

**KLEBER DE BRITTO SOUZA
FLÁVIO RÉGIO BRAMBILLA**

**COÇRIAÇÃO NA PERSPECTIVA
DA LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO
NOS SEGMENTOS DE VAREJO DA AMAZÔNIA
AO PAMPA GAÚCHO**



2021



KLEBER DE BRITTO SOUZA
FLÁVIO RÉGIO BRAMBILLA

**COCRIÇÃO NA PERSPECTIVA
DA LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO
NOS SEGMENTOS DE VAREJO DA AMAZÔNIA
AO PAMPA GAÚCHO**



2021

2021 by Editora e-Publicar
Copyright © Editora e-Publicar
Copyright do Texto © 2021 Os autores
Copyright da Edição © 2021 Editora e-Publicar
Direitos para esta edição cedidos à Editora e-Publicar pelos autores.

Editora Chefe

Patrícia Gonçalves de Freitas

Editor

Roger Goulart Mello

Diagramação

Roger Goulart Mello

Projeto gráfico e Edição de Arte

Patrícia Gonçalves de Freitas

Revisão

Os Autores

Todo o conteúdo dos artigos, dados, informações e correções são de responsabilidade exclusiva dos autores. O download e compartilhamento da obra são permitidos desde que os créditos sejam devidamente atribuídos aos autores. É vedada a realização de alterações na obra, assim como sua utilização para fins comerciais.

A Editora e-Publicar não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Conselho Editorial

Dr^a Cristiana Barcelos da Silva – Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro

Dr^a Elis Regina Barbosa Angelo – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Dr. Rafael Leal da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

Dr. Fábio Pereira Cerdera – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Dr^a Danyelle Andrade Mota – Universidade Tiradentes

Me. Doutorando Mateus Dias Antunes – Universidade de São Paulo

Me. Doutorando Diogo Luiz Lima Augusto – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Me. Doutorando Francisco Oricelio da Silva Brindeiro – Universidade Estadual do Ceará

M^a Doutoranda Bianca Gabriely Ferreira Silva – Universidade Federal de Pernambuco

M^a Doutoranda Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Me. Doutorando Milson dos Santos Barbosa – Universidade Tiradentes

M^a Doutoranda Jucilene Oliveira de Sousa – Universidade Estadual de Campinas



2021

M^a Doutoranda Luana Lima Guimarães – Universidade Federal do Ceará
M^a Cristiane Elisa Ribas Batista – Universidade Federal de Santa Catarina
M^a Andrelize Schabo Ferreira de Assis – Universidade Federal de Rondônia
Me. Daniel Ordane da Costa Vale – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Me. Glaucio Martins da Silva Bandeira – Universidade Federal Fluminense
Me. Jose Henrique de Lacerda Furtado – Instituto Federal do Rio de Janeiro
M^a Luma Mirely de Souza Brandão – Universidade Tiradentes
Dr^a. Rita Rodrigues de Souza - Universidade Estadual Paulista
Dr. Helio Fernando Lobo Nogueira da Gama - Universidade Estadual De Santa Cruz
Dr. Willian Douglas Guilherme - Universidade Federal do Tocantins
Dr^a. Naiola Paiva de Miranda - Universidade Federal do Ceará
Dr^a. Dayanne Tomaz Casimiro da Silva - UFPE - Universidade Federal de Pernambuco

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

S729c Souza, Kleber de Britto, 1970-.
Cocriação na perspectiva da lógica dominante do serviço nos segmentos de varejo da Amazônia ao pampa gaúcho / Kleber de Britto Souza, Flávio Régio Brambilla. – Rio de Janeiro, RJ: e-Publicar, 2021.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-89340-06-5

1. Administração de produtos. 2. Redes de negócios. I. Brambilla, Flávio Régio, 1979-. II. Título.

CDD 658.575

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Editora e-Publicar
Rio de Janeiro – RJ – Brasil
contato@editorapublicar.com.br
www.editorapublicar.com.br



2021

AGRADECIMENTOS

A meus pais, José e Aliete, pelo incentivo a educação constante, ao quais sempre salientavam “Na batalha da vida só vence quem estuda”. A minha querida avó Rosa pelo apoio.

A FAPEAM (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas) pelo apoio e aporte financeiro para custear a pesquisa.

Ao Prof. Dr. Flávio Régio Brambilla, pelo incentivo, paciência em atender aos chamados nos dias de sábado, domingos e feriados, bem como pela transmissão de conhecimento no tema cocriação, ensinamentos e parceria na obra.

À minha esposa, Sandréia, pela paciência, incentivo, apoio e acompanhamento em toda a jornada, dando-me força para continuar sempre na busca de meus objetivos.

À minha filha Vitória pelo entendimento das ocupações dos finais de semana, amor, carinho e respeito.

A Deus que me deu uma nova oportunidade de vida, após superar e vencer o COVID 19.

RESUMO

O mercado vem apresentando transformações nos últimos anos, gerando uma competitividade mais acirrada, produtos similares entre concorrentes e desenvolvimento tecnológico, fazendo com que as firmas explorem novas abordagens para a criação de valor de forma mais acentuada (RAMASWAMY, 2009). A utilização da cocriação de valor na perspectiva da Lógica Dominante do Serviço apresentada por Vargo e Lursh (2004) tem proporcionado a interação entre consumidor e a firma e, com isso gerando valor para ambos. Tendo em vista, que o fator resultante da interação é o *feedback* que é proporcionado pelo consumidor por meio do valor em uso, gerado pela experiência da utilização do produto ou serviço ofertado pela firma. “Quando o valor é percebido como valor-em-uso para o cliente, o foco não é mais predominantemente em um feixe personalizado de produtos ou serviços trocados por um preço.” (GRÖNROOS;VOIMA, 2012, p. 3). O presente trabalho aborda uma pesquisa qualitativa com um estudo de casos múltiplos, com seis firmas, sendo: três no Amazonas, na cidade de Parintins e mais três no estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Santa Cruz do Sul. Nesses locais, em cada segmento de varejo de distribuição de bebidas, padarias e supermercados foram pesquisadas duas firmas, uma em cada estado. Tendo como objetivo demonstrar como que a Lógica Dominante do Serviço por meio da Cocriação de Valor resulta em serviços diferenciados no varejo. A análise dos dados proporcionou um conjunto de achados importantes para a compreensão do tema. Observou-se que a utilização do modelo DART de Prahalad e Ramaswany (2004) e o valor em uso pelos consumidores geram valor benéficos aos atores envolvidos no processo de cocriação de valor. Diante dos resultados achados, sugere-se ações estratégicas de marketing a serem utilizadas pelas micro, pequenas e médias empresas de segmentos semelhantes. Por fim, são apresentadas recomendações a novos estudos, implicações acadêmicas e limitações do estudo.

Palavras-chaves: Lógica Dominante do Serviço. Cocriação de Valor. Valor em Uso.

ABSTRACT

The market has undergone transformations in recent years, generating a more competitive competitiveness, similar products between competitors and technological development, causing firms to explore new approaches to value creation in a more accentuated way (RAMASWAMY, 2009). The use of value co-creation in the perspective of the Service's Dominant Logic presented by Vargo and Lursh (2004) have provided the interaction between the consumer and the firm and, therefore, generating value for both. Considering that the factor resulting from the interaction is the feedback that is provided by the consumer through the value in use, generated by the experience of using the product or service offered by the firm. "When value is perceived as value-in-use for the customer, the focus is no longer predominantly on a personalized bundle of products or services exchanged for a price." (GRÖNROOS, VOIMA, 2012, p.3). The present work addresses a qualitative research with a multiple case study, with six firms: three in Amazonas, in the city of Parintins and three in the state of Rio Grande do Sul, in the city of Santa Cruz do Sul. Retail segment of beverage distribution, bakeries and supermarkets were surveyed two firms, one in each state. Aiming to demonstrate how the Service's Master Logic through Value Creation results in differentiated services in retail. The analysis of the data provided a set of important findings for the understanding of the theme. It was observed that the use of the Dhal model by Prahalad and Ramaswany (2004) and the value in use by the consumers generate beneficial value to the actors involved in the process of value creation. Considering the results found, it is suggested strategic marketing actions to be used by micro, small and medium enterprises of similar segments. Finally, we present recommendations for new studies, academic implications and limitations of the study.

Keywords: Dominant Logic of Service. Co-creation of Value. Value in Use.

Sumário

1 INTRODUÇÃO	9
2 JUSTIFICATIVA	13
3 PROBLEMA DE PESQUISA	14
4 OBJETIVOS	15
4.1 OBJETIVO GERAL	15
5 REFERENCIAL TEÓRICO	16
5.1 MARKETING ESTRATÉGICO	16
5.2 LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO (LDS)	18
5.3 COCRIAÇÃO DE VALOR	26
5.4 AS MODELAGENS DE COCRIAÇÃO DE VALOR DE PRAHALAD; RAMASWAMY (2004) E DE PAYNE; STORBACKA; FROW; (2008).	33
5.5 VALOR	39
6. METODOLOGIA	42
6.1 MÉTODO DE PESQUISA	42
6.2 COLETA DE DADOS	44
6.3 ANÁLISE DOS DADOS	45
6.4. PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	46
7.1 RESULTADOS DO DIÁLOGO NO MODELO DART	47
7.2 O DIÁLOGO DIRETO ENTRE A FIRMA E O CONSUMIDOR NO MODELO DART	50
7.3 ACESSO DO MODELO DART	54
7.4 RISCOS E BENEFÍCIOS DO DART	57
7.5 TRANSPARÊNCIA DO MODELO DART	60
7.6 VALOR EM USO GERAM BENEFÍCIOS AOS ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE COCRIAÇÃO DE VALOR.	61
8 CONCLUSÕES	72
REFERÊNCIAS	76


1 INTRODUÇÃO

O varejo precisa ser dinâmico e adaptar-se às mudanças impostas pelo mercado. As mudanças ocorrem com rapidez, exigindo agilidade e transformações na forma de comercializar produtos e gerir as empresas (OLIVEIRA, 2015). O mercado vem apresentando transformações nos últimos anos, gerando uma competitividade mais acirrada, produtos similares entre concorrentes e desenvolvimento tecnológico, fazendo com que as firmas explorem novas abordagens para a criação de valor de forma mais acentuada (RAMASWAMY, 2009).

Atrelados a esse panorama Lima e Silva (2015, p.2) ressaltam que o “aumento de tributos, inchaço nas contas decorrentes de serviços públicos com preços regulados como energia, água, transporte e combustível, além do acréscimo dos juros, são variáveis que refletem diretamente no preço dos produtos vendidos ao consumidor final”, e com isso levando as empresas à utilização de novas ações gerenciais estratégicas para permanecerem competitivas no mercado. A utilização da cocriação de valor se apresenta como ferramenta viável para utilização pelas firmas, pois “permitem ao consumidor individual co-criar experiências únicas com a firma”, uma maneira de gerar valor, e vantagem competitiva à empresa (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004, p.7).

Para Silva (2015, p.3) “para fazer parte dessa fatia do varejo que continuará em expansão é necessário que o varejista se reinvente, com a utilização de métodos criativos para reduzir o custo e com a constante busca de alternativas para se destacar em meio à concorrência”, e, dentre os métodos, o uso da cocriação de valor na perspectiva da lógica dominante do serviço se apresenta como alternativa para ofertar serviços e produtos diferenciados no varejo frente à concorrência. Entretanto, as firmas deverão proporcionar o envolvimento do consumidor nos processos de criação de valor (GRÖNROOS, 2006).

Nos segmentos do varejo em que foi realizada a pesquisa, como distribuidoras de bebidas, padarias e supermercados não foi diferente, as incertezas do cenário ‘macroeconômico da atualidade e a elevada concorrência onde os clientes estão mais informados, e em busca de produtos/serviços mais padronizados para atender suas necessidades têm levado as empresas desses segmentos a adotarem uma nova postura. Segundo Day (1990) de empresas “dirigidas pelo mercado” (*market-driven*), expandindo os tradicionais enfoques de empresa “orientada pelo mercado” (*market-oriented*).



Na visão de Crocco (2012, p.84), “A diferença entre as orientações está no fato que enquanto as empresas dirigidas pelo mercado estão melhor adaptadas para atender os seus próprios desafios, as empresas orientadas pelo mercado têm seu foco principal na criação e retenção de clientes”, visto que voltam suas ações para atender as necessidades dos seus clientes, conforme a visão de Day (1994) para tornar-se orientada para o mercado uma empresa precisa identificar e construir capacidades especiais, criando vantagem em relação aos seus concorrentes em termos de compreender e satisfazer os clientes.

As empresas dos segmentos supermercados, padarias e distribuidoras de bebidas que quiserem permanecer competitivas no mercado terão que desenvolver um diferencial em relação aos seus concorrentes e orientar suas ações de marketing voltadas ao serviço para geração de valor. Apresentando uma clara tendência a entender o valor do cliente produzido não pela empresa produtora, mas pelo consumidor quando está usando o produto e quando está interagindo com os fornecedores em processo de cocriação (VARGO e LUSCH, 2004).

Esse mercado emergente traz mudanças e contrapõe as lógicas de mercado. Antes a lógica era baseada no produto dominante (P-D), ou seja, o produto desenvolvido pela empresa era a representação de valor para o consumidor. Agora na lógica dominante do serviço (LDS) apresentada por Vargo e Lusch (2004a), evidenciam uma nova forma de criação de valor por meio da interação entre empresa e o consumidor.

Valor, para Prahalad e Ramaswamy (2003), se trata de um resultado positivo, derivado da experiência individual do consumidor, em tempo e espaço específicos” e na visão de Brambilla e Damacena (2011, p.152) “O valor é uma variável influenciada pela percepção global da qualidade do serviço” e em outros termos, os autores relevam que não são as características físicas dos produtos, mas os benefícios por eles gerados (serviço) o que, em última instância, caracteriza o que realmente é relevante ao consumidor.

Nessa perspectiva o valor é percebido pelo consumidor nas interações com a firma fornecedora ou com os seus produtos e serviços, denominado valor em uso, e não somente nos momentos de compra. O processo de criação de valor, envolvendo o consumidor como um cocriador de valor é que adquire importância (LUSCH; VARGO, 2006, p.181).

Para Grönroos e Voima (2012, p.5) “Quando o valor é percebido como valor em uso para o cliente, o foco não é mais predominantemente em um feixe personalizado de produtos ou serviços trocados por um preço”, ou seja, o consumidor poderá elencar como prioridade na sua escolha de compra, outros atrativos, além do preço. Podendo desta forma, o foco ser

voltado à troca por produtos e serviços diferenciados e de qualidade. Para Zeithaml, Berry e Parasuraman (1995) entregar um serviço de qualidade é considerado estratégia essencial para o sucesso e sobrevivência em ambiente competitivo.

Levitt (1990) e Kotler e Keller (2006) consolidam a ideia em que as empresas alcançarão sucesso se puderem compreender as reais necessidades dos seus clientes e os atender bem e, em nossa economia contemporânea, é fundamental a interação da firma com os clientes. As firmas devem envolver o consumidor no processo de criação de valor, com intuito de realizar customizações ou especificação necessária para a evolução e aperfeiçoamento do produto (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010). Fator fundamental, em segmentos de varejo com muita competitividade e similaridade de oferta de produtos/serviços.

Na visão de Koetz e Koetz (2012), toda economia é uma economia de serviços e, dessa forma, deve estar orientada para os recursos operante (conhecimentos e habilidades) e para a co-criação de valor entre a empresa e o cliente. Alertam neste sentido Prahalad e Ramaswamy (2004, p.7), ao mencionarem que os “consumidores estão muito mais dispostos do que no passado a negociar preços e outros termos da negociação com as empresas.” Sendo viável a utilização da Lógica Dominante do Serviço e favorecendo ações de Cocriação pelas empresas, em busca de gerar vantagem competitiva pela oferta de serviços e produtos diferenciados frente à concorrência. No intuito das firmas manterem com o consumidor uma relação comercial duradoura.

Dessa forma, este estudo utiliza o tema da cocriação na perspectiva da lógica dominante do serviço, em busca demonstrar como que a lógica (LDS) por meio da cocriação de valor resulta em serviços diferenciados no varejo.

A fundamentação teórica abordará o marketing estratégico, o qual permitirá o desenvolvimento de ações estratégicas de diferenciação para atender a demanda de mercado. Salienta Lambin (2000) que é função do marketing estratégico seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais, na base da análise da diversidade de necessidades a satisfazer. A vantagem competitiva origina-se, essencialmente, do valor que uma empresa consegue criar para seus clientes (PORTER, 1990).

Em seguida, serão abordadas as definições e entendimentos da Lógica Dominante do Serviço de Vargo e Lusch (2004a), dando ênfase as Premissas Fundacionais (PFs) do serviço


que atualmente são onze. As primeiras oito oriundas do trabalho de Vargo e Lusch (2004a), a nona de Lusch e Vargo (2006), a décima em Vargo e Lusch (2008b) e, por fim, em Vargo e Lusch (2016c) a décima primeira PF, além do refino geral das premissas e comentários da atualização das PFs.

A partir dos estudos da LDS, o conceito de cocriação de valor foi impulsionado e motivou outros autores a desenvolverem estudos, destacando-se conceitos e aspectos levantados por autores como (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003, 2004; GRÖNROOS, 2006; BALLANTYNE; VAREY, 2006; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; TROCCOLI, 2009; RAMASWAMY, 2009; BRASIL; SANTOS, 2010; FRIO; BRASIL; SANTOS, 2013; BRAMBILLA; DAMACENA, 2011, 2012). Nestes autores, salienta-se que a cocriação de valor está relacionada à interação entre a firma e o consumidor, com o objetivo de criar valor a ambos.

Dando continuidade, serão apresentados os modelos DART de Prahalad e Ramaswamy (2004a), que propicia o entendimento dos elementos que viabilizam a cocriação por parte da empresa, assim como o modelo PSF de Payne, Storbacka e Frow (2008) que tem foco no desenvolvimento de processos de cocriação de valor.

Na sequência, a abordagem será dada aos conceitos de valorem uso para o consumidor fazendo que as firmas busquem o valor para o cliente; não de forma isolada, mas em um processo de geração de valor contínuo para o cliente, dentro de seu contexto e individualidade (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; GRÖNROOS, 2006; VARGO; LUSCH, 2006; VARGO; LURSH, 2008; BRAMBILLA; DAMACENA, 2011).

Com relação à metodologia aqui utilizada, pode-se afirmar que foi realizada a pesquisa qualitativa e de natureza exploratória, tendo em vista que tanto os conceitos da LDS quanto os de cocriação de valor são novos e estão em evolução. Com isso, o fenômeno necessita de novos estudos acadêmicos para que o tema seja aprofundado. Sendo assim, fortalece ao estudo de casos múltiplos, em que se permite a identificação ou não, de fatores fundamentais para o processo de cocriação de valor. Esta avaliação é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos (Gil, 1994). E como essa pesquisa teve seu financiamento pela FAPEAM (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Amazonas), Yin (2005, p. 75) “ressalta que quando possível, em termos de escolha e recursos, a realização de estudo de casos múltiplos é mais indicado”.



Foram selecionadas seis firmas, sendo: três no Amazonas, na cidade de Parintins e mais três no estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Santa Cruz do Sul. Nesses locais, em cada segmento de varejo de distribuição de bebidas, padarias e supermercados foram pesquisadas duas firmas, uma em cada estado. O objetivo não foi de comparar os segmentos, mas sim demonstrar como a Lógica Dominante do Serviço por meio da Cocriação de Valor resulta em serviços diferenciados no varejo.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, em profundidade, com roteiros semiestruturados baseados na teoria da LDS e cocriação de valor junto aos proprietários, gerentes de marketing, gerente, funcionários, colaboradores e consumidores das firmas e da análise de dados secundários pesquisados junto às mídias sociais (facebook e whatsapp), visitas *in loco* e internet. Os dados coletados foram analisados por meio de análise de conteúdo e correlacionados à teoria. A análise de conteúdo contribuiu fortemente para a elaboração adequada de uma entrevista, facilitando a codificação das questões de resposta aberta (FREITAS; CUNHA; MOSCAROLA, 1996, p. 4-5).

2 JUSTIFICATIVA

O uso de estratégias gerenciais de marketing torna-se mais eficiente para o apoio na tomada de decisões, tendo em vista as mudanças constantes do cenário econômico, o acesso a novas tecnologias, e as novas exigências dos clientes. Prahalad e Ramaswamy (2004) salientam que as empresas necessitam repensar as práticas gerenciais, assim como a socialização de seus gerentes ao novo paradigma.

Realizar a pesquisa em administração com foco no estudo de casos múltiplos, em diversos segmentos de mercados no setor do varejo, no intuito de demonstrar como a Lógica Dominante do Serviço por meio da Cocriação de Valor resulta em serviços diferenciados no varejo, deu-se a *posteriori* de leitura de vários artigos, dissertações e teses sobre a Lógica Dominante do Serviço e Cocriação, oportunidade em que se identificaram muitos autores relatarem a ausência e reforçarem a ideia de estudos práticos.

Outra justificativa seria a de que, se as grandes empresas estão tentando melhorar a sua competitividade através de estratégias e táticas de cocriação de valor com seus consumidores, como, por exemplo, *Wikipedia*, *Nike*, *Fiat* e *Starbucks* (LUSCH e VARGO, 2006a; LUSCH e VARGO, 2006b; LUSCH, VARGO e O'BRIEN, 2007; PINI, 2009), pode-se presumir que pequenas empresas também podem fazê-lo. Empresas de pequeno e médio porte podem adquirir a posição de fornecedores preferenciais, mesmo para os maiores

clientes, através das capacidades de relacionamento, em iniciativas inovadoras que criam valor ao consumidor (NGUGI, JOHNSEN e ERDÉLYI, 2010).

Pini (2009, p.61), destaca a “falta de pesquisas investigando o nível de interesse e participação dos consumidores em cocriação” e, corroborando com este posicionamento, há Brambilla (2011) ao sugerir que o entendimento da LDS é uma alternativa de investigação para novos e tradicionais estudantes da área de *marketing* e seus reflexos ainda não são claros nos estudos de gestão como um todo. O que fortalece o objeto desta investigação.

Há de se ter como relevante, ainda, a visão de Dietrich (2011, p.146) quando ressalta que “estudos considerando os consumidores na pesquisa seriam importantes para que se tenham os elementos viabilizadores da cocriação considerados na perspectiva dos consumidores”, e reforçam o desenvolvimento de nossa linha de pesquisa Prahalad e Ramaswamy (2004) ao ressaltarem que as interações de alta qualidade entre consumidor e empresa despertam fontes de vantagens competitivas para esta, com o consumidor coconstruindo experiências de serviço adequadas ao seu contexto.

Em busca de propiciar respostas rápidas a problemas empresariais, assim como prevê-los, tornar as organizações mais adaptáveis às exigências do novo modelo econômico é imperativo. Neste contexto, as empresas estão mudando seu foco de aumentar a eficiência interna (custos, velocidade e eficiência) para alavancar recursos externos, especialmente a competência do cliente, a fim de obter novas vantagens competitivas na nova economia (ZHANG; CHEN, 2008; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), visto que a concorrência no mercado está muito elevada.

Assim, o trabalho de pesquisa empírica a ser desenvolvido verificará a aplicação prática no estudo de casos múltiplos, em diversas áreas do varejo e nos segmentos de supermercados, padaria e distribuidoras de bebidas, em dois mercados distintos, em uma cidade do norte (Parintins-AM), e uma do Sul do país (Santa Cruz do Sul-RS).

3 PROBLEMA DE PESQUISA

Partindo da premissa que as empresas desejam permanecer competitivas frente aos seus concorrentes pela oferta de serviços e produtos diferenciados. Estas devem proporcionar interação de forma constante com seus consumidores, porém para que essa interação ocorra se fará necessária a utilização da cocriação de valor na perspectiva da lógica dominante do serviço, a evolução do *marketing* estratégico.

Para manter a interação constante com seus consumidores, as firmas precisam criar um ambiente propício que possibilite a cocriação de valor com o consumidor e que gere valor para ambos. As empresas deverão adotar orientações de estratégias de *marketing* como fatores chave para o desempenho superior (CADOGAN; CHUI; CHALES, 2004). Prahalad e Ramaswamy (2003) mencionam que é central no serviço “co-criar valores únicos para os clientes individuais”, porém no processo de interação entre as empresas e o clientes – é necessário a obtenção de vantagens para ambos na geração de valor.

Para Bolton (2006), a Lógica Dominante do Serviço serve como uma espécie de oportunidade na geração de vantagens competitivas por meio da integração de perspectivas e ações, o que pode orientar empresas à criação de novas capacidades e estratégias de trabalho. Estas podem levar a um patamar de desempenho superior. A capacidade da empresa em oferecer um produto com valor superior, em que o consumidor perceba que esse produto, supere as suas expectativas a empresa diferenciada no mercado e a frente dos seus concorrentes (NAVER; SLATER, 1990; GRÖNROOS; VOIMA, 2012).

Neste contexto, emerge o questionamento da pesquisa: Como demonstrar que a Lógica Dominante do Serviço por meio da Cocriação de Valor resulta em serviços diferenciados no varejo?

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Demonstrar como a Lógica Dominante do Serviço por meio da Cocriação de Valor resulta em serviços diferenciados no varejo, em três segmentos, nos estados do Amazonas e Rio Grande do Sul.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar como ocorre a interação, entre consumidor e a firma na cocriação de valor, na perspectiva da lógica dominante em serviço sob a ótica do modelo DART.
- b) Demonstrar por que o valor em uso geram benefícios aos atores envolvidos no processo de cocriação de valor.
- c) Propor novas ações gerenciais de marketing por meio da cocriação de valor na perspectiva da Lógica Dominante do Serviço.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está dividido em quatro subcapítulos, sendo eles: Marketing Estratégico, Lógica Dominante do Serviço, Cocriação de Valor e Valor em Uso. Em busca de desenvolver o trabalho de pesquisa e identificar como as micro, pequenas e médias empresas podem utilizar a cocriação na perspectiva da lógica dominante do serviço, em busca de ofertar produtos e serviços diferenciados em seus segmentos.

5.1 MARKETING ESTRATÉGICO

O marketing segundo Drucker (1998, p. 47) “é considerado como principal função empresarial, já que satisfazer seus consumidores é o único objetivo válido para qualquer negócio.” No atual cenário econômico precisamos de informações precisas para ofertar serviços diferenciados. Levitt (1990) propõe que a organização precisa aprender a considerar sua função na produção de bens e serviços, as empresas devem adequar suas ofertas de serviços às novas exigências de mercado pelos seus clientes, a fim de conquistá-los e se manter competitiva frente à concorrência. Para Lambin (2000), a sobrevivência de qualquer empresa depende da obtenção de alguma vantagem sustentável em relação a seus concorrentes, segundo a óptica dos clientes. E para alcançar esses objetivos é fundamental a utilização do marketing estratégico pelas firmas.

Toaldo (1997) observa que o conceito de marketing estratégico surge nos anos 90, abordando temas como: sustentação de vantagem competitiva, marketing de relacionamento, comunicação nos canais de marketing, design de produto, marca e qualidade em serviços, conceitos de orientação para o mercado, etc. Para Lima e Carvalho (2011, p.164) “O planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial voltado a criar a adequação dos objetivos e recursos da empresa às mudanças de oportunidades de mercados” e, para Churchill e Peter (2003), o planejamento beneficia a empresa por ajudar os seus gerentes e funcionários a estabelecer prioridades sobre como investir seus recursos.

Dos estudos de Crocco (2012,apud LAMBIN, 2000) vê-se que o Marketing Estratégico possui como função a orientação da empresa para o encontro das oportunidades de mercado mais adequadas aos seus recursos e às suas habilidades e, que possuam um potencial de crescimento e rentabilidade, buscando os seguintes objetivos básicos:

- Identificar opções de estratégias sólidas e claramente definidas;
- Desenvolver sistemas para o acompanhamento do meio ambiente e da competência;
- Reforçar a capacidade de adaptação da empresa às mudanças ambientais; e

- Prever a renovação da carteira de produtos das empresas.

Esses 04 (quatro) princípios básicos são fundamentais a firmas que utilizem o marketing estratégico, em busca de se manterem competitivas frente a concorrência. Para Lambin (2000) A função do marketing estratégico é seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais, na base da análise da diversidade de necessidades a satisfazer.

O marketing estratégico, na concepção de Valdés (2003), está focado principalmente no desenvolvimento de uma resposta efetiva, não da área funcional de marketing, mas da empresa como um todo, uma vez determinadas as oportunidades ambientais e de mercado, em uma situação em que a empresa possua uma vantagem competitiva em relação à concorrência. É necessária às firmas a interação com o ambiente e com seus clientes. Day (1990) destaca que as duas características mais importantes de um mercado competitivo são os clientes e os concorrentes, pois constituem as duas dimensões ao longo das quais se podem obter vantagens competitivas.

As empresas centradas em seus concorrentes tendem a adotar estratégias de custos, e as empresas centradas em seus clientes tendem a adotar estratégias de diferenciação. Para Silva, Catão, Pereira e Morais (2005, p. 4), “Conscientes do aumento da concorrência, as empresas têm buscado aperfeiçoar as suas técnicas de marketing, de modo a torná-las cada vez mais eficientes e eficazes para atrair o consumidor final”, tornando-se necessária a utilização de um bom plano de marketing estratégico pelas firmas.

Na visão de Lima e Carvalho (2011 p.164), “Um plano de marketing deve identificar oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em seu plano de ação coordenado”. Para Ávila e Valadão (2006, apud Westwood 2004, p. 5), o plano de marketing, importante instrumento investigativo e estratégico, vem possibilitar que as organizações cumpram seus objetivos. Descreve suas principais características:

Um plano de marketing é como um mapa – ele mostra à empresa onde ela está indo e como vai chegar lá. Ele é tanto um plano de ação como um documento escrito. Um plano de marketing deve identificar as oportunidades mais promissoras de negócios para a empresa e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. Ele estabelece quem fará o que, quando, onde e como, para atingir suas finalidades.

Abaixo apresentamos diferenças entre planejamento estratégico e planejamento de marketing, segundo Neves (2005, p. 26).

Planejamento Estratégico	Planejamento de Marketing
Preocupação geral com a direção da organização a longo prazo.	Preocupação com a performance e os resultados do dia a dia.
Providenciar uma estrutura de longo prazo para a organização.	Representa apenas um estágio do desenvolvimento da organização.
Orientação geral necessária para combinar a organização e seu desenvolvimento.	Orientação funcional e profissional tende a ser predominante.
Objetivos e estratégias são avaliados por uma perspectiva geral.	Objetivos são subdivididos em alvos específicos.
A relevância dos objetivos e estratégias é evidente somente a longo prazo.	A relevância dos objetivos e estratégias é evidente de imediato.

Quadro 1 – Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento de marketing Neves (2005).

Fonte: Neves (2005, p. 26).

No mundo globalizado, o ambiente de negócios é marcado pela elevada concorrência empresarial. Porter (1990) argumenta que o desempenho acima da média em um determinado setor é alcançado e sustentado por meio de uma estratégia competitiva. Deste modo, é viável a oferta de novos serviços aos seus clientes. Em busca de desenvolver serviços diferenciados aos seus consumidores, as empresas buscam solução por meio de interação com seus clientes. Zeithaml, Berry e Parasuraman (1995) salientam que entregar um serviço de qualidade é considerada estratégia essencial para o sucesso e sobrevivência em ambiente competitivo.

A vantagem competitiva origina-se, essencialmente, do valor que uma empresa consegue criar para seus clientes e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa (PORTER, 1990). O que na visão de Silva, Catão, Pereira e Morais (2005, p.8) “em outras palavras, uma empresa obtém vantagem competitiva quando executa as atividades de cunho estratégico de uma forma mais barata, ou melhor do que seus concorrentes”. Corroboram com essa visão Lambin (1989) ao afirmar que a escolha de uma estratégia deve respeitar alguns princípios: ela deve ser praticável, ter força para obter alguma vantagem, ser concentrada, evitando dispersão de foco, ser sinérgica para coesão de esforços, flexível diante de acontecimentos inesperados e ter parcimônia evitando desperdícios. Para melhorar a oferta de serviços diferenciados é fundamental a melhoria da interação entre empresa e cliente por meio do marketing de relacionamento.

5.2 LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO (LDS)

Para Vargo e Lusch (2004a, p. 1) “ao longo das últimas décadas, novas perspectivas surgiram com foco em recursos intangíveis, a co-criação de valor e relacionamentos.” Pressupõe-se que as novas perspectivas estão convergindo para formar uma lógica dominante

de marketing. O que Vargo e Lusch (2004a) salientam como: *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, publicado no *Journal of Marketing*, um dos mais importantes periódicos de Marketing. Traduzido no meio acadêmico como “A Lógica Dominante do Serviço” ou simplesmente (LDS ou S-D), a qual, “durante esse período, através da participação de incontáveis contribuições de estudiosos de todo o mundo e de uma matriz de disciplinas cada vez maior, a lógica S-D tem sido, e continua a ser, ainda mais consolidada, ampliada e elaborada” (VARGO; LUSCH 2016d, p.5).

Para Vargo e Lusch (2016d), exemplo dessa consolidação é a redução das dez premissas fundamentais (PF) (Vargo e Lusch 2004a, 2008c) para quatro axiomas (Lusch e Vargo 2014) a partir do qual o restante seis PF pode ser derivadas, fornecendo uma mais parcimoniosa estrutura. E mais recentemente, a inclusão da premissa fundacional décima primeira/quinto axioma (VARGO; LUSCH, 2016d).

Mendonça e Medeiros (2014 p.246) reforçam à LDSa “ideia que haja maior interatividade entre empresa e cliente, e que experiências geradas no encontro possam representar valor ao consumidor.” A LDS gera vantagens competitivas por meio de serviços oriundos da integração de perspectivas entre a empresa e consumidor, o que se denomina de cocriação de valor, o que será abordado mais adiante neste trabalho, e, que pode orientar a oferta de serviços diferenciados e novas estratégias de trabalho pelas firmas, em busca de se manterem competitivas frente à concorrência. Webster (2006) destaca que o modelo da lógica orientada ao serviço representa uma excitante e importante (também controversa) discussão necessária ao desenvolvimento da área de Marketing.

Vargo e Lusch (2004a) afirmam que são evidentes as necessidades de mudar perspectivas. Os processos econômicos de troca, na visão centrada em serviço, trazem por objetivo a customização das ofertas, o que remete à adoção de atendimento diferenciado, reconhecendo o papel constante do consumidor como co-criador.

Vargo e Lusch (2004a) ressaltam que o marketing herdou um modelo de troca da economia, cuja lógica dominante era baseada na troca de produtos manufaturados. Em sua essência, estavam os recursos tangíveis, o valor agregado e as transações. Porém não podemos descartar a natureza tangível dos produtos, visto que existe uma relação entre produto e serviço, na lógica dominante do marketing em serviço, e, evidenciada por Lusch e Vargo (2006, p.282), ao relatarem que todo produto “é uma aplicação utilizada na provisão do serviço.” Na Lógica Dominante do Serviço não se deve realizar a separação entre o tangível e

intangível. Corrobora com essa visão Brambilla e Damacena (2011, p.151), quando ressaltam que “uma das atratividades deste novo foco reside em conciliar atributos de produto e serviço, como complementares, sem a exclusão de uma das categorias (produto + serviço).” As firmas que quiserem permanecer competitivas deverão ter foco na oferta de produto que atendam às exigências dos clientes, atrelados a uma oferta de serviços diferenciados.

Para Brambilla (2011, p. 152), “Em outros termos, os autores relevam que não são as características físicas dos produtos, mas os benefícios por eles gerados (serviço) o que, em última instância, caracteriza o que realmente é relevante ao consumidor.” Na visão de Bolton, Grewal e Levy (2007, p.2), o serviço é tido como “uma das mais valiosas estratégias de ação em marketing viáveis para a firma”. Zeithaml, Berry e Parasuraman (1995, p.31) salientam que “entregar um serviço de qualidade é considerada estratégia essencial para o sucesso e sobrevivência em ambiente competitivo”, e, Bendapudi e Leone (2003, p.14), “os consumidores de maneira expansiva estão sendo encorajados a assumir papéis mais ativos na produção de produtos e serviços”.Lusch e Vargo (2006) citam que organizações existem para integrar e transformar competências micro-especializadas em complexos serviços que são demandados pelo mercado.

A Lógica Dominante do Serviço está fundamentada em onze premissas fundacionais/5 axiomas. As primeiras oito premissas são oriundas do trabalho de Vargo e Lusch (2004a). A nona de Lusch e Vargo (2006), a décima de Vargo e Lusch (2008b) e décima primeira (quinto axioma) de Vargo e Lursh (2016d), além do refinamento léxico geral das premissas. Premissas essas a serem apresentadas e comentadas em nosso estudo, onde por meio delas identificaremos o processo de Cocriação de valor gerado pela interação da firma com seus consumidores. Berry (1987, p.5) destaca a importância substantiva da “presença do consumidor para que o serviço seja desenvolvido.” Abaixo apresentamos e discriminamos as onze premissas fundacionais/5 axiomas existentes:

PF1:A aplicação de conhecimentos especializados e conhecimento é a unidade fundamental da troca.(VARGO; LUSCH, 2004a).

O que, na visão de Brambilla e Damacena (2011, p.159), retorna “às origens econômicas, tendo em vista o resgate da posição do serviço como parte essencial nos processos de troca”. Em virtude da visão econômica, anterior a revolução industrial, na qual as pessoas eram tratadas como entidades que possuíam desejos e buscavam satisfação.

A premissa foi alterada por Vargo e Lursh (2008) para “O serviço é a base fundamental de troca” e atualmente sem alteração e enquadrada como o ‘primeiro axioma’ da LDS.

PF2:Transações indiretas mascaram a unidade fundamental de troca. (VARGO, LUSCH, 2004a).

O crescimento da firma pode levar a perder o foco nos consumidores e no serviço. O processo de interação entre a firma e o consumidor, identifica os reais desejos do cliente.

Alterada a premissa fundacional para “Transações indiretas mascaram a base fundamental de troca” (VARGO; LUSCH, 2008c), e mantida sem alteração até o presente.

FP3:Bens são mecanismos de distribuição para a provisão de serviços (VARGO, LUSCH, 2004a).

Os “bens não são o denominador comum de troca” (VARGO, LUSCH, 2004a, p.8). Para Brambilla (2011, p.159), “denominador comum é a aplicação de conhecimentos especializados, habilidades mentais e, em menor teor, o trabalho físico”. Conclui o autor que a aquisição de conhecimentos e habilidades pode ser transferida diretamente por meio de educação e treinamento, ou indiretamente. “Os consumidores desejam produtos em função dos serviços que proporcionam. Por exemplo, remédios proporcionam serviços médicos. Produtos são distribuidores de serviços, ou plataformas aos benefícios e para a satisfação do consumidor” (BRAMBILLA; DAMACENA 2011, p.159).

FP4:Conhecimento é a fonte fundamental da vantagem competitiva (VARGO; LUSCH, 2004a, VARGO; LUSCH, 2008c).

A premissa fundacional sofreu alterações para “Recursos operantes são a fonte fundamental de vantagem competitiva” (VARGO; LUSCH, 2008c). Em ambos Vargo e Lusch (2004) e (2008) foi utilizado o termo “vantagem competitiva” para capturar o impacto benéfico de recursos operantes (passando de “conhecimento”, como usado em 2004). Lursh e Vargo (2014b) perceberam que este termo não só é míope, mas também desviava a atenção porque ele não aponta diretamente para a prestação de serviços por algum ator benéfico como a função primária. Assim, Lusch e Vargo (2014b) alteram novamente e usam o termo para “vantagem estratégica”, mas mesmo o termo “vantagem” tem conotações competitiva, e, em Vargo e Lursh, (2016d) atualizam a premissa fundacional para “recursos operantes são fontes fundamentais de benefício estratégico, e concluem que “o “benefício estratégico” destaca uma importante implicação do serviço por serviço conceituação de S-D lógica, ou seja, que o

prestador de serviços também tem o papel de “Beneficiário”, dada o serviço de troca recíproca (VARGO; LURSH 2016, p. 7). Pela interação que ocorre entre a firma e o consumidor, o prestador é beneficiário direto, pois consegue atender a necessidade do consumidor, seja ofertando um novo produto ou serviço. O que para Vargo e Lusch (2004a, p.10), todo tipo de negócio é um “negócio de informação”

FP5: Todas as economias são economias de serviços. (VARGO, LUSCH, 2004a).

Para Brambilla (2011), a unidade fundamental de troca são as habilidades mentais e físicas, referente ao provimento do serviço. Os bens tangíveis manufaturados (produtos) são mecanismos para a provisão do serviço. O Serviço e seus consumidores representam a essência das atividades econômicas nesta lógica (LUSCH; VARGO; O “BRIEN, 2007). A premissa continua e não sofreu alteração.

FP6: O consumidor é sempre um Co-produtor. (VARGO, LUSCH, 2004a).

Segundo Vargo e Lursh (2016d), não há talvez uma FP que criou tanto mal entendimento, e em alguns casos, a controvérsia quanto FP6. O primeiro equívoco é que igualaram a conceituação de "Cocriação de valor" à participação ativa no projeto da empresa, definição, criação, etc. de sua oferta (por exemplo, a proposta de valor).

Vargo (2008) reconhece que esses equívocos são provavelmente diretamente responsável por grande parte desta confusão devido ao uso do termo “coprodução” na FP6 originais (Vargo e Lusch 2004).

Corrigindo essa designação em Lusch e Vargo (2006) e de novo, aprofundado, em Vargo e Lusch (2008c), percebe-se que ocorre a distinção entre “coprodução”, referindo-se criação de valor a proposição essencialmente, design, definição, produção, valor etc, e “cocriação”, as ações de múltiplos atores, frequentemente que desconhecem uns aos outros, que contribuem para cada bem-estar do outro (VARGO; LURSH,2016d).

Vargo e Lursh (2016), salientam que além do malentendido, entre as distinções, existem outros problemas, de ordem normativa e positiva. Na normativa são estudiosos que compreendem FP6 como expressando uma ponto de vista de que “as empresas devem sempre envolver os clientes (e em alguns casos, outros atores) na concepção, definição, criação, conclusão (por exemplo, self-service), etc. da produção da empresa (isto é, a co-produção).” (VARGO; LURSH, 2016d, p. 10).

Vargo (2008); Vargo e Lusch (2008c) enfatizam que coprodução é relativamente opcional, sujeita a um conjunto série de fatores (por exemplo, o conhecimento e o desejo do beneficiário e conhecimento existente das preferências do cliente por parte do fornecedor, entre muitos outros). Já cocriação de valor é simplesmente uma indicação positiva de que, pelo menos em sistemas humanos, os quais são caracterizados pela especialização e interdependência, o valor é sempre cocriador. Conseqüentemente, cocriação de valor, ao contrário de coprodução, não é opcional (VARGO; LURSH, 2016d, p. 10).

A FP6 recebeu sua alteração para “O cliente é sempre um co-criador de valor” (VARGO; LURSH, 2008c) e mais recentemente alterada novamente para “O valor é cocriado por vários atores, sempre incluindo o beneficiário (segundo axioma)” (VARGO; LURSH, 2016d, p.8).

FP7: A empresa pode apenas fazer proposições de valor.


Para Vargo e Lursh (2004a, p.11) o “produto não vendido não configura valor, e um provedor de serviços sem consumidores não pode produzir absolutamente nada.” Esta PF é relacionada à co-criação e co-produção. Para Vargo e Lursh (2004a, p.11), “empresa pode apenas ofertar proposições de valor, e o consumidor” é que define, ou seja, o consumidor determinada o que é de valor. Em (VARGO; LURSH, 2008c), a FP foi alterada para “A empresa não pode entregar valor, mas apenas proposições da oferta de valor”. De acordo com a orientação A2A, a modificação essencial para este FP é alterar a referência à “empresa” para o termo genérico “atores” em geral. Isto é, consistente com o A2A orientação, FP7 deve dizer: “Atores não pode entregar valor, mas podem participar na criação e oferta de valor proposições”(VARGO; LURSH, 2016d, p.8). Cocriação de Valor é proporcionada entre vários atores, incluindo o fornecedor e beneficiário.

PF8: Uma visão centrada em serviço é orientada para o consumidor e relacional.

Respostas às demandas dos consumidores podem resultar da combinação de produtos com serviços, oriundos da relação de interação do consumidor com a firma. Conforme a visão de Brambilla e Damacena (2011):

Soluções podem advir de produtos tangíveis e serviços intangíveis, ou mediante alguma combinação destes. Rendimentos são obtidos pela satisfação do consumidor. Os bens, como itens inanimados, não promovem relacionamentos. A provisão do serviço e a co-criação de valor implicam em trocas de caráter relacional (BRAMBILLA; DAMACENA, 2011, p.161).

A FP8 foi alterada para em Vargo e Lursh (2008) “A visão centrada no serviço é inerentemente orientada para o cliente e relacional” e recentemente recebeu revisão em Vargo



e Lursh (2016, p.8) e foi alterada para “A visão centrada no serviço é inerentemente orientada para o beneficiário e relacional”, ou seja, por meio da troca relacional, existe a orientação ao beneficiário.

PF9: Todos os agentes sociais e econômicos são integradores de recursos.

A nona premissa (terceiro axioma) foi adicionada em Vargo e Lursh (2008c) e não recebeu alteração. Para Vargo e Lursh (2008c), O consumidor é um cocriador de valor, e pode ser também um coprodutor.

PF10: O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.

A utilização da terminologia “fenomenológica” ao invés do termo “experiência”. É em virtude que a “a palavra experiência tem uma série de outros significados”, incluindo a interação prévia (VARGO; LUSCH, 2008c, p.9). E interação prévia não é considerada fator de determinação de valor pelo beneficiário. A PF10 (quarto axioma) não sofreu revisão.

PF11: Cocriação de valor é coordenada através de instituições gerada pelo ator e arranjos institucionais.

Vargo e Lursh (2016) adicionaram décima primeira premissa (quinto axioma). Utilizaram “Arranjos institucionais” para se referir aos conjuntos inter-relacionados de instituições que juntas constituem uma relativa montagem coerente que facilita a coordenação da atividade de cocriação de valor em ecossistemas de serviços.

Quadro 2 – Desenvolvimento das 11 Premissas Fundacionais da Lógica Dominante do Serviço em Marketing (Cinco Axiomas).

PF'S	2004	2008	Atualizadas 2016
F1	A aplicação de conhecimentos especializados e conhecimento é a unidade fundamental da troca.	O serviço é a base fundamental de troca	Sem alteração AXIOM STATUS
F2	Transações indiretas mascaram a unidade fundamental de troca.	Transações indiretas mascaram a base fundamental de troca.	Sem alterações
F3	Bens são mecanismos de distribuição para a provisão de serviços.	Sem alterações	Sem alterações
F4	Conhecimento é a fonte fundamental da vantagem competitiva.	Recursos operantes são o fonte fundamental de vantagem competitiva.	recursos operantes são fontes fundamentais de benefício estratégico.
F5	Todas as economias são economias de serviços.	Sem alterações	Sem alterações
F6	O consumidor é sempre um Co-produtor.	O cliente é sempre um co-criador de valor.	O valor é cocriado por vários atores, sempre incluindo o beneficiário. AXIOM STATUS
F7	A empresa pode apenas fazer proposições de valor.	A empresa não pode entregar valor, mas apenas proposições da oferta de valor	Atores não pode entregar valor, mas pode participar na criação e oferta de propostas de valor.
F8	Uma visão centrada em serviço é orientada para o consumidor e relacional.	A visão centrada no serviço é inerentemente orientada para o cliente e relacional.	A visão centrada no serviço é inerentemente orientada para o beneficiário e relacional.
F9		Todos os agentes sociais e econômicos são integradores de recursos	Sem alteração AXIOM STATUS
F10		O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.	Sem alteração AXIOM STATUS
F11			Novo cocriação de valor é coordenada através de instituições gerado pelo ator e acordos institucionais. AXIOM STATUS

Fonte: Vargo e Lursh (2016. p. 8)

Os axiomas e suas descrições da Lógica Dominante do Serviço são apresentados, abaixo na Tabela 2.

AXIOMA	DESCRIÇÃO
Axioma 1/FP1	Serviço é a base fundamental de troca.
Axioma 2/FP6	O valor é cocriado por vários atores, incluindo sempre o beneficiário.
Axioma 3/FP9	Todos os agentes sociais e económicos são integradores de recursos.
Axioma 4/FP10	Valor é sempre única e fenomenologicamente determinada pelo beneficiário.
Axioma 5/FP11	Cocriação de valor é coordenada através de instituições geradas pelo ator e arranjos institucionais.

Tabela 2: Os axiomas da Lógica Dominante do Serviço
Fonte: Vargo e Lursh (2016, p.8).

As premissas fundacionais abordadas por Vargo e Lusch (2004; 2006; 2008; 2016d), na (figura do quadro 2), serão analisadas na prática das firmas no seu dia a dia, em busca de ofertar produtos e serviços diferenciados. Porém, para Vargo e Lusch (2008c), tentar prever as necessidades e expectativas dos clientes para criar e oferecer esses produtos/serviços únicos não é uma tarefa fácil e requer uma abordagem estratégica e sistemática juntamente com os clientes. Estratégias essas voltadas ao serviço de valor aos consumidores por meio da utilização da cocriação de valor.

5.3 COCRIAÇÃO DE VALOR

A cocriação de valor ganhou maior importância a partir da proposição da lógica dominante do serviço (VARGO; LUSCH, 2004a). Alguns autores afirmam que a cocriação é a forma pela qual se pode compreender melhor a lógica dominante do serviço (BRAMBILLA; DAMACENA, 2011; GRÖNROOS, 2008; BRASIL; DIETRICH; FRIO; 2013).

A visão de Prahalad e Ramaswamy (2004a) emerge da quebra do paradigma do questionamento convencional das empresas, baseadas nos negócios tradicionais, nos quais as empresas centravam todo o trabalho nelas, colocando sempre os negócios em primeiro lugar, ou seja, '*business-to-consumer*' (B2C).

No modelo (B2C), as empresas criavam produtos/serviços e entregavam aos clientes. Então Prahalad e Ramaswamy (2004a) propõe a eliminação da conceitualização

tradicional e apresentam um novo modelo de atividade econômica para as empresas, o ‘*consumer-to-business-to-consumer*’ (C2B2C).

Neste novo paradigma apresentado “a empresa e o cliente criariam valor conjuntamente nos chamados “pontos de interação,” momentos e locais onde ocorre a experiência da co-criação” (TROCCOLI, 2009, p.10). Corrobora Berry (1987, p.5) quando “destaca a importância substantiva da “presença do consumidor para que o serviço seja desenvolvido,” o que possibilita o fenômeno do exercício de co-criação de valor entre partes”.

Nesta nova lógica, o cliente passa de ser ‘isolado e passivo’ para ser ‘ativo e conectado’ com a firma, tendo em vista a possibilidade do acesso ofertado pelas empresas. Com isso, as firmas acabam com a visão do pensar e agir unilateralmente, e assumem uma postura de interação com os clientes, agindo em conjunto na proposição de valor, ou seja, eliminando a perspectiva “*market to*” (lógica P-D), onde o consumidor é um agente exógeno ao processo de marketing, e, passando para a perspectiva “*market(ing) with*” (lógica S-D) onde o consumidor é endógeno ao processo, ocorrendo sua participação na construção e realização do processo e não somente da entrega final do produto (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

A evolução da ciência do marketing do “*market to*” para “*market(ing) with*” é referenciada por alguns autores. Dentre eles, Lusch (2007), ao afirmar que “*market to*” a interação com os consumidores não está vinculada a estratégia da empresa. Já para Vargo e Lusch (2004), começam a reconhecer que ocorre com “*market(ing) with*” a aplicação de recursos pelas empresas, assim como participantes no processo de integração. E mais adiante, Lusch e Vargo (2006) referenciam que organizações existem para integrar e transformar microespecializadas competências em complexos serviços que são demandados pelo mercado, assim como, Lusch e Vargo (2006); Lusch (2008) citam a transição entre a lógica P-D e a lógica S-D, como uma fase intermediária, na qual a orientação para o mercado já estaria presente na estratégia da empresa, onde ocorre uma maior interação na comunicação entre as partes, sendo a perspectiva “*market(ing) to*” mais identificável.

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

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

Quadro 3 - Transição de Conceitos entre as lógicas L(P-D) e L(S-D).

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

Prahalad e Ramaswamy (2004) descrevem duas formas distintas de se configurar o mercado: um em que ocorrer a agregação de consumidores e outro focado na troca ou intercâmbio, nele as empresas negociam produtos e serviços com o consumidor. Partindo desta premissa, as empresas podem agir unilateralmente e isoladas no desenho de seus produtos, processos de produção, criando comunicação de marketing, e controlando canal de vendas com pouca ou nenhuma interação com os consumidores, ou quebrar o paradigma do isolamento e propiciar a agregação por meio da cocriação de valor. Na cocriação o consumidor necessariamente é endógeno ao processo, participando ativamente e interagindo com a empresa (GRÖNROOS, 2006), diferindo do conceito de produção associado à lógica do produto dominante.

A lógica dominante do serviço avança e ganha apoio e sustentação teórica. Com isso, o conceito de cocriação de valor adquire força com o consumidor sendo envolvido no processo de criação de valor com a empresa (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; RAMASWAMY, 2009).

Para Koetz e Koetz (2012), toda economia é uma economia de serviços e, dessa forma, deve estar orientada para os recursos operantes (conhecimentos e habilidades) e para a cocriação de valor entre a empresa e o cliente.

Prado (2010) define co-criação como uma agregação para criação colaborativa. Para Brasil, Dietrich e Frio (2013), o conceito de cocriação de valor é impulsionado a partir da lógica dominante do serviço, sendo explorado por autores como Vargo e Lursh (2004);

Prahalad e Ramaswamy (2004); Ballantyne e Varey (2006); Payne, Storbacka e Frow (2008). No contexto brasileiro, a abordagem é ainda mais recente (Troccoli, 2009; Santos e Brasil, 2009; Brasil *et al*, 2010; Brambilla e Damacena, 2011; 2012).

Prahalad e Ramaswamy (2004) ressaltam que as interações de alta qualidade entre consumidor e empresa representam fontes de vantagem competitiva para a organização e destacam que um dos principais desafios é exatamente o alinhamento das partes envolvidas, o que requer investimentos e desenvolvimento das empresas quanto ao entendimento do novo processo, assim como a criação de novas práticas gerenciais. Já para Brambilla e Damacena (2012, p.126), “O foco da cocriação é buscar sempre a melhor composição de valor aos interessados, no presente e no futuro, o que resulta diretamente da cocriação ou dos seus reflexos”.

Segundo Brambilla e Damacena (2011), a essência da co-criação em serviço é a busca por uma melhor composição de valor ao consumidor, atendendo seus interesses no plano individual, uma das discussões da LDS. Co-criação, ou co-produção, nada mais é do que a ocorrência de uma participação ativa do consumidor no serviço, gerando maior valor através da customização e, culminando na satisfação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b), e ressaltam que a ideia de interação não é nova, e que é uma das fontes geradoras de valor. Nova é a definição de cocriação, como participação ativa do consumidor, gerando desempenho e valor superior no serviço, e uma posterior satisfação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b), e ao longo do processo de serviço gera uma vantagem competitiva a firma.

No processo de criação de valor pelas firmas, é importante reconhecer que existem dois componentes (LUSCH; VARGO, 2006a), sendo eles: Coprodução e Cocriação.

Para Lusch e Vargo (2006a) e de novo, mais incisivamente, em Vargo e Lusch (2008c), coprodução se refere como, a criação de valor por meio de proposição essencialmente, referindo-se a design, definição, produção, valor etc. E cocriação de valor como ações que envolvem múltiplos atores, frequentemente desconhece uns aos outros, que contribuem para o bem-estar um do outro (VARGO; LURSH, 2016d, p. 10).

Vargo e Lursh (2016d) enfatizam que existe uma relação adversária normativa e positiva para distinção de coprodução e cocriação. No ponto de vista dos estudiosos normativos, existe uma compreensão que “as empresas devem sempre envolver os clientes (e em alguns casos, outros atores) na concepção, definição, criação, conclusão (por exemplo,

self-service), etc. da produção da empresa (isto é, a coprodução)” (VARGO; LURSH, 2016d, p. 11). Já cocriação de valor é simplesmente uma indicação positiva de que “pelo menos em sistemas humanos, os quais são caracterizados pela especialização e assim interdependência, o valor é sempre cocriador (VARGO; LURSH, 2016d, p. 11).” Com isso, na visão dos autores, cocriação de valor, ao contrário de coprodução, não é opcional.

Alguns autores criticam o conceito positivo de cocriação de valor, dentre os autores, Grönroos e Voima (2013b) que em relação à extensão, argumentam que cocriação de valor só é em alguns casos, aqueles em que ocorre a interação pessoal direta entre o prestador e o beneficiário e, caso contrário, a criação de valor só é ‘facilitada’ pela empresa, mas criada exclusivamente pelo cliente. Porém existe o reconhecimento por parte dos autores de que cocriação de valor é possível, em casos de interação, mas argumenta que essa interação deve ser direta e relativamente cara-a-cara. Por exemplo, como Grönroos e Voima (2013):

Interações são situações em que partes da interação estão envolvidas em práticas uns dos outros. O núcleo de interação é um contato físico, virtual ou mental, de tal forma que o provedor cria oportunidades para se envolver com experiências e práticas dos seus clientes e, assim, influencia o seu fluxo e os resultados. Oportunidades para interagir são naturais em encontros de serviço, mas pode ser criado em contextos de marketing produtos também, tal como através de tomada de pedidos, logística, problema diagnóstico, e call centers (GRÖNROOS; VOIMA, 2013, p. 140)

Para Vargo e Lursh (2016d) valor não é criado de forma totalmente individual, mas criado através da integração de recursos, fornecida por diversas fontes, incluindo uma gama completa de mercado variados, privados e agentes públicos. Resumindo, cocriação de valor é o propósito da troca e, assim, fundamental para os mercados e marketing.

Na visão de Lazzaretti (2013, p.132), “o mercado deixa de ter uma posição estática, de simples alvo das empresas, e passa a interagir, dialogar com as empresas, para que o resultado por esta produzido seja o mais satisfatório possível para ambas as partes.” Na cocriação de valor os resultados devem ser benéficos, tanto para o consumidor quanto para a firma.

Para Brasil et. al (2013, p.224), “Os problemas devem ser resolvidos em conjunto, criando um ambiente em que os consumidores podem ter diálogo ativo e coconstruir experiências personalizadas, mesmo que o produto seja o mesmo. Tendo então um ambiente de variedade de experiências entre os diferentes consumidores.” Para Payne, Storbacka e Frow (2008), a condição de criação de mútuo valor para empresas e consumidores.

Prado (2010) salienta que co-criação cria valor para o negócio por meio da criatividade, conhecimento, experiências, habilidades e entusiasmo de pessoas internas e externas a uma organização (tradução livre do autor a partir de “the spirit of co-creation Risk-

Managed Creativity for Business”, 2009), porém não basta somente ofertar serviços, é preciso obter retorno por meio de informações dos clientes, em relação ao que foi ofertado.

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

Resumindo o que significa cocriação e o que não é cocriação. Prahalad e Ramaswamy (2004) estabelecem o comparativo do que eles entendem por cocriação e o que não significa cocriação, conforme demonstração do Quadro 4, abaixo:

Comparativo entre o que não é cocriação e o que é cocriação.

O QUE NÃO É COCRIAÇÃO	O QUE É COCRIAÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Foco no consumidor ➤ Cliente é o rei ou está sempre correto de suas ações 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cocriação está relacionada à interação entre empresa e consumidor para criar valor a ambos. Não significa uma ação onde a empresa tem a responsabilidade de tentar agradar o consumidor somente.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prestar bons serviços para o consumidor ou mimá-lo com serviços que procure encantá-lo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Permite que o consumidor cocrie uma experiência de serviço ajustada a seu contexto.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Customização em massa de ofertas adequadas às necessidades da cadeia de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ação conjunta na definição e solução de problemas.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transferência de atividades da empresa para o cliente através do autosserviço. ➤ Consumidor como gerente de produtos ou <i>codesigning</i> de produtos e serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Criação no ambiente de experiências pode ativar o diálogo e coconstruir experiências personalizadas, mesmo quando o produto é o mesmo para diferentes consumidores.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Variedade de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Variedade de experiências
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Segmento único ou customização 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiência única
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Meticulosa pesquisa de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experimentação para o cliente em <i>real time</i> ➤ <i>Diálogo contínuo</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Experiências surpreendentes 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Coconstrução de experiências personalizadas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Demanda de inovação para novos produtos e serviços 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambiente de inovação para que se permitam novas experiências de cocriação.

Quadro 4 - Comparativo entre o que não é cocriação e o que é cocriação.

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

Esse modelo emergente propicia a cocriação de valor. O objetivo é criar um ambiente de experiência que impacte no interior do consumidor, podendo este criar sua própria e única experiência personalizada (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Fazendo que a utilização da cocriação de valor se torne um diferencial competitivo, as firmas que a utilizarem.

É fundamental a interação da firma com o consumidor, pois possibilita à firma receber o *feedback* do consumidor para a evolução e aperfeiçoamento do produto (KOTLER;

KARTAJAYA; SETIAWAN; 2010). Sendo assim, existe por parte da firma a necessidade de reconhecer o que precisa realizar para participar do processo de cocriação de valor com os consumidores.

Ballantyne e Varey (2006) apresentam três dimensões fundamentais que permitem que ocorra a viabilidade ao ambiente de cocriação, são eles: relacionamentos (*relating*), interação comunicativa (*communicating*) e conhecimento (*knowing*).

1. RELACIONAMENTOS - Estão sempre presentes quando existe uma interação entre duas ou mais partes. No processo de cocriação a preocupação das firmas deve estar voltada ao gerenciamento da qualidade com que ocorrerá a interação, tendo em vista que a firma precisa extrair um benefício estratégico.


2. INTERAÇÃO COMUNICATIVA—Em busca de desenvolver as relações de comunicações, entre os atores envolvidos, faz-se necessário que a firma seja transparente no diálogo, pois deve ocorrer uma via dupla na comunicação, pois os envolvidos devem estar cientes das informações do processo, já que fazem parte na interação da cocriação. O diálogo deve ser bidirecional e relacional, orientado para a descoberta, com o propósito das partes em aberto, criando valor.

3. CONHECIMENTO - O conhecimento necessário para incrementar a experiência de serviço do consumidor. Ballantyne e Varey (2006) ressaltam como benéfico à experiência e aprendizado do consumidor na cocriação. Reforçando a importância fundamental das habilidades e competências das pessoas à acumulação de experiência durante o tempo de trabalho dos colaboradores. (VARGO;LUSCH,2004a).

Ballantyne e Varey (2006) apontam o conhecimento em duas formas: tácito e explícito.

No conhecimento tácito, o colaborador ganha *know-how* ou competências através da observação, repetição e trocas de experiências, aplicada diretamente na criação de valor. No conhecimento explícito ele é adquirido no meio e pode ser duplicado, digitalizado. Existe um armazenamento de informações, ao qual o conhecimento pode ser acessado na criação de valor.

As três dimensões apresentadas por Ballantyne e Varey (2006) vislumbram um papel mais interativo e colaborativo para a função do marketing, fazendo com que as firmas busquem uma interação constante com os atores envolvidas no processo de cocriação. Utilizando um fluxo de comunicação e aprendizagem entre os envolvidos, conscientes do



papel de cada um dos atores, possibilitando o acesso aos consumidores, sendo transparente e os riscos compartilhados.

É válido salientar as cinco forças do consumidor conectado após a implantação de comunicação por meio da internet. Sendo eles: acesso a informação, a visão global, redes de relacionamento, experimentação e ativismo (PRAHALAD; RAMASWAMY; 2003a). O modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004) está fundamentado nas forças ambientais e evolução da ciência do marketing, ao qual, atende a necessidade do novo paradigma de mercado que clama por um processo de interação maior entre consumidores e as firmas, possibilitando a cocriação de valor.

5.4 AS MODELAGENS DE COCRIAÇÃO DE VALOR DE PRAHALAD; RAMASWAMY (2004) E DE PAYNE; STORBACKA; FROW; (2008).

Prahalad e Ramaswamy (2004b) criaram uma modelagem para as firmas administrarem o processo de cocriação de valor, indicando os pontos que devem ser endereçados, ou seja, *o que deve ser feito*, por meio da “utilização dos quatro elementos construtores da co-criação de valor: diálogo, acesso, risco e transparência (DART) (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b, p. 50)”.

Busca-se identificar por meio da observação dos quatro elementos viabilizadores e sustentadores do modelo DART (Diálogo, Acesso, Risco e Transparência), através de entrevistas em profundidade e dados secundários, se a formação de blocos de interação, permitem que ocorra cocriação de valor, entre consumidor e a firma. E se estas interações proporcionam benefícios para ambos, e desta forma, resultando em serviços diferenciados no segmentos de varejo pesquisados.

Figura 1 - Construindo blocos de interações para cocriação de valor.

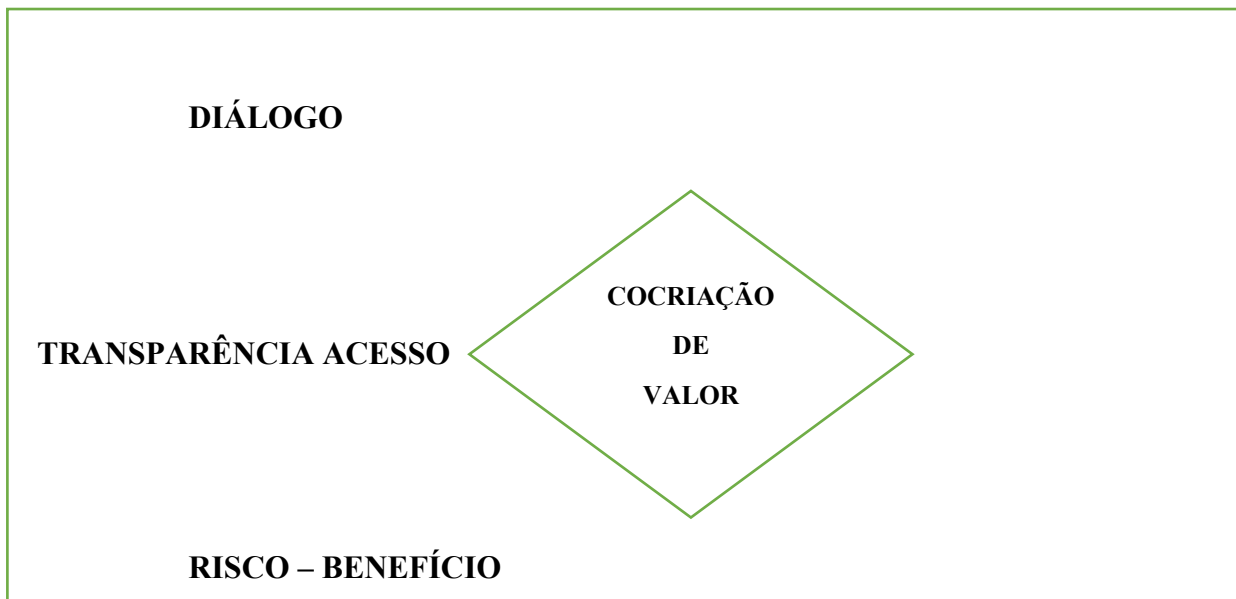


Figura 1 - Construindo blocos de interações para cocriação de valor.
Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004, p.9)


1. **DIÁLOGO** - Para Prahalad e Ramaswamy (2004), Diálogo no modelo proposto é um importante elemento de sustentação, na formação da cocriação de valor, tendo em vista as interações bidirecionais existentes entre a firma e o cliente. Já para Troccoli (2009) diálogo:

É definido como interatividade, engajamento profundo, propensão bilateral à ação; é a compreensão empática trazida pela experiência daquilo que os clientes experimentam, é o aprendizado compartilhado e a comunicação entre dois solucionadores de problemas com status iguais (TROCCOLI, 2009, p. 12).

O diálogo é benéfico às firmas, pois possibilita o *feedback* dos clientes para possíveis soluções de problemas, ou readaptação de produtos ou serviços. A compreensão empática oriunda da experiência vivenciada pelos clientes é o aprendizado compartilhado e a comunicação entre dois solucionadores de problemas em condições de igualdade (TROCCOLI, 2009).

Ballantyne e Varey (2006) ressaltam que o diálogo entre empresas e clientes proporciona a cocriação de valor, em virtude de que essa interação proporciona a compreensão dos pontos de vistas entre as partes.

2. **ACESSO** - Em relação ao “acesso”, na visão de Prahalad e Ramaswamy (2004), o consumidor não necessariamente precisa ter posse de algo para ter uma experiência satisfatória. Os autores salientam ainda que o acesso pode se dar com relação a informações, como também acesso a ferramentas, estilos de vida, recursos a pedidos, entre outros, porém sempre com o objetivo de cocriar valor.



Não possuir o produto ou não usar o serviço, não impede o consumidor de experimentá-lo, trazendo para o ambiente de marketing situações antes não tão comum, como a possibilidade de acesso à *web*, através de *cyber* cafés ou *Lan Houses* (PRAHALAD; RAMASWAMY,2003a).

Prahalad e Ramaswamy (2004b) citam que o acesso à informação por parte do consumidor está cada vez maior, tendo em vista a disponibilidade de acesso à internet e pela própria formação de fóruns e redes de relacionamento que proporcionam a troca de informações entre consumidores.

O acesso está voltado à interação do consumidor com a empresa, interações estas de qualidade e que resultem *feedback* por parte dos consumidores, no intuito de resolver problemas, ofertar novos produtos ou serviços ou proporcionar informações para uma readaptação.

A interação evidenciada entre a empresa e consumidor é muito viável as firmas. Dietrich (2011, p.39), salienta que “esse novo paradigma, o acesso contrapõe o foco tradicional das empresas de transferência da propriedade dos produtos para os clientes.” Propiciar aos consumidores conhecer o produto ou serviço é fundamental para obtenção de respostas do mercado. “Os clientes passam a ter acesso a experiências, sendo a noção de acesso distanciada da noção de propriedade” (TROCCOLI,2009).

Sendo assim, a firma deve propiciar e gerenciar melhor os meios para uma melhor interação, ou seja, evoluindo do sistema apresentado na (figura 2), em que ocorre a representação da forma tradicional de mercado, quando empresa e consumidor estão representados de forma isolada e cada um com seu interesse próprio. A firma gera o produto ou serviço e lança no mercado, ou seja, sem nenhum processo de interação com o consumidor.

Figura 2 - O conceito tradicional para o mercado

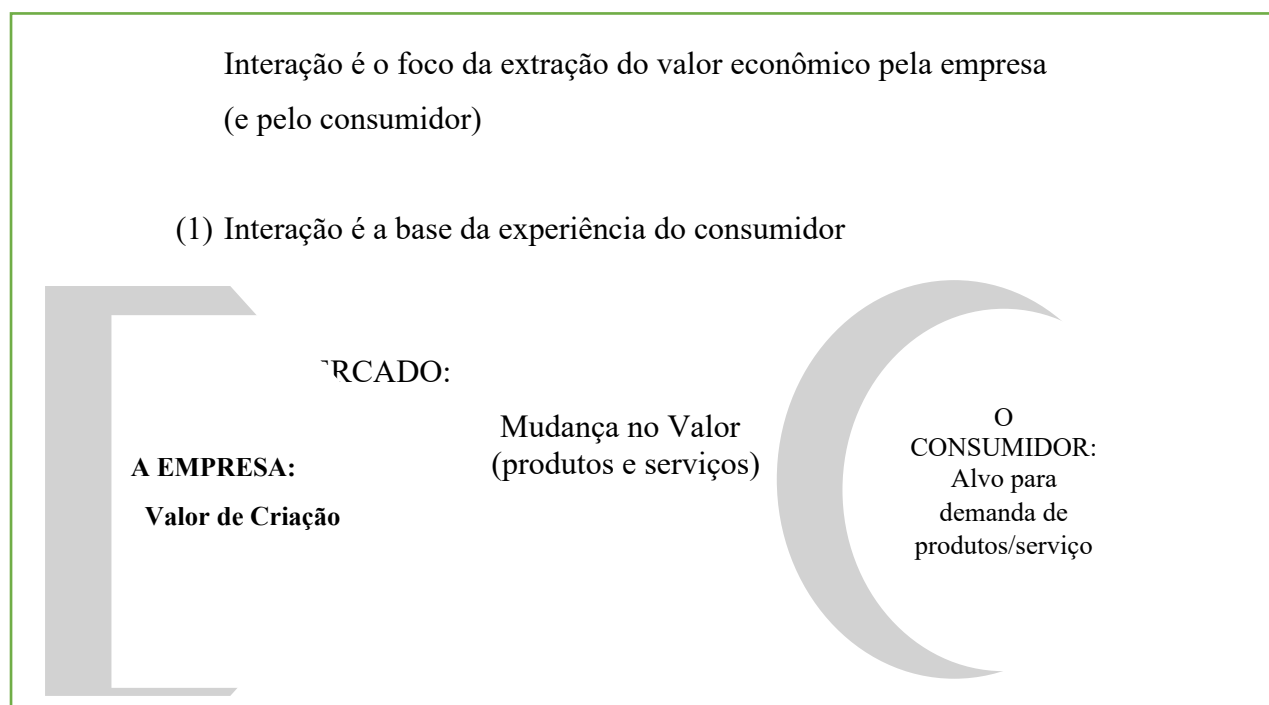


Figura 2 - O conceito tradicional para o mercado
Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004, p.7)

3. RISCOS e BENEFÍCIOS – Prahalad e Ramaswamy (2004b) questionam a ideia tradicional de que as empresas saberiam melhor do que os clientes avaliar e administrar riscos.

No novo paradigma, em relação aos Riscos e Benefícios, as firmas passam a ter uma preocupação mais acentuada quanto à avaliação do risco. As organizações devem compartilhar também os riscos no sentido de algum possível prejuízo para o cliente que, por sua vez, ganha com isso noção e mais responsabilidade para lidar com estes riscos. (BRAMBILLA; DAMACENA; OLIVEIRA; 2014). A interação deve ser compartilhada sempre, tanto nos riscos quanto nos benefícios. Mudando o foco das firmas que antes só demonstravam o lado dos benefícios de seus produtos e serviços.

4. TRANSPARÊNCIA - Prahalad e Ramaswamy (2004) em relação à transparência salientam o desaparecimento da discrepância de informação entre clientes e fornecedores de bens e serviços, que tradicionalmente beneficiou as empresas. Com o advento da internet e possibilidade de uso por parte dos consumidores, fica mais difícil a adoção de práticas de elevação de preços, gerenciamento de custos e alterações em produtos à revelia do público, conforme este adquire acesso a mais informações sobre concorrentes, produtos e tecnologias.

Figura 3 - O conceito emergente para o mercado

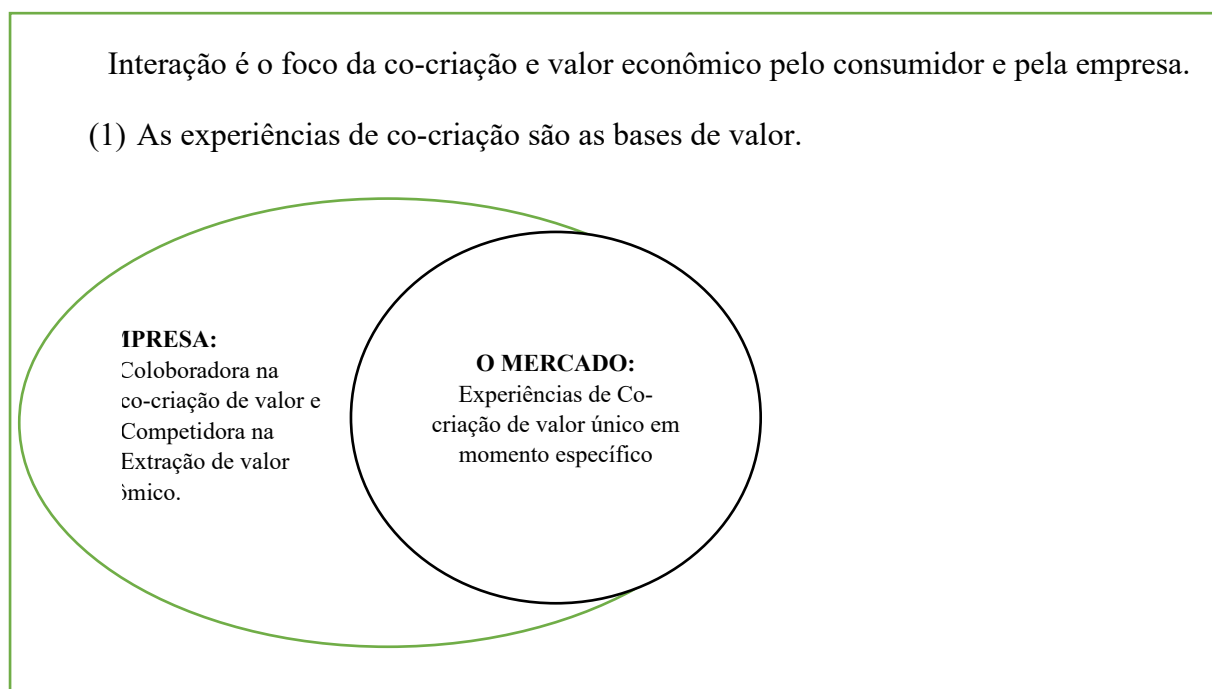


Figura 3 - O conceito emergente para o mercado
Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004b, p.11)

Na figura 3, o conceito emergente para o mercado é bem identificável o processo de interação, ao qual resulta na cocriação de valor entre consumidor e a firma. No sistema de cocriação de valor, Prahalad e Ramaswamy (2004b) ressaltam que o valor é cocriado entre empresa e consumidor, permitindo que o consumidor coconstrua a experiência de serviço adequada a seu contexto.

O termo contexto é considerado por Vargo e Lusch (2008c, p. 8), “Criação de valor é sempre unicamente e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário”, trazendo o termo valor em contexto, com o consumidor percebendo o valor em uso, mas alterando de acordo com a experiência no contexto que vivencia.

Outro modelo referenciado na literatura é o (PSF) de Payne, Storbacka e Frow (2008) com suporte em três pilares de sustentação – o processo de cocriação do cliente, a cocriação do fornecedor e o ponto de encontro em que acontece a interação e a troca que ocorre no relacionamento entre cliente e fornecedor e que precisam ser geridas de forma a desenvolver com êxito as oportunidades de cocriação. Os autores do modelo (PSF) tiveram a preocupação de desenvolver um modelo voltado aos processos ou formas de como o procedimento da cocriação deveria ser desenvolvido.

O modelo (PSF) de Payne, Storbacka e Frow (2008) demonstrado na (Figura 4), alicerça-se em três componentes principais:

1) Processos de criação de valor do cliente: processos, recursos e práticas que os consumidores usam para administrar suas atividades e, no caso de uma relação B2B, “são processos que a organização do cliente utiliza para gerir seu negócio e suas relações com fornecedores” (OLIVEIRA; DAMASCENA; BRAMBILLA, 2014, p. 135);

2) Processos de criação de valor dos ofertantes (empresas): processos, recursos e práticas usados pelos fornecedores para administrarem seus negócios e seus relacionamentos com os clientes e as outras partes interessadas (DIETRICH, 2011, p.41);

3) Processos de encontro: processos e práticas da interação e troca que ocorrem dentro do relacionamento cliente-empresa e que precisam ser administrados para desenvolver oportunidades de cocriação de valor.

Figura 4 - Modelo (PSF) Conceitual de Cocriação de Valor Payne, Storbacka e Frow (2008).

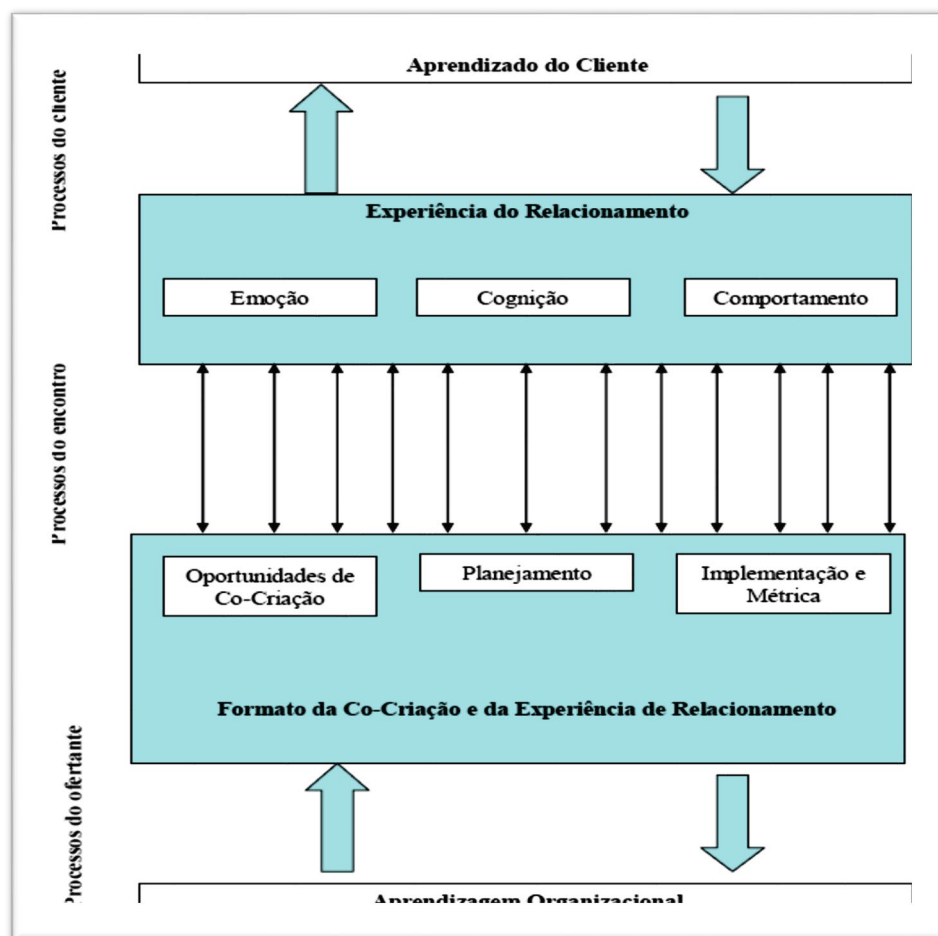



Figura4: Modelo concitual de Cocriação de Payne, Storbacka e Frow.

Fonte: Payne, Storbacka e Frow (2008, p. 86)



A figura 4 demonstra um conjunto articulados de processos de cocriação e a busca pela interação entre clientes e empresas. Para Oliveira, Damacena e Brambilla (2014, p. 136) “As setas no meio da figura representam os diferentes encontros entre cliente e fornecedor resultantes dos seus respectivos processos para criação de valor. Estas setas apontam em ambas as direções, demonstrando a natureza interativa dos encontros”.

Na visão de Dietrich (2011, p.41), “essa modelagem se baseia na ênfase dos processos, remetendo a Vargo e Lusch (2004a), que enfatizam o marketing como um conjunto de processos e de recursos com os quais as empresas buscam criar propostas de valor.” Nesse sentido, processos incluem procedimentos, tarefas, mecanismos, atividades e interações que suportam a cocriação de valor (TROCCOLI, 2009).

Na visão de Payne, Storbacka, Frow (2008, p.84), “as firmas que quiserem obter e garantir sua fatia no mercado terão que cocriar para se manterem competitivas, pois o mercado interativo é configurado como um fórum à co-criação”.

O modelo (DART) de Prahalad e Ramaswamy (2004) e o (PSF) de Payne, Storbacka e Frow (2008) estão ambos focados na interação entre cliente e empresa na cocriação de valor. O DART está voltado a blocos de interações entre os participantes, indicando o que pode ser feito por meio dos elementos viabilizadores e sustentadores de valor: diálogo, acesso, risco e transparência. Em relação ao modelo PSF, seu foco está relacionado aos processos de relacionamento entre as partes, buscando processos de encontro entre empresa e consumidor.

Como o objetivo desse estudo é demonstrar como a Lógica Dominante do Serviço por meio da Cocriação de Valor resulta em serviços diferenciados no varejo, em três segmentos, nos estados do Amazonas e Rio Grande do Sul por meio de resultantes do processo de interação, entre a firma e o consumidor, aqui a pesquisa limitou-se ao uso do modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004) que propicia o entendimento dos elementos (diálogo, acesso, riscos e transparência) que viabilizam a cocriação por parte da empresa.

5.5 VALOR

Para Grönroos e Voima (2012b, p.4), “O valor é talvez o conceito mais mal definido e evasivo em marketing e gestão de serviços.” Muitas têm sido as definições para criar concepções holísticas de valor como o conceito em nível individual (Holbrook,1999), avaliação de troca entre os benefícios e sacrifícios (Day 1990b; Zeithaml,1988) e a utilização de modelos de fins e meio (Woodruff, 1997). Mais recentemente, a perspectiva cognitiva

comum mudou para uma perspectiva mais holística e experiencial que reconhece valor no contexto de experiências de clientes (HELKKULA et al, 2012).

As novas definições de marketing trazem o valor do cliente como um elemento-chave, em conjunto com o gerenciamento do relacionamento com o cliente, sendo que o valor do cliente é baseado do ponto de vista deste e não da empresa produtora (GRÖNROOS, 2006a). Sendo assim, é fundamental a utilização do conceito de valor em uso para o cliente, valorizando a percepção de valor por parte do consumidor no uso de produtos e serviços (VARGO; LUSCH, 2004a; GRÖNROOS, 2006a).

Como um dos objetivos específicos da pesquisa é demonstrar como valor em uso gera benefícios aos atores envolvidos no processo de cocriação de valor, limitou-se aqui a conceituação do “valor em uso”, tendo em vista a cocriação na perspectiva lógica dominante do serviço necessita da interação da firma com o consumidor. Os clientes podem considerar valor em diferentes tempos, tal como quando fazem uma decisão de compra ou quando têm experiência com o desempenho do produto durante ou após o uso (WOODRUFF, 1997, p. 141).

No novo modelo de mercado, no qual a concorrência é muito elevada, torna-se fundamental a utilização de ferramentas mais tecnológicas, assim como estratégias de marketing cada vez mais voltadas para proporcionar a interação com os consumidores. Fazendo que as firmas busquem o valor para o cliente, não de forma isolada, mas em um processo de geração de valor contínuo para o cliente, dentro de seu contexto e individualidade (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b; GRÖNROOS, 2006b; VARGO; LUSCH, 2006b; VARGO; LURSH, 2008c).

O valor em uso é citado por Vargo e Lusch (2004a) como o valor não produzido unilateralmente pela empresa, mas construído através das interações do consumidor com a empresa. Seja por meio da participação em produtos e serviços desta, onde ocorre a percepção do consumidor durante o uso desses produtos e serviços, e não somente nos momentos de compra. Percebe-se a ideia de valor como “percebido e determinado pelo cliente com base no valor em uso” (Vargo; Lusch 2004a, p. 7).

Para Prahalad e Ramaswamy (2003a), o valor é uma tendência originada das ações de co-criação junto dos consumidores. Tem-se então, que a criação de valor “é definida em uma experiência de consumo específico”, exercida por consumidores individualmente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003, p.14). A partir deste momento, o consumidor, até

então é considerado exógeno ao processo da criação de valor, passa a ser considerado um agente endógeno e com participação efetiva na criação de valor, no processo de marketing (GRÖNROOS, 2006b; LUSCH, 2007a). Reforçam esse posicionamento Brambilla e Damacena (2011a, p.164) quando citam que “o valor é viável através de uma relação de dualidade criativa exercida em iniciativas sinérgicas que envolvem empresa e consumidor”.

Para Grönroos e Voima (2012, p. 3), “Quando o valor é percebido como valor-em-uso para o cliente, o foco não é mais predominantemente em um feixe personalizado de produtos ou serviços trocados por um preço.” Pelo contrário, a criação de valor se transforma em um processo contínuo que enfatiza experiências, lógica e capacidade do cliente para extrair valor de produtos e outros recursos utilizados, ou seja, a possibilidade de criar valor em uso (GRÖNROOS; VOIMA, 2012b).

Para Tuli et al (2007) O elemento central do valor em uso para o cliente liga-se a dimensão temporal, porque o valor é criado através do uso do cliente ao longo do tempo. As firmas precisam ofertar possibilidades de acesso aos consumidores para que se extraia o valor. Trata-se de um conjunto de ações estratégicas de marketing “para que os clientes continuem como clientes” (BERRY; 2002, p.70).

Para Grönroos e Voima (2012, p. 3), “A noção do valor-em-uso como a extensão em que se torna um cliente melhor poderia ser analisada em várias dimensões, de acordo com o que significa “melhor situação”. Visto que por meio da experiência relacional no uso do produto ou serviço poderá levar a firma a resolver problemas de um cliente (Sawhney et al., 2006), satisfazer as necessidades dos clientes (Tuli et al., 2007), ou simplesmente aliviar o cliente de alguma responsabilidade (Normann e Ramirez 1993; Strandvik et ai. 2012). Sendo assim, estas experiências de uso, poderão resultar em valor em uso, positivo ou negativo, por parte dos consumidores. Em ambas as situações poderão favorecer as firmas, que recebem o *feedback* (sugestões e informações). As firmas deverão realizar o tratamentos dessas informações e ofertar novos produtos ou serviços, ou possibilitar a readaptação dos mesmos ao longo do processo de cocriação “para que os clientes continuem como clientes” (BERRY; 2002, p.70).

No entanto, é válido ressaltar que o valor em uso não pode existir antes de ser criado, mas sim a partir do processo de utilização, quando é acumulado e, portanto, não pode ser avaliado antes do uso, ou seja, “produto não vendido não configura valor, e um provedor de

serviços sem consumidores não pode produzir absolutamente nada” (VARGO; LUSCH, 2004a, p.11).

Partindo da premissa de que só existe valor em uso quando da aquisição do produto ou serviço por parte do consumidor e a literatura da lógica dominante do serviço considera que o prestador de serviços e o cliente são sempre considerados como cocriadores de valor, este trabalho imitar-se-á à análise da relação de interação do consumidor com a firma, buscando quais benefícios resultam desta interação, visto que os relacionamentos entre vendedores e clientes/consumidores favorecem a empresa em conhecer necessidades latentes do consumidor (SLATER; OLSON, 2000). Esta interação é favorável para desenvolver ofertas de produtos ou serviços antes que os concorrentes o façam, provendo serviço de maior valor agregado. Um co-desenvolvimento entre empresa e consumidor é fundamental porque o “valor é co-criado com o consumidor” (VARGO; LUSCH, 2004a, p.4).

Para Vargo e Lusch (2004a, p.11), “a empresa pode apenas ofertar proposições de valor, e o consumidor” é que o define. O consumidor é um ator ativo, e não um *target*. Em outras palavras, o consumidor determina o que é de valor (BRAMBILLA; DAMACENA, 2011a).

Payne e Frow (2014) ressaltam que diversos estudiosos apontam para a ligação entre proposições de valor superior e o desempenho organizacional, salientando também que a execução mais efetiva das proposições de valor pode conduzir a uma vantagem competitiva sustentável e melhora do desempenho financeiro das empresas.

6 METODOLOGIA

6.1 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida com uma metodologia de abordagem qualitativa e natureza exploratória por meio de um estudo de casos múltiplos. Segundo Yin (2001, p.32), o estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O autor referencia como uma estratégia, quando os pesquisadores procuram responder questões do tipo “como” e “por que” e os resultados provenientes dessa estratégia são considerados mais convincentes e robustos.

A pesquisa realizada obteve financiamento da FAPEAM (Fundação de Amparo à Pesquisa do Amazonas) e por conta disto, optou-se pelo estudo de caso. Yin (2005, p. 75) “ressalta que quando possível, em termos de escolha e recursos, a realização de estudo de

casos múltiplos é mais indicado”. Yin (2005) Descreve tecnicamente o escopo de um estudo de caso, como:

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

Quadro 5 – Segmentos do varejo, porte das firmas e nome de fantasia.

SEGMENTO	PORTE (EMP)	ESTADO	NOME DE FANTASIA
Distribuidora	Micro	Rio G.do Sul	FIRMA ‘C’
Distribuidora	Micro	Amazonas	FIRMA ‘Z’
Padaria	Pequena	Rio G.do Sul	FIRMA ‘B’
Padaria	Pequena	Amazonas	FIRMA ‘Y’
Supermercado	Média	Rio G.do Sul	FIRMA ‘A’
Supermercado	Média	Amazonas	FIRMA ‘X’

Quadro 5. Segmentos do varejo, porte das firmas e nome de fantasia.

Fonte: Próprio autor

Foram selecionadas seis firmas, sendo: três no Amazonas, na cidade de Parintins e mais três no estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Santa Cruz do Sul. De cada segmento de varejo de distribuição de bebidas, padarias e supermercados foram pesquisadas duas firmas, uma em cada estado. Justifica-se a escolha das cidades pela semelhança populacional próximo a 110.000 habitantes, conforme dados do último censo demográfico de 2010 do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

O objetivo não foi de comparar os segmentos, mas sim de demonstrar como a Lógica Dominante do Serviço por meio da Cocriação de Valor resulta em serviços diferenciados no varejo.

Os contatos com as firmas foram realizados diretamente com os proprietários, nos casos das Distribuidoras de Bebidas e Panificadoras, as quais após a explicação e objetivo da pesquisa aceitaram em participar, desde que não atrapalhasse a rotina das atividades, sendo necessário o reagendamento por várias vezes para se obter a entrevista tanto com os

proprietários quanto com funcionários. Tanto na cidade de Parintins-AM quanto de Santa Cruz do Sul-RS.

Em relação ao segmento de supermercados, no caso da FIRMA 'A', foi enviado um e-mail para a firma sobre a intenção da realização da pesquisa, o qual foi respondido solicitando que se mandasse um e-mail à gerência de marketing; importante dizer que no e-mail de retorno, já faziam referência ao endereço e ao nome da gerente. Contatou-se a gerente de marketing do supermercado e ela agendou um horário para atendimento, salienta-se a boa receptividade. Logo após o relato do objetivo da pesquisa, a gerente colocou a empresa a disposição, restringindo apenas o horário da realização das entrevistas, ressaltou a necessidade de que uma lista dos servidores a serem entrevistados ser a ela encaminhada previamente, e a posterior o horário foi marcado pela empresa para não atrapalhar a rotina das atividades. No supermercado em Santa Cruz do Sul conseguimos cumprir o agendamento prévio e todas as entrevistas foram realizadas nos horários e datas marcadas.

Já em relação ao outro supermercado, o contato e autorização foram obtidos com a gerência geral que responde pela área administrativa e marketing da empresa. Salienta-se que o que o pesquisador foi bem recebido pela firma, porém foram necessárias várias idas ao supermercado para se obter as entrevistas com os funcionários. Já com a gerente, na segunda vez marcada, conseguiu-se realizar a entrevistas, mesmo com várias interrupções na sua sala.

Ocultou-se aqui a divulgação dos nomes das firmas, tendo em vista somente a obtenção de duas autorizações para divulgação, sendo assim, optou-se pela denominação dos nomes de fantasia listados no quadro acima.

Sendo a Lógica Dominante do Serviço (LDS) objeto de estudo novo na área de marketing, fortalece o desenvolvimento do estudo de casos múltiplos, o qual permitiu a identificação ou não de fatores fundamentais para o processo de cocriação de valor. Esta avaliação é caracterizada pela descrição, compreensão e interpretação de fatos e fenômenos (Gil, 1994).

6.2 COLETA DE DADOS

A entrevista é uma das técnicas de interrogação que apresenta maior flexibilidade e é uma das mais importantes fontes de evidência para um estudo de caso (YIN, 2001). Esta flexibilidade permite ao pesquisador incluir e excluir determinadas questões, ou ainda efetuar alterações na ordem das questões, em virtude das respostas obtidas.

No intuito de obter um maior número de evidências para responder o questionamento da pesquisa, realizaram-se entrevista sem profundidade com roteiro semiestruturados em categorias prévias individualizadas, baseados na teoria da LDS e cocriação de valor, com proprietários, gerentes de marketing, gerentes, colaboradores e consumidores. Desta forma, permitindo ao entrevistado flexibilidade em suas opiniões.

As entrevistas na cidade de Santa Cruz do Sul ocorreram no período de dezembro/2015 e Janeiro de 2016. Na cidade de Parintins ocorreram as entrevistas entre fevereiro e março de 2016.

Foram entrevistados os proprietários das empresas de distribuição de bebidas e panificadoras, no segmento de supermercado a gerente de marketing da FIRMA 'A' e a gerente geral do FIRMA 'X', da mesma forma foram entrevistados 04 (quatro) consumidores de cada firma, 03 (três) funcionários e um (1) colaborador de cada firma. Quando do aparecimento de respondentes com a numeração maior que 04, entenda-se como dados resultantes secundários, obtidos nas mídias sociais ou em visita *in loco*. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas e analisadas. Recomenda-se a gravação da entrevista porque permite armazenar todo o material fornecido pelo informante, o que não ocorre seguindo outro meio. (TRIVINOS, 1987).

Apesar das entrevistas constituírem fonte essencial de informações para um estudo de caso, Yin (2001) recomenda obter dados em outras fontes de evidências. Assim, foram obtido dados secundários por meio de consulta aos canais de mídias sociais das firmas (*Facebook e WhatsApp*), visitas *in loco* e internet.

6.3 ANÁLISE DOS DADOS

Foram realizadas as entrevistas por meio de gravador digital de celular. Logo após, a finalização de cada etapa de entrevista nas firmas, as transcrições eram realizadas, assim que voltávamos da atividade de campo.

É válido ressaltar, que para um melhor entendimento, as transcrições das verbalizações advindas das entrevistas sofreram recortes para estudar o dado, assim como foram reformuladas e grafadas corretamente, segundo a língua escrita. No intuito de facilitar o entendimento ao leitor e análise por parte do pesquisador.

Para análise da matéria resultante das transcrições, optou-se pela escolha da técnica da análise de conteúdo, tendo em vista que os questionamentos foram previamente pré-estabelecidos e validados. Permitindo uma melhor compreensão da essência da cocriação de

valor na perspectiva da LDS, na ótica dos atores envolvidos no processo. Posto que por meio da análise de conteúdo se aceita que o seu foco seja qualificar as vivências do sujeito, bem como suas percepções sobre determinado objeto e seus fenômenos (BARDIN, 1977). Da mesma forma que a análise de conteúdo contribui fortemente para a elaboração adequada de uma entrevista, facilitando a codificação das questões de resposta aberta (FREITAS; CUNHA; MOSCAROLA, 1996, p. 4-5).

6.4 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

O protocolo do estudo de caso é considerado por Yin (2001) como instrumento que tem a finalidade de dar maior confiabilidade à pesquisa, assim como delinear os instrumentos e as estratégias de ação que deverão ser seguidas pelo pesquisador. O protocolo do estudo de caso tem como objetivo facilitar e mapear o desenvolvimento do trabalho de campo. Determina-se a utilização do protocolo para facilitar o conhecimento dos procedimentos adotados. Desta forma, facilita a compreensão do roteiro determinado e a replicação da pesquisa por outros pesquisadores interessados no tema. Abaixo o protocolo de estudo de caso adotado:

- ✓ Escolha do tema.
- ✓ Levantamento da referência teórica.
- ✓ Escolha dos segmentos do varejo.
- ✓ Escolhas das cidades a serem realizadas a pesquisa.
- ✓ Definição das empresas dentro de cada segmento do varejo.
- ✓ Elaborar o roteiro prévio das entrevistas.
- ✓ Preparação dos questionários.
- ✓ Validação dos questionários por pesquisadores de marketing.
- ✓ Agendar as entrevistas com proprietários, gerentes de marketing, gerente, funcionários, colaboradores e consumidores.
- ✓ Realizar as entrevistas e observação direta *in loco* em cada empresa.
- ✓ Transcrição das verbalizações advindas das entrevistas.
- ✓ Realizar a análise de conteúdo das transcrições.
- ✓ Analisar os canais de comunicação por meio das mídias sociais de cada empresa.
- ✓ Analisar as informações provenientes das entrevistas, das observações e consultas da internet, individualmente.
- ✓ Correlacionar as transcrições e observações com a referência teórica da LSD e Cocriação de Valor.
- ✓ Apresentar os resultados.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para apresentação dos resultados, identificados por meio da interação, entre a firma e o consumidor na cocriação de valor, na perspectiva da lógica dominante em serviço foi utilizado o modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004a), em busca de atender ao

primeiro objetivo específico: Identificar como ocorre a interação, entre consumidor e a firma, na cocriação de valor na perspectiva da lógica dominante em serviço sob a ótica do modelo DART.

Aos proprietários e gerentes entrevistados, foram atribuídas a nomenclatura de PROPRIETÁRIO das Firmas ‘B’ e ‘C’ e GERENTE DE MARKETING na firma ‘A’ as instaladas na cidade de Santa Cruz do Sul/RS, e, PROPRIETÁRIO das Firmas ‘Y’ e ‘Z’ e GERENTE na firma ‘X’ para as instaladas na cidade de Parintins/AM, conforme o quadro abaixo:

SEGMENTO	SANTA CRUZ DO SUL	NOMENCLATURA
SUPERMERCADO	Firma ‘A’	GERENTE DE MARKETING
PANIFICADORA	Firma ‘B’	PROPRIETÁRIO
DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS	Firma ‘A’	PROPRIETÁRIO
SEGMENTO	PARINTINS	NOMENCLATURA
SUPERMERCADO	Firma ‘X’	GERENTE
PANIFICADORA	Firma ‘Y’	PROPRIETÁRIO
DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS	Firma ‘Z’	PROPRIETÁRIO

Tabela 3: Distribuição geográfica das firmas

Fonte: Próprio autor

Aos consumidores e colaboradores entrevistados são atribuídos a nomenclatura CONSUMIDOR e COLABORADOR acompanhado de numeração 1,2,3... acompanhado da expressão Firma ‘...’. Assim como todos os nomes utilizados são fictícios, em virtude da obtenção de somente duas autorizações das firmas. Sendo assim, optou-se pela utilização de nomes de fantasias para uma padronização de apresentação.

7.1 RESULTADOS DO DIÁLOGO NO MODELO DART

Observou-se pela análise de conteúdo das entrevistas em profundidade, que as firmas ‘A’, ‘B’ e ‘C’ de Santa Cruz do Sul-RS, e as firmas ‘X’, ‘Y’ e ‘Z’ de Parintins-AM, ofertam a possibilidade de diálogo, tanto direto ou por meio das mídias sociais (*facebook, whatsapp e Instagram*), assim como por *email*, telefone, caixa de sugestões, conforme transcrições, abaixo:

GERENTE DE MARKETING DA FIRMA 'A' - "Proporcionamos interação, através das mídias sociais como o *facebook*, com caixa de sugestões, e de e-mail com SAC".

PROPRIETÁRIO DA FIRMA 'B' - "coloquei caixinhas de sugestões aqui na padaria, os clientes não reclamavam, pois achavam que o funcionário iam olhar e dizer: Hum você reclama. Tenho *facebook* também, mas não estamos usando com essa finalidade ainda. Já o contato direto é constante".

PROPRIETÁRIO DA FIRMA 'C' - "Trabalhamos com as plataformas do *facebook*, *whatsapp*, *Instagram* e e-mail. Através de postagens, curtidas e comentários bem como e-mails e em grupo sociais e comerciais criados no *whatsapp*".

GERENTE DA FIRMA 'X' - "com o acesso dos clientes as mídias sociais. Agora temos *facebook* e *whatsaap*, além da caixa de sugestão."

PROPRIETÁRIO DA FIRMA 'Y' - "O contato direto com o cliente é o melhor, pois olhamos nos olhos dos clientes, mas hoje em dia qualquer contato é válido, seja pelo *whatsaap* ou *facebook*."

PROPRIETÁRIO DA FIRMA 'Z' - "Usamos o *whatsaap*, email e telefone. O que está meio parado por falta de pessoal para suporte é o *facebook*."

O diálogo no modelo proposto é um importante elemento na formação da cocriação de valor, tendo em vista as interações bidirecionais que ocorrem, entre a firma e o cliente. As interações de alta qualidade despertam fontes de vantagens competitivas para a firma, com o consumidor coconstruindo experiências de serviço adequadas ao seu contexto (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Identificou-se nas firmas que as interações pelas mídias sociais contribuem para melhoria do 'serviço' e oferta de novos 'produtos', principalmente quando das ocorrências de reclamações, pois permitem às firmas adotarem correções e readaptações em produtos/serviços.

Nas Firmas 'A' e 'X' (seguimento de supermercado), 'C' (seguimento de distribuição de bebidas) e 'Y' (seguimento de padaria), que utilizam a adoção do *facebook* como ferramenta para proporcionar o diálogo com o consumidor. Tem sido considerada uma ferramenta de utilização efetiva, pelas firmas, visto que os clientes utilizam o *facebook* para manter contato e interação. Atribui-se ao fator positivo da interação do diálogo com o consumidor, o fato destas firmas, possuírem pessoas para dar suporte às páginas do *facebook* e manterem atualizadas. Respondendo às solicitações e reclamações no dia-a-dia. "O nucleo de interação é um contato físico, virtual ou mental, de tal forma que o provedor cria oportunidades para se envolver com experiências e práticas dos seus clientes e, assim, influencia o seu fluxo e os resultados" (GRÖNROOS; VOIMA 2013b, p. 140). Exemplos de contato que favorecem a adoção de medidas corretivas, planejamento de ações, ofertas de novos produtos, ou mesmo, umasimples adaptação:

CONSUMIDOR 5 DA FIRMA 'A' -No caixa do operador chamado FRANCISCO (nome fictício) o mesmo ficou vários minutos brincando com os colegas, até um senhor na minha frente reclamou e perguntou se ele estava ali pra brincar ou trabalhar? Aquilo continuou mais um pouco, o senhor saiu desse caixa e foi para outro. Eu acho que tem que mudar esses caixas que não querem trabalhar, pois estão ali só por estar não querem nada com nada.

CONSUMIDOR 4 DA FIRMA 'X' –“Já utilizei o facebook para fazer uma reclamação sobre um produto que apresentava uma avaria. Nessa vez que utilizei o meu problema foi resolvido. Trocaram até o produto e eu fiquei satisfeito”.

PROPRIETÁRIO DA FIRMA 'C' - Pelo facebook recebi pedidos de produtos, sugestões e reclamações.

PROPRIETÁRIO DA FIRMA 'Y' – ‘Recebi sugestões, reclamações e até elogio. Reclamações permitem corrigir falhas aqui na padaria, sugestões são sempre bem vinda e elogios é o reconhecimento que estamos no caminho certo.

Nos casos de reclamações que ocorrem pelo *facebook*, por parte dos consumidores, indagou-se em entrevistas com os proprietários, gerentes e colaboradores quais os procedimentos adotados e o que é feito com as reclamações. Recebemos as seguintes respostas:

GERENTE DE MARKETING da Firma 'A': “O cliente levou o pão cacetinho com preço de outro. Isso foi um erro nosso e aí o cliente tirou foto e tudo e mandou pelo *facebook*, E aí estou respondendo a ele que bom que você entrou em contato, pois aí nós podemos ver o nosso nível de erros e corrigir para o cliente e para nós, ***pois o pior cliente é aquele que não reclama e não volta***”.(Grifo do autor)

GERENTE DE MARKETING da Firma 'A':“Quanto mais os clientes tiverem essa interação com nós é perfeito, pois nós vendemos para o consumidor o que ele quer. Essa interação é um diferencial, pois nós somos um supermercado acessível, nós somos uma rede daqui e o consumidor sabe que se ligar ou manter contato por outro canal para fazer uma queixa daqui, o problema será resolvido”.

GERENTE DE MARKETING da Firma 'A', ressalta ainda que: “O consumidor geralmente entra em contato para reclamar e dificilmente para elogiar, mas acontece alguns casos de elogios. Hoje uma cliente mandou uma mensagem pelo *Facebook* que achou lindo o supermercado do Arroio Grande. Nós aqui temos um *Facebook* e ele proporciona uma interação direta com o cliente.”

COLABORADORA 1 da Firma 'A': “Para mim nunca houve reclamação eu nunca recebi. Mas aqui sempre que tem reclamação pelo cliente o supermercado sempre tenta resolver o problema”.

GERENTE DA FIRMA 'X': “Aqui sempre buscamos interagir com nossos clientes para saber o que eles precisam. E o Facebook às vezes é o canal que o cliente escolhe”.

PROPRIETÁRIO DA FIRMA 'C' – “Analisamos com cuidado toda reclamação ou sugestão.” As vezes chegamos até adotá-la de imediatamente”.

PROPRIETÁRIO DA FIRMA 'Y' – “Toda reclamação é bem-vinda. Para mim cliente bom é o que reclama com razão, pois acaba nos ajudando a resolver um problema”.

Sendo assim, ressalta-se que o diálogo realizado pelo *facebook* propicia a firma e ao consumidor uma interação positiva, tendo em vista que ocorre o “aprendizado compartilhado e a comunicação entre dois solucionadores de problemas com status iguais (TROCCOLI, 2009, p.12).

Identificou-se nos casos acima, que a interação pelo *facebook*, entre o consumidor e a firma, propicia a resolução de problemas pelas firmas e que ambos saem beneficiados pelo

processo de cocriação de valor após a interação, tendo em vista que problemas são resolvidos, assim como processos ou produtos são readaptados. Lusch e Vargo (2006) citam que organizações existem para integrar e transformar microespecializadas competências em complexos serviços que são demandados pelo mercado.

Nas firma ‘B’ e ‘Z’, não se identificou a interação com o consumidor, sendo utilizada por meio do *facebook* como ferramenta. O que levou a indagar aos seus proprietários quais os motivos. Os proprietários das firmas utilizaram os seguintes argumentos nas respostas:

PROPRIETÁRIO DA FIRMA ‘B’: “estudo a possibilidade de colocar uma pessoa para proporcionar a interação com os clientes pelo *Facebook*.” Ele Enfatiza que “meu problema é oferecer o canal ao cliente e não dar suporte a ele. Eu não participo 100% daqui. Minha mãe é desligada do *Facebook*, e para ofertar essa interação pelas mídias sociais. Eu teria que contratar uma pessoa para ficar olhando isso, mas aí ela teria que se pagar para isso ocorrer.”

PROPRIETÁRIO da Firma ‘Z’: utilizou a mesma linha de argumento “pessoal para dar suporte ao facebook”.

Identificou-se que a não utilização do canal de comunicação, por meio das mídias sociais, como o *facebook* podem levar as firmas a perderem oportunidades de interação com o consumidor. O que pode ser uma desvantagem, frente aos concorrentes, já que Prahalad e Ramaswamy (2004) ressaltam que as interações de alta qualidade entre consumidor e empresa representam fontes de vantagem competitiva para a organização e destacam que um dos principais desafios é exatamente o alinhamento das partes envolvidas, o que requer investimentos e desenvolvimento das empresas quanto ao entendimento do novo processo, assim como a criação de novas práticas gerenciais.

7.2 O DIÁLOGO DIRETO ENTRE A FIRMA E O CONSUMIDOR NO MODELO DART

A maior relevância de interação do diálogo nas empresas dos segmentos do varejo pesquisadas, no aspecto de cocriação de valor, entre a firma e o consumidor foi identificada por meio do contato direto verbal. A evidência é clarificada nos relatos coletados das firmas.

Apresentamos relatos de interação que propiciaram a resolução de problemas pela firma, conforme a participação de COLABORADORES, citados pela GERENTE DE MARKETING da firma ‘A’:

Participação DO COLABORADOR 1 COMA FIRMA ‘A’: “Teve uma nutricionista que indicou um pão congelado sem glúten e lactose, pois seus pacientes estavam com problemas de não acharem fermentos adequados e pães indicados”.

Participação DO COLABORADOR 2 COM A FIRMA ‘A’: “Nós temos dois nutricionistas (clientes da firma) que temos contato direto, e eles falaram: “Estela” (nome fictício) foi lançado um produto que eu vou indicar aos meus pacientes, oferece no “supermercado” que vai vender. ***E isso é um círculo onde o profissional nos avisa, nós compramos e oferecemos ao cliente.***”(Grifo do autor).

Participação do COLABORADOR 3 COM A FIRMA 'A': "Donos de academia nos procuram e dizem que indicaram umas barras de cereais e seria legal para vocês terem no mercado. Daí vamos atrás e colocamos no mercado para vender, pois vai ter público para comprar."

A participação de colaboradores externos, no processo de interação com a firma, possibilita obter informações necessárias para a resolução de problemas. Sendo assim, "os problemas devem ser resolvidos em conjunto, criando um ambiente em que os consumidores podem ter diálogo ativo e co-construir experiências personalizadas, mesmo que o produto seja o mesmo (BRASIL et. al 2013, p.224).

Problema solucionado pela interação, entre a firma e colaboradores, conforme segue o relato da gerência:

GERENTE DE MARKETING DA FIRMA 'A': "Agora já possuímos os produtos no supermercado e temos um público específico para esse produto." Prossegue a gerente e relata que "Hoje nós temos uma ilha só com produtos destinados aos clientes com restrições a glúten e lactose".

No caso em questão, ocorreu a interação com colaboradores externos, resultando na oferta de novos produtos. A multidisciplinaridade dos colaboradores da empresa, com os colaboradores envolvidos na interação com os consumidores, tende a facilitar a cocriação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

O diálogo é a forma de interação que permite às firmas proporcionarem aos seus consumidores a oferta de novos produtos ou serviço, conforme as experiências vivenciadas pelas firmas 'C', 'X' e 'Z'. De acordo com os relatos dos PROPRIETÁRIOS e GERENTE:

PROPRIETÁRIO DA FIRMA 'C': "alguns produtos novos que ofertamos é oriundo da solicitação de clientes".

GERENTE DA FIRMA 'X': "Buscamos a participação do consumidor sempre, pois sua participação é fundamental para desenvolver novos produtos ou serviços. Muito de nossos serviços é oriundo da solicitação de pedidos de consumidores."

PROPRIETÁRIO DA FIRMA 'Z': "A busca de produtos que não ofertamos por parte do consumidor. É uma alerta que precisamos inovar ou mudar".

Nos relatos apresentados, existem processos de interação. O consumidor e a empresa estão intimamente envolvidos na criação conjunta de valor, que é exclusiva para o consumidor individual e sustentável para a empresa" (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p.1).

A utilização da cocriação de valor pelas firmas tem se mostrado benéfico. É fundamental a interação da firma com o consumidor, pois possibilita a firma receber o *feedback* do consumidor para a evolução e aperfeiçoamento do produto (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

Nas firmas ‘B’ e ‘Y’, conforme a narrativa dos PROPRIETÁRIOS, a interação é altamente fundamental, pois propicia a oferta de um novo produto ou serviço, ou, a readaptação dos mesmos.

PROPRIETÁRIO DA FIRMA ‘B’: “O festival de pastel que fazíamos a cada 4 a 5 meses, e, aí os clientes pediram, pediram, até que a gente deu o braço a torcer, e hoje em dia, fazemos todas as sextas-feiras”. Continua o proprietário relatando que “atualmente ofertamos 15 (quinze) tipos diferentes de pasteis (*muitos sugestão de clientes* – grifo do autor).”

PROPRIETÁRIO DA FIRMA ‘Y’: ressaltou que “o cliente ressaltou que gostava de pastel, mas que seu sabor preferido era de camarão, e não tinha disponível para a venda na padaria. Passadas algumas semanas e pela viabilidade começamos a ofertar o pastel de camarão.” Seu Manoel (nome fictício) relatou que encontrou com o cliente no salão da loja e falou que já estava oferecendo o pastel de camarão, e, “o cliente respondeu que já sabia e estava comprando o pastel de camarão, e que tinha gostado bastante”.

Em ambos os casos, a interação que ocorreu mediante o diálogo foi a adaptação do produto/serviço. Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) as empresas devem envolver o consumidor no processo de criação para realizar customizações ou especificação necessária para melhoria do produto.

Nos relatados acima, ambos foram beneficiados, consumidor e firma. O consumidor é envolvido no processo de criação de valor de forma interativa com a empresa, sendo os consumidores agentes ativos e endógenos, participando diretamente no processo de criação de valor com as empresas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b; GRÖNROOS, 2006b; TROCCOLI, 2009).

No segmento de panificação, tanto nas firmas ‘B’ e ‘Y’ o diálogo é muito utilizado pelo contato verbal direto, o que na visão do proprietário da firma ‘B’ se torna um diferencial:

PROPRIETÁRIO DA FIRMA ‘B’: “Nós temos um diferencial. Nós conhecemos nossos clientes. O cliente chega. Oi seu Rogério (nome fictício) tudo bem com o senhor? Como está sua filha? ela está melhor? E o senhor vai viajar hoje? Nós conhecemos nossos clientes pelo nome, e eles acham isso importante.”

PROPRIETÁRIO DA FIRMA ‘B’: resalta “O que acontece na realidade de interação com o cliente, é que tem dia que eu venho aqui e levo o cliente até o canto e pergunto a ele como estamos? Se está procurando alguma coisa? Como está o atendimento? O que tem achado do preço? e com base no que colhemos de informações dos clientes tentamos melhorar, assim como o que é repassado pelos funcionários”.

Para Bendapudi e Leone (2003, p.14), “os consumidores de maneira expansiva estão sendo encorajados a assumir papéis mais ativos na produção de produtos e serviços.” Ouvir o consumidor é função básica do marketing, pois possibilita a firma saber o que o consumidor deseja. Destacamos que buscar a interação com o consumidor, no dia adia é uma prática constante por PROPRIETÁRIOS de pequenas empresas, conforme relatos abaixo:

PROPRIETÁRIO DA FIRMA 'B': que "tem cliente que chega e nós sabemos o que eles querem. *Os grandes tentam um contato, mas não conseguem por causa do volume. É o supermercado virar o mercado de todo dia do bairro, onde a interação é constante*" (grifo do autor).

PROPRIETÁRIO DA FIRMA 'Y': Afirma que "Busco estar presente nos momentos de picos aqui na padaria, pois é o momento que tenho a oportunidade para manter contato, ouvir reclamação e sugestões."

Nas pequenas empresas os processos de interação podem ser constantes, e dependem das firmas ofertarem a possibilidade de interação. Berry (1987, p.5) destaca a importância substantiva da "presença do consumidor para que o serviço seja desenvolvido." Salientam Slater e Olson (2000), que os relacionamentos entre vendedores e clientes/consumidores favorecem a empresa em conhecer necessidades latentes do consumidor.

Nas firmas 'C' e 'Z', no seguimento de distribuição de bebidas, em relação ao diálogo, OS PROPRIETÁRIOS salientam como favorável ao desenvolvimento de estratégias.

PROPRIETÁRIO DA FIRMA 'C': o diálogo é "fundamental a participação do consumidor, pois através destas interações que traçamos nossas estratégias de venda".

PROPRIETÁRIO DA FIRMA 'Z' "manter o diálogo constante com meu consumidor favorece até no nível de estoque, pois os pedidos aos fornecedores não são aleatórios".

Nestes seguimentos de 'distribuição de bebidas' é evidente a participação ativa do cliente no processo, ou seja, "O consumidor e a empresa estão intimamente envolvidos na criação conjunta de valor, que é exclusiva para o consumidor individual e sustentável para a empresa" (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p.1).

No segmento de supermercados, na visão da GERENTE de marketing da firma 'A' e da GERENTE da firma 'X', em relação a interação. Consideram fundamental como diferencial e fator evolutivo dos negócios.

GERENTE DE MARKETING DA FIRMA 'A': "Quanto mais os clientes tiverem essa interação com nós é perfeito, pois nós vendemos para o consumidor o que ele quer.

GERENTE DA FIRMA 'X': "Existi a necessidade de satisfazer o consumidor, é se você o satisfaz, é porque ocorreu uma interação prévia, *pois a maneira mais rápida de ofertar um novo serviço ou produto é buscando informação com o consumidor, e sem a interação isso não é possível.*" (grifo do autor)

Para Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 5), "a utilização de interação como uma base para a co-criação é a cerne da nossa realidade emergente." A cocriação de valor tem se mostrado eficiente às firmas, tendo em vista os resultados satisfatórios apresentados pelas firmas que utilizam como estratégia de marketing.

O contato direto de interação, cara a cara, entre a firma e o consumidor, é apontado até por alguns críticos da Lógica dominante do serviço como possível para cocriação de valor.

Como Grönroos e Voima (2013, p 140) “interações são situações em que partes da interação estão envolvidas em práticas uns dos outros. O núcleo de interação é um contato físico, virtual ou mental, de tal forma que o provedor cria oportunidades para se envolver com experiências e práticas dos seus clientes”.

7.3 ACESSO DO MODELO DART

Em relação ao “acesso” na visão de Prahalad e Ramaswamy (2004), o consumidor não necessariamente precisa ter posse de algo para ter uma experiência satisfatória. Os autores salientam ainda que o acesso pode se dar com relação a informações, como também acesso a ferramentas, estilos de vida, recursos a pedidos, entre outros, porém sempre com o objetivo de cocriar valor.

Nas firmas ‘A’ e ‘X’, no seguimento dos supermercados, foram identificadas possibilidades de ‘acesso’. Entende-se por acesso, as firmas propiciarem ao consumidor, o conhecimento prévio do serviço ou produto. Ao qual ele poderá ser beneficiário, antes de ocorrer a aquisição, ou seja, ter a posse.

Nos casos demonstrados, o acesso, se deu por meio da experimentação, ou seja, degustação de produtos, conforme relatos abaixo:

O CONSUMIDOR ‘A1’ DA FIRMA ‘A’, ressaltou que “em datas comemorativas, por exemplo, a firma ‘A’ proporciona todo um ambiente relacionado àquela data. E oferece produtos para degustação”.

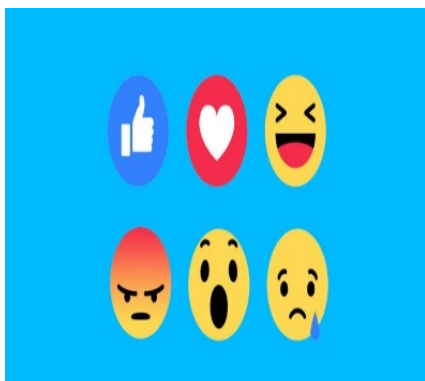
Já na firma ‘X’, O CONSUMIDOR ‘X2’ “degustei alguns produtos aqui no supermercado que oferecem para a gente experimentar.”

Já nos casos das firmas ‘A’ e ‘Y’, o acesso se deu por meio da mídia social, o *facebook*, pois possibilita ao consumidor obter informações sobre o que está sendo ofertado pela firma.

No *facebook*, o processo de interação pode ocorrer de duas formas: comentários ou curtidas.

Nos comentários, os consumidores fazem indagações ou referências em relação ao produto ou serviço que está sendo possibilitado o acesso, ou simplesmente comentam algo que pode ser positivo ou negativo.

No processo de curtidas, o consumidor faz uso das sinalizações ofertadas pelo *facebook*, ao qual tem a admissibilidade que o consumidor recebeu a mensagem. E para cada sinalização de escolha pelo consumidor, existe um significado. Abaixo o significado das seis opções de reações além do “curti”, são: “amei”, “haha”, “uau”, “triste” e “Grr”.



1° Curti (Like) - Esse é o clássico botão de “Curtir” do *facebook*. Ao contrário dos demais, o “Like” não expressa nenhuma forte reação ou mudança de humor em relação a alguma publicação.

2° Amei (Love) -A ideia por trás do novo botão do *facebook* é demonstrar forte aprovação a uma atualização publicada na rede.

Foto 1: *Facebook Reactions*

Fonte: Divulgação/Facebook, 2016

3° O “Haha” - é voltado para conteúdos engraçados.

4° Uau (*Wow*) - O Uau é o novo botão ideal para quando algo lhe surpreende no *facebook*. Caracterizada por um *emoji* boquiaberto, a reação pode ser usada para situações surpreendentes, sejam boas ou ruins.

5° Triste (*Sad*) - É um botão que promete se encaixar bem a situações nas quais o “Curti” pode soar ofensivo ou simplesmente não cair bem.

6° Grr (*Angry*) - É o botão mais próximo à ideia do polêmico “Não Curti”. Caracterizado por um *emoji* irritado, a reação pode ser usada para demonstrar raiva ou total desaprovação com o conteúdo publicado na rede.

A firma ‘A’ tem uma política de ofertar produtos promocionais na semana toda. Fazendo uso de dois dias seguidos para ofertar uma linha de produto. Sendo as segundas e terças-feiras, o dia do café & cia. As quartas e quintas-feiras são dia de feira, e a sexta-feira e sábado, ofertas do fim de semana, conforme ilustrações abaixo: Exemplos que geraram apenas curtidas, porém podem ocorrer comentários.



Foto 2. Café & Cia
Fonte: Facebook da firma 'A'.



Foto 3. É dia de Feira
Fonte: Facebook da firma 'A'.



Foto 4. Oferta de fim de semana
Fonte: Facebook da firma 'A'.

Já a firma 'Y' utiliza a mídia social *facebook* para propiciar informação ao consumidor, tendo em vista uma divulgação prévia vespertina da produção da padaria, na qual os consumidores têm acesso aos produtos que estão disponíveis na firma, e, muitas vezes, proporcionados a *posteriori* pela oferta de degustação. Aqui nos exemplos demonstrados abaixo, identificasse a interação por parte do consumidor, visto que além das curtidas, existe o diálogo entre as partes na rede social.



Foto 5. Acesso a produtos ofertados por meio do facebook.
Fonte: Facebook firma 'Y', 2016.

Publicação na página do facebook – Firma 'Y'
Boa tarde, Cliente amigo. Venha se deliciar com os produtos oferecidos pela Firma 'Y' (*nome trocado pelo autor*).
Possibilidade de acesso e interação pelo consumidor.
Consumidora, Maria 'Y2' "Nossa!!! Maravilha tudo gostoso delícia os produtos da panificadora."
Firma 'Y' "Produtos de ótima qualidade e endereço certo mesmo"
Consumidora, Lúcia 'Y3' "Maravilha tudo gostoso e mais ainda ser atendido por essas pessoas."

Em visita à firma e acompanhamento *in loco*, observou-se que tal divulgação vespertina possibilita resultados benéficos, pois mantém-se contatos com consumidores, que procuravam os produtos ofertados na página do *facebook*. O acesso entre os envolvidos e o perfeito entendimento entre os riscos e benefícios decorrentes da interação no processo de cocriação de valor devem prevalecer (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Não possuir o produto ou não usar o serviço não impede o consumidor de experimentá-lo, trazendo para o ambiente de marketing situações antes não tão comum, como a possibilidade de acesso à *web*, através de *cyber cafés* ou *Lan Houses* (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003a).

Outro exemplo de acesso pelo *facebook* foi identificado e proporcionado pela firma 'X'. Os clientes trocam informações e tiram suas dúvidas, *em relação a preços e formas de pagamento* (grifo nosso), após o contato *in loco* com alguns consumidores no supermercado. Os clientes passam a ter acesso a experiências, sendo a noção de acesso distanciada da noção de propriedade (TROCCOLI, 2009).



Firma 'X' - Olha a variedade de celulares que a firma 'X' dispõe para você.

Consumidor 'X4' - ESSE SUPERERCADO É O QUE HÁ DE MAIS MODERNO.

Consumidor 'X5' - é verdade qualidades boas!!! atendimento ótimo.

Consumidor 'X6' - Um desses vai ser meu!

Consumidor 'X7' Supermercado sinônimo de qualidade.....

Foto 6. Acesso a produtos ofertados por meio do facebook.

Fonte: FACEBOOK FIRMA 'X', 2016.

Outro canal de 'acesso' identificado e utilizado pelas firmas 'C' e 'Z', no segmento de distribuição de bebidas, são a ferramenta do *whatsapp*, tendo em vista a relação de seu uso para o acesso, a solicitação de pedidos, por consumidores ser facilitada, conforme relato do PROPRIETÁRIO DA FIRMA 'C':

PROPRIETÁRIO DA FIRMA 'C': As solicitações, em parte ocorrem nas plataformas digitais, mas o volume das mesmas é significativamente maior ao vivo, do modo convencional.

O canal do *whatsapp* além de permitir a interação com o consumidor. Já proporciona um volume de vendas. O alinhamento das partes envolvidas representa vantagem competitiva, o que requer investimentos e desenvolvimento das empresas quanto ao entendimento do novo processo, assim como a criação de novas práticas gerenciais (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

7.4 RISCOS E BENEFÍCIOS DODART

No novo paradigma de mercado, em relação aos Riscos e Benefícios, as firmas passam a ter uma preocupação mais acentuada quanto à avaliação do risco. Prahalad e Ramaswamy (2004) questionam a ideia vigente de que as empresas saberiam melhor do que os clientes avaliar e administrar riscos. Na nova ordem, a avaliação dos riscos deve ser compartilhadas entre os envolvidos, contrapondo a forma utilizada pelas empresas, onde são demonstrados somente os benefícios dos seus produtos/serviços.

Em relação, aos riscos e benefícios, identificamos nas firmas pesquisadas casos relacionados com amparo legal, preocupações e recomendações. Conforme relatos e situações, a seguir:

Na abordagem, quanto ao aspecto legal, relacionados aos riscos e benefícios, foram identificadas *in loco* em todas as firmas a utilização de etiquetas relacionadas a validade do produto, assim como um bom acondicionamento dos produtos. Exemplificado no relato da GERENTE DA FIRMA 'A':

GERENTE DE MARKETING DA FIRMA 'A' – “Todos os produtos são etiquetados com seu prazo de validade e são obedecidos os prazos e recolhidos antes do vencimentos”.

GERENTE DA FIRMA 'X' - Antes do prazo de vencer os produtos já são retirados da prateleiras e bem antes do vencimento ofertamos por promoções, porém informamos que o vencimento será para a data 'x'”.

Em relação às preocupações com prazo de validade, as firmas 'A', 'B', 'X' e 'Y' detém uma preocupação maior, visto que trabalham com produtos perecíveis.

Por meio de observações diretas nas firmas, identificou-se a figura de colaboradores tanto nas firmas 'A' e 'X' e 'Y', recolhendo produtos bem antes dos prazos de validade etiquetados nos produtos.

Já na firma 'B', no seguimento de panificação, o proprietário utiliza uma tática de venda.

PROPRIETÁRIO DA FIRMA 'B': “Faltando uns dias para vencer eu já tiro e coloco num local para vender mais barato. Ali naquele cantinho, pois o produto ainda está na validade.”

O cantinho retrato pelo proprietário é uma prateleira onde ficam produtos perecíveis da produção interna, e que estão com data de validade próximos a vencer, o que se observou em várias visitas a firma é que seus consumidores são sabedores da situação do produto que se encontra na prateleira e que os produtos detém saída.

As organizações devem compartilhar também os riscos no sentido de algum possível prejuízo para o cliente que, por sua vez, ganha com isso noção e mais responsabilidade para lidar com estes riscos. (BRAMBILLA; DAMACENA; OLIVEIRA; 2014).

Na firma 'Y' identificamos o que denominamos de recomendação em relação aos riscos para o consumidor.



Foto 7. Firma 'Y' demonstração de risco
Fonte: Firma 'Y', 2016.

Em relação ao 'risco e benefícios' identificamos a prática direta em contado com consumidores da firma 'C':

O CONSUMIDOR 'C3' ressaltou que em diálogo, com O PROPRIETÁRIO da firma 'C' "uma vez quando da compra de um energético. Fui alertado que a qualidade do que pretendia comprar não era muito boa e que se tomado em excesso poderia não ser tão agradável no outro dia."

Em conversa com o PROPRIETÁRIO DA FIRMA 'C,' em relação ao seu posicionamento, em relação ao que foi relatado pelo CONSUMIDOR 'C3'"sobre o produto energético, o mesmo respondeu o seguinte:

PROPRIETÁRIO DA FIRMA 'C,' - "É preferível alertar dos riscos e benefícios que o produto oferece. Daí o consumidor adota decisão que ele acha melhor, do que ele adquirir o produto, não gostar e não voltar mais"

Neste caso, relatado na FIRMA 'C', evita-se uma transação direta e sem interação, pois elas mascaram a unidade fundamental de troca. As trocas devem ser simétricas, ou seja, as empresas devem promover o compartilhamento de informações que permite que consumidores e colaboradores façam escolhas melhores.(LUSCH; VARGO, 2008)

No novo paradigma de mercado a probabilidade de prejuízo ao cliente deve ser evitada a todo custo.Exemplo para diminuição de risco e que cause prejuízo aos consumidores:

PROPRIETÁRIO DA FIRMA 'B' - "Temos cuidados com nossos produtos. Frituras aqui nunca ficam de um dia para o outro. O que eu não como em casa, eu não quero que meu cliente coma"

As questões de governança que irão mediar as interações e criar mútuo benefício de resultados para consumidores e empresas são o objetivo (PRAHALAD; RAMASWAMY,

2004b). Deve-se ser o mais claro possível para minimizar os riscos e prejuízos aos clientes, assim como propiciar a transparência constantemente, para manter a interação, entre a firma e o consumidor.

7.5 TRANSPARÊNCIA DO MODELO DART

Em relação à transparência, não mais poderão alterar preços, embutir custos, à revelia do público, pois com os acessos disponibilizados, o consumidor adquire informações sobre concorrentes, produtos e tecnologias (TROCCOLI, 2009).

A transparência é um elemento que vem se apresentando cada vez mais demandado pelos consumidores (Pralhad: Ramaswamy, 2004a). Sendo assim, as firmas que quiserem permanecer competitiva e continuar a manter uma relação comercial duradoura com seus consumidores. Deverão ser transparentes em suas relações de interações.



Foto 8: Ciclo de palestras na FIRMA ‘A’
Fonte: Facebook da FIRMA ‘B’, 2016.

Na foto 8, Exemplo de processo de interação transparente com consumidores, a FIRMA ‘A’ está ofertando um ciclo de palestras sobre os riscos e benefícios alimentares. Prahalad e Ramaswamy (2004a) referem-se ao debate sobre riscos e benefícios de produtos ou serviços como demanda crescente que vem ocorrendo por parte dos consumidores.

Em relação ao aspecto legal, o proprietário da firma ‘B’, salienta que:

PROPRIETÁRIO DA FIRMA ‘B’: “Somos muitos transparentes. Só vendemos produtos que a legislação permite. Vejo situações em mercados, aqui em Santa Cruz. Digo, coisas básicas como concorrentes meus, vendendo produtos por unidades como pastel, pão de queijo, e não pode a legislação não permite. Tem gente que coloca preço no pão de queijo. Tem cliente meu que pede para eu fazer isso, mas não faço, eu não posso regredir.”

Já na firma ‘A’ a COLABORADORA ‘A1’ em diálogos com consumidores relata que o custo x benefício, é salientado por alguns consumidores:

COLABORADORA 'A1': "Os clientes fazem bastante elogios, eles preferem pagar um pouquinho mais vindo aqui do que ir em outro mercado, por exemplo aqui é bem limpo, bem organizado e tem atendimento diferenciado",
CONSUMIDORA 'A3' "pagamos um pouco mais aqui, porém os produtos são de qualidade maior."

Identificou-se na FIRMA 'A' que anuncia semanalmente seus produtos, por meio de propaganda na televisão local e divulgação pelo *facebook*, que há uma transparência em seus produtos e serviços, visto que ocorre uma divulgação prévia de alguns preços e ofertas a serem praticadas. Prahalad e Ramaswamy (2004) referem-se à transparência, citando o desaparecimento da assimetria de informação entre clientes e fornecedores de bens e serviços, que tradicionalmente beneficiou as empresas.

7.6 VALOR EM USO GERAM BENEFÍCIOS AOS ATORES ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE COCRIAÇÃO DE VALOR.

No intuito de demonstrar como que o valor em uso gera benefícios aos atores envolvidos no processo de cocriação, perguntou-se aos consumidores o que fariam com que eles escolhessem a empresa numa futura recompra? Ea opinião de como eles percebem valor em relação aos produtos ou serviços oferecidos pelas firmas, as quais eles se identificam como clientes, visto que se busca observar se processos de interação são benéficos aos atores envolvidos na cocriação de valor. Assim como perguntamos aos funcionários e colaboradores sobre o que eles poderiam citar como o principal fator de valor que propicia uma recompra na empresa por parte dos consumidores, e aos proprietários e gerentes o que é valor e como eles identificam como sendo o maior valor percebido pelo consumidor em relação aos produtos e serviços ofertados.

É válido ressaltar que só é possível essa identificação por meio de consumidores que já adquiriram produto ou serviço, nas firmas dos segmentos de varejo pesquisados. Tendo em vista que "produto não vendido não configura valor, e um provedor de serviços sem consumidores não pode produzir absolutamente nada" (VARGO; LUSCH, 2004a, p.11). Tem-se então, que a criação de valor, ou co-criação do valor, "é definida em uma experiência de consumo específico", exercida por consumidores individualmente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003, p.14). Sendo assim, as firmas "permitem ao consumidor individual co-criar experiências únicas," uma maneira de gerar valor, e vantagem competitiva à empresa (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b, p.7).

Nos seguimentos de varejo pesquisados, buscou-se primeiramente identificar o que é valor para o consumidor, sob a ótica dos PROPRIETÁRIOS e GERENTES, conforme relatos, abaixo:

GERENTE DE MARKETING DA FIRMA 'A' –“Valor para o consumidor é o sentimento que ele relaciona com o produto comprado, é a busca do sentimento de satisfação relacionado ao consumo do produto e serviço”.

PROPRIETÁRIO DA FIRMA 'B' –“Valor é a satisfação do meu cliente que sabe que meus produtos são de qualidade. A origem e procedência dos produtos coloniais que utilizamos na produção de nossos produtos faz toda a diferença”.

PROPRIETÁRIO DA FIRMA 'C' –“Procuramos ofertar valor por meio de condicionamento de produto. Aqui procuramos fazer com que o cliente saia completamente satisfeito, além de ofertar um serviço de conveniência satisfatória”.

GERENTE DA FIRMA 'X' –“Valor é o diferencial competitivo que faz com que o consumidor volte sempre. É quando conseguimos atender seus desejos com produtos ou serviços diferenciados. Quando o valor é percebido pelo cliente temos a certeza que manteremos uma relação comercial duradoura”.

PROPRIETÁRIO DA FIRMA 'Y' –“a percepção de valor que nós temos dos nossos clientes é vê-los retornando e consumindo nossos produtos. Isso garante que existe uma aceitação. O produto quando não é bom não vende, aí não tem outra alternativa senão parar com a produção”.

PROPRIETÁRIO DA FIRMA 'Z' – “Os clientes dão valor em nosso ramo a ter disponibilidade do produto que ele gosta. Assim como serviços diferenciados de entrega rápida e preços acessíveis”.

Observa-se nos relatos dos PROPRIETÁRIOS E GERENTES que existe uma percepção de valor em uso pelos consumidores sob a ótica da firma, posto que as firmas têm como parâmetros avaliativos a resultante do valor em uso dos serviços ou produtos e a busca da satisfação. Nos segmentos pesquisados essa satisfação vem sendo obtida por meio dos processos de interação que ocorrem entre a firma e o consumidor, e ou firma e colaborador. O mercado interativo é configurado como um local propício à criação de valor. Cocriação de valor, por sua vez, se dá quando um serviço superior é provido em congruência com a determinação de valor do cliente (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008, p.84).

Os processos de interação que ocorrem geram demandas às firmas, e estas demandas são atendidas por meio de ações estratégicas de marketing, que buscam propiciar a satisfação dos consumidores, mas para que isso ocorra é fundamental a participação efetiva do consumidor. Berry (1987, p.5) destaca a importância substantiva da “presença do consumidor para que o serviço seja desenvolvido”. Bem salientado pelo GERENTE DA FIRMA 'X':

GERENTE DA FIRMA 'X' – “propiciar um novo serviço ou produto sem a participação efetiva do consumidor é difícil, pois ele é o grande interessado na melhoria do serviço ou oferta de um produto que beneficie a ele”.

As firmas têm possibilitado o acesso aos seus consumidores em busca do *feedback*. É fundamental a interação da firma com o consumidor, pois possibilita a firma receber o

feedback do consumidor para a evolução e aperfeiçoamento do produto (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN; 2010).

É necessário conhecer seu consumidor para saber quais as ações serão adotadas, no intuito de ofertar produto ou serviço, no seu negócio que gere a percepção de valor em uso por parte do consumidor. Todo tipo de negócio é um “negócio de informação” (VARGO; LUSCH, 2004a, p.10). Quanto mais informações a firma obter, em relação ao consumidor, será benéfico para ofertar o que ele deseja. O GERENTE DA FIRMA ‘X’ relata o que seu consumidor espera:

GERENTE DA FIRMA ‘X’ - “Hoje em dia o consumidor é diferente. Hoje ele quer comodidade. E a empresa tem que ir, em busca de ofertar e atender essas necessidades. O consumidor quer a loja bem sinalizada para encontrar o que procura, pois não pode perder tempo. Quer chegar no caixa e a fila andar rápida. E sabendo disso que às mudanças vão se implementando, é como te falei sem a ajuda e participação do consumidor isso é quase impossível de se realizar, pois para ofertar valor ao consumidor é preciso saber o que ele deseja”.

Para Bendapudi e Leone (2003, p.14), “os consumidores de maneira expansiva estão sendo encorajados a assumir papéis mais ativos na produção de produtos e serviços.” As firmas precisam dar respostas rápidas aos seus consumidores. As organizações existem para integrar e transformar competências micro-especializadas em complexos serviços que são demandados pelo mercado. (LUSCH; VARGO, 2006).

Para a firma atender a demanda do consumidor só é possível quando ocorre a interação, pois o consumidor que municia a firma, com informações do que ele deseja em serviço ou produto. Sendo assim, a experiência do valor em uso é fundamental para uma avaliação em relação à satisfação. Bendapudi e Leone (2003, p.22) identificaram que “a ligação entre qualidade e satisfação com a firma é afetada através da participação do consumidor”. Identifica-se nos segmentos analisados, na pesquisa, o fator positivo resultante da interação por meio da cocriação de valor. Abaixo alguns relatos de CONSUMIDORES que permitirão fazer uma análise sobre a percepção de valor em uso, sob a ótica do consumidor:

CONSUMIDOR 2 DA FIRMA ‘A’ – “No açougue já fiz sugestões no passado e minhas sugestões foram acatadas e quando venho comprar carne. Compro da forma que gosto”.

CONSUMIDORA 2 DA FIRMA ‘X’ – “Aqui sempre tem as coisas do jeitinho que eu gosto!”.

CONSUMIDORA 4 DA FIRMA ‘X’ – “tem algumas coisas que precisavam e agora tem como os alimentos temperados. Que a gente leva para aprontar a comida rápida para os meninos que vem da escola. Isso no passado não tinha e agora tem. No caso do frango só venda inteiro, e hoje compro só os pedaços que quero e a quantidade também. Ficou bem melhor para mim”.

CONSUMIDOR 4 DA FIRMA ‘C’ – “Quando tem produto novo bom no mercado. A gurizada comenta aqui e não demora muito já tem por aqui. Já vi muita gente pedir produto que não tinha na distribuidora e hoje eles tem”.

Os relatos acima demonstram que o consumidor tem se mostrado endógeno e participativo ao processo de interação. Interações estas identificadas quando “o consumidor e a empresa estão intimamente envolvidos na criação conjunta de valor, que é exclusiva para o consumidor individual e sustentável para a empresa” (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004, p.1).

Observou-se nos segmentos de varejo pesquisados que existe uma percepção, de valor em uso, benéfica por parte do consumidor, e, é o que vem garantindo uma relação duradoura comercial com a firma. A essência da co-criação em serviço é a busca por uma melhor composição de valor ao consumidor, atendendo seus interesses no plano individual, uma das discussões da SDL. (BRAMBILLA; DAMACENA, 2001, p.170). Tal fato é demonstrado pela avaliação positiva do produto ou serviço ou a possibilidade de uma recompra, conforme os relatos dos CONSUMIDORES em cada segmento, abaixo:

DISTRIBUIDORAS:

CONSUMIDOR(A) 2 DA FIRMA “C”(SERVIÇO) “Quando faço pedido sou sempre bem atendido, os guri são bem queridos e confiáveis, afinal eles entram na casa para trocar o garrafão.”

CONSUMIDOR 3 DA FIRMA “C” (RECOMPRA) “Aqui eu venho, pois sei que vou encontrar o produto que eu quero e do jeito que espero. Bem gelado”.

CONSUMIDOR 1 DA FIRMA “Z” (SERVIÇO) “Eles fazem entrega rápido e quando você compra bebida para festa. Eles te emprestam mesas, cadeiras e frizer para guardar as bebidas”.

CONSUMIDOR 3 DA FIRMA ‘Z’ (RECOMPRA) “Sempre encontro o que eu quero”

PANIFICADORAS

CONSUMIDOR(A) 1 DA FIRMA ‘B’(RECOMPRA) “Gosto do cacetinho, cucas e salgados daqui. A qualidade dos produtos são excelente”.

CONSUMIDOR 2 DA FIRMA ‘B’(SERVIÇO) “Além do bom atendimento, eu adoro o festival de pastéis”.

CONSUMIDOR 3 DA FIRMA ‘Y’(SERVIÇO) “Sempre que possível venho tomar café aqui. Gosto dos produtos deles”.

CONSUMIDOR 4 DA FIRMA ‘Y’(RECOMPRA) “O pão aqui é o melhor da região. Eu estou aqui toda manhã para comprar”

SUPERMERCADOS:

CONSUMIDORA 4 DA FIRMA ‘A’ – (SERVIÇO)“Eles prestam um bom serviço, os guri empacotam direitinho e colocam no carrinho, às vezes me acompanham até o carro e me ajudam com as compras”.

CONSUMIDOR 1 DA FIRMA ‘A’ (RECOMPRA) “Os produtos aqui no supermercado são sempre de qualidade”.

CONSUMIDORA 4 DA FIRMA 'X' – (RECOMPRA) “A localização de fácil acesso. Descontos que sempre oferecem, e, é um ótimo local para fazer compras rápidas com produtos de qualidade”.

CONSUMIDORA 2 DA FIRMA 'X' (SERVIÇO) “A variedade de produtos, qualidade e aqui tudo é limpinho, as verduras são frescas e lavadas. As coisas são do jeitinho que eu gosto”.

A essa participação efetiva na cocriação de valor por parte do consumidor Prahalad e Ramaswamy (2004) denominaram de ativismo dos clientes, posto que as pessoas aprendem durante o processo de aquisição e, assim, elas podem melhor distinguir os benefícios e as consequências das suas escolhas. Esse fato é observado nos relatos dos consumidores, visto que as experiências tem gerado valor em uso, pois existe uma aceitação por parte dos consumidores em relação ao produto ou serviço ofertado, o qual tem possibilitado o retorno às firmas para uma eventual recompra, assim como uma aprovação dos serviços ofertados. Os consumidores querem poder fazer escolhas que reflitam sua visão de valor. Portanto, a empresa deve oferecer opções centradas em experiência que reflitam os desejos do cliente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004b, p.5).

É válido ressaltar que da mesma forma que encontramos resultados benéficos aos atores do processo de cocriação de valor. Nas firmas pesquisadas, identificou-se consumidores que jamais participaram de uma interação com a firma, exemplo clarificado no relato da CONSUMIDORA 3 da firma 'A' quando questionada em que a empresa poderia melhorar a satisfação do consumidor.

CONSUMIDORA DA FIRMA 'A' – “Acredito que promover uma maior interação com o consumidor, pois eu particularmente, não tive nenhuma experiência de interação direta que tenha sido marcante”.

Apesar da identificação de resultados benéficos na cocriação de valor, as firmas precisam possibilitar ainda mais, a possibilidade de interação com seus consumidores, visto que a variedade de experiências, a experiência única vivida por um cliente, coconstrução personalizada de experiências são os grandes desafios no conceito da cocriação, pois apesar do foco na experiência dos consumidores, as empresas ainda os tratam de forma passiva (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Prahalad e Ramaswamy (2004) ressaltam que a participação ativa do consumidor se torna uma forma de diferenciação perante os concorrentes. Para se manter competitiva, no mercado emergente, uma empresa precisa ser inovadora, ter produtos e serviços que satisfaçam seus consumidores, e possibilite o acesso a todos os pontos de interação, focando na experiência para obter diferenciação em um mundo de muitas possibilidades equivalentes e

similares. Fazendo com isso, que o valor em uso gere resultados benéficos, entre os atores, no processo de cocriação de valor.

Nas firmas pesquisadas a cocriação de valor têm possibilitado esses resultados. Segundo a GERENTE DE MARKETING da FIRMA 'A', quando o valor é percebido pelo consumidor, em relação aos seus produtos e serviços, resultam em:

GERENTE DE MARKETING da FIRMA 'A' –“o consumidor passa por toda a empresa, é bem atendido e/ou supera as suas expectativas com inovação, prestatividade e qualidade”.

Identificou-se que a resultante do processo de cocriação de valor têm gerado resultados benéficos aos atores envolvidos na interação em todas as firmas. Apontamos como sendo os fatores positivos: o volume dos negócios, a proximidade nas relações e o uso do modelo DART nos pequenos negócios, visto que propiciam dar respostas rápidas aos problemas, ofertar produto ou serviço novos ou a readaptação dos mesmos. Utilizamos como exemplos relatos de PROPRIETÁRIOS E GERENTES, das FIRMAS: 'A', 'B' e 'X'.

GERENTE DE MARKETING da FIRMA 'A' –“isso só conseguimos porque somos pequeno e somos daqui. A gente é acessível e tem disponibilidade para fazer esse mecanismo rápido, sem burocracia, sem entrar em contato com São Paulo, 0800 e aquele vamos ver. Tu te prestou a entrar em contato com a empresa e espera que seu problema seja resolvido”.

PROPRIETÁRIO da FIRMA 'B' –“Nós temos um diferencial. Nós conhecemos nossos clientes. O cliente chega “Oi seu Rogério tudo bem com o senhor? Como está sua filha? ela está melhor? E o senhor vai viajar hoje? Nós conhecemos nossos clientes pelo nome, e eles acham isso importante. Tem cliente que chega e nós sabemos o que eles querem. Os grandes tentam um contato, mas não conseguem por causa do volume. É o supermercado virar o mercado de todo dia do bairro, onde a interação é constante”.

GERENTE DA FIRMA 'X' – “Ouvir e se inteirar com os nossos clientes é fundamental, pois desta forma conseguiremos sempre atender suas necessidades. E aqui dar para fazer isso pois nosso contato é direto com o consumidor e muitos conhecemos pelo nome. Seja no açougue, na boca do caixa e na loja toda.

Nos relatos acima encontramos uma divergência em relação à Cocriação de Valor na literatura revisada e atualizada por Vargo e Lursh (2016d), pois os autores referenciam “Cocriação de valor como ações que envolvem múltiplos atores, frequentemente desconhecem uns aos outros, que contribuem para o bem estar um do outro (VARGO; LURSH, 2016, p. 10). Visto que se identificou que existe o envolvimento de múltiplos atores, porém nas empresas de pequeno porte pesquisadas, a cocriação de valor é favorecida pelo contato direto possibilitado pela proximidade entre a firma e consumidores que muitas das vezes se conhecem. Não se pretende com este trabalho entrar no mérito desta discussão, assim, sugere-se que isto fique a cargo de futuros estudos sobre o tema. A ideia de maior interatividade entre

empresa e cliente, e as experiências geradas no encontro, podem representar valor ao consumidor (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

No intuito de aumentar a validação da percepção de valor em uso pelo consumidor, ocorrida por meio da oferta de serviços e produtos pelas firmas, visualizou-se, por meio da ótica dos colaboradores e funcionários, que estes identificam o valor em uso e como os consumidores salientam ou percebem. Os COLABORADORES e FUNCIONÁRIOS fizeram os seguintes relatos:

Distribuidoras:

FUNCIONÁRIO 1 DA FIRMA 'C' – “Que nossos produtos estão sempre bem gelados”.

FUNCIONÁRIO 1 DA FIRMA 'Z' – “Que nós somos bons de entrega e sempre temos o que eles querem”.

Padarias:

FUNCIONÁRIO 1 DA FIRMA 'B' – “Falam muito bem de nosso cacetinho, mas acho que as cucas e salgados são o que eles mais gostam”.

FUNCIONÁRIO 2 DA FIRMA 'B' – “Tem gente que eu conheço que no dia do pastel não falta por aqui. Daí como conheço outros que no horário da primeira fornada de pão, seja de manhã ou à tarde estão por aqui”.

FUNCIONÁRIO 1 DA FIRMA 'Y' – “O café da manhã e o lanche da tarde são o que mais encantam eles, assim eles falam”.

Supermercados:

FUNCIONÁRIO 1 DA FIRMA 'A' – “Os clientes falam que os produtos daqui são de alta qualidade. Os clientes fazem bastante elogios, eles preferem pagar um pouquinho mais vindo aqui do que ir em outro mercado, por exemplo: aqui é bem limpo, bem organizado, atendimento diferenciado, até a questão de a gente ter empacotador e outros supermercados não terem. Eles acabam passando para nós que isso é uma vantagem”.

FUNCIONÁRIO 2 DA FIRMA 'A' – O cliente fala que está subindo o preço, está mais caro, mas ele prefere vim aqui sempre. Por causa do atendimento diferenciado. Nós temos empacotadores, nós ajudamos a levar as compras no carro e em casa. Eles falam bastante da qualidade do produto. Que as frutas estão sempre boas e de com qualidade e eles percebem e falam para a gente.

FUNCIONÁRIO 2 DA FIRMA 'X' – “Que aqui a qualidade dos produtos é boa e por isso que eles voltam sempre”.

Identificou-se que pela ótica da firma, seja a firma que for, na visão dos proprietários, gerentes e funcionários, que o valor em uso é benéfico aos atores envolvidos na criação de valor, posto que as firmas ofertam serviços e produtos que atendem às demandas dos consumidores. Assim como, existe a percepção de valor em uso por parte do consumidor, o que faz que ele seja cliente da firma e mantenha uma relação comercial duradoura. A

execução mais efetiva das proposições de valor pode conduzir a uma vantagem competitiva sustentável e melhora do desempenho financeiro das empresas (PAYNE; FROW, 2014).

Desta forma, foi possível identificar que: o valor em uso gera benefícios aos atores no processo da cocriação de valor nos seguimentos de varejo pesquisados. Tendo em vista que o fator resultante das interações entre a firma e o consumidor é o *feedback* que o consumidor proporciona um ambiente de inovação para que se permitam novas experiências de cocriação, as firmas de posse dessas informações geradas emitem respostas ao mercado. Os relacionamentos entre vendedores e clientes/consumidores favorecem a empresa em conhecer necessidades latentes do consumidor (SLATER; OLSON, 2000).

Partindo desta premissa, as firmas conseguem satisfazer as necessidades de seus clientes. Seja pela oferta de produtos ou serviços novos, seja simplesmente pela readaptação dos mesmos. “Quando o valor é percebido como valor em uso para o cliente, o foco não é mais predominantemente em um feixe personalizado de produtos ou serviços trocados por um preço” (GRÖNROOS; VOIMA, 2012, p.5), ou seja, o consumidor poderá elencar como prioridade na sua escolha de compra, outros atrativos, além do preço. Atrativos identificados nesta pesquisa como sendo a qualidade do produto ou serviço ofertado de forma diferenciada.

7.7 PROPOSIÇÕES DE AÇÕES GERENCIAIS DE MARKETING POR MEIO DA COCRIAÇÃO DE VALOR NA PERSPECTIVA DA LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO.

Como a literatura da Lógica Dominante do Serviço foi revisada e atualizada por Vargo e Lursh (2016d), pode-se afirmar que as proposições sugeridas das ações gerenciais estratégicas de marketing serão abordadas em relação aos 5 (cinco) axiomas propostos, tendo em vista que as 11 (onze) premissas fundamentais são derivadas dos axiomas. Abaixo na tabela 5. Os axiomas e suas descrições que permitirão propor as sugestões:

Os axiomas da Lógica Dominante do Serviço

AXIOMA	DESCRIÇÃO
Axioma 1/FP1	Serviço é a base fundamental de troca.
Axioma 2/FP6	O valor é cocriado por vários atores, incluindo sempre o beneficiário.
Axioma 3/FP9	Todos os agentes sociais e econômicos são integradores de recursos.
Axioma 4/FP10	Valor é sempre única e fenomenologicamente determinada pelo beneficiário.
Axioma 5/FP11	Cocriação de valor é coordenada através de instituições geradas pelo ator e arranjos institucionais.

Tabela 4: Os axiomas da Lógica Dominante do Serviço
Fonte: Vargo e Lursh (2016, p.8).

Como o primeiro axioma é: “Serviço é a base fundamental de troca.” Entende-se que existe uma mudança no paradigma do mercado emergente, como afirmam Vargo e Lursh (2004a) que são evidentes as necessidades de mudar perspectivas nos processos econômicos de troca, mudando o foco no produto para uma visão centrada no serviço. Quando tal mudança ocorre, o objetivo da firma passa a ser uma customização nas ofertas ao consumidor, ou seja, proporcionar um atendimento diferenciado, em busca de atender as demandas do mercado e a satisfação do consumidor gerado pelo ambiente de inovação que permitem novas experiências de cocriação. É central na lógica dominante do serviço “co-criar valores únicos para os clientes individuais” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003 a,p.12).

Propiciar a interação entre consumidor e a firma é essencial para que a firma obtenha o *feedback* dos consumidores, posto que de posse destas informações as firmas conseguem dar respostas as necessidades de seus consumidores. Dessa forma, atendendo as necessidades dos seus consumidores por meio de serviços diferenciados no varejo, visto que “entregar um serviço de qualidade é considerada estratégia essencial para o sucesso e sobrevivência em ambiente competitivo” (ZEITHAML;BERRY;PARASURAMAN,1995,p.31). o que faz com que as firmas continuem uma relação comercial duradoura com seus consumidores.

Sendo assim, sugere-se às firmas de segmentos de varejo semelhantes a utilização da cocriação de valor na perspectiva da lógica dominante do serviço, pois atende o primeiro axioma: “Serviço é a base fundamental de troca”, visto que os achados da pesquisa permitem

salientar que é fundamental que ocorra uma interação, entre a firma e o consumidor, para se obter um *feedback* de informações que permitirão as firmas uma visão centrada no serviço. Gerando como consequências, a oferta de serviços diferenciados e de qualidade aos consumidores. “Supõe-se que a co-criação de valor direciona ao desempenho que propicia a satisfação do consumidor, por ser uma estratégia de prestação de serviço na qual o consumidor exerce um papel ativo” (BRAMBILLA;DAMACENA,2011,p.155).

A segunda sugestão de ação estratégica de marketing está voltada para atender dois axiomas. No caso em questão, o segundo: “O valor é cocriado por vários atores, incluindo sempre o beneficiário” e o quarto: “Valor é sempre único e fenomenologica mente determinado pelo beneficiário”. No intuito de atender aos dois axiomas propostos. Sugerimos as micro, pequenas e médias empresas de segmentos de varejo semelhantes a utilização do modelo DART (diálogo, acesso, riscos e transparência) de Prahalad de Ramaswamy (2004b), tendo em vista a viabilidade de seu uso identificada nas firmas pesquisadas, pois por meio do modelo é possível realizar a interação com os atores envolvidos no processo de cocriação de valor. A “utilização de interação como uma base para a co-criação é a cerne da nossa realidade emergente” (PRAHALAD;RAMASWAMY,2004b,p.5).

É válido ressaltar que para a utilização do modelo DART se tornar eficaz, em seu uso é fundamental que as firmas propiciem vários canais de comunicação com seus consumidores, ofertando possibilidades do diálogo sempre com os atores envolvidos na cocriação de valor por meio de um acesso fácil e viável, demonstrando tanto riscos quanto benefícios de seus produtos e serviços, assim como sendo o mais transparente possível em suas intenções. As interações de alta qualidade despertam fontes de vantagens competitivas para a firma, como consumidor coconstruindo experiências de serviço adequadas ao seu contexto (PRAHALAD; RAMASWAMY,2004b).

Como o valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário. Torna-se necessário obter o *feedback* do consumidor, em relação a sua percepção do valor em uso, pois desta forma permitirá a firma dar resposta aos problemas e demandas do mercado, tornando-se constante o ambiente a novas experiências de cocriação de valor. E o valor não pode ser produzido unilateralmente pela empresa, mas construído através das interações do consumidor com a empresa (VARGO;LUSCH,2004a). A interação deve ser uma prática constante nas firmas. “O consumidor e a empresa estão intimamente envolvidos na criação conjunta de valor, que é exclusiva para o consumidor individual e sustentável para a empresa” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004,p.1).

Salientamos ser viável a realização de investimentos, em busca de propiciar novos canais de comunicação como a utilização das mídias sociais (*facebook e whatsapp*) pelas firmas, em busca de interação, posto que esses canais têm se mostrado bastante eficientes, visto que o consumidor de posse e acesso a ferramentas tecnológicas tem se mostrado ativo e endógeno ao processo de criação de valor.

Outro canal de interação bastante eficiente nos segmentos de varejo pesquisados é o contato cara a cara (contato direto), pois como o volume dos negócios não é de grandes escalas e muitas vezes o consumidor tem uma relação muito próximo aos proprietários, gerentes e funcionários, e mais ainda, que em muitos casos se conhecem pelo nome. O contato cara a cara tem proporcionado um *feedback* de informações as firmas altamente eficazes, fazendo com isso, as firmas ofertarem ao mercado produtos e serviços que gerem valor na percepção dos consumidores, conforme relatos transcritos de consumidores na pesquisa.

Atribuímos à percepção do valor em uso a garantia da relação comercial duradoura pela oferta de produtos e serviços diferenciados. É fundamental a interação da firma com o consumidor, pois possibilita a firma receber o *feedback* do consumidor para a evolução e aperfeiçoamento do produto (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN,2010).

Em relação ao terceiro axioma: “Todos os agentes sociais e econômicos são integradores de recursos.” Para Vargoe Lursh (2008), o consumidor é um cocriador de valor, e pode ser também um coprodutor. Nos casos estudados a cocriação de valor se mostrou altamente eficaz como diferencial competitivo as firmas que a utilizam, pois o fator resultante da interação tem possibilitado as firmas ofertarem ao mercado respostas as demandas, antes que os concorrentes o façam. A Lógica Dominante do Serviço serve como uma espécie de oportunidade na geração de vantagens competitivas por meio da integração de perspectivas e ações, o que pode orientar empresas à criação de novas capacidades e estratégias de trabalho (BOLTON,2006).

Com relação ao quinto axioma: “Cocriação de valor é coordenada através de instituições geradas pelo ator e arranjos institucionais.” Só se obtive resultado positivo a esse aspecto somente na FIRMA‘A’ (Supermercado) que tem um volume de negócios superiores as demais firmas, ou seja, a relação de coordenação de atores e arranjos institucionais foi identificada com a participação de COLABORADORES (profissionais liberais e proprietários de academia).

Sendo assim, pôde se confirmar que a criação de valor ocorre também em redes, uma vez que implica que os recursos utilizados na prestação de serviços tipicamente, pelo menos em parte, vêm de outros atores. Logo, existe o envolvimento dos atores com recursos integradores que proporcionam a alteração ou adaptação ao serviço demandado, porém é necessário a existência de mecanismos para facilitar a integração de recursos e serviço de troca por meio da coordenação dos atores (VARGO; LURSH, 2016). Reconhecimento e compreensão da existência do papel das instituições, as rotinas, coordenação de mecanismos de vários tipos, arranjos institucionais, conjuntos interdependentes de instituições, tornam-se essencial para a compreensão da co-criação de valor(VARGO;LUSCH,2011).

8 CONCLUSÕES

A dissertação teve como propósito demonstrar como a Lógica Dominante do Serviço por meio da cocriação de valor resulta em serviços diferenciados nos segmentos de varejo de distribuição de bebidas, padarias e supermercados.

Apesar de se tratar de um estudo de natureza exploratória de casos múltiplos em seis empresas, realizado por entrevistas em profundidade, com obtenção de dados secundários em visitas *in loco* e observações nos canais de mídias sociais das firmas, isso não permite que sejam realizadas generalizações sobre o tema, mas apresenta pontos que podem colaborar com novos estudos sobre cocriação de valor na perspectiva da lógica dominante do serviço, assim como estudos mais aprofundados em cocriação de valor em micro, pequenas e médias empresas de outros segmentos.

Neste capítulo abordaremos a situação atual das empresas pesquisadas e quais os fatores mais benéficos identificados na cocriação de valor nos segmentos de varejo pesquisados.

A utilização da cocriação de valor na perspectiva da lógica dominante do serviço mostrou-se bastante eficaz nos segmentos pesquisados, por conta da interação entre a firma e o consumidor proporcionar um *feedback de* informações e, com isso, possibilitar às firmas a capacidade de ofertar serviços e produtos diferenciados que atendam à demanda de seus consumidores. As firmas precisam dar respostas rápidas aos seus consumidores. As organizações existem para integrar e transformar competências micro-especializadas em complexos serviços que são demandados pelo mercado. (LUSCH; VARGO, 2006).

Identificou-se que quando o ambiente é propiciado para a cocriação de valor. Existe uma clara tendência a entender o valor do cliente produzido não pela empresa produtora, mas

pelo consumidor quando está usando o produto e quando está interagindo com os fornecedores em processo de cocriação de valor. (VARGO; LUSCH, 2004a).

No mercado emergente, as firmas de grande portes estão tentando melhorar a sua competitividade por meio de estratégias de marketing. E a utilização da cocriação de valor tem sido uma das ações aplicadas nas firmas *Wikipedia*, *Nike*, *Fiat* e *Starbucks* (LUSCH; VARGO, 2006b; LUSCH; VARGO; O'BRIEN, 2007; PINI, 2009).

Identificamos que se as grandes firmas podem fazer uso da cocriação de valor, pode-se presumir que micro, pequenas e médias empresas também podem fazê-la, e de forma melhor, tendo em vista a facilitação do seu uso, em decorrência do volume dos negócios serem menor, assim como a relação de proximidade entre os atores envolvidos na interação, que nos segmentos pesquisados muitos se conhecem pelo nome, conforme os aspectos identificados na pesquisa.

Na relação de proximidade identificada na pesquisa ocorre a existência de uma divergência com a literatura atualizada e revisada por Vargo e Lursh (2016d) sobre cocriação de valor, pois na visão dos autores “Cocriação de valor são ações que envolvem múltiplos atores, frequentemente desconhece uns aos outros, que contribuem para o bem estar um do outro (VARGO e LURSH, 2016, p. 10). Já na pesquisa identificamos que existe o envolvimento de múltiplos atores, porém nas micro, pequenas e médias empresas pesquisadas, a cocriação de valor é favorecida pelo contato direto possibilitado pela proximidade entre a firma e consumidores que muitas das vezes se conhecem pelo nome.

Sendo assim, sugerimos ser pesquisada por estudantes de mestrado mais profundamente, a relação de proximidade entre consumidores e as firmas em micro, pequenas e médias empresas em outros segmentos.

Cabe ressaltar, que para a cocriação de valor, resulte em interações de alta qualidade entre os atores envolvidos no processo. Apontamos que seja válido as micro, pequenas e médias empresas a utilização do modelo DART de Prahalad e Ramaswany (2004), tendo em vista que o diálogo, acesso, risco e transparência devem prevalecer nas interações entre os consumidores e as firmas, na busca de propiciar sempre um ambiente propício a cocriação de valor.

Apesar da crise que assola o país, as firmas pesquisadas demonstram crescimento nos seus segmentos, e se mantem competitivas frente a concorrência. Tal fato pode ser comprovado pelos investimentos que as firmas vem realizando.

No segmento de distribuidoras identificamos a evolução nos volumes de negócios de ambas as firmas. A FIRMA 'C' ampliou o número de funcionários, tendo em vista a ampliação de horário de atendimento, e atualmente funcionando no horário noturno, assim como realizou investimento em novos frízeres que possibilitam uma estocagem e acondicionamento de um volume maior de produtos. Na FIRMA 'Z' o proprietário realizou também investimentos e ampliou o galpão de acondicionamento e estoque de produtos.

Nos segmentos da padaria, na FIRMA 'B', observou-se a mudança de foco da firma, onde foi eliminada a aceitação de pedidos de encomendas para entrega em domicílio, as quais na visão do proprietário, algumas dessas entregas geravam atrasos, e como consequência clientes insatisfeitos. Sendo assim, focaram no atendimento do balcão da loja, onde elevou-se o número de atendentes, em virtude da crescente demanda. Notou-se também a ampliação da oferta de serviços na FIRMA 'X', no último semestre.


Nos segmentos de supermercados. Foi onde mais identificamos o fator benéfico da utilização da cocriação de valor. A FIRMA 'A' apesar de ter um volume de negócios maior que as demais firmas tem obtido uma interação constante com seus consumidores. Fazendo da firma um ambiente propício de inovação e interação perene.

Atribuímos como fator responsável em propiciar uma ambiente de cocriação, na FIRMA 'A', ao gerenciamento e ações de marketing estratégico que a firma desenvolve. Resultando numa percepção de valor maior por parte de seus consumidores.

A FIRMA 'A' ampliou sua rede de lojas. Inaugurando no segundo semestre de 2016, outra loja, próximo a um Hipermercado. Uma clara demonstração de confiança frente a concorrência, que a utilização de serviços e produtos diferenciados, são fatores de sucesso e permanência no mercado. “Quando o valor é percebido como valor em uso para o cliente, o foco não é mais predominantemente em um feixe personalizado de produtos ou serviços trocados por um preço” (GRÖNROOS; VOIMA, 2012, p.5).

A revista Supermercado Moderno, de São Paulo, publicou recentemente o ranking dos 70 estabelecimentos do setor que mais aumentaram suas vendas no Brasil. A FIRMA 'A', de Santa Cruz do Sul, aparece na 18ª posição – no Rio Grande do Sul, está na 3ª colocação.

O PROPRIETÁRIO da FIRMA 'A' Avaliou que a posição foi conquistada com muito trabalho e seriedade e priorizando a qualidade em todos os itens. E relatou: “que o resultado é motivo de comemoração, pois multiplicar o faturamento em curto espaço de tempo, sem deixar de realizar investimentos, não é tarefa fácil e que procura manter um relacionamento de amizade e de transparência com os clientes. Sempre que possível, estou nas lojas conversando com as pessoas. Todos sabem quem é o dono do supermercado e onde encontrá-lo”.



Já a firma 'X' se mantém competitiva frente à concorrência e sua gerente atribui o sucesso ao fator de ouvir sua clientela, ou seja, a interação constante, entre a firma e o consumidor.

Conclui-se que a utilização da Lógica Dominante do Serviço por meio da cocriação de valor resulta em serviços diferenciados nos segmentos de varejo de distribuição de bebidas, padarias e supermercados. Tal fato ocorre, pois existe uma interação entre a firma e o consumidor, e estas interações resultam em um *feedback* de informações.

As firmas de posse dessas informações têm conseguido ofertar serviços e produtos que atendam a demanda dos seus consumidores e do mercado, fazendo com que seus consumidores mantenham um vínculo de relação comercial duradoura, visto que suas necessidades vêm sendo atendidas.

A utilização do modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004a) mostrou-se altamente viável nos segmentos pesquisados, pois permitiu às firmas obterem altas qualidades de interação. E com isso, possibilitando aos consumidores experiências únicas que resultam em percepções de valor em uso positivo.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil. 1997.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977.
- BALLANTYNE, D; VAREY, R. (2006) Creating Value-In-Use Through Marketing Interaction: the exchange logic of relating communicating and knowing. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 335-448.
- BENDAPUDI, Neeli; LEONE, Robert P. Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. **Journal of Marketing**, v.67,n. 1, 14-28. 2003.
- BERRY, L. L. Big Ideas in Services Marketing. **Journal of Services Marketing**, 1(1), 5-9. 1987.
- BERRY, Leonard L. Relationship Marketing of Services: Perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v.1, n.1, p.59-77, 2002.
- BRAMBILLA, F. R.; DAMACENA C. Lógica dominante do serviço em marketing: estudo dos conceitos e premissas aplicados à educação superior privada na perspectiva docente. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 151-176, set./dez. 2011.
- _____; _____. ESTUDO ETNOMETODOLÓGICO DA COCRIAÇÃO DE VALOR NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO DE ADMINISTRAÇÃO COM BASE NA LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO EM MARKETING. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 123-152, set./dez. 2012.
- BRASIL, Vinícius; SANTOS, C; e DIETRICH, J. Cocriação de Valor: proposição de uma estrutura de análise dos elementos influenciadores da criação compartilhada de valor nas empresas. In: *Anais do EMA – IV Encontro de Marketing da ANPAD*, Florianópolis, 2010.
- BRASIL, Vinícius; SANTOS, C; DIETRICH, Jorge. F.; FRIO, Ricardo. Processo de Cocriação de Valor em Empresas e Consumidores: uma análise comparativa de dois casos da indústria de bens de consumo. **RAIMED. Revista de Administração**, v. 3, p. 221-238. 2013.
- BOLTON, R. N. Foreword. In: LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. New York: **M. E. Sharpe**, 9-11. 2006.
- CHURCHILL, Jr; PETER, Paul J. **Marketing: criando valor para o cliente**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CROCCO, Luciano. **O alinhamento da administração estratégica com o marketing estratégico: um estudo de caso no setor de serviços**/Luciano Crocco – São Paulo, 146p.2012.
- Day, G. S. *Market-driven strategy: Processes for creating value*. New York: **The Free Press**. 1990.
- DAY, G.S. **Estratégia Voltada ao Mercado: processos para criação de valor dirigidos ao cliente**. Rio de Janeiro: Record, 432 p. 1999.

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

DRUCKER, P.F. Prática da Administração de Empresas. São Paulo: Pioneira-Thonson. 1998.

FORNELL, Claes. A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience, **Journal of Marketing**, n. 56, p. 6-21.1992.

FREITAS (H.), CUNHA Jr. (M. V. M.) e MOSCAROLA (J.). Pelo resgate de alguns princípios da análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing. Angra dos Reis - RJ: **Anais do 20ºENANPAD**, ANPAD, Marketing, 23 - 25 de Setembro 1996, p. 467 - 487.

IBGE (**Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**) Censo demográfico de 2010.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas.1994.

HELKKULA; A., KELLEHER; C., PIHLSTRÖM; M. Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. **Journal of Service Research**, 15(1), 59–75. 2012.

KOETZ, C. M; KOETZ, C. I. A LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO EM MARKETING – UM NOVOPARADIGMA?.**Revista Estudos do CEPE**, Santa Cruz do Sul, n36, p.147-169, jul./dez. 2012.

KOTLER, P.,ARMSTRONG, G. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 1998.

_____.; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0:As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. São Paulo: Elsevier. 2010.

_____. KELLER, K.L.**Administração de marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 750p. 2006.

LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**. 4ª ed. Portugal: Mcgrow-Hill, 756p. 2000.

LAZZARETTI, Thatiana Marjorie. Valor percebido e a nova lógica dominante de serviço: estudo da indústria brasileira de equipamentos de refrigeração para transporte de cargas.

LIMA, V. C.; SILVA L. R. **Perspectivas para o comércio varejista em 2015**. Mercado e Consumo. Acesso em 08 de outubro de 2015. Disponível em:<http://www.gsmd.com.br/pt/noticias/mercado-consumo/perspectivas-para-o-comercio-varejista-em-2015>

LUSCH, Robert F., Marketing's involving identify: defining our future. **Journal of Public Policy e Marketing**, v. 26, n. 2, p.261-268, 2007.

_____.; VARGO, Stephen L. Service – dominant logic: eactions,reflections and refinements. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 281-288, 2006.

_____.; _____.; WESSELS, G. Toward a conceptual foundation for service science: contributions from service-dominant logic. **IBM Systems Journal**, v. 47, n. 1, p. 5-14, 2008.

MILES, M.B.;HUBERMAN, A. M. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, 2nd ed., **Sage Publications**, Newbury Park, CA. 1994.

NORMANN, R.;RAMIREZ, R. From value chain to value constellation. **Harvard Business Review** (July-August), 65–77. 1993.

OLIVEIRA, S. Varejo Competitivo. Revista eletrônica sua vitrine de informações.

Acesso em 08 de outubro de 2015.<http://www.varejista.com.br/artigos/operacoes/647/varejo-competitivo>.

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

PAYNE, A.; FROW, P. Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative. **Journal of Service Management**, v. 25, n. 2, p. 213-227, 2014.

PINI, Fabrizio Maria (2009). The Role of Customers in Interactive Co-Creation Practices: The Italian Scenario. **Journal of Know Techn Pol**, v.22, 61-69.

PRADO, D. D. (2010). Valor criado pelo cliente: **proposta de uma estratégia de desing de ambientes virtuais de co-criação**. Dissertação de mestrado, Escola Politécnica, UFRJ, Rio de Janeiro, Brasil.

PRAHALAD, C. K.;RAMASWAMY, V. The New Frontier of Experience Innovation. **MIT Sloan Management Review**, 12-18. 2003.

_____. Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. **Journal of Interactive Marketing**, 18(3), 5-14. 2004.

RAMASWAMY, Venkat. Leading the transformation to co-creation of value. *Strategy eLeadership*, **Emerald Group Publishing Limited**, v. 37, n. 2, p. 32-37, 2009.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social Métodos e Técnicas**.3ª edição revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 1999.

SAWHNEY, M.;WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **Sloan Management Review**, 47(3), 75–81. 2006.

SLATER, Stanley F.; OLSON, Eric M. Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management. **Strategic Management Journal**, v.21, p.813-829, 2000.

LAZZARETTI,Thatiana. M. Dissertação de mestrado, (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Brasil. 2013.

TOALDO, Ana Maria M. A disseminação do conceito de marketing nas maiores empresas privadas industriais do estado do Rio Grande do Sul. Dissertação (Mestrado em Administração) – PGA / Escola de Administração, UFRGS, Porto Alegre. 1997.

TOLEDO, G. L.; MINCIOTTI, S. A. *Marketing Estratégico: exclusividade de grandes Corporações?* **Revista IMES**, v.17, ano VII, p. 8-24, jan./abr. 1997.

TRIVINOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TROCOLLI, I. R. *Co-Criação de Valor e Fidelização dos Clientes: Uma Visão Integrada*. **Revista Científica Internacional**. Ano 2 - N° 04. Jan. 2009.

WEBSTER, F. E., Jr. Foreword. In: LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. (Editors). *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*. New York: M. E. Sharpe, 13-15. 2006.

WOODRUFF, R.B. Customer Value: The next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n., p.139-153.1997.

VALDÉS, Jesus Alvarez. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá**. 2003. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo (USP). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

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

_____. Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 36, 1-10. 2008.

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

Woodruff, R. B. Customer value: The next source for competitive edge. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 25(2), 193–153. 1997.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman. 2010.

ZHANG, X.; CHEN, R. Examining the mechanism of the value co-creation with customers. **International Journal of production Economics**. v. 116, p. 242-250. 2006.

ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L., PARASURAMAN, A. The Behavioral Consequences of Service Quality. **Journal of Marketing**, 60(2), 31-46. 1995.

ZEITHAML, V. A. Consumer perception of price, quality and value: a means-ends-model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, 52(July), 2–22. 1988.

APÊNDICE A – QUESTÕES FORMULADAS PARA IDENTIFICAÇÃO DA APLICAÇÃO DOS MODELOS DE COCRIAÇÃO PELAS FIRMAS.

Foco: Identificar os elementos viabilizadores da cocriação de valor e processos de interação com os consumidores realizados pelas firmas. E visualizar se os processos de interação resultam em vantagens benéficas aos atores envolvidos no processo de cocriação de valor.

1. Para sua empresa, o que é valor para o consumidor? (explicar os conceitos de valor).
2. O que sua empresa poderia citar como exemplo de valor na percepção do consumidor?
3. O que sua empresa identifica como sendo o maior valor percebido pelo consumidor em relação aos seus produtos e serviços?
4. A sua empresa proporciona a interação com o consumidor nos processos? Se sim, questionar: Quais e de que forma sua empresa estimula o envolvimento do consumidor nestes processos?
5. No processo de desenvolvimento de serviços de sua empresa, o consumidor participa de alguma forma? Se sim, de que forma?
6. A participação do consumidor já foi aproveitada como sugestão pela empresa com a oferta de um novo serviço ou produto?
7. Sua empresa proporciona algum canal de comunicação com o consumidor? Quais são os canais?
8. Existe na sua empresa a realização de transparências em diálogos nos processos ou na oferta de serviços? Se afirmativo identificar.
9. Sua empresa apresenta ou demonstra riscos em relação ao consumo de produtos ou serviços ofertados ao consumidor? Se positivo identifica-los.
10. Em relação a produtos ou serviços que não são realizados diretamente por sua empresa. Quando questionado, reclamado ou sugerido melhorias a informação é repassada ao fornecedor? De que forma?

Em relação aos funcionários e colaboradores:

1. Na sua opinião, como o cliente percebe valor em relação a um produto ou serviço oferecido pela empresa? (explicar conceito de valor).
2. O que você poderia citar como o principal fator de valor que propicia a recompra pelo consumidor? (explicar atributos de valor).

3. Você recebeu algum treinamento ou orientação para realização de interação com o consumidor? Se afirmativo solicitar qual(is).
4. Você já identificou que tipo de reclamações do consumidor refletem em melhoria de serviços ou produtos? Se afirmativo solicitar exemplos.
5. Na sua opinião, o que poderia ser desenvolvido pela empresa para melhorar a satisfação do consumidor?

Em relação aos consumidores:

1. Você utiliza algum canal de comunicação oferecido pela empresa? Se afirmativo, qual (is)?
2. Quais os motivos que levam você utilizar o canal de comunicação?
3. A empresa realiza interação com você para o desenvolvimento de algum processo? Se afirmativo, como ocorre?
4. Você já identificou que com essa interação foi aproveitada alguma sugestão do consumidor? E se positivo quando e como?
5. Estas interações já resultaram em um novo serviço ou produto ofertado?
6. A empresa possibilita ou possibilitou a utilização de experiências em relação a utilização de produtos ou serviços?
7. O que você identifica como pontos positivos na empresa?
8. E o que faz com que você escolha a empresa numa futura recompra?
9. O que você faria para melhorar sua satisfação como consumidor, caso você fizesse parte da empresa?
10. Você indicaria a um amigo a empresa que você adquire seus produtos/serviços?

SOBRE OS AUTORES



Kleber de Britto Souza

Bacharel em Administração. Especialista em Gestão Estratégica e Marketing, Gestão em Administração Hospitalar, Docência do Ensino Superior. Mestre em Gestão Estratégica de Marketing. Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico do Instituto Federal do Amazonas e atual Diretor Geral do IFAM quadriênio 2019-2023.



Flávio Régio Brambilla

Bacharel em Administração. Bacharel em Direito. Especialista em Recursos Humanos. Especialista em Gestão Organizacional. Especialista em Educação a Distância. Especialista em Gestão Educacional. Mestre em Administração e Negócios: Marketing. Doutor em Administração.

www.editorapublicar.com.br
contato@editorapublicar.com.br
@epublicar
facebook.com.br/epublicar

**KLEBER DE BRITTO SOUZA
FLÁVIO RÉGIO BRAMBILLA**

**COGRIAÇÃO NA PERSPECTIVA
DA LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO
NOS SEGMENTOS DE VAREJO DA AMAZÔNIA
AO PAMPA GAÚCHO**



2021

www.editorapublicar.com.br
contato@editorapublicar.com.br
@epublicar
facebook.com.br/epublicar

**KLEBER DE BRITTO SOUZA
FLÁVIO RÉGIO BRAMBILLA**

**COCRIAÇÃO NA PERSPECTIVA
DA LÓGICA DOMINANTE DO SERVIÇO
NOS SEGMENTOS DE VAREJO DA AMAZÔNIA
AO PAMPA GAÚCHO**



2021

