecedora	2 - Percepção dos clientes sobre a empresa	Satisfação do cliente	
		Relação do cliente com a marca	(Nysveen & Pedersen, 2014; Dimitrova et al., 2017; Qazi & Ali, 2017)
		Qualidade dos produtos e serviços	Ghosh e Ray (2017)
		Transparência nas ações do fornecedor	(Heidenreich, Wittkowski, Handrich, & Falk, 2015; Becker, dos Santos, & Nagel, 2016)
		Expertise do fornecedor	
		Conhecimento, credibilidade e inteligência	(Brambilla, 2010)
		Lealdade ao fornecedor	
Longevidade dos relacionamentos	(Mimouni-Chaabane & Volle, 2010)		
Identificar os impactos provocados pela cocriação de valor no diferencial competitivo das	3 - Impactos da cocriação no diferencial competitivo	Cocriação como diferencial competitivo	
		Melhores estratégias para criação e comercialização de produtos e serviços	(dos Santos & Brasil, 2010; Sahi, Sehgal, & Sharma, 2017)

Objetivo específico	Categoria de análise	Subcategoria	Autores
empresas envolvidas			
Identificar os impactos provocados pela cocriação de valor no potencial de inovação das empresas envolvidas	4 - Impactos da cocriação no potencial de inovação	Desenvolvimento de produtos e serviços	
		Potencialização do diferencial competitivo	(Frio & Brasil, 2016a; Füller, Mühlbacher, Matzler, & Jaweck, 2009; Dal Bó et al., 2017)
		Potencial para desenvolvimento de novos produtos	(Rupo et al., 2018)
		Redução de riscos e incremento de resultados	(Vernette & Hamdi-Kidar, 2013)
		Desenvolvimento de novos serviços	(Dal Bó, Milan, Sampaio, & Perin, 2017)

Figura 5. Alinhamento metodológico da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

As categorias e subcategorias de análise foram criadas para possibilitar a compreensão sobre o que tratam os dados coletados (Gibbs, 2009). Por meio da categorização dos dados, é possível atribuir a eles um sentido e confrontá-los com teorias e conceitos já conhecidos.

Ao se falar em categorização e em codificação de dados, uma das abordagens mais utilizadas é a Teoria Fundamentada. De acordo com a definição de Gibbs (2009), o foco da Teoria Fundamentada está em gerar, de forma indutiva, ideias teóricas a partir dos dados. Desta forma, como surgem a partir dos dados, essas ideias são fundamentadas por eles. Sob a ótica de Strauss e Corbin (1990) a codificação, tendo como base a Teoria Fundamentada, é dividida em etapas:

- 1. Codificação aberta:** O texto deve ser lido de forma reflexiva para que possam ser identificadas categorias relevantes para análise;
- 2. Categorização axial:** As categorias devem ser refinadas, desenvolvidas e relacionadas ou interconectadas;
- 3. Codificação seletiva:** Uma categoria, classificada como fundamental, é identificada e todas as demais categorias são conectadas a ela como se contassem uma história.

Para este estudo, a codificação aberta se apresenta como a mais adequada. Nesse caso, os conteúdos obtidos são exemplares do fenômeno em estudo, e cada uma das categorias criadas representou as particularidades existentes em cada exemplar objeto de estudo (Strauss & Corbin, 1990).

O processo de codificação foi realizado por meio do *software* Atlas.ti 8. Inicialmente foram importados para o Atlas.ti todos os documentos utilizados como fontes para o

referencial teórico, além dos textos referentes a todas as entrevistas realizadas com clientes e funcionários da empresa objeto deste estudo para, então, serem codificados.

Os códigos foram criados após a importação dos documentos, considerando as categorias e subcategorias de análise previamente definidas. No total, foram criados 23 códigos, os quais foram agrupados de acordo com as subcategorias de análise apresentadas na Figura 5. A partir do relacionamento dos códigos no Atlas.ti, foi possível construir o modelo teórico que demonstra os fatores que impactam no processo de cocriação, ilustrado na Figura 6.

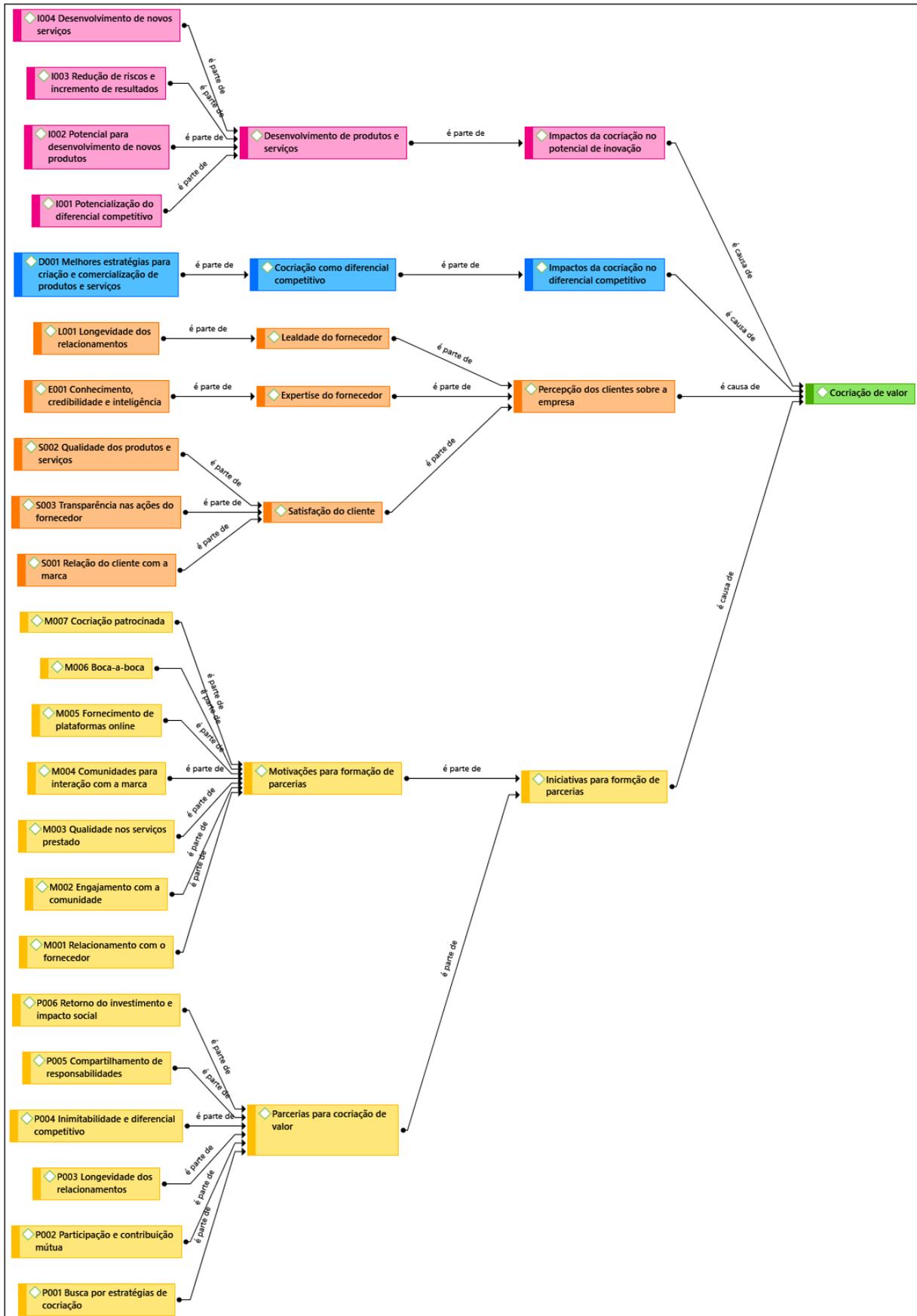


Figura 6. Modelo teórico construído no Atlas.ti a partir dos códigos previamente definidos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Uma vez definidos os códigos e criado o modelo teórico, o passo seguinte foi a codificação dos resultados das entrevistas, utilizando o Atlas.ti. A partir da codificação, foi possível confrontar os resultados das entrevistas com a literatura relacionada a cada um dos pontos abordados com os entrevistados. O relacionamento das opiniões expressas pelos entrevistados com a literatura, foi realizado por meio do gerenciador de citações do Atlas.ti, no qual foi possível identificar pontos em que houve concordância em relação às opiniões, assim como pontos que geraram ideias contraditórias.

A seguir são expostos os procedimentos para coleta e análise dos dados da pesquisa.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Quanto aos instrumentos utilizados para coleta de dados, foram selecionadas as entrevistas semiestruturadas e a observação. Para Stake (1995), tanto as entrevistas quanto as observações, são consideradas como importantes fontes de informação para estudos de caso, permitindo uma melhor organização e estruturação dos dados para análise.

As entrevistas têm como objetivo possibilitar o conhecimento sobre o contexto e o objeto de pesquisa, viabilizando a aplicação do referencial teórico, além de permitir a realização de testes e aprimoramentos de conceitos (Fernando & Las Casas, 2018).

Além disso, a partir das entrevistas é possível obter uma compreensão profunda das experiências dos indivíduos entrevistados. Isso acontece porque na entrevista são compartilhadas experiências, objetivos, preocupações e expectativas (Given, 2008) que dificilmente poderiam ser percebidos por meio de uma *survey*.

Sob a perspectiva de Stake (2011), a entrevista permite que informações singulares sejam obtidas e também sustentadas pelo entrevistado. Outro ponto que merece destaque, segundo o mesmo autor, está no fato de que, por meio desse procedimento, é possível fazer descobertas que um pesquisador, por si só, não teria capacidade.

Para que isso aconteça, é necessário que se tenha um plano de execução (Apêndice A e Apêndice B). Desta forma, é possível garantir que nenhuma das informações necessárias deixe de ser coletada (Moretti, 2013).

As entrevistas realizadas com as empresas clientes envolveram os pontos focais dentro das principais áreas afetadas pelo relacionamento e pelos produtos e serviços adquiridos da empresa fornecedora. Dentre os profissionais elencados como pontos focais, estão os responsáveis pelas áreas comercial e de TI das empresas clientes. Os números de profissionais

de TI e das áreas comerciais não foram os mesmos em todas as empresas, uma vez que, nem todas as empresas possuem setores de TI bem definidos e com papéis claros, no que tange à questão da gestão. Além disso, alguns dos profissionais que atuam nessas áreas tiveram pouca ou nenhuma interação com a empresa fornecedora, não sendo, portanto, relevantes para o estudo.

A escolha dos profissionais de cada empresa cliente foi realizada conforme exemplificado na Tabela 4. O tempo de cada entrevista foi de aproximadamente 30 minutos. Antes de cada entrevista, os profissionais foram contatados e convidados a participarem do estudo, além de terem recebido uma cópia do roteiro utilizado para nortear a entrevista. As conversas foram realizadas por telefone ou por videoconferência, considerando a posição geográfica das empresas e a preferência dos entrevistados.

Tabela 4.
Profissionais selecionados para estudo.

Empresa	Profissional	Idade	Setor	Cargo	TE	TC
A	A	40	Comercial	Especialista Digital	2	5
	*		*	*	*	*
B	A	36	Comercial	Coord. Automação Comercial	5,5	5,5
	B	33	Projetos (TI)	Coordenador de Projetos	7	5
C	A	30	Comercial	Vendedor	4	4
	B	29	Projetos (TI)	Analista de Negócios	8	8
D	*		*	*	*	*
	A	32	Projetos (TI)	Gerente de TI	1	1
E	A	38	Comercial	Diretor Comercial	10	1
	*		*	*	*	*
Média		34			5,4	4,2

Nota. Em algumas empresas, os profissionais de TI ou da área comercial estão ausentes em virtude do pouco contato com o fornecedor. O tempo de empresa é contato em anos. Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Todas as conversas foram gravadas e, posteriormente, transcritas na íntegra, para documentos do *Microsoft Word*. Após a transcrição, tanto os áudios quanto as transcrições, foram importadas para o *software* Atlas.ti no qual as análises foram realizadas. As gravações das conversas com os clientes foram realizadas por meio de um sistema de central telefônica *VoIP*, que utiliza tecnologia de transmissão de voz pela *internet*. O *VoIP* permite que

equipamentos como computadores, *smartphones*⁹ ou aparelhos de telefone específicos, como os utilizados para entrevistas, sejam utilizados para originar e receber chamadas pela *internet*.

No caso da empresa fornecedora, as entrevistas foram realizadas presencialmente, devido à facilidade de acesso a cada profissional. Por essa razão, o procedimento de gravação pôde ser realizado de forma mais simples, utilizando um *smartphone*. Após a gravação, as entrevistas também foram transcritas e enviadas para o Atlas.ti. Ao todo, foram entrevistadas sete pessoas das áreas de produto, sucesso do cliente, atendimento ao cliente e comercial. As entrevistas também tiveram duração média de 30 minutos. Em ambos os casos, as conversas foram gravadas mediante autorização prévia dos entrevistados.

No caso da observação, sua utilização visa complementar as informações coletadas por meio das entrevistas, buscando aprender com os envolvidos de que forma percebem as relações para cocriação. A observação permite um aprendizado maior do que aquele conquistado por meio de outras técnicas de coleta de dados. Por essa razão, muitos pesquisadores preferem utilizar a observação a outros métodos na busca por informações (Stake, 2011). Foi possível realizar a observação apenas durante as entrevistas realizadas na empresa fornecedora, pelo fato de terem sido realizadas presencialmente.

Todas as observações foram anotadas em blocos de anotação virtuais do *Microsoft OneNote* e enviados, posteriormente, em formato texto para o Atlas.ti. Assim como as entrevistas e os arquivos de áudio, as observações foram codificadas de forma que pudessem ser identificadas pela empresa, profissional e código do documento no Atlas.ti. Um exemplo dessa codificação, é a entrevista do profissional A da empresa A. O código nesse caso é o A.A.D1, onde: A representa a empresa, A representa o profissional A e D1 representa documento referente à entrevista desse profissional no Atlas.ti.

3.4.1 Perfil dos entrevistados

Considerando as empresas clientes, foram entrevistadas sete pessoas, em cinco empresas diferentes. Embora os segmentos dessas empresas sejam diferentes, algumas delas estão localizadas no mesmo estado, sendo três delas no estado de São Paulo, uma no estado de Minas Gerais e uma no estado do Paraná.

⁹ Os *smartphones* são telefones celulares que combinam recursos de computadores pessoais, tais como *softwares* diversos, recursos avançados de áudio e vídeo, dentre outros, com as funcionalidades de um telefone móvel, tais como ligações e mensagens de texto.

Os entrevistados foram todos do gênero masculino, com idade média de 34 anos. Em sua maioria (57%), são profissionais pós-graduados em áreas afins aos seus cargos dentro das empresas. Em relação à experiência, esses profissionais têm, em média, 5 anos de atuação profissional nas suas respectivas áreas. Já o período de contato entre esses profissionais e a empresa fornecedora é cerca de 4 anos.

No subcapítulo a seguir são detalhados os procedimentos para a análise dos dados coletados.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), ao se analisar dados qualitativos, é necessário que esta análise aborde, de forma profunda, o contexto e as percepções dos indivíduos a partir dos quais os dados foram coletados. No escopo deste estudo, a Análise de Conteúdo é a opção adequada, no que se refere à análise do material coletado. Dentre as principais características deste procedimento, podem ser destacadas a “objetividade, sistematização e inferência” (Gerhardt & Silveira, 2009). Por meio da Análise de Conteúdo, é possível extrair padrões, relacionamentos e criar estruturas a partir da transcrição de entrevistas, da leitura, de documentos ou falas.

Para Bardin (1977), a Análise de Conteúdo possui todo o conjunto de instrumentos necessários para a exploração de conteúdos de fontes diversificadas e em constante mudança. A partir de uma análise bem estruturada e de uma investigação rigorosa de documentos, o risco de interpretações tendenciosas e de conclusões espontâneas por parte do pesquisador é mitigado. Para Mozzato e Grzybovski (2011), a Análise de Conteúdo é fundamental para as análises no contexto organizacional, principalmente, pelo fato de que “o rigor científico e a profundidade das pesquisas” têm aumentado ao longo dos anos.

Para apoiar no processo de análise, foi utilizado o *software* Atlas.ti 8. O Atlas.ti é um *software* utilizado para realização de análises de dados qualitativos, e que possui recursos que possibilitam a organização e gestão dos materiais. Esses recursos permitem também que os dados possam ser analisados de forma sistemática, porém com liberdade para trabalhar todo o conteúdo de diversas formas.

A fim de facilitar a apresentação das informações de forma gráfica, foram criados, no Atlas.ti, códigos para identificar cada uma das empresas, cada um dos profissionais

entrevistados, assim como, os documentos referentes à transcrição de suas entrevistas, conforme citado na seção anterior.

No subcapítulo a seguir são tratadas as limitações em relação aos métodos e técnicas utilizadas para estruturação desta pesquisa.

3.6 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Embora haja métodos e técnicas adequados para os mais diversos tipos de pesquisas, é comum que sejam encontradas neles algumas limitações. No caso das entrevistas, por exemplo, Triviños (1987) explica que elas podem ser muito subjetivas e podem gerar imprecisão nos resultados. De forma complementar, Gerhardt, Ramos, Riquinho e Santos (2009), ressaltam que as entrevistas exigem mais tempo para sua aplicação, se comparadas a outras técnicas, impedem o anonimato, permitem que a influência de questões pessoais associadas ao entrevistador influenciem nos resultados, além de tornarem mais complexa a tarefa de tabulação dos dados.

Buscando superar as limitações relacionadas às entrevistas, foi utilizado o *software* Atlas.ti 8. Por meio dessa ferramenta, foi possível organizar os dados de forma que análise se tornasse mais rápida e mais bem estruturada, além de contribuir para a otimização do tempo. Além disso, o *software* permitiu ao pesquisador ter uma visão ampla dos dados, assim como a geração de modelos que permitiram encontrar relações e similaridades entre os dados analisados.

No que se refere à observação, Gil (1999) afirma que alguns dos pontos negativos estão relacionados à canalização da observação de acordo com os gostos e preferências do pesquisador. Além disso, há uma exigência bastante intensa em relação à memória do pesquisador. Ainda segundo o autor, a interpretação possibilitada pela observação é geralmente, muito parcial e subjetiva.

Neste estudo, as observações foram realizadas apenas no contexto das entrevistas com os colaboradores da empresa fornecedora. O fato de o pesquisador fazer parte da equipe de colaboradores da empresa, permitiu a realização de comparativos entre as situações vivenciadas no dia-a-dia da empresa e os fatos ocorridos durante as entrevistas. Desta forma, interpretações baseadas nas preferências ou na memória do pesquisador foram minimizadas.

Elencadas as limitações apresentadas pelos métodos e técnicas de coleta e Análise de Conteúdo, o capítulo a seguir irá tratar dos dados coletados e de sua interpretação.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O primeiro tema abordado junto aos clientes, como forma de abertura das entrevistas, foi relacionado à forma como ocorrem os seus processos de aquisição de *softwares* ou serviços de empresas fornecedoras de TI. Comumente, essas empresas percebem a necessidade de aquisição desses produtos ou serviços, na medida em que enfrentam dificuldades ou começam a ter gargalos em seus processos. A partir daí elas passam a procurar por soluções que atendam às suas demandas, e por fornecedores que possam ofertar a solução por um preço razoável.

Em alguns casos, as soluções propostas pelos fornecedores são comparadas, debatidas, e ocorrem visitas ao fornecedor e a alguns clientes de seus clientes, de modo que sejam obtidos *feedbacks* em relação às soluções ofertadas e à própria empresa fornecedora. Embora haja algumas características comuns entre os processos realizados por essas empresas, foi possível identificar que há alguns processos que sofrem pequenas alterações.

O primeiro exemplo é o da empresa E. A empresa E é uma empresa familiar e, devido ao perfil de gestão mais informal, não há um processo padrão para aquisição de *softwares*. O outro caso é o da empresa C. Por se tratar de uma cooperativa, as visitas a outras empresas para fazer *benchmark*¹⁰ são muito comuns, assim como são comuns as visitas aos fornecedores.

“A princípio é feito um levantamento sobre o tipo de sistema que atende àquela área específica. A ideia é que sempre tenha no mínimo três fornecedores diferentes. Procuramos outras empresas que usam essa ferramenta, entramos em contato via ligação. Em alguns casos, vamos até a empresa para ver como funciona, saber das pessoas que usam no dia-a-dia como realmente funciona aquela ferramenta, o que tem de bom, o que tem de ruim [...]”.

Esses pontos evidenciam algumas características bastante marcantes do processo de aquisição de produtos e serviços de TI. De acordo com dados da CIO (2016), as negociações tendem a ser longas e com frequentes interações entre os cliente e os fornecedores. Essas interações podem envolver demonstrações, apresentações, dentre outras atividades. Ainda de acordo com a CIO (2016), tanto o período quanto a qualidade dessas interações, variam de acordo com o porte da empresa cliente e também da complexidade da solução que será implementada.

¹⁰ O *benchmark* consiste em um comparativo em relação a performance e experiências para melhoria de desempenho por parte das empresas envolvidas.

Outro ponto relevante elencado pelos entrevistados, refere-se aos fatores que eles levam em consideração para auxiliá-los na tomada de decisão, incluindo a aderência ao negócio, a reputação do fornecedor, o apoio do fornecedor durante o ciclo de vida do produto ou serviço, além da participação do fornecedor na geração contínua de valor. Todos esses pontos vêm de encontro às ideias de Seethamraju (2015), porém, o autor destaca ainda outros pontos importantes, sendo eles, a imagem e a solidariedade do fornecedor.

A caracterização do processo de aquisição é o primeiro passo para uma melhor compreensão de como se dão as relações entre essas empresas e a empresa fornecedora. Nesse contexto, o objetivo geral desta pesquisa foi o de identificar as motivações do processo de cocriação de valor entre uma empresa fornecedora de *softwares* CRM e seus clientes. Para alcançar esse objetivo, foram traçados quatro objetivos específicos e estes, por sua vez, puderam ser desmembrados em um conjunto de fatores, que permitem um maior nível de aprofundamento em relação à dinâmica das relações entre clientes e fornecedores.

A partir de cada uma das categorias de análise definidas para este estudo, os resultados foram discutidos a seguir, sob a luz das teorias relacionadas à cocriação de valor, além das teorias que abordam os relacionamentos entre fornecedores e consumidores de *softwares* e serviços de TI.

4.1.1 Categoria 01 – Iniciativas para formação de parcerias

Esta categoria agrupa as subcategorias “parcerias para cocriação de valor” e “motivações para a formação de parcerias”. No que se refere às iniciativas para formação de parcerias, foi importante analisar o porquê da formação de parcerias entre clientes e fornecedores, além dos pontos levados em consideração no momento de decidir com qual fornecedor ou cliente essa parceria será formada. Um dos principais elementos, nesse caso, é a busca por estratégias de cocriação. Park e Lee (2015) argumentam que os fornecedores devem estar focados na busca por estratégias de cocriação de valor, desde os primeiros passos na interação entre as empresas, explorando as capacidades de ambos os lados e em todas as fases do processo, desde a concepção das ideias até a comercialização do produto ou serviço.

Na visão dos clientes, essa preocupação tem início desde as primeiras interações, porém ela ocorre de formas diferentes de acordo com o perfil da empresa que busca pelo fornecedor. Geralmente as iniciativas partem do próprio cliente, a partir de uma necessidade que as equipes comerciais ou técnicas possuem. Isso faz com que os clientes atuem de forma

mais ativa como proponentes de soluções, tanto para produtos quanto para serviços (Terblanche, 2014). Durante o período de interação entre cliente e fornecedor, há uma intensa participação de ambas as partes, resultando em contribuição mútua (Kasnakoglu, 2016).

Embora, comumente, as ações partam dos clientes, há pesquisadores que apontam que o fornecedor também deve atuar de forma ativa. Nesse sentido, as contribuições devem ser provocadas também pelos fornecedores, buscando identificar o que motiva os clientes, por meio da avaliação de suas experiências e de suas dimensões de valor (Koniorczyk, 2015; Horbel, Popp, Woratschek, & Wilson, 2016). Esta tem sido uma busca constante da empresa fornecedora. Para isso, ela tem atuado no sentido de utilizar novas formas de atendimento, de aplicar pesquisas de satisfação e de criar áreas e processos focados no entendimento das necessidades e na entrega de valor para os clientes.

Sob a perspectiva dos clientes, representada na Figura 7, essa contribuição está relacionada, principalmente, à solução dos problemas que eles possuem e que, em muitos casos, implicam em perdas financeiras, agregação de novos clientes à sua carteira, além do acesso a tecnologias que, por conta própria, dificilmente conseguiriam.

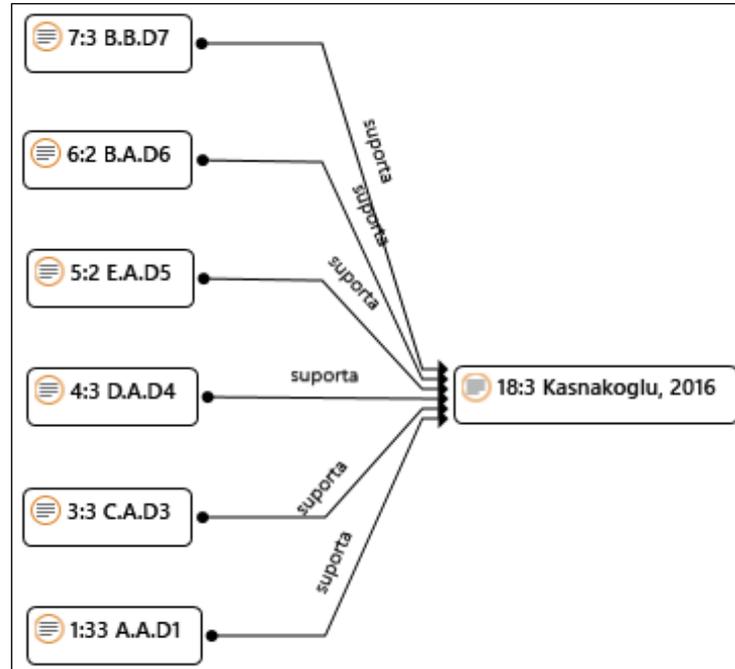


Figura 7. Opiniões das empresas clientes sobre a importância da contribuição mútua.
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A partir dos códigos exibidos na Figura 7, é possível perceber que profissionais das cinco empresas apresentaram opiniões que suportam a afirmação de Kasnakoglu (2016), no

que se refere à importância da contribuição mútua. Os benefícios para ambos os lados, podem ser percebidos na medida em que as soluções vão sendo construídas, conforme exemplificado na citação do entrevistado A da empresa A:

“[...] tem um valor agregado para nós, porque a metodologia que eles têm de desenvolvimento de soluções está trazendo benefícios para os processos, nos quais a ferramenta está sendo envolvida. E eles também estão sendo beneficiados por estarem tratando com o time da própria Empresa A, que traz novos desafios para eles. Eles estão conseguindo vencer os desafios. Isso está sendo interessante para eles e para mim também, como profissional, e para a empresa como um todo.”

A partir do momento em que, as empresas clientes passam a ter os seus problemas resolvidos, podem utilizar todo o valor agregado a partir do relacionamento com o fornecedor como uma forma de garantir sua inimitabilidade e o seu diferencial competitivo (Hjalager & Konu, 2011; Rupo et al., 2018). Dentre os benefícios citados pelos clientes nesse sentido, estão a melhoria dos relacionamentos entre eles e os seus próprios clientes, a redução do número de pessoas trabalhando em tarefas repetitivas e que geram pouco valor para o negócio, processos mais ágeis e mais bem estruturados, aumento de produtividade, além de um acesso mais fácil a informações necessárias para o seu processo de tomada de decisões.

Essa percepção, entretanto, não foi unanimidade entre todas as empresas entrevistadas, conforme pode ser observado na Figura 8. A empresa E é a que possui menor tempo de parceria e menor volume de interações com o fornecedor. Dentre todas as empresas analisadas, apenas no caso dela, houve o relato de que não houve incremento no potencial competitivo. Esse cenário vem de encontro ao que afirmam Lambert e Enz (2012) e Perks et al. (2012).

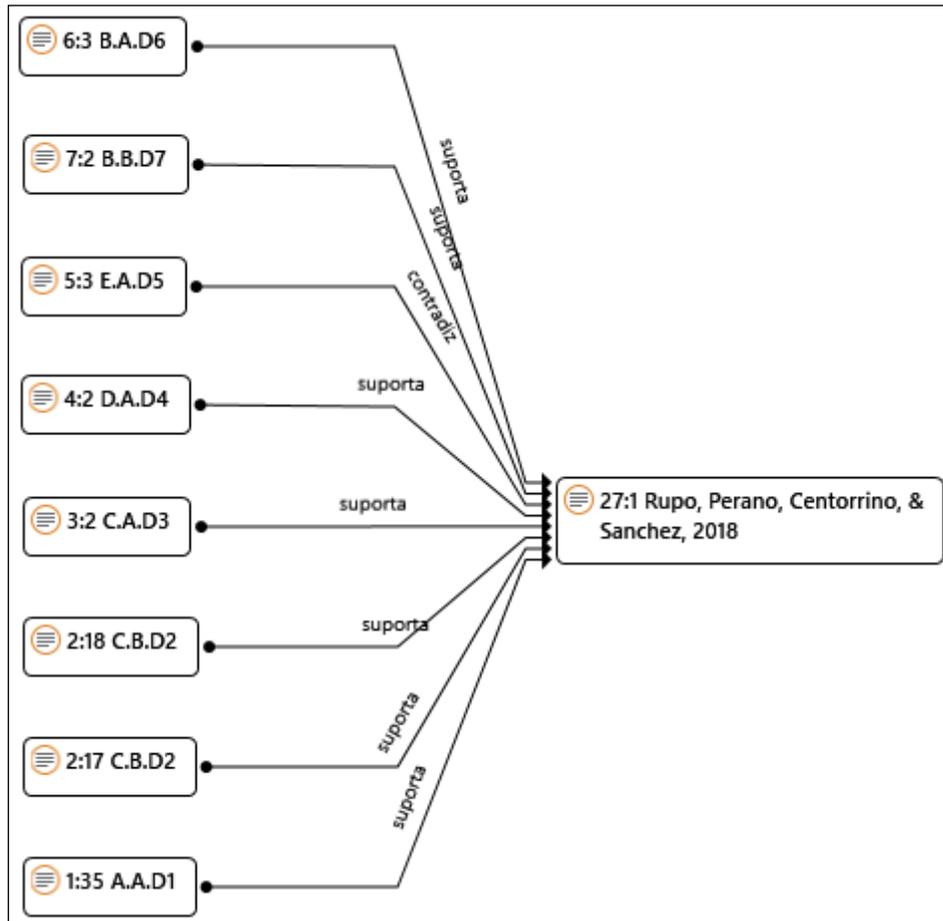


Figura 8. Opinião das empresas clientes sobre inimitabilidade e potencial competitivo.
 Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Segundo os autores, a percepção de valor e percepção dos benefícios obtidos, a partir das interações com o fornecedor é mais simples na medida em que os relacionamentos se tornam mais antigos e mais sólidos. A empresa E possui um relacionamento de aproximadamente 1 ano com a empresa fornecedora, ao passo que, as demais empresas entrevistadas possuem uma média de 5 anos de interações e projetos com o fornecedor.

Embora o incremento no diferencial competitivo seja um dos principais fatores percebidos pelos clientes, nem sempre os resultados das interações ocorrem como planejado. É comum que existam, no contexto do desenvolvimento de *softwares* e serviços de TI, situações de atrito entre as partes. Esses atritos podem ocorrer em virtude de prazos não cumpridos, de instabilidades nos sistemas, em falhas no repasse de regras ao fornecedor, dentre outras.

Nessas situações, é fundamental que haja o compartilhamento de responsabilidades entre cliente e fornecedor, de modo que os atritos ou situações que geraram instabilidades no relacionamento possam ser sanados (Fernando & Las Casas, 2018). O compartilhamento de

responsabilidades foi elencado pela maioria dos clientes entrevistados como sendo uma prática comum nas interações com o fornecedor.

Duas das empresas, entretanto, apontaram que, embora sempre haja uma solução para os problemas e situações de conflito, a condução por parte da empresa fornecedora é insuficiente. Os prazos para apresentar soluções e a experiência dos profissionais envolvidos nelas, ficam abaixo das expectativas dos clientes, ou seja, os tempos de resposta deveriam ser menores, assim como, os profissionais que prestam atendimento deveriam ser mais bem capacitados. Isso fica claro na declaração do entrevistado B da empresa C:

“É... Vamos dizer assim que acabou passando coisas que, no final das contas, deram certo, mas ainda a gente sente assim que faltou talvez um retorno. Talvez até acertaram ali o que estava errado, diferente, mas não respondia. A gente sabia que estava fazendo, mas a gente perguntava, ficava ligando atrás pra falar se estava realmente fazendo, quando que ia sair. [...]”.

Outra expectativa que as empresas possuem, quando formam parcerias para cocriação de valor é a possibilidade de retorno dos investimentos realizados, além do impacto social provocado a partir da utilização dos produtos ou serviços envolvidos nesse processo (Shamim & Ghazali, 2014). Nesse quesito, todas as empresas clientes relatam que tiveram retornos positivos, em relação ao investimento realizado ou a impactos sociais resultantes da utilização dos produtos ou serviços produzidos em conjunto com a empresa fornecedora. Dentre os principais fatores elencados pelos clientes, podem ser destacados, a melhoria do relacionamento entre essas empresas e seus clientes, redução de custos, maior dinamismo para os processos, maior agilidade em processos, além do aumento da produtividade das equipes de campo.

No que se refere aos impactos sociais, os profissionais que passaram a utilizar as soluções desenvolvidas, por meio das parcerias, tiveram melhorias significativas em sua qualidade de vida, além da obtenção de melhores resultados financeiros, a partir de um incremento nas suas vendas. Esse incremento ocorre devido ao baixo número de perdas de vendas, à maior facilidade para se obter informações relevantes sobre os clientes e pela agilidade na realização de atendimentos e cumprimento de rotas.

Isso é possível porque todas as soluções criadas são personalizadas, de acordo com as necessidades de cada cliente. Detalhes sobre essas necessidades vão sendo discutidos e tratados na medida em que, as interações vão sendo realizadas e a solução vai sendo construída. Durante o tempo em que as soluções vão sendo construídas, há um período de forte interação entre cliente e fornecedor, corroborando as ideias de Vargo e Lusch (2004),

segundo os quais, as interações não ocorrem em um momento isolado de um processo, mas em todo o seu ciclo.

A partir das informações repassadas pelos entrevistados, foi possível identificar que a necessidade de resolver problemas é a principal motivação para que as parcerias sejam formadas. É importante ressaltar, entretanto, que essas empresas geralmente possuem vários fornecedores de soluções de TI, e que esses fornecedores possuem, muitas vezes, soluções com características distintas, mas que também, poderiam resolver o problema que a empresa cliente possui.

Se vários fornecedores podem oferecer uma mesma solução, é importante compreender os fatores que fazem com que as empresas clientes escolham um determinado fornecedor para formar a parceria. Dentre essas motivações, podem ser destacados o relacionamento com o fornecedor (Nysveen & Pedersen, 2014; Leclercq et al., 2017), o engajamento com a comunidade que utiliza suas soluções (Qazi & Ali, 2017), a qualidade dos serviços prestados (Ghosh & Ray, 2017), a disponibilidade do fornecedor em criar comunidades para que seus clientes/parceiros possam interagir (Payne et al., 2008; Ind et al., 2013; Desai, 2015; Skandalis et al., 2015; Qazi & Ali, 2017), fornecimento de plataformas que possibilitem que os clientes interajam e deem suas opiniões (Dimitrova et al., 2017), o *feedback* obtido do fornecedor por meio do boca-a-boca (Sahi et al., 2017) e a cocriação patrocinada (Zwass, 2010).

No que se refere ao relacionamento com o fornecedor, as empresas clientes evidenciaram a importância de se manter um bom relacionamento com a empresa fornecedora, inclusive com a diretoria, ressaltando que esse relacionamento é um dos principais diferenciais da empresa fornecedora, em relação aos seus concorrentes e outros fornecedores, conforme evidenciado no comentário do entrevistado A da empresa B:

[...] às vezes eu envolvo até mesmo o CEO, né, mas então varia muito do tipo de ação que a gente vai tomar, tá, então, tem algumas coisas que eu prefiro acionar o CEO direto porque às vezes é uma concorrência forte, alguma coisa nova no mercado que tá chegando... então eu sei que ele sabe tudo o que está rolando e às vezes ele já fala pra gente: espera um pouquinho que eu já apresento pra vocês algo do tipo [...]"

Outras vantagens elencadas pelas empresas clientes, em relação à empresa fornecedora, referem-se à troca de ideias, constantes sugestões de melhorias em relação a processos, redução de custo na realização de projetos de customizações, domínio dos seus processos de negócio e da forma de atendimento pelo fornecedor, confiança de que as

entregas feitas pelo fornecedor, atenderão às expectativas que os clientes possuem, em relação a prazos e à qualidade dos produtos e serviços.

Assim, como ocorre em outros contextos, na medida em que os clientes têm à sua disposição uma quantidade maior de opções, não apenas de produtos e serviços, mas também de fornecedores, eles se tornam mais exigentes (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Isso faz com que as empresas busquem desenvolver seus produtos e serviços focados nas necessidades, e sob medida, para esses clientes.

Algumas dessas empresas clientes fazem altos investimentos em tecnologias e, a partir do relacionamento que mantêm com a empresa fornecedora, conseguem obter acesso a novas tecnologias com exclusividade ou antes de outras empresas, que também são clientes do fornecedor, porém, não mantêm relações tão próximas. As discussões feitas acerca desses temas, geralmente, são feitas em visitas presenciais, tanto realizadas na sede da empresa fornecedora, quanto nas instalações das empresas clientes.

Sob a perspectiva do engajamento com a comunidade, os clientes relataram, conforme pode ser observado na Figura 9, que não há interações com outros clientes da empresa fornecedora. Há, entretanto, algumas exceções pontuais, quando outras empresas procuram as empresas clientes para saber informações sobre produtos e serviços da empresa fornecedora.

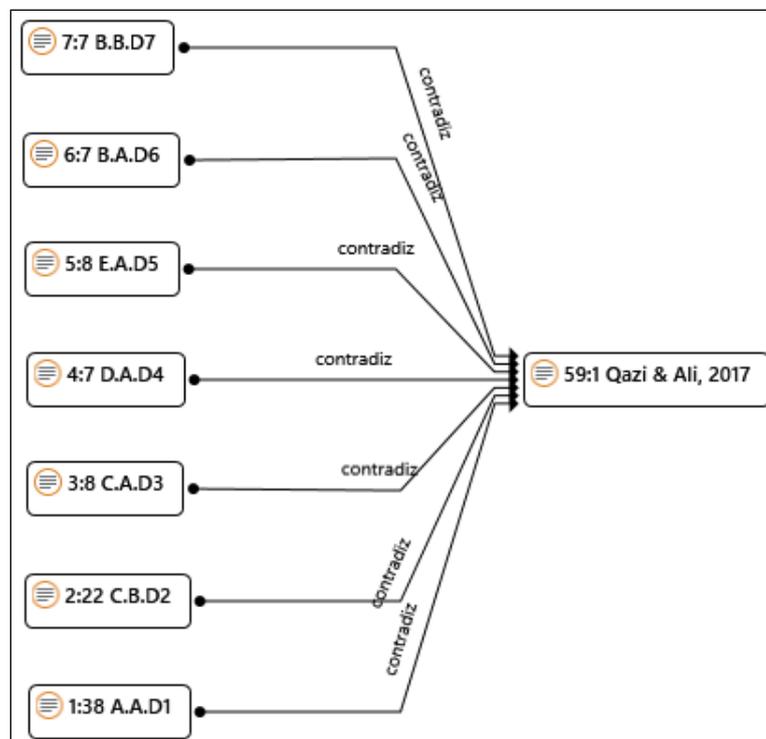


Figura 9. Engajamento das empresas clientes com outros clientes da empresa fornecedora.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

É importante frisar que, esta é uma prática incomum com os clientes da empresa fornecedora e que ela não possui iniciativas com o objetivo de tornar esta, uma prática comum entre os seus clientes ou parceiros.

Isso ocorre, em parte, porque a empresa fornecedora atende vários segmentos de mercado e que, geralmente, não possuem muitas características em comum. Além disso, mesmo aquelas empresas que atuam em um mesmo segmento possuem estratégias e processos diferentes, o que torna mais difícil o processo de interação entre elas, diferentemente do que ocorre com pessoas que gostam de uma certa marca de tênis, por exemplo.

Além disso, os produtos e serviços envolvidos nas relações entre cliente e fornecedor possuem alta complexidade, alto nível de especificidades e de customizações. Isso faz com que soluções desenvolvidas em parceria com um determinado cliente, dificilmente possam ser aplicadas por completo a qualquer outro.

De qualquer forma, ao se pensar em interações entre as empresas clientes, é importante destacar que é papel da empresa fornecedora, atuar como promotora de interações, que podem levar a diferentes formas de cocriação (Grönroos & Voima, 2013).

Algumas interações entre ideias, não entre clientes diretamente, podem ser percebidas em uma ferramenta disponibilizada pela empresa fornecedora, para que seus clientes incluam sugestões de melhoria para os seus produtos e serviços. Esta é uma ferramenta bastante recente com a qual poucos clientes tiveram contato. A questão é que esta é uma plataforma *online*, porém, ela difere de modelos como *blogs* ou redes sociais. Outro ponto de destaque está no fato de que, os clientes interagem fornecendo ideias para a empresa e não discutindo com outros clientes. Apesar disso, os usuários da ferramenta podem votar em ideias de outros clientes, ainda que de forma anônima.

Em relação à qualidade dos serviços prestados, Ghosh e Ray (2017) ressaltam que, este é um dos principais fatores que impactam na decisão dos clientes em formar parcerias com o fornecedor. Além de ser um dos principais fatores, a qualidade também é um dos mais complexos, principalmente, porque no contexto de TI, essa qualidade envolve comprometimento e envolvimento de ambos lados.

Na perspectiva dos clientes, a qualidade dos serviços prestados pelo fornecedor é percebida de diversas formas. Em todos os casos, novos projetos para desenvolvimento de produtos e serviços foram realizados após um período de utilização dos produtos e serviços do fornecedor. A qualidade e a robustez apresentadas foram argumentos que, em diversos casos, justificaram a formação de parcerias para suprir outras necessidades. Na empresa B, outras empresas que formam o grupo, também fizeram parcerias com o fornecedor. Isso fez com que

a fornecedora fosse lembrada, na medida em que novas necessidades foram surgindo. Isso pode ser comprovado nas palavras do entrevistado A:

“A principal questão que eu vejo é por já estar dentro do grupo, por a gente já conhecer e saber que a atenção que nos foi dada sempre no projeto, já confiar por saber que a equipe já conhece todas as nossas integrações, e esse tipo de coisa ajuda bastante [...]”

No caso da empresa B, essas interações com outras empresas ocorreram porque elas fazem parte de um mesmo grupo. Este é um fato importante e que merece destaque, afinal, há pouca ou nenhuma interação entre as empresas clientes. Isso ocorre porque, a empresa fornecedora não mantém uma política de criação e disponibilização de comunidades ou grupos para interação com a marca e com os seus produtos.

Essa ideia é contrária à proposta de Payne et al. (2008), Ind et al. (2013) e Desai (2015). Os autores ressaltam que, uma das opções para envolver o cliente no processo de cocriação é a criação de comunidades para interação com a marca e com a empresa fornecedora. Ainda de acordo com os autores, as pessoas tendem a participar desse tipo de comunidade porque encontram nelas o sentimento de satisfação, a possibilidade de expressar sentimentos, ideias e de socializar.

De certa forma, essa falta de interação entre as empresas causa prejuízos para a empresa fornecedora, afinal, de acordo com Kaur Sahi et al. (2017), uma das principais formas de promoção do fornecedor é o “boca-a-boca” que ocorre entre os seus clientes. Os autores apontam que há inúmeros exemplos de casos de sucesso de empresas que passaram a envolver seus clientes no processo de cocriação.

Por outro lado, para que estas ações de fato tenham o resultado esperado, são necessários três fatores principais, sendo eles: (1) participação do cliente; (2) experiência do cliente; e (3) integração de recursos disponíveis. É importante ressaltar que, o “boca-a-boca” é um reflexo da satisfação do cliente em relação ao fornecedor. Por essa razão, os fornecedores devem estar conscientes da relevância do papel do consumidor no processo de cocriação, permitindo que estes atuem proativamente e reconhecendo suas sugestões e ideias (Sahi et al., 2017).

Menos comum, porém, identificada em uma das empresas clientes, a cocriação patrocinada é uma alternativa para testar novas tecnologias, produtos ou processos. A empresa fornecedora ganha em termos da construção de soluções mais robustas e mais aderentes ao mercado, ao passo que a empresa cliente soluciona problemas que impactam em sua operação, porém, com a vantagem de não terem custo para utilizar as soluções recebidas. Essas soluções

vão sendo implementadas de forma gradativa e novas versões são liberadas, permitindo constantes entregas de valor.

Nesse modelo, conforme aponta Zwass (2010), os fornecedores provocam os consumidores para que contribuam de forma prática no processo de interação. Essas ações práticas impulsionam ou apoiam os modelos de negócios dos patrocinadores, aqui representados pelos produtores e/ou fornecedores. Além dessa provocação, incentivos financeiros são uma das principais formas adotadas pela empresa fornecedora com as empresas clientes:

“a gente tem alguns contratos [...] que foram feitos como *case*, ou seja, algumas ferramentas a empresa nem nos cobra [...]”

A Figura 10 apresenta o modelo teórico contendo os fatores que impactam nas iniciativas para a cocriação de valor. Essas iniciativas dependem da opção das empresas em constituírem parcerias, além das motivações pelas quais um determinado fornecedor é escolhido.

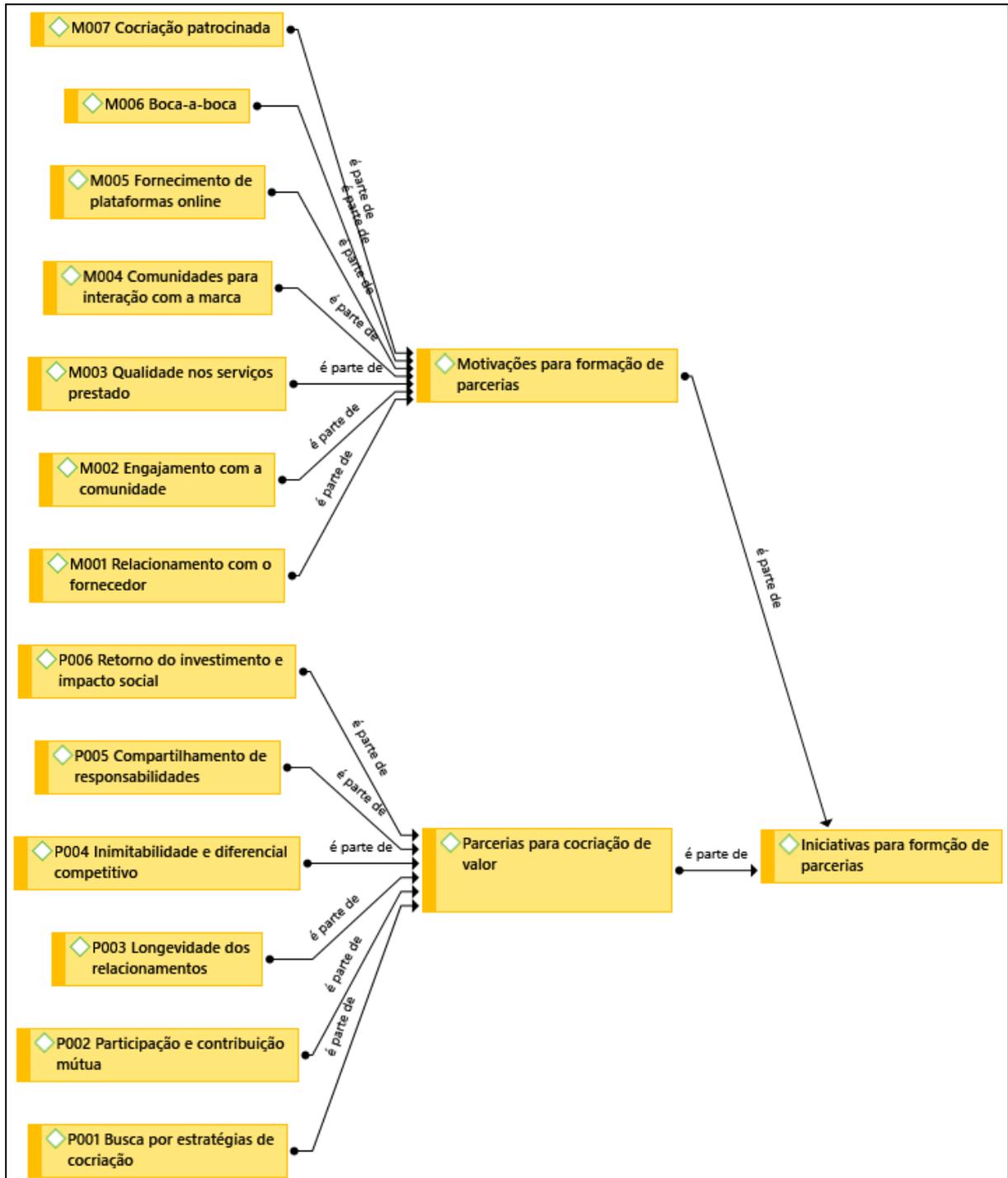


Figura 10. Fatores que impactam nas iniciativas para formação de parcerias para cocriação sob a perspectiva dos clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A Figura 11 confronta a literatura no sentido de que, evidencia que nem todas as práticas comuns no contexto da cocriação de valor entre empresas fornecedoras de TI e seus clientes são aderentes ao contexto das empresas analisadas neste estudo. As principais divergências estão relacionadas à interação que ocorre entre as empresas clientes. Por essa

razão, fatores como, o fornecimento de plataformas *online*, as comunidades para interação com a marca e o engajamento com a comunidade, presentes na Figura 10, não são apresentados na Figura 11.

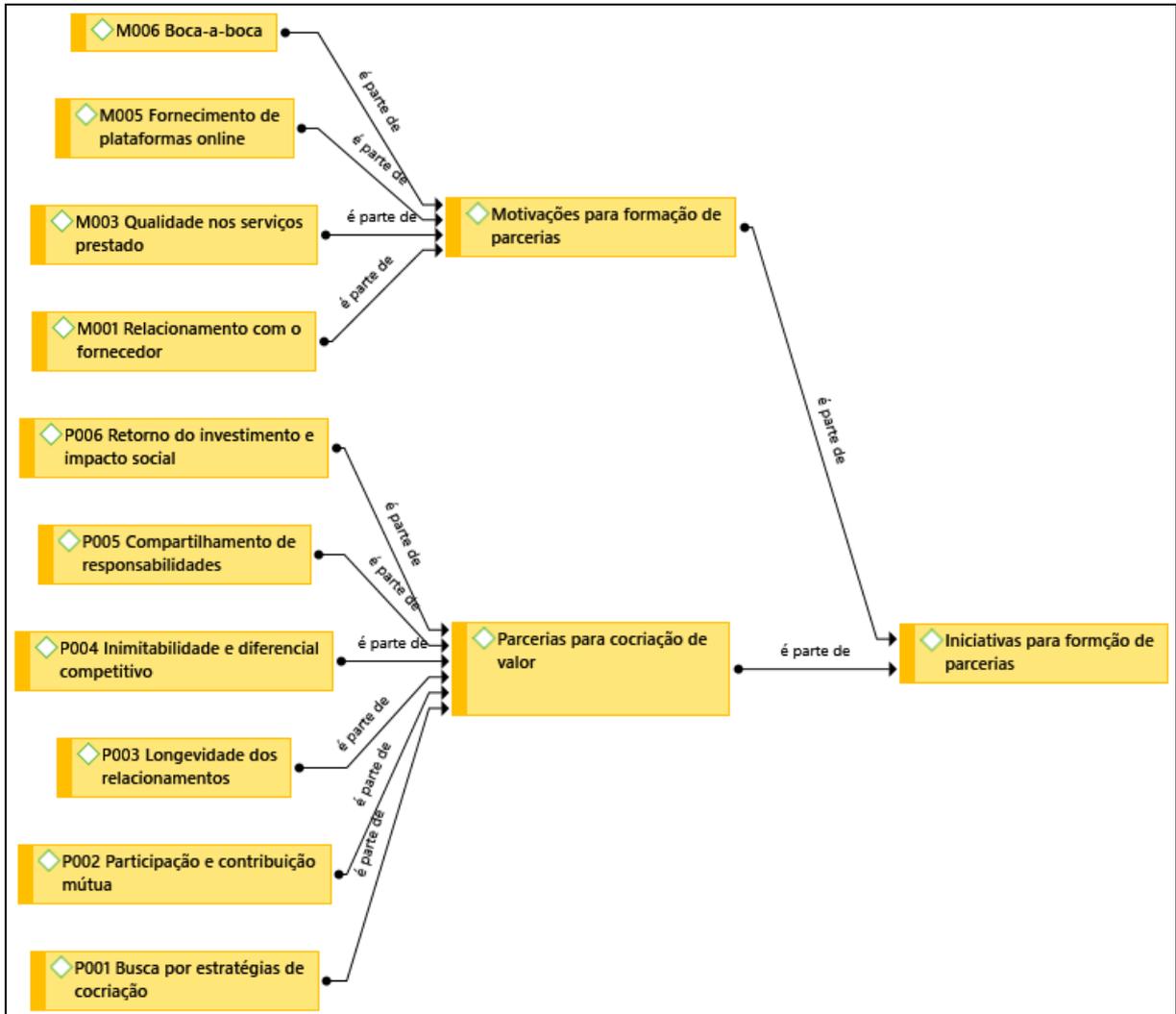


Figura 11. Fatores que impactam nas iniciativas para formação de parcerias para cocriação sob a perspectiva dos clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Sob a perspectiva da empresa fornecedora, as motivações para busca de clientes para a formação de parcerias, podem ter origens diversas. Um exemplo disso, está na necessidade de obter conhecimento sobre determinados nichos de mercado, a fim de criar soluções que, em um momento próximo, possam atender a outros clientes que atuem nesse mesmo segmento. Para que isso seja efetivo, os *feedbacks* dos clientes são fundamentais.

Outra motivação bastante relevante por parte do fornecedor, está relacionada à comercialização de seus produtos. Um exemplo disso, são novas soluções lançadas no

mercado e que exigem um certo tempo até que possam efetivamente serem comercializadas. Antes disso, são realizados projetos piloto com alguns clientes, a fim de estressar os produtos e identificar pontos de correção ou melhoria.

Além do conhecimento trazido pelos clientes e dos meios para comercializar produtos, a formação de parcerias por parte da empresa fornecedora, visa aumentar o engajamento dos seus clientes com a empresa e com as suas marcas, que atualmente são três.

A partir do momento em que as parcerias são constituídas, os clientes podem contribuir de forma ativa com a empresa fornecedora, colaborando para a alimentação de seu banco de ideias. Muitas das ideias fornecidas pelos clientes, são discutidas em contatos presenciais que ocorrem quando membros do time da empresa fornecedora visitam os clientes. Outras são fornecidas em momentos em que os consultores da empresa fornecedora, elaboram documentos de escopo para construção de requisitos dos produtos que serão disponibilizados para os clientes.

Essas formas de interação, divergem daquelas comumente utilizadas por outras empresas do mesmo segmento, tais como, a criação de comunidades para permitir que os clientes interajam com a marca e com outros clientes (Payne et al., 2008; Ind. et al., 2013; Desai, 2015; Skandalis et al., 2015; Qazi & Ali, 2017), ou o fornecimento de plataformas específicas para a inserção e compartilhamento de ideias (Dimitrova et al., 2017).

4.1.2 Categoria 02 – Percepção dos clientes sobre a empresa fornecedora

Dentro desta categoria, foram criadas subcategorias para análise da satisfação dos clientes, da expertise do fornecedor e da lealdade dos clientes ao fornecedor.

Em relação à satisfação dos clientes, foram analisadas a relação dos clientes com a marca (Nysveen & Pedersen, 2014; Dimitrova et al., 2017; Qazi & Ali, 2017), a qualidade dos produtos e serviços (Ghosh & Ray, 2017) e a transparência nas ações do fornecedor (Heidenreich et al., 2015; Becker et al., 2016). No que se refere à expertise do fornecedor, foram analisados pontos referentes ao conhecimento, credibilidade e inteligência do fornecedor (Brambilla, 2010), e em relação à lealdade, foi analisada a longevidade dos relacionamentos (Mimouni-Chaabane & Volle, 2010). A Figura 12 representa o modelo teórico dos fatores que impactam nas percepções dos clientes sobre a empresa fornecedora.

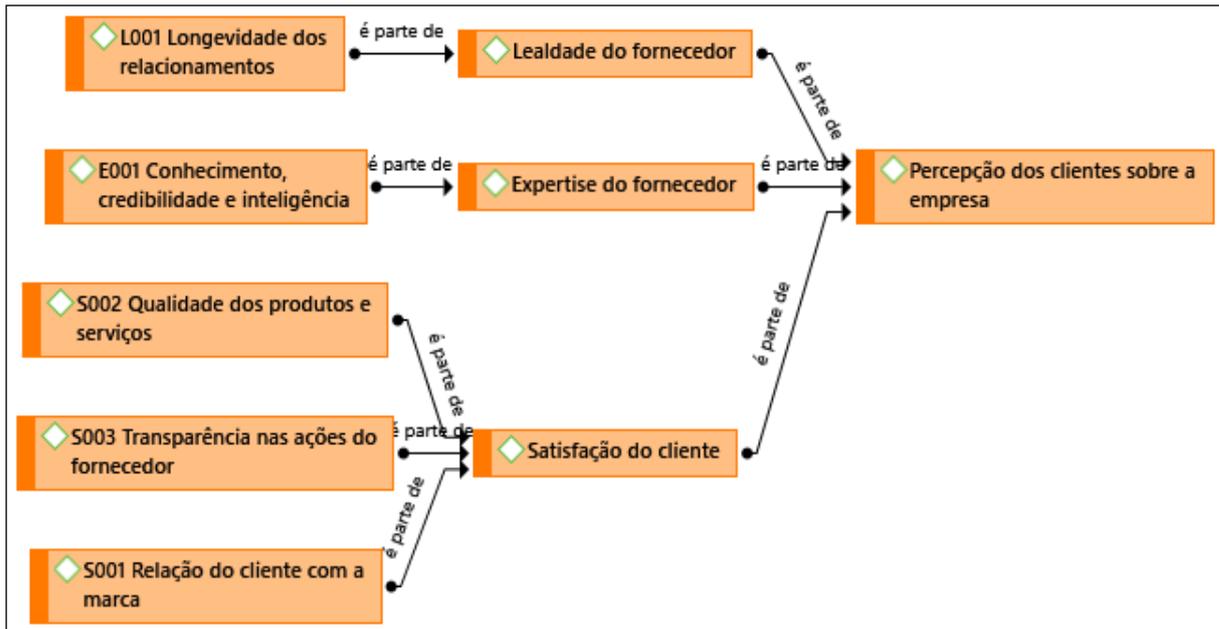


Figura 12. Fatores que impactam na percepção dos clientes sobre a empresa fornecedora.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

No que se refere ao relacionamento dos clientes com a marca, os relatos de todos os entrevistados convergiram no sentido de que, seu relacionamento com a marca, com a empresa fornecedora e com os profissionais com quem mantêm contatos, são bastante positivos. Essa garantia da satisfação do consumidor, embora necessária, pode se tornar uma tarefa bastante complexa para a empresa fornecedora.

Uma das principais formas adotadas pelas organizações para garantir a satisfação é a experiência, proporcionada pela relação dos clientes com as marcas. Essa relação estimula diversas percepções nos clientes, envolvendo as dimensões sensoriais, afetivas, cognitivas, comportamentais e relacionais (Nysveen & Pedersen, 2014; Dimitrova et al., 2017; Qazi & Ali, 2017).

A dimensão relacional, para algumas das empresas entrevistadas, representa um dos principais fatores motivadores da satisfação. Um dos fatores que contribuem para essa percepção é o fato de que, há um contato muito próximo dessas empresas com profissionais de todos os níveis hierárquicos da empresa, desde o mais operacional até o mais alto escalão:

“A gente se sente acolhido pelo próprio dono da empresa estar perto do negócio, então isso dá uma confiança... [...] se eu tiver algum problema, não entregar alguma coisa que a gente precisa ou fugir um pouco do controle, eu sei que o CEO vai intervir, vai fazer a mediação lá, a gente vai se resolver e vai sanar essa dificuldade.”

A satisfação está diretamente ligada, também, à qualidade dos produtos e serviços, afinal, é a partir de sua utilização que os clientes percebem o valor das soluções que foram desenvolvidas, a partir da parceria com o fornecedor (Vargo & Lusch, 2004). Por outro lado, é importante ressaltar que, os clientes apontaram pontos negativos em relação à qualidade do atendimento.

Embora os produtos e serviços fornecidos tenham sido definidos como sendo de alta qualidade, o atendimento prestado nos momentos de dúvida, eventualmente, foi demorado ou insatisfatório. Isso, em parte, se deve ao alto índice de *turnover*¹¹ da equipe de atendimento do fornecedor e, alguns casos, à sua falta de capacitação.

Nesses casos, a empresa fornecedora deve ser transparente com os clientes, de modo que, todas as ações realizadas com o objetivo de corrigir falhas e apresentar uma solução sejam evidenciadas. Em produtos e serviços com alto nível de complexidade, como são os de TI, a ocorrência de alguma falha pode provocar um sentimento de inconformidade no cliente, fazendo com que o índice de satisfação diminua. Por essa razão, além de proporcionar experiências satisfatórias para seus clientes, as empresas devem investir em planos que lhes permitam recuperar a confiança dos envolvidos, em caso de falha (Heidenreich et al., 2015; Becker et al., 2016). Essa transparência da empresa fornecedora fica mais evidente nas colocações do entrevistado da empresa E:

“Eu acho que duas coisas: primeiro que essa estabilidade eu acho que é um negócio que é muito bom... Pelo menos pra nós tá indo bem, nós não estamos tendo problema, então é um sistema estável, que não fica dando problema todo dia, toda hora, sem parar, que é o que eu tinha com o outro sistema... E segundo, o atendimento, a responsabilidade, o cumprir com o que prometeu, o cumprir com o prazo que prometeu, tudo isso daí. Se deu algum problema, uma empresa que liga e comenta, errei nisso, errei naquilo, atrasei nisso atrasei naquilo, vamos resolver de alguma forma, eu acho que isso foi muito bom na empresa: não teve enrolação.”

Essas atitudes aumentam, também, a credibilidade que os clientes têm em relação à empresa fornecedora. A credibilidade associada ao conhecimento e à inteligência do fornecedor são fatores que impactam diretamente nas percepções que os clientes têm sobre a empresa. Isso contribui para que a formação de parcerias ocorra de forma orgânica.

Para Brambilla (2010), o fornecedor deve estar munido dessas habilidades, e deve utilizá-las para proporcionar aos consumidores, experiências que motivem sua participação em atividades que sejam do interesse de ambas as partes. Essas atividades podem ser

¹¹ O *turnover* representa a rotatividade dos profissionais, ou seja, na saída de profissionais e de sua substituição por outros.

direcionadas para o desenvolvimento ou melhoria de produtos, serviços e até mesmo de processos. Além dessas habilidades, outros itens relevantes foram citados pelos clientes, em relação ao fornecedor, incluindo a objetividade, agilidade nos processos, a responsabilidade e o comprometimento com prazos, a estabilidade das ferramentas fornecidas e a aderência aos processos de negócio.

Esses elementos contribuem, também, para que os clientes se tornem leais ao fornecedor. Um exemplo disso, são as situações em que há outros fornecedores que poderiam entregar uma mesma solução, mas que são despriorizados, por não serem transparentes, comprometidos ou por não conhecerem os processos de negócio dos clientes de forma aprofundada.

Outro fator impactante na lealdade dos clientes, está relacionado à longevidade dos relacionamentos entre cliente e fornecedor. Com exceção da empresa E, as demais mantêm relacionamentos com idade igual ou superior a cinco anos com fornecedor.

A busca por relacionamentos duradouros é algo que os clientes buscam com o fornecedor, e isso vem de encontro ao que afirmam Mimouni-Chaabane e Volle (2010). Segundo os mesmos autores, essa busca pela longevidade dos relacionamentos contribui para uma maior geração de valor para ambas as partes envolvidas no processo.

Sob a perspectiva da empresa fornecedora, garantir a satisfação dos clientes é algo crucial para manutenção dos relacionamentos e redução do risco de *churn*¹². Por essa razão, ela tem investido em uma série de mecanismos que possibilitam a prestação de um atendimento de melhor qualidade a esses clientes:

“Primeiro, escutando o cliente, o que ele tem pra dizer, via telefone, via área de CS, via pesquisas de satisfação... Eu acho que essa é uma que a... principalmente a ferramenta de chamados também, o nosso canal de comunicação, via ferramenta de chamados, eu sinto que é um ótimo portal pra que a gente consiga absorver demandas e também *feedbacks* desses clientes.”

Outro aspecto abordado na busca pela satisfação dos clientes é a qualidade dos produtos e serviços ofertados:

“[...] ninguém reclama de um produto que funciona. Todo mundo reclama de produtos que não funcionam e eu acho que, quanto mais a gente conseguir entregar produtos que realizem tarefas para os clientes e que poupem seu tempo, enfim, todas as características que a gente se propõe a fazer, eu acho que, quanto menos problema a gente tiver em produto, mais a gente vai conseguir alavancar os relacionamentos com clientes.”

¹² O *churn* é uma taxa que indica o cancelamento de contratos ou a perda de clientes.

Em sua história mais recente, a empresa fornecedora, tem buscado investir em metodologias voltadas ao sucesso do cliente. Isso tem sido incorporado à cultura organizacional e disseminado entre os colaboradores. Dentre as principais ações realizadas estão as pesquisas de CSAT (*Customer Satisfaction Score*) e NPS (*Net Promoter Score*). Essas ações passaram a ser executadas a partir da criação de uma área específica dentro da empresa, com o objetivo de garantir uma jornada de sucesso para os clientes.

Além da satisfação, a empresa fornecedora busca realizar ações com o objetivo de fidelizar os seus clientes à sua marca. Por essa razão, nos últimos anos, ela tem investido em novas estratégias de *marketing*, focadas principalmente na divulgação da marca. Com esse mesmo foco, a empresa tem investido em parcerias com outras empresas fornecedoras, buscando aprimorar suas práticas e criar alternativas sustentáveis para a expansão dos seus negócios.

Outro fator bastante relevante para os clientes e que, a fornecedora cultiva em sua cultura é a transparência e o compartilhamento de responsabilidades. Isso é evidenciado na Figura 13, na qual os resultados das entrevistas com os clientes, são confrontados com as entrevistas do fornecedor e com a literatura.

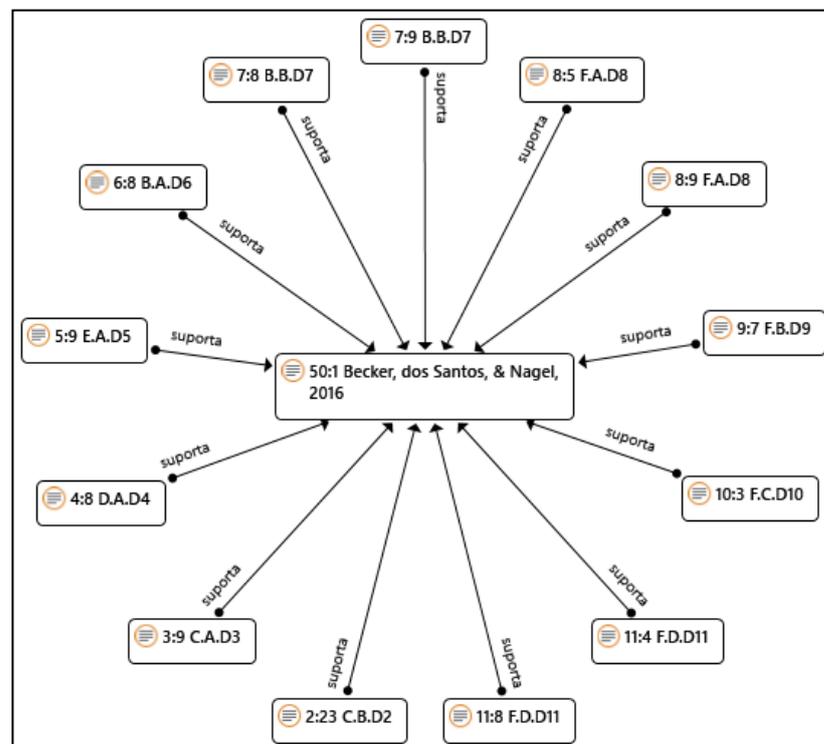


Figura 13. Convergência das opiniões de clientes e fornecedor sobre a transparências nas ações.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Na Figura 13 podem ser observados códigos iniciados com letras de A até F. Os códigos iniciados pela letra F representam as opiniões dos profissionais entrevistados na empresa fornecedora, ao passo que os códigos iniciados pelas letras de A até E, representam as opiniões dos entrevistados nas empresas clientes.

Desta forma, é possível concluir que os clientes concordam que a empresa fornecedora é transparente em suas ações e busca compartilhar responsabilidades, ao passo que, o fornecedor busca aprimorar suas formas de atendimento e de comunicação com os clientes. Essas percepções vêm de encontro às afirmações de Becker et al. (2016) que ressaltam que essas qualidades são fundamentais para o sucesso das iniciativas de cocriação.

4.1.3 Categoria 03 – Impactos da cocriação no diferencial competitivo

Nesta categoria a cocriação foi analisada sob a perspectiva do incremento do diferencial competitivo das empresas, tanto as clientes quanto a fornecedora. Nesse contexto, foi analisado o fato de as empresas envolvidas no processo, conseguiram criar melhores estratégias para criação e comercialização de produtos e serviços.

Apesar de as empresas apresentem casos de sucesso, em relação à cocriação no processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços, elas o fazem por meio de diferentes níveis de interação. Esses níveis se adequam ao segmento de negócio do cliente, complexidade do projeto, que ele espera desenvolver com o fornecedor ou a complexidade do produto ou serviço que se pretende desenvolver (Santos & Brasil, 2010; Sahi, Sehgal, & Sharma, 2017).

O envolvimento dos consumidores também ocorre de formas distintas, podendo se restringir apenas ao fornecimento de ideias, ou se expandir para o apoio em testes, validações, elaboração de estratégias de venda, dentre outras ações (Santos & Brasil, 2010; Sahi, Sehgal, & Sharma, 2017). No contexto das empresas objetos deste estudo, os clientes geralmente têm a iniciativa e o fornecedor atua dando o apoio do qual essas empresas necessitam. Um exemplo de como o fornecimento de ideias pode ocorrer de forma prática é ilustrado na colocação do entrevistado da empresa A:

“[...] se a gente olhar na parte de conceitos digitais de negócios, vocês estão contribuindo conosco já há um bom tempo. E a gente tá trazendo mais inovação para que os nossos clientes tenham uma experiência digital com a empresa A, e a fornecedora está fazendo uma grande parte disso.”

A atuação na elaboração de estratégias de venda, por sua vez, pode ser observada na fala do entrevistado B da empresa C:

“[...] todo ano que passa, a empresa C tá crescendo, tá ganhando mercado, tá exportando, tá vendendo *online*... A fornecedora veio ajudar realmente no crescimento da empresa C. [...] em 2013, 14, vamos dizer que tinha 15 representantes, hoje deve ter 40, 50 representantes, fora a movimentação em quilos e valor que aumentou muito.”

Conforme pode ser observado na Figura 14, os resultados apresentados, a partir das entrevistas com as empresas clientes, corroboram as ideias de Frio e Brasil (2016a) e Füller et al. (2009), no sentido de que a formação de parcerias entre clientes e fornecedores para cocriação, de fato, tem impacto no diferencial competitivo dessas empresas. Esses impactos podem ser identificados no âmbito da gestão e nos resultados operacionais, permitindo um aprimoramento da forma de planejar e gerir o seu desempenho, produtividade, crescimento, qualidade, dentre outros fatores relevantes para uma performance organizacional eficaz.

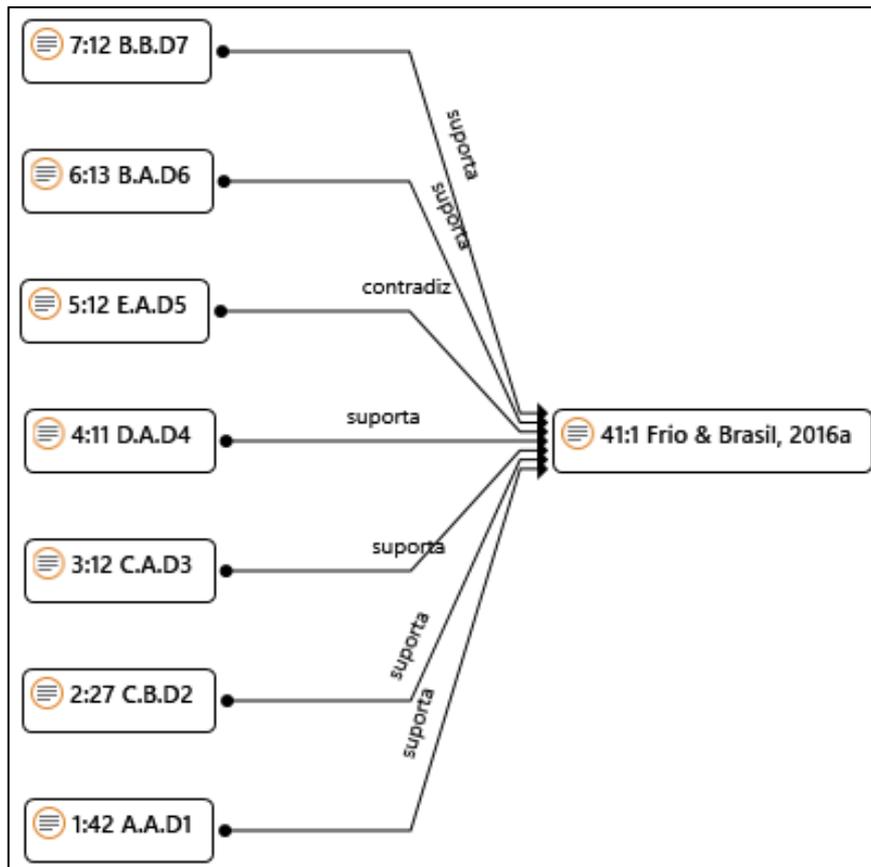


Figura 14. Colaboração para o aumento do diferencial competitivo dos clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Na perspectiva da empresa fornecedora, o diferencial competitivo é incrementado na medida em que clientes de maior porte passam a colaborar por meio das parcerias. De acordo com relatos dos entrevistados da empresa fornecedora, geralmente, os clientes investem altos valores durante o período de realização dos projetos, o que permite que o fornecedor faça investimentos em estrutura, em pessoas e em formas de melhorar os seus produtos e serviços.

Além disso, formar parcerias com grandes empresas dá à fornecedora maior visibilidade no mercado, além de, ter um peso considerável, quando possíveis clientes consultam o seu portfólio de projetos e de empresas para as quais esses projetos foram feitos. Esse fenômeno faz com que a própria confiança das empresas que já são clientes, seja incrementada, a partir do momento em que tomam conhecimento das evoluções que o fornecedor tem produzido e do crescimento que ele tem apresentado.

“[...] eu acho que essa questão de parcerias ela traz muita visibilidade e, conseqüentemente, confiança. Então a partir do momento que você vê um cliente seu sendo parceiro, levando a tua marca e falando bem do seu produto, gera uma confiabilidade para as pessoas ao redor, pra quem visualiza isso.”

4.1.4 Categoria 04 – Impactos da cocriação no potencial de inovação

Dentro desta categoria, foram analisados fatores como, o potencial para desenvolvimento de novos produtos, serviços, redução de riscos, incremento de resultados e o incremento do potencial competitivo das empresas.

Em relação ao desenvolvimento de produtos e serviços, foram analisadas a potencialização do diferencial competitivo (Frio & Brasil, 2016b; Füller et al., 2009; Dal Bó et al., 2017), o potencial para desenvolvimento de novos produtos e serviços (Rupo et al., 2018), a redução de riscos e incremento de resultados (Vernette & Hamdi-Kidar, 2013), além do desenvolvimento de novos serviços (Dal Bó et al., 2017).

É comum que as empresas que formam parcerias para cocriação de valor sofram incremento em seu diferencial competitivo e, em grande parte dos casos, tornem-se mais inovadoras. Por essa razão, um número cada vez maior de empresas tem buscado cocriar valor com seus consumidores, por meio de práticas focadas em inovação e no desempenho organizacional (Hamidi & Gharneh, 2017).

Sob a perspectiva das empresas clientes, seu potencial de inovação foi afetado pela formação de parcerias com a empresa fornecedora e diversas inovações foram desenvolvidas, principalmente, no que se refere à forma como seus processos são executados.

Esse fenômeno, que pode ser observado nas Figuras 15 e 16, em parte ocorre porque as empresas buscam no fornecedor, a solução de problemas que enfrentem em sua operação. O principal objetivo é resolver esses problemas. Sob essa perspectiva, por menor que seja a inovação produzida, ela é considerada importante.

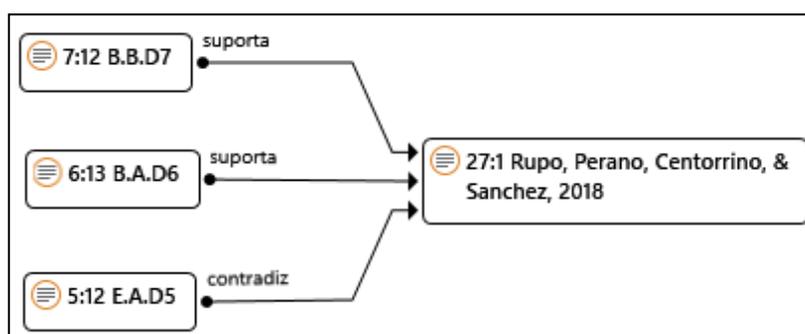


Figura 15. Percepção dos clientes sobre a inovação em produtos a partir das parcerias.
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A partir da Figura 15, é possível perceber que três dos profissionais entrevistados, forneceram respostas em relação a inovações nos produtos produzidos pelas empresas em que trabalham. Dois deles concordaram que, de fato, foram produzidas inovações a parte da formação da parceria com o fornecedor.

Ter uma percepção mais clara dos efeitos sobre o potencial de inovação e sobre as inovações efetivamente produzidas, não é uma tarefa fácil. Por outro lado, é comum que ela se torne mais simples na medida em que os relacionamentos entre cliente e fornecedor se tornam mais antigos e mais sólidos (Lambert & Enz, 2012; Perks, Gruber, & Edvardsson, 2012; Khreish, 2015). Esse cenário fica evidente na Figura 16, na qual a única opinião divergente em relação à inovação e incremento do diferencial competitivo é do cliente com menor tempo de relacionamento com a empresa fornecedora.

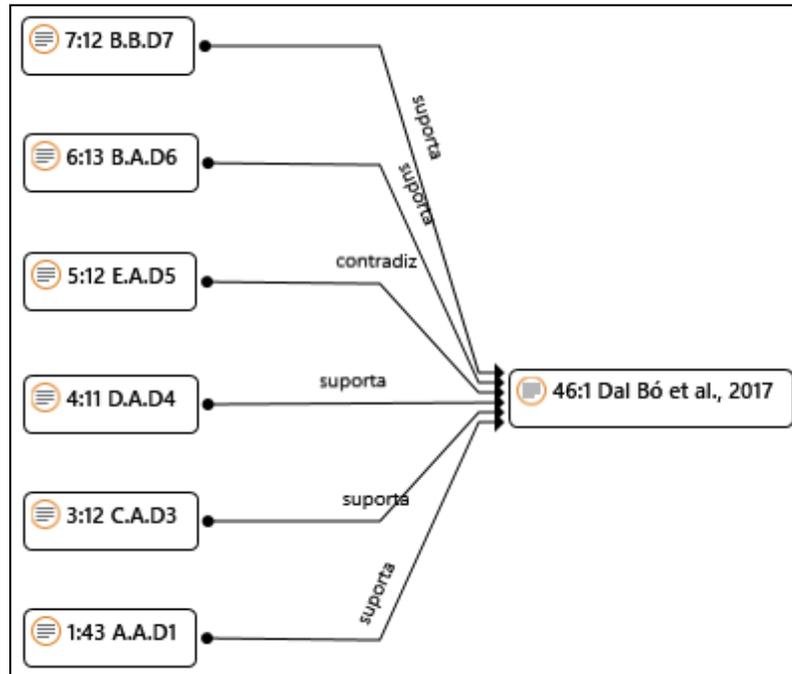


Figura 16. Percepção dos clientes sobre a inovação em serviços a partir das parcerias.
 Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Foram diversos os exemplos citados pelos clientes em relação às inovações desenvolvidas:

“[...] os clientes se sentem mais apoiados por nós, porque a gente consegue ser mais dinâmico no atendimento. E isso é graças ao *software* da fornecedora.”

Empresa A

“[...] o pessoal começou a olhar a tecnologia de uma forma diferente, porque antes não era algo tão interessante, não era algo primordial, mas, a partir de agora, já começa a ser algo assim, primordial no negócio, sempre imaginando novas ferramentas, novas customizações e atualizações, buscando melhorar o atendimento ao cliente, um maior número de vendas e tal... com uma mobilidade maior.”

Empresa C

“Nos tornamos mais inovadores pela questão da multiplataforma [...]”

Empresa D

Há exemplos de expectativas que as empresas clientes têm em relação ao futuro, ampliando a utilização de tecnologias e buscando inspiração em modelos utilizados fora do Brasil:

“[...] o CEO ontem citou isso de novo, é a questão de olhar mais pro futuro, né, não pensar somente agora, no dia de hoje, mas já ir estruturando e vendo o que outras empresas de mercado fazem, inclusive ele sugeriu que a gente criasse uma parceria, né, realmente, porque como vocês já têm lá no Vale do Silício algumas coisas de

inovação, ele pediu pra gente pensar e talvez criar alguma coisa do mesmo tipo aqui dentro... Talvez fazer algum tipo de parceria nesse sentido. ”

No que se refere ao desenvolvimento de novos produtos, Rupo et al. (2018), afirmam que, a cocriação abre portas para esse desenvolvimento aconteça. Sob a perspectiva das empresas clientes, não foram desenvolvidos novos produtos, entretanto, as soluções existentes foram customizadas e melhoradas de forma que pudessem atender às suas necessidades.

Por outro lado, quando se fala em desenvolvimento de novos serviços, essas mesmas empresas conseguem fornecer aos seus clientes, melhores serviços e melhor qualidade nas interações. Esse é um possível resultado de uma complexa mudança de processos, afinal, ao se ter a possibilidade de criar serviços, ou ainda aprimorar os atuais, é natural que a forma de realizar determinadas atividades também sofra alterações.

A partir dessas mudanças e inovações, é natural que ocorra também um processo de redução de riscos, além de um incremento nos resultados. Alguns dos exemplos de riscos eliminados ou reduzidos são, a perda de vendas ou de clientes, enquanto os exemplos de ganhos vão desde a captação de novos clientes até a melhoria na experiência oferecida aos clientes já existentes.

Embora os clientes tenham relatado que se tornaram mais inovadores, após a formação de parcerias com a empresa fornecedora, essa não é uma opinião unânime entre os profissionais entrevistados do lado do fornecedor.

“Eu acho que a gente não conseguiu envolver inovação... Eu acho que a gente precisa amadurecer um pouco na questão de inovação porque, basicamente, os projetos que a gente fez foram pra atendimento de uma necessidade pontual e não olhando o futuro. ”

“Eu não vejo que sejam as parcerias que estão levando ou tendenciando a algum tipo de inovação. ”

É importante ressaltar que, as pessoas que discordam do fato de a empresa fornecedora ter se tornado mais inovadora, a partir das parcerias são profissionais de nível relacional e não técnico. A partir do momento em que, se analisam as percepções de profissionais mais técnicos, as opiniões são bastantes distintas:

“Eu vejo que sim... Principalmente atuando em mercados que a gente não estava atuando. Então, tendo esse conhecimento de mercado mesmo, então a gente está aprendendo muito e vendo como outras empresas também trabalham com isso e como que a gente pode pegar experiências que eles já viveram e trazer para dentro de casa. Então, com isso, a gente começa a trazer pontos aonde a gente poderia estar parado e a gente começa a aplicar algumas inovações em processos, dentro do próprio *software*, que faz com que ele se diferencie. ”

Durante as entrevistas com o fornecedor foi possível observar a existência de certo desalinhamento entre os entrevistados, em relação às práticas mais recentes adotadas pela empresa. Essas práticas, que vão desde a concepção de estratégias de *marketing* até a definição de novas tecnologias para o desenvolvimento de produtos, não estavam claras para todos os entrevistados. Isso demonstra que, há consenso em relação à forma como os relacionamentos com os clientes são mantidos e sobre como as parcerias são formadas, porém, algumas áreas da empresa possuem percepções distintas, em relação aos resultados que a empresa obtém a partir dessas parcerias.

A Figura 17 apresenta um resumo dos resultados de cada uma das subcategorias de análise estudada.

Subcategoria	Referencial	Resultado das Entrevistas
Parcerias para cocriação de valor		
Parcerias para cocriação de valor	As iniciativas geralmente partem dos clientes, porém esta deve ser uma prática também dos fornecedores.	<p>Clientes: geralmente têm as iniciativas que resultam nos projetos de cocriação, a partir de problemas que precisam ser resolvidos.</p> <p>Fornecedor: tem investido em formas de atrair os clientes para formação de parcerias e assim obter ideias e outras contribuições.</p>
Participação e Contribuição mútua	Fornecedor e cliente devem contribuir mutuamente durante todo o processo de desenvolvimento de um produto ou serviço.	<p>Clientes: o fornecedor apoia na solução de problemas e no fornecimento de novas tecnologias.</p> <p>Fornecedor: utiliza os <i>feedbacks</i> dos clientes como insumo para criação de soluções e melhoria daquelas já existentes.</p>
Longevidade dos relacionamentos	A longevidade dos relacionamentos contribui para que novas parcerias sejam formadas.	<p>Clientes: preferem formar parcerias com o fornecedor devido à longevidade do relacionamento e ao conhecimento que tem sobre seu negócio.</p> <p>Fornecedor: a manutenção de relacionamentos longos facilita a formação de novas parcerias.</p>
Inimitabilidade e diferencial competitivo	Os relacionamentos representam uma importante ferramenta para a inimitabilidade e diferencial competitivo das empresas envolvidas.	<p>Clientes: a inimitabilidade e diferencial competitivo são garantidos pela melhoria do relacionamento com clientes, redução de burocracia, aumento de produtividade e acesso a informações importantes.</p> <p>Fornecedor: a partir das ideias fornecidas pelos clientes, soluções mais aderentes ao mercado e mais segmentos de mercado podem ser desenvolvidos.</p>
Compartilhamento de responsabilidades	Deve ser haver o compartilhamento de responsabilidades entre os envolvidos, assim como a busca pelas melhores soluções para situações de problema ou crise.	<p>Clientes: reconhecem que esta é uma prática comum com o fornecedor, embora haja pontos de melhoria em relação ao atendimento e capacitação da equipe.</p> <p>Fornecedor: busca melhores formas de atender e compreender as necessidades dos clientes.</p>
Retorno do investimento e impacto social	Além dos retornos financeiros, todas as partes envolvidas devem	Clientes: relataram que houve incremento dos resultados financeiros, aumento de

Subcategoria	Referencial	Resultado das Entrevistas
	obter também retornos de cunho social.	produtividade, agilidade em processos e impactos sociais positivos. Fornecedor: penetração de mercados, soluções mais aderentes e comercialização de novas e melhores soluções são alguns dos retornos obtidos pelo fornecedor.
Motivações para formação de parcerias		
Relacionamento com o fornecedor	O relacionamento mantido com o fornecedor é uma das principais razões pelas quais os clientes buscam esse fornecedor para formação de novas parcerias.	Clientes: além de um relacionamento de qualidade, há interação com pessoas de diversos níveis hierárquicos da empresa fornecedora. Fornecedor: investe na marca e em seus produtos para fortalecer o engajamento dos clientes.
Engajamento com a comunidade	O engajamento com a comunidade é uma importante fonte de informação para as empresas que buscam um fornecedor TI.	Clientes: não há engajamento com outras empresas ou com a comunidade que utiliza as soluções desenvolvidas pelo fornecedor. Fornecedor: não utiliza práticas para promover interações entre os clientes.
Qualidade nos serviços prestado	A qualidade dos produtos e serviços prestados são fundamentais no momento de escolher um fornecedor para estabelecer uma parceria.	Clientes: a qualidade dos produtos e serviços prestados é evidente. As ferramentas são robustas e aderentes às necessidades de cada tipo de negócio. Fornecedor: busca aprimorar a qualidade dos produtos e serviços e torná-los mais aderentes às necessidades dos clientes.
Comunidades para interação com a marca	As comunidades podem auxiliar na divulgação e consolidação da marca, além de permitir a reunião de clientes que tenham interesse comum no fornecedor.	Clientes: não participam de comunidades ou grupos para compartilhamento de ideias e informações sobre o fornecedor ou as suas marcas. Fornecedor: não possui iniciativas para formação e manutenção de comunidades.
Fornecimento de plataformas online	As plataformas <i>online</i> permitem que os clientes interajam entre si e com o fornecedor, trazendo ideias e debatendo ideias de outros clientes.	Clientes: não utilizam qualquer tipo de plataforma <i>online</i> para compartilhamento de ideias com o fornecedor ou outros clientes. Fornecedor: possui uma ferramenta para cadastramento de ideias, porém não há interação entre os próprios clientes.
Boca-a-boca	O boca-a-boca pode contribuir de forma positiva na divulgação da marca e dos feedbacks sobre o fornecedor.	Clientes: salvo em situações específicas, não há interação com outros clientes do fornecedor. Fornecedor: não incentiva o boca-a-boca ou qualquer outro tipo de interação entre os clientes.
Cocriação patrocinada	A cocriação patrocinada pode ser uma importante fonte de ideias, principalmente aquelas ligadas a soluções mais complexas.	Clientes: apenas um dos clientes já realizou esse tipo de ação em conjunto com o fornecedor. Fornecedor: utiliza esta prática como uma forma de pilotar e estressar as soluções desenvolvidas.
Satisfação do cliente		
Relação do cliente com a marca	A forma como os clientes percebem ou enxergam a marca	Clientes: classificam a sua relação com o fornecedor e a sua marca como positiva.

Subcategoria	Referencial	Resultado das Entrevistas
	do fornecedor impactam em seu interesse em constituir novas parcerias com fornecedores.	Fornecedor: investe em práticas que possibilitem a melhoria do atendimento e a obtenção de <i>feedbacks</i> constantes dos clientes por meio de pesquisas.
Qualidade dos produtos e serviços	A qualidade dos produtos e serviços prestados são fundamentais no momento de escolher um fornecedor para estabelecer uma parceria.	Cientes: reconhecem a qualidade dos produtos e serviços prestados, porém ressaltam que o atendimento não possui a mesma qualidade.
		Fornecedor: a qualidade dos produtos e serviços é aprimorada a partir dos <i>feedbacks</i> dos clientes e da implementação de melhores práticas de mercado.
Transparência nas ações do fornecedor	O fornecedor deve ser transparente e deixar claro os mecanismos para tratamento de falhas e de situações de risco.	Cientes: reconhecem a transparência e o compartilhamento de responsabilidade por parte do fornecedor.
		Fornecedor: investe em formas de melhorar o atendimento e a comunicação com os clientes.
Expertise do fornecedor		
Conhecimento, credibilidade e inteligência	Essas habilidades são importantes para proporcionar aos clientes experiências que lhes tragam benefícios e os motivem a participar de ações de cocriação.	Cientes: as atitudes do fornecedor aumentam a percepção sobre a credibilidade do fornecedor.
		Fornecedor: busca ser transparente nas ações e melhorar a comunicação com os clientes.
Lealdade ao fornecedor		
Longevidade dos relacionamentos	A longevidade dos relacionamentos contribui para que novas parcerias sejam formadas e para consolidar a confiança no fornecedor.	Cientes: preferem formar parcerias com o fornecedor devido à longevidade do relacionamento e ao conhecimento que tem sobre seu negócio.
		Fornecedor: a manutenção de relacionamentos longos torna mais simples a formação de novas parcerias.
Cocriação como diferencial competitivo		
Melhores estratégias para criação e comercialização de produtos e serviços	É importante que os clientes sejam envolvidos em todas as etapas do processo de desenvolvimento de produtos e serviços. Além de fortalecer os relacionamentos, fatores como a melhoria de processos, produtos e soluções mais aderentes às necessidades do mercado.	Cientes: contribuem com ideias, validações e <i>feedbacks</i> para o fornecedor e tem acesso inovações tecnologias necessárias para os seus negócios.
		Fornecedor: busca envolver os clientes para produzir soluções mais aderentes ao mercado.
Desenvolvimento de produtos e serviços		
Potencialização do diferencial competitivo	É comum que as empresas envolvidas nesse tipo de iniciativa se tornem mais competitivas e inovadoras.	Cientes: os clientes percebem essa melhoria a partir da utilização de soluções mais aderentes às suas necessidades.
		Fornecedor: o potencial competitivo é incrementado pela participação e investimentos dos clientes.
Potencial para desenvolvimento de novos produtos	A cocriação abre portas para o desenvolvimento de novos produtos.	Cientes: o potencial de inovação foi incrementado, processos melhorados, porém não foram criados produtos.

Subcategoria	Referencial	Resultado das Entrevistas
		Fornecedor: as ideias fornecidas pelos clientes contribuem para tornar as soluções melhores e mais aderentes ao mercado.
Redução de riscos e incremento de resultados	A redução de riscos e incremento de resultados ocorre na medida em que novas soluções vão sendo criadas e novos produtos e processos introduzidos no dia-a-dia das empresas envolvidas,	Cientes: foram reduzidos os riscos de perda de vendas e de clientes. A melhoria de resultados vem a partir da conquista de novos clientes e melhoria do relacionamento com os existentes.
		Fornecedor: ao fornecer soluções que apoiam os clientes, eles se tornam mais engajados e mais propensos a contribuir com ideias no futuro. Isso permite o alcance de novos segmentos de mercado e maior aderência a segmentos já atendidos.
Desenvolvimento de novos serviços	A cocriação abre portas para o desenvolvimento de novos serviços.	Cientes: o potencial de inovação foi incrementado, processos melhorados, e os serviços fornecidos aos seus próprios clientes foram melhorados.
		Fornecedor: as ideias fornecidas pelos clientes contribuem para tornar as soluções melhores e mais aderentes ao mercado.

Figura 17. Quadro resumo dos resultados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Os resultados apresentados na Figura 17 evidenciam que, em grande parte, as práticas apontadas por estudos anteriores e praticadas por fornecedores e clientes ocorrem, também, com as empresas analisadas neste estudo. A seguir são apresentadas as considerações finais acerca desta pesquisa e de seus resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados deste estudo, foi possível concluir que grande parte das ações e comportamentos identificados em outros contextos de cocriação em TI, se aplicam também ao estudo de caso abordado aqui. As diferenças ocorreram em pontos bastante específicos, relacionados à interação entre os clientes da empresa fornecedora. Geralmente há essa interação (Payne et al., 2008; Ind et al., 2013; Skandalis et al., 2015; Dimitrova et al., 2017; Qazi & Ali, 2017), porém, esse fenômeno não foi identificado entre os clientes da empresa fornecedora, objeto deste estudo. Foi possível perceber, entretanto, que esse fenômeno ocorre em virtude de uma postura do próprio fornecedor em não disponibilizar comunidades ou plataformas para que essa interação ocorra.

Apesar de esta não ser a estratégia atual adotada pela fornecedora, este seria um ponto interessante a ser abordado por ela, a fim de potencializar a troca de ideias entre seus clientes e, a partir daí, obter soluções de *software* mais aderentes ao mercado. Isso poderia impactar também em um incremento das vendas, além de possibilitar soluções mais focadas em determinados segmentos de mercado. Essa questão se torna ainda mais importante ao se considerar que, a fornecedora atua em diversos segmentos de negócio, portanto, toda contribuição dos clientes teria a capacidade de agregar valor ao produto, serviços e aos seus negócios de maneira geral.

Um dos fatores mais impactantes no processo de cocriação é a satisfação dos clientes. Esta satisfação, em grande parte das vezes, se dá pela qualidade dos produtos e serviços (Ghosh & Ray, 2017), pela transparência nas ações do fornecedor (Heidenreich et al., 2015; Becker et al., 2016) e pela manutenção e qualidade dos relacionamentos estabelecidos entre eles (Nysveen & Pedersen, 2014; Dimitrova et al., 2017).

A satisfação foi apontada por todos os clientes entrevistados, como sendo um grande diferencial da empresa fornecedora em relação aos seus concorrentes. Os clientes se sentem próximos e acolhidos, inclusive pelo CEO da empresa, fazendo com que se sintam únicos. Este sentimento é alimentado também, na medida em que os clientes interagem com outros colaboradores da empresa fornecedora, seja por meio do time de atendimento ao cliente, comercial, consultores ou da equipe de sucesso do cliente.

Fatores como o incremento do diferencial competitivo (Füller et al., 2009; Frio & Brasil, 2016a; Dal Bó et al., 2017) e o aumento do potencial de inovação das empresas

clientes (Rupo et al., 2018), também foram evidenciados a partir dos resultados deste estudo. Corroborando as ideias dos autores, as formas pelas quais esses elementos foram percebidos, apresentaram variação de uma empresa para outra: em alguns casos, isso foi constatado a partir de melhores estratégias que foram definidas, em outros, houve melhorias ou reestruturação de processos, além das melhorias nos produtos fornecidos.

Em relação à empresa fornecedora, os principais benefícios relacionados à cocriação estão relacionados à visibilidade no mercado, incremento do seu potencial competitivo e a melhoria de seus produtos e serviços. A partir do conhecimento obtido com os clientes, a empresa fornecedora pode se especializar em alguns segmentos específicos de mercado como o de alimentos, por exemplo, embora sua atuação tenha abrangência sobre vários outros segmentos.

Na visão de alguns dos funcionários da empresa fornecedora, ela não se tornou mais inovadora a partir das iniciativas de cocriação, contradizendo as conclusões de Rupo et al., (2018). Por outro lado, ao analisar esse fenômeno sob uma ótica focada em novas tecnologias e em novos modelos de negócio que foram trazidos para dentro dos produtos, os resultados dessas parcerias têm sido bastante satisfatórios.

Isto posto, os resultados obtidos permitiram que todos os objetivos deste estudo fossem atendidos. No que se refere ao objetivo de identificar o contexto em que emergem as iniciativas para formação de parcerias fornecedor-cliente, o compartilhamento de responsabilidades, os impactos sociais produzidos, a longevidade do relacionamento, o incremento do diferencial competitivo e o relacionamento próximo com o fornecedor, foram os principais motivadores que formaram a base para a constituição das parcerias sob a perspectiva dos clientes.

Sob a perspectiva do fornecedor, os principais fatores que contribuem para que esse processo ocorra, são o retorno do investimento, a melhoria do atendimento e dos produtos e serviços ofertados, além do incremento do diferencial competitivo.

Sobre o objetivo de analisar a percepção dos clientes sobre a empresa, a qualidade dos produtos e serviços, a transparência nas ações do fornecedor, o conhecimento e a credibilidade, demonstrados nas entregas realizadas foram os pontos de destaque. Isso aumenta sua confiança na empresa e contribui para que ela se torne uma referência no momento de buscar novas soluções se *software* ou serviço de TI.

Em relação aos impactos provocados pela cocriação de valor no diferencial competitivo das empresas clientes, foram percebidos elementos como, o fornecimento de melhores experiências aos clientes dessas empresas, possibilidade expansão de mercados,

redução de perdas financeiras e agregação de clientes à carteira. Isso torna essas empresas mais competitivas e incrementa seus resultados. Na perspectiva da empresa fornecedora, esse diferencial ocorre por meio da divulgação da marca, da criação de produtos e serviços mais aderentes ao mercado e da manutenção de relacionamentos sólidos com grandes empresas, consolidadas no mercado nacional e internacional.

No que se refere à identificação dos impactos da cocriação no potencial de inovação, a empresa fornecedora, ganha no sentido de que passa a contar com ideias vindas dos mais diversos contextos de mercado, permitindo que seus produtos e serviços agreguem aquilo que de melhor tem sido feito no Brasil e no mundo. As empresas clientes, por sua vez, passam a ter acesso às tecnologias mais atuais e robustas, permitindo que elas forneçam às suas equipes operacionais, melhores ferramentas para definição e execução de processos, e para seus gestores e diretores, ferramentas que permitem o processamento e análise de grandes volumes de dados para elaboração de estratégias e a tomada de decisões.

A partir desses resultados, este estudo contribui de forma prática para as pesquisas relacionadas à cocriação de valor, no sentido de expor uma realidade da região oeste do Paraná, na qual estão localizadas muitas empresas que atuam nas áreas de TI e Telecom. Essas empresas podem usufruir dos resultados do estudo para planejarem ações que objetivem estreitar relacionamentos com seus clientes, reduzir o risco de *churn*, além de entregar soluções mais aderentes e que possam, efetivamente, solucionar os problemas enfrentados pelos clientes.

Outras iniciativas importantes dizem respeito ao time de funcionários, que deve ser constantemente capacitado e motivado, para que o *turnover* seja algo cada vez menos frequente. Tanto a falta de capacitação quanto o *turnover* de pessoal, foram apontados pelos clientes como fatores que impactam negativamente sobre as suas percepções em relação à qualidade do atendimento.

Ainda sobre a empresa fornecedora, é possível perceber que os investimentos que têm sido realizados com o objetivo de entregar produtos e serviços com maior qualidade, além daqueles focados no sucesso e no relacionamento com os clientes, permitiram que a empresa chegasse a um patamar semelhante a grandes empresas brasileiras e também de outros países, e que também têm obtido bons resultados, a partir da formação de parcerias. Isso foi evidenciado pelos depoimentos da maioria dos clientes, para a maioria dos itens elencados nas categorias e subcategorias de análise.

Quanto ao problema de pesquisa, cujo foco foram as motivações para a cocriação de valor entre uma empresa fornecedora de *softwares* CRM e seus clientes, foi possível

identificar que as principais motivações estão ligadas à satisfação com o fornecedor, à lealdade que os clientes mantêm com ele e com a suas marcas. A qualidade dos produtos e serviços, o conhecimento, credibilidade e transparência do fornecedor, também são fatores fundamentais nesse processo e, no contexto deste estudo, são reforçados pela longevidade e qualidade dos relacionamentos.

No que se refere às limitações deste estudo, um dos principais pontos se refere ao segmento de atuação da empresa fornecedora. Atualmente, o foco da empresa é a comercialização de *softwares* CRM e de vendas. Devido à grande quantidade de empresas fornecedoras de *softwares* localizadas na mesma região, há também uma grande diversidade no que se refere aos produtos e serviços fornecidos por essas outras empresas.

Outra limitação se refere à posição geográfica dos clientes que, embora tenha permitido a realização das entrevistas, impossibilitou a realização de observações. Além disso, nem todas as empresas possuíam pelo menos um profissional de TI e um profissional da área comercial, com envolvimento significativo nos projetos realizados com o fornecedor, a fim de que esse número pudesse ser igual para todas as empresas entrevistadas.

Em relação às entrevistas com a empresa fornecedora, a principal limitação teve relação com o desalinhamento, quanto às percepções que os profissionais entrevistados tinham sobre as estratégias e ações realizadas pela empresa.

Uma última limitação, se refere ao número de clientes entrevistados. A amostra foi composta por apenas cinco empresas. Embora os resultados dessas entrevistas apresentem contribuições importantes, eles se limitam apenas àquele contexto e características dessas empresas.

Como sugestões de estudos futuros, poderiam ser analisadas empresas fornecedoras e clientes no contexto da utilização de outros *softwares* que não tenham relação com CRM, tais como ERP (*Enterprise Resource Planning*), sistemas contábeis, de gestão de estoques, dentre outros. Outra sugestão seria um estudo mais amplo, com empresas clientes separadas em categorias, sejam elas definidas pelo segmento de negócio, localização geográfica, dentre outras opções. Uma terceira sugestão poderia ser seguida, no sentido de analisar casos em regiões geográficas distintas, considerando que cada região possui suas características particulares e que podem contribuir de alguma forma para que esses resultados, principalmente relacionados à percepção dos clientes, sejam diferentes.

Outras sugestões poderiam focar no investimento *versus* benefícios obtidos, por meio das iniciativas de cocriação ou ainda sobre as formas de retornos ou melhorias obtidas pelas empresas envolvidas no processo de cocriação. A mensuração das melhorias provocadas no

atendimento aos clientes, melhorias nos produtos e serviços gerados a partir das iniciativas de cocriação e um estudo mais detalhado sobre as inovações produzidas, poderiam também, serem pautas para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software. (2019a). *Dados do Setor - Estudo 2019 / Dados 2018*. Recuperado: 10 de novembro de 2019, de ABES Conecta: <https://bit.ly/2K5zCmo>.
- ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software. (2019b). *Mercado Brasileiro de Software: Panorama e Tendências*. Recuperado: 08 de novembro de 2019, de ABES Software: <https://bit.ly/36TBNmv>.
- Aguiar, A. C. P. de (2016). *The art of being together A social constructionist perspective on dialogic methods in the organizational context*. Fundação Getúlio Vargas.
- Alves, H. (2013). Co-creation and innovation in public services. *Service Industries Journal*, 33(7–8), 671–682. Doi: <https://doi.org/10.1080/02642069.2013.740468>.
- Anderson, J. C., Jain, D. C., & Chintagunta, P. K. (1992). Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 1(1), 3–29. Doi: https://doi.org/10.1300/J033v01n01_02.
- Auh, S., Bell, S. J., McLeod, C. S., & Shih, E. (2007). Co-production and customer loyalty in financial services. *Journal of Retailing*, 83(3), 359–370. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2007.03.001>.
- Bahn, K. D., Granzin, K. L., & Tokman, M. (2015). End-user contribution to logistics value co-creation: A series of exploratory studies. *Journal of Marketing Channels*, 22(1), 3–26. Doi: <https://doi.org/10.1080/1046669X.2015.978694>.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo* (70th ed.). Lisboa: Persona.
- Baumann, J., & Le Meunier-FitzHugh, K. (2015). Making value co-creation a reality – Exploring the co-creative value processes in customer–salesperson interaction. *Journal of Marketing Management*, 31(3–4), 289–316. Doi: <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.956137>.
- Becker, L. C. B., Santos, C. P. dos, & Nagel, M. (2016). A relação entre os elementos da cocriação, satisfação e confiança no contexto de serviços. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(02), 263–280. Doi: <https://doi.org/10.5585/remark.v15i2.3277>.

- Brambilla, F. R. (2010). *Abordagem etnometodológica da co-criação de valor na graduação em administração do ensino superior privado*. Universidade do Vale do Rio dos Sinos.
- Brambilla, F. R., & Damacena, C. (2011). Lógica Dominante do Serviço em Marketing: Estudo dos conceitos e premissas aplicados à educação superior privada na perspectiva docente. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(3), 151–176. Doi: <https://doi.org/10.5585/remark.v10i3.2257>.
- Brasscom. (2017). *Inteligência de mercado*. Recuperado: 27 de agosto de 2017, de Brasscom: <https://goo.gl/fHaKHg>.
- Brasscom. (2019). *Relatório Setorial de TIC 2019*. Recuperado: 11 de novembro de 2019, de Brasscom: <https://bit.ly/2X2jEPd>.
- Brown, J. R., & Dant, R. P. (2008). Scientific method and retailing research: A retrospective. *Journal of Retailing*, 84(1), 1–13. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.03.001>.
- Bruno-Faria, M. de F., & Fonseca, M. V. de A. (2014). Cultura de inovação: conceitos e modelos teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(4), 372–396. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025>.
- Casali, G. L., Perano, M., Tartaglione, A. M., & Zolin, R. (2018). How business idea fit affects sustainability and creates opportunities for value co-creation in nascent firms. *Sustainability (Switzerland)*, 10(189), 1–15. Doi: <https://doi.org/10.3390/su10010189>.
- Ceccagnoli, M., Forman, C., Huang, P., & Wu, D. J. (2012). Cocreation of value in a platform ecosystem: The case of enterprise software. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 36(1), 263–290. Doi: <https://doi.org/Article>.
- Chowdhury, S. (2017). Co-creation of e-services enabled by the digitalization of physical products. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 14(2), 219–237. Doi: <https://doi.org/10.4301/S1807-17752017000200005>.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business School Press.
- CIO. (2016). Processo de compra de soluções de TI está mais complexo, competitivo e longo. *Estratégias de Negócios e TI Para Líderes Corporativos*. Recuperado: 15 de novembro de 2019, de CIO: <http://cio.com.br/noticias/2016/02/15/processo-de-compra-de-solucoes-de-ti-esta-mais-complexo-competitivo-e-longo/>.
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa* (3ª). Porto Alegre:

Penso.

Dal Bó, G., Milan, G. S., Sampaio, C. H., & Perin, M. G. (2017). Desenvolvimento de novos serviços e competitividade: Da proposição de valor à cocriação de valor como possível fonte de vantagem competitiva. *Revista de Administração Da UNIMEP*, 15(2), 1–25.

Recuperado: 11 de outubro de 2019, de EBSCO:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip&db=bth&AN=123091505&lang=pt-br&site=eds-live>.

Desai, D. (2015). Role of firms in crowdsourcing and value co-creation: Implications for customer relationship management. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 8(2), 4–10.

Deslauriers, J. (1991). *Recherche qualitative: guide pratique*. Québec (Ca): McGrawHill, Éditeurs.

Dietrich, J. (2011). Elementos estruturais de viabilização para o processo de cocriação de valor entre empresas e consumidores (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul). Recuperado: 07 de outubro de 2019, de PUCRS:

http://tede.pucrs.br/tde_busca/processaArquivo.php?codArquivo=599.

Dietrich, J. F., Brasil, V. S., & Frio, R. S. (2013). O Processo de cocriação de valor entre empresas e consumidores : Uma análise comparativa de dois casos da indústria de bens de consumo. *RAIMED - Revista de Administração IMED*, 3(3), 221–238.

Diffley, S., & McCole, P. (2015). Extending customer relationship management into a social context. *The Service Industries Journal*, 35(11–12), 591–610. Doi:

<https://doi.org/10.1080/02642069.2015.1062882>.

Dimitrova, B. V, Smith, B., & Andras, T. L. (2017). Brand value co-creation via the platform enterprise. *Business Management / Biznes Upravljenje*, (3), 5–24. Recuperado: 06 de outubro de 2019, de EBSCO:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=125403428&site=ehost-live&scope=site>.

Espejo, R., & Dominici, G. (2017). Cybernetics of value cocreation for product development. *Systems Research and Behavioral Science*, 34(1), 24–40. Doi:

<https://doi.org/10.1002/sres.2392>.

Fernando, J. T., & Las Casas, A. L. (2018). A cocriação de valor aplicada ao mercado

- industrial: estudo de caso na empresa Kerry do Brasil. *Revista de Administração Da UNIMEP*, 16(1), 102–120.
- Fiep. (2017). *Perfil da Inovação Industrial*. Recuperado: 20 de fevereiro de 2018, de Bússola da Inovação: <https://goo.gl/ysVucg>.
- Fonseca, F. F. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC.
- França, M. P., Barroso, A. C., & Politano, R. (2014). Mapeamento de propriedade intelectual como ferramenta para planejamento estratégico. *Revista de Administração e Inovação*, 11(1), 29–54. Doi: <https://doi.org/10.5773/rai.v11i1.1014>.
- Frio, R. S., & Brasil, V. S. (2016a). Comportamento de cocriação de valor do consumidor: Adequação da inserção de uma variável a um modelo proposto. *Revista de Administração IMED*, 6(2), 149–161. Doi: <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v6n2p149-161>.
- Frio, R. S., & Brasil, V. S. (2016b). Comportamento de cocriação de valor do consumidor como antecedente da satisfação e lealdade. *REGE - Revista de Gestão*, 23(2016), 135–147. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2015.12.003>.
- Frow, P., Nenonen, S., Payne, A., & Storbacka, K. (2015). Managing co-creation design: A strategic approach to innovation. *British Journal of Management*, 26(1), 463–483. Doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12087>.
- Füller, J., Mühlbacher, H., Matzler, K., & Jaweck, G. (2009). Consumer empowerment through internet-based co-creation. *Journal of Management Information Systems*, 26(3), 71–102. Doi: <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222260303>.
- Gerhardt, T. E., Ramos, I. C. A., Riquinho, D. L., & Santos, daniel L. dos. (2009). Estrutura do projeto de pesquisa. in: *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa* (1ª). Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Ghosh, D., & Ray, N. (2017). Evaluation of customer satisfaction by service dominant logic for banking sector: An indicative study based on HDFC Bank. *The IUP Journal of Management Research*, XVI(4), 34–47.
- Gibbs, G. (2009). *Análise dados qualitativos*. São Paulo: Bookman, Artmed.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5ª). São Paulo: Atlas.

- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Given, L. M. (2008). The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods. In: *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods* (1st ed., p. 1043). Doi: <https://doi.org/10.4135/9781412963909>.
- Greenhalgh, T., Jacson, C., Shaw, S., & Janamian, T. (2016). Achieving research impact through co-creation in community-based health services: Literature review and case study. *Milbank Quarterly*, 94(2), 392–429. Doi: <https://doi.org/10.1111/1468-0009.12212>.
- Gretzinger, S., & Leick, B. (2017). Brokerage-based value creation: the case of a Danish offshore business network. *IMP Journal*, 11(3), 353–375. Doi: <https://doi.org/10.1108/IMP-02-2016-0004>.
- Grohmann, M. Z., Battistella, L. F., & Velter, A. (2013). O impacto da abordagem de vendas na aceitação de produtos com inovações tecnológicas. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 10(1), 177–197. Doi: <https://doi.org/10.4301/S1807-17752013000100010>.
- Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28(13–14), 1520–1534. Doi: <https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.737357>.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>.
- Grover, V., & Kohli, R. (2012). Cocreating it value: New capabilities and metrics for multifirm environments. *MIS Quarterly*, 36(1), 225–232. Doi: <https://doi.org/10.2307/41410415>.
- Gummesson, E. (2007). Exit services marketing – Enter service marketing. *The Journal of Customer Behaviour*, 6(2), 113–141.
- Hamidi, F., & Gharneh, N. S. (2017). Impact of co-creation on innovation capability and firm performance: a structural equation modeling. *AD-Minister*, (30), 73–90. Doi: <https://doi.org/10.17230/ad-minister.30.4>.
- Harris, L. C., & Goode, M. M. H. (2004). The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: A study of online service dynamics. *Journal of Retailing*, 80(2), 139–158. Doi:

<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.04.002>.

- Harwood, T., & Garry, T. (2014). Co-creation and ambiguous ownership within virtual communities: The case of the Machinima community. *Journal of Consumer Behaviour*, *13*, 148–156. Doi: <https://doi.org/10.1002/cb.1437> Co-creation.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2010). Toward a theory of brand co-creation with implications for brand governance. *Journal of Brand Management*, *17*(8), 590–604. Doi: <https://doi.org/10.1057/bm.2010.14>.
- Heidenreich, S., Wittkowski, K., Handrich, M., & Falk, T. (2015). The dark side of customer co-creation: Exploring the consequences of failed co-created services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(3), 279–296. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0387-4>.
- Hjalager, A. M., & Konu, H. (2011). Co-branding and co-creation in wellness tourism: The role of cosmeceuticals. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, *20*, 879–901. Doi: <https://doi.org/10.1080/19368623.2011.611727>.
- Horbel, C., Popp, B., Woratschek, H., & Wilson, B. (2016). How context shapes value co-creation: spectator experience of sport events. *Service Industries Journal*, *36*(11–12), 510–531. Doi: <https://doi.org/10.1080/02642069.2016.1255730>.
- Hsu, Y. (2017). Cocreation experiences: A strategic approach to product innovation and design. *International Journal of Organizational Innovation*, *10*(2), 106–126.
Recuperado: 18 de outubro de 2019, de EBSCO:
<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=e3faa880-1f21-4609-a2c5-66b997c9f469%40sessionmgr4006>.
- IDC. (2017). IDC Releases. Recuperado: 27 agosto de 2017, de IDC Releases:
<https://goo.gl/ZSi6Z9>.
- Ikenami, R. K., Garnica, L. A., & Ringer, N. J. (2016). Ecosistemas de inovação: abordagem analítica da perspectiva empresarial para formulação de estratégias de interação. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia Da Fundace*, *7*(1), 162–174. Doi: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.13059/racef.v7i1.232>
- Ind, N., Iglesias, O., & Schultz, M. (2013). Building brands together: Emergence and outcomes of co-creation. *California Management Review*, *55*(3), 5–27. Doi: <https://doi.org/10.1525/cm.2013.55.3.5>

- Kasnakoglu, B. T. (2016). Antecedents and consequences of co creation in credence-based service contexts. *The Service Industries Journal*, 36(1–2), 1–20. Doi: <https://doi.org/10.1080/02642069.2016.1138472>.
- Khreish, L. (2015). Co-creation of value in banking relationships. *Journal of Law and Governance*, 10(4), 18–25.
- Koniorczyk, G. (2015). Customer knowledge in (co)creation of product. A case study of IKEA. *Journal of Economics & Management*, 22(2015), 107–120. Recuperado: 10 de outubro de 2019. PROQUEST: <http://search.proquest.com/docview/1793543299?accountid=48005>.
- Kukk, J., Leppiman, A., & Pohjola, A. (2014). Designing a business service experience: Customer's perspective on value co-creation. *Research in Economics & Business: Central & Eastern Europe*, 6(1), 51–64. Recuperado: 28 de setembro de 2019, de EBSCO: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=108893152&site=ehost-live>.
- Lambert, D. M., & Enz, M. G. (2012). Managing and measuring value co- creation in business-to-business relationships. *Journal of Marketing Management*, 28(13–14), 1588–1625.
- Lazarus, D., Krishna, A., & Dhaka, S. (2014). Co-creation willingness matrix and capability continuum for classification and scaling of services. *Journal of Global Marketing*, 27(4), 213–225. Doi: <https://doi.org/10.1080/08911762.2014.909551>.
- Leclercq, T., Poncin, I., & Hammedi, W. (2017). The engagement process during value co-creation: Gamification in new product-development platforms. *International Journal of Electronic Commerce*, 21(4), 454–488. Doi: <https://doi.org/10.1080/10864415.2016.1355638>.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180–194. Doi: <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23464011>.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge University Press.
- Madi, T., Dahalin, Z., & Baharom, F. (2013). Towards a user value co-creation model for

- agile web development approach. *Malaysia. Sci.Int.(Lahore)*, 25(4), 1137–1143. Doi: <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/17506200710779521>.
- Merz, M. Y., Czerwinski, D., & Merz, M. A. (2013). Exploring the antecedents for value cocreation during healthcare service provision. *Journal of Business and Behavior Sciences*, 25(2), 152–165.
- Mimouni-Chaabane, A., & Volle, P. (2010). Perceived benefits of loyalty programs: Scale development and implications for relational strategies. *Journal of Business Research*, 63(1), 32–37. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.008>.
- Minkiewicz, J., Evans, J., & Bridson, K. (2014). How do consumers co-create their experiences? An exploration in the heritage sector. *Journal of Marketing Management*, 30(1–2), 30–59. Doi: <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.800899>.
- Moraes, D. (2019). Saiba quais são as 13 melhores ferramentas de CRM disponíveis no mercado. Recuperado: 23 de novembro de 2019, de Rockcontent: <https://bit.ly/34pmaSx>.
- Moretti, N. (2013). *Manual de Metodologia Científica: Como Elaborar Trabalhos Acadêmicos* (p. 93). p. 93. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0100-67622004000400014>.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: Potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731–747. Doi: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400012>.
- Niosi, J., Saviotti, P., Bellon, B., & Crow, M. (1993). National systems of innovation: in search of a workable concept. *Technology in Society*, 15(2), 207–227. Doi: [https://doi.org/10.1016/0160-791x\(93\)90003-7](https://doi.org/10.1016/0160-791x(93)90003-7).
- Normann, R. A., & Ramirez, R. (1994). *Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation*. Chichester, UK: Wiley.
- Nysveen, H., & Pedersen, P. E. (2014). Influences of cocreation on brand experience. *International Journal of Market Research*, 56(6), 807–832. Doi: <https://doi.org/10.2501/IJMR-2014-016>.
- Oh, L.-B., & Teo, H.-H. (2010). Consumer value co-creation in a hybrid commerce service-delivery system. *International Journal of Electronic Commerce*, 14(3), 35–62. Doi: <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415140303>.

- Pacheco, N. A. (2016). Produzindo a oferta com o consumidor: Estratégias para co-criação de valor e marketing de relacionamento. *Revista de Administração IMED*, 6(2), 251–261. Doi: <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v6n2p251-261>.
- Park, C., & Lee, H. (2015). Value Co-creation processes—early stages of value chains involving high-tech business markets: Samsung–Qualcomm Semiconductor Foundry Businesses. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 22, 229–252. Doi: <https://doi.org/10.1080/1051712X.2015.1081016>.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0>.
- Pee, L. G. (2016). Customer co-creation in B2C e-commerce: does it lead to better new products? *Electronic Commerce Research*, 16(2), 217–243. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10660-016-9221-z>.
- Pena, A. I. P., Jamilena, D. M. F., & Molina, M. A. R. (2014). Value co-creation via information and communications technology. *Service Industries Journal*, 34(13), 1043–1059. Doi: <https://doi.org/10.1080/02642069.2014.939641>.
- Perks, H., Gruber, T., & Edvardsson, B. (2012). Co-creation in radical service innovation: A systematic analysis of microlevel processes. *Journal of Product Innovation Management*, 29(6), 935–951. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00971.x>.
- Piligrimiene, Z., Dovaliene, A., & Virvilaite, R. (2015). Consumer engagement in value co-creation: What kind of value it creates for company? *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 26(4), 452–460. Doi: <https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.4.12502>.
- Porter, M. E. (1990). *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. Doi: <https://doi.org/10.1002/dir.20015>.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico (2ª)*. Novo Hamburgo: Feevale.
- Qazi, A. A., & Ali, F. (2017). The antecedents and consequents of customer value co-creation among small and medium enterprises. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*,

- 11(3), 934–958. Recuperado: 20 novembro de 2019, de EBSCO: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=127363992&site=ehost-live>.
- Rabelo, A. (2018). Os principais ERPs que dominam o mercado. Recuperado: 23 novembro de 2019, de Inteligência Corporativa: <https://bit.ly/2XHnrll>.
- Rajah, E., Marshall, R., & Nam, I. (2008). Relationship glue: Customers and marketers co-creating a purchase experience. *Advances in Consumer Research*, 35, 367–373.
- Ram, J., Corkindale, D., & Wu, M.-L. (2013). Enterprise Resource Planning Adoption: Structural Equation Modeling Analysis of Antecedents. *The Journal of Computer Information Systems*, 54(1), 53–65. Doi: <https://doi.org/10.1080/08874417.2013.11645671>.
- Ribeiro, H. C. M., Tavares, V. C. M., & Costa, B. K. (2016). Cocriação de valor: Uma bibliometria de 2000 a 2014. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9(1), 118–151. Doi: <https://doi.org/10.19177/reen.v9e12016118-151>.
- Richardson, R. J., Peres, J. A. de S., Wanderley, J. C. V., Correia, L. M., & Peres, M. de H. de M. (1999). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas* (3ª ed). São Paulo: Atlas S.A.
- Richins, M. L. (1994). Valuing Things: The Public and Private Meanings of Possessions. *Journal of Consumer Research*, 21(3), 504–521. Doi: <https://doi.org/10.1086/209414>.
- Rigato, C. A. (2007). *Valor percebido pelo cliente na venda de tecnologia de informação e sua relação com a decisão de compra*. Fundação Getúlio Vargas.
- Roberts, D. L., & Darler, W. (2017). Consumer co-creation: An opportunity to humanise the new product development process. *International Journal of Market Research*, 59(1), 13–33. Doi: <https://doi.org/10.2501/IJMR-2017-003>.
- Rupo, D., Perano, M., Centorrino, G., & Sanchez, A. V. (2018). A framework based on sustainability, open innovation, and value cocreation paradigms-A case in an Italian maritime cluster. *Sustainability (Switzerland)*, 10(729), 1–28. Doi: <https://doi.org/10.3390/su10030729>.
- Saarijärvi, H. (2012). The mechanisms of value co-creation. *Journal of Strategic Marketing*, 20(5), 381–391. Doi: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2012.671339>.
- Sahi, G. K., Sehgal, S., & Sharma, R. (2017). Predicting customers recommendation from co-

- creation of value, Customization and relational value. *The Journal for Decision Makers*, 42(1), 19–35. Doi: <https://doi.org/10.1177/0256090916686680>.
- Salvado, J. O. M. G., Ferreira, A. M. A. P., & Costa, C. M. M. (2011). Co-creation: the travel agencies' new frontier. *International Conference on Tourism & Management Studies 2011, I*, 229–244. Recuperado: 12 de outubro de 2019, de TMSTUDIES: <http://tmstudies.net/index.php/ectms/article/view/191>.
- Salwan, P. (2012). Co-creation: An exploratory study of MSMEs & large banks in India. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(1), 1–18. Recuperado: 15 de outubro de 2019, de DBPROXY: <https://dbproxy.udallas.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=83403373&site=eds-live&scope=site>.
- Santos, C. R. dos, & Brasil, V. S. (2010). Envolvimento do consumidor em processos de desenvolvimento de produtos: um estudo qualitativo junto a empresas de bens de consumo. *Revista de Administração de Empresas*, 50(3), 300–311. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000300006>.
- Santos, J. B., & Morais, F. R. (2015). Refinando os conceitos de cocriação e coprodução: Resultados de uma crítica da literatura. *E&G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, 15(40), 224–250.
- Scanfone, L., Torres Júnior, N., & Gosling, M. de S. (2015). As diversas formas de ofertar valor para o cliente em sistemas de serviços. *Revista Pensamento Contemporâneo Em Administração*, 9(4), 38–53. Doi: <https://doi.org/10.12712/rpca.v9i4.509>.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harpers.
- Seethamraju, R. (2015). Adoption of Software as a Service (SaaS) Enterprise Resource Planning (ERP) Systems in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs). *Information Systems Frontiers*, 17(3), 475–492. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10796-014-9506-5>.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico* (23^a). São Paulo: Cortez.
- Shamim, A., & Ghazali, Z. (2014). A conceptual model for developing customer value co-creation behaviour in retailing. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6(3), 185–196.

- Shamim, A., & Ghazali, Z. (2015). The role of self-construals in developing customer value co-creation behavior. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7(2), 19–27.
- Silva, A. S. da, Farina, M. C., Gouvêa, M. A., & Donaire, D. (2015). Um modelo de antecedentes para a cocriação de valor em serviços de saúde: Uma aplicação da modelagem de equações estruturais. *Brazilian Business Review*, 12(6), 124–153.
- Skandalis, A., Byrom, J., & Banister, E. (2015). Brand scouting: Co-creation of value in the football manager community. *Advances in Consumer Research*, 43, 409–414.
Recuperado: 28 de outubro de 2019, de EBSCO:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=113467163&lang=it&site=ehost-live>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research* (1ª). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative case studies. In: *The sage handbook of qualitative research* (3ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stake, R. E. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. Porto Alegre: Penso.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stucky, S. U., Cefkin, M., Rankin, Y., Shaw, B., & Thomas, J. (2011). Dynamics of value co-creation in complex IT service engagements. *Information Systems and E-Business Management*, 9(1), 267–281. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10257-010-0146-0>.
- Sun, S.-Y., & Chen, L.-S. (2016). Achieving value co-creation in IT outsourcing. *Journal of International Technology Information Management*, 25(1), 1–18.
- Tavares, V. C. M., & Costa, B. K. (2016). Dinâmica da cocriação de valor na prestação de serviços em academias de ginástica. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 4(1), 132–146.
- Terblanche, N. S. (2014). Some theoretical perspectives of co-creation and co-production of value by customers. *Acta Commercii*, 14(2), 1–8. Doi: <https://doi.org/10.4102/ac.v14i2.237>.

- Tether, B. S., & Hipp, C. (2002). Knowledge intensive, technical and other services: patterns of competitiveness and innovation compared. *Technology Analysis and Strategic Management, 14*(2), 163–182. Doi: <https://doi.org/10.1080/09537320220133848>.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Troccoli, I. R. (2010). Criação de valor em ambiente B2B: Uma revisão de modelos relevantes. *Revista de Negócios - UNESA, 15*(29), 57–76.
- Van Dijk, J., Antonides, G., & Schillewaert, N. (2014). Effects of co-creation claim on consumer brand perceptions and behavioural intentions. *International Journal of Consumer Studies, 38*(1), 110–118. Doi: <https://doi.org/10.1111/ijcs.12071>.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing, 68*(1), 1–17. Doi: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F., & Morgan, F. W. (2006). Historical perspectives on service-dominant logic. In S. L. Vargo, R. F. Lusch, & F. W. Morgan (Eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, debate, and directions*. New York: M. E. Sharpe.
- Vega-Vásquez, M., Revilla-Camacho, M.-Á., & Cossío-Silva, F.-J. (2015). Can the customer's value co-creation behavior be measured? Validating a measurement scale based on the customer's perspective. *Gestion 2000, 2*, 33–47.
- Venâncio, D. M., Andrade, D., & Gonçalves, G. (2014). Inovação em serviços: Um estudo bibliométrico da produção científica no Portal Capes até setembro de 2013. *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios, 7*(1), 138–157. Recuperado: 21 de outubro de 2019, de DOAJ: <https://doaj.org/article/baf94b221d5e4183b050c3bc4a1466b1>.
- Vernette, E., & Hamdi-Kidar, L. (2013). Co-creation with consumers: Who has the competence and wants to cooperate? *International Journal of Market Research, 55*(4), 2–20. Doi: <https://doi.org/10.2501/IJMR-2013-047>
- Vieira, V. B. H. A. (2017). *A cocriação de valor no ambiente universitário: Um estudo sobre os efeitos da satisfação, lealdade e confiança*. Universidade Estadual do Oeste do Paraná.
- Wikström, S. (1996). Value Creation by Company-Consumer Interaction. *Journal of Marketing Management, 12*, 359–374. Doi: <https://doi.org/10.1080/0267257X.1996.9964422>.

Zhao, Y., Zhou, R., & Ci, Y. (2017). Factors influencing service innovation of MSNs in China: a theoretical and empirical research. *Library Hi Tech*, 35(3), 368–385. Doi: <https://doi.org/10.1108/LHT-09-2016-0106>.

Zwass, V. (2010). Co-creation: Toward a taxonomy and an integrated research perspective. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(1), 11–48. Doi: <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415150101>.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM AS EMPRESAS CLIENTES

Antes do início da entrevista, é importante destacar que:

- O objetivo da pesquisa é estritamente acadêmico e visa preencher um dos requisitos para a titulação do pesquisador em mestre em Administração;
- O respondente tem o direito de não responder quaisquer dos questionamentos da entrevista, porém sua participação é de fundamental importância;
- Tempo médio de entrevista: 30 minutos;
- Necessariamente, a entrevista precisa ser gravada. Sendo assim, é necessária a autorização do entrevistado. O pesquisador garante que os dados coletados serão utilizados somente para uso exclusivo nesta pesquisa e que o conhecimento do material será somente do pesquisador e de seu orientador (o consentimento para gravação da entrevista tem que ser gravado no início do processo);
- O entrevistado receberá uma cópia da publicação resultante da pesquisa.

1) Dados do entrevistado:

- Nome do profissional;
- Idade;
- Nível de escolaridade;
- Cargo/função;
- Empresa;
- Tempo de experiência;
- Tempo de contato/relacionamento com a empresa fornecedora.

2) Iniciativas para a formação de parcerias

Parcerias para cocriação de valor

- a) Como funciona o seu processo de aquisição de produtos e/ou serviços de TI?
- b) De que formas a empresa fornecedora contribui com a sua empresa e com os seus negócios?
- c) Que tipos de vantagens você encontra na formação de parcerias com a empresa fornecedora?
- d) O que ocorre quando um projeto para desenvolvimento de produto ou serviço em conjunto com a empresa fornecedora não sai como planejado?
- e) Quais os impactos financeiros e sociais provocados na sua empresa a partir da parceria com a empresa fornecedora?

Motivações para a formação de parcerias

- a) Quais as razões que motivaram o seu interesse em formar parcerias com a empresa fornecedora?
- b) Você se utiliza de quais meios para interagir e colaborar com a empresa fornecedora?
- c) De que formas você interage com outros clientes da empresa fornecedora?

3) Percepção dos clientes sobre a empresa

Satisfação do cliente

- a) Como você classificaria a qualidade do relacionamento com a empresa fornecedora [péssima, ruim, regula, boa, ótima]?
- b) Que benefício ou vantagem você enxerga na manutenção desse relacionamento?
- c) Quais práticas realizadas pela empresa fornecedora motivam a sua satisfação em utilizar seus produtos e serviços?

Expertise do fornecedor

- a) Quais os motivos que o fariam recomendar a empresa fornecedora a um amigo?

Lealdade do fornecedor

- a) Quais fatores o motivariam a dar preferência para a empresa fornecedora em negociações futuras de produtos e serviços de TI?

4) Impactos da cocriação no diferencial competitivo

Cocriação como diferencial competitivo

- b) Que tipos de vantagens competitivas você obteve a partir das parcerias com a empresa fornecedora?
- c) Em que aspectos do negócio da sua empresa houve melhorias após a formação da parceria?

5) Impactos da cocriação no potencial de inovação

Desenvolvimento de produtos e serviços

- d) Que tipos de inovações (tecnológicas, em processos, produtos...) foram desenvolvidas pela sua empresa a partir da parceria com a empresa fornecedora?
- e) Que tipos de resultados as inovações produziram?
- f) Que tipos de subsídios essa parceria forneceu para que a sua empresa pudesse desenvolver inovações, seja em termos de produtos, processos ou serviços?

6) Outras considerações do entrevistado

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM A EMPRESA FORNECEDORA

Antes do início da entrevista, é importante destacar que:

- O objetivo da pesquisa é estritamente acadêmico e visa preencher um dos requisitos para a titulação do pesquisador em mestre em Administração;
- O respondente tem o direito de não responder quaisquer dos questionamentos da entrevista, porém, sua participação é de fundamental importância;
- Tempo médio de entrevista: 30 minutos;
- Necessariamente, a entrevista precisa ser gravada. Sendo assim, é necessária a autorização do entrevistado. O pesquisador garante que os dados coletados serão utilizados somente para uso exclusivo nesta pesquisa e que o conhecimento do material será somente do pesquisador e de seu orientador (o consentimento para gravação da entrevista tem que ser gravado no início do processo);
- O entrevistado receberá uma cópia da publicação resultante da pesquisa.

1) Dados do entrevistado:

- Nome do profissional;
- Idade;
- Nível de escolaridade;
- Cargo/função;
- Tempo de experiência na empresa

2) Iniciativas para formação de parcerias

Motivações para formação de parcerias

- a) O que motiva a empresa a buscar parcerias com seus clientes para o desenvolvimento de produtos e serviços?
- b) Quais são os critérios utilizados para a seleção dos clientes?
- c) De que forma as empresas clientes podem contribuir com sugestões e ideias?

3) Percepção dos clientes sobre a empresa

Satisfação

- a) Que tipos de práticas a empresa busca manter no intuito de garantir a satisfação dos clientes?

Expertise

- a) Em que aspectos a empresa se destaca em relação aos concorrentes?

Lealdade

- a) Que ações são realizadas em relação à consolidação e divulgação da marca?
- b) Que ações são realizadas com o intuito de aumentar a confiança dos clientes na empresa?
- c) Que ações são realizadas em situações de falhas nos projetos realizados em parcerias com os clientes?

4) Impactos da cocriação no diferencial competitivo

Cocriação como diferencial competitivo

- a) Que tipos de benefícios a empresa obteve a partir das parcerias com as empresas clientes?

5) Impactos da cocriação no potencial de inovação

Desenvolvimento de novos produtos e serviços

- a) Que tipos de inovações foram desenvolvidas pela empresa a partir da parceria com as empresas clientes?
- b) Em que aspectos é possível perceber o incremento do potencial de inovação da empresa a partir da formação de parcerias com as empresas clientes?