

PRODUZINDO A OFERTA COM O CONSUMIDOR: ESTRATÉGIAS PARA CO-CRIAÇÃO DE VALOR E MARKETING DE RELACIONAMENTO

Natalia Araujo Pacheco

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

E-mail: <natalia.a.pacheco@gmail.com>

RESUMO

As empresas costumam tomar decisões em relação ao seu *mix* de marketing para atrair e reter consumidores, buscando assim uma combinação de produto, preço, comunicação e distribuição que propicie o sucesso de seu negócio em termos de volume de vendas e lucro. Em relação ao produto, uma das decisões que as empresas devem tomar é se produzirão um produto para o consumidor ou com o consumidor. A produção da oferta com o consumidor tem sido estudada através de diversos conceitos, entre eles o conceito de coprodução e o de customização, tendo o tema encontrado incentivo na chamada lógica dominante de serviço. De acordo com essa lógica, o marketing mudou de uma filosofia *market to*, na qual os consumidores eram pesquisados para possibilitar a oferta de produtos que atendessem às suas necessidades, para uma filosofia *market with*, na qual consumidores são parceiros da empresa na co-criação de valor. Devido à interação entre empresa e consumidor na co-criação de valor, a lógica dominante de serviço é inerentemente relacional. A interação entre empresa e consumidor bem como a participação do consumidor através da coprodução e da customização tem recebido grande atenção nos últimos anos, tornando-se um importante foco de estudo na área de marketing. Frente ao crescente interesse de pesquisadores e profissionais de marketing na interação entre empresa e consumidor, este trabalho analisa se coprodução e customização poderiam ser consideradas estratégias de marketing de relacionamento e quais seria as implicações da adoção dessas estratégias. Através de uma revisão da literatura, conclui-se que coprodução e customização como podem ser consideradas tanto estratégias de co-criação de valor como também estratégias de marketing de relacionamento. Entre as implicações da adoção dessas estratégias estão o aumento do controle percebido e de satisfação do consumidor, avaliação superior da qualidade por parte do consumidor, intenção de compra e disposição do consumidor a pagar pelo produto, aumento da complexidade, maior lealdade do consumidor, relacionamento mais forte entre consumidor e empresa, entre outras.

Palavras-chaves: Co-criação de valor, coprodução, customização, participação do consumidor, marketing de relacionamento

INTRODUÇÃO

De acordo com a lógica dominante de serviço, as empresas passaram a criar valor com os consumidores, uma filosofia *market with*, em vez de apenas desenvolver ofertas para os consumidores, filosofia *market to* (Lusch, Vargo, & O'Brien,

2007). Ao falarem sobre a lógica dominante de serviço no marketing, Vargo e Lusch (2008) argumentam sobre a orientação para o consumidor e a característica interacional dessa lógica. Para os autores, o consumidor é sempre um co-criador de valor; valor este que é idiossincrático, experiencial e contextual, sendo assim o valor em uso

criado colaborativamente. Em seu primeiro texto sobre a lógica dominante de serviço, Vargo e Lusch (2004) utilizavam o termo co-produtor em vez de co-criador, posteriormente alterado pelo fato do primeiro estar associado à antiga lógica dominante de bens (Vargo & Lusch, 2008). Os autores fazem a distinção entre co-criação e coprodução, sendo o primeiro termo relacionado a esse valor em uso que permeia a lógica dominante de serviço, criado interativamente entre o consumidor e a empresa, enquanto o segundo termo está associado à participação do consumidor no desenvolvimento da oferta, que poderá posteriormente ser usada no processo de co-criação de valor. Deste modo, os autores afirmam que a coprodução é um componente da co-criação de valor. Estendendo o raciocínio dos autores, considera-se que outras estratégias associadas ao desenvolvimento da oferta que será posteriormente utilizada pelo consumidor também seriam componentes da co-criação de valor, em especial a customização.

Dada a característica relacional da lógica dominante de serviço, atinente à interação entre consumidor e empresa na co-criação de valor (Vargo & Lusch, 2008), marca registrada da atual filosofia *market with* (Lusch *et al.*, 2007), é interessante investigar o que as empresas podem fazer para aproximarem-se de seus consumidores e incentivarem a co-criação de valor. Ou seja, investigar quais estratégias de co-criação de valor podem ser adotadas. Nesse sentido, o presente estudo analisa a coprodução e a customização como estratégias de co-criação de valor, revisando a literatura sobre o tema para também investigar as implicações da adoção dessas estratégias de co-criação de valor para empresa e consumidor. A participação do consumidor através da coprodução e da customização tem recebido grande atenção nos últimos anos e tornou-se tanto uma tendência como um importante foco de estudo na área de marketing (Joosten, Bloemer, & Hillebrand, 2016; Mustak, Jaakkola, & Halinen, 2013), o que justifica a relevância da análise proposta neste estudo.

Devido ao aspecto relacional da co-criação de valor, este estudo também revisa a literatura sobre marketing de relacionamento, à procura de outros *insights* sobre a aproximação entre empresa e consumidor e suas implicações para ambos. Ao revisar a literatura sobre marketing de relacionamento, busca-se analisar seus fundamentos, investigando se coprodução e customização po-

deriam ser consideradas estratégias do marketing de relacionamento.

COPRODUÇÃO E CUSTOMIZAÇÃO

A coprodução é definida como a participação do consumidor nas atividades de produção, sejam elas o desenho de um produto, a agregação de recursos ou outras atividades do processo produtivo que geram um resultado (bem físico ou serviço) que será consumido (Etgar, 2008). Coprodução e participação do consumidor são frequentemente tratados como sinônimos, visto que a participação do consumidor é definida como a contribuição do consumidor na criação de ofertas através de trabalho ou recursos (Mustak *et al.*, 2013), uma definição semelhante à de coprodução. Essas definições estão em linha com a explicação de Vargo e Lusch (2008) sobre coprodução como participação do consumidor no desenvolvimento da oferta, uma etapa anterior à co-criação de valor em uso.

A partir do trabalho de Etgar (2008), percebe-se que a coprodução pode envolver desde atividades mais complexas, como a concepção e o desenho de um produto, até atividades que exigem menos envolvimento e criatividade por parte do consumidor, como os autosserviços (p.ex., utilização de um terminal de autoatendimento bancário). O nível de coprodução também pode variar para o mesmo tipo de atividade. Por exemplo, Dong, Sivakumar, Evans e Zou (2015) investigam três níveis de coprodução – baixo, médio e alto – em seus estudos para o mesmo tipo de atividade (p.ex., montar o roteiro de uma semana de estudos no exterior durante as férias de verão). O baixo nível de coprodução para essa atividade foi operacionalizado através de menos escolhas disponíveis para o consumidor. O número de escolhas que o consumidor podia fazer aumentava progressivamente para os níveis médio e alto.

A motivação do consumidor para se envolver na coprodução tende a variar conforme o tipo e o nível de coprodução que estão disponíveis. Atividades de coprodução que podem ser classificadas como autosserviço são atividades que oferecem uma restrição de opções ao consumidor, pois ele poderá escolher entre um universo restrito de opções, tais como os produtos (p.ex., balas e chocolates) contidos em uma máquina automática de venda e as operações bancárias disponíveis

no terminal de autoatendimento. Um dos aspectos mais importante em tais atividades é o tempo que o consumidor gasta ao optar por tais atividades, que é menor para quem utiliza o autosserviço em comparação com o serviço convencional (Bateson & Langeard, 1982). Consumidores com menos tempo disponível tenderiam a optar por esse tipo de coprodução em vez de optarem por serviços convencionais. Consumidores com menos tempo também tenderiam a optar por um nível menor de coprodução, que envolvesse menos escolhas, para gastar menos tempo no processo de coprodução.

Por outro lado, Etgar (2008) afirma que o principal recurso utilizado pelos consumidores na coprodução é o seu tempo, recurso cada vez mais escasso, e que o tempo necessário para coproduzir dependerá do que exige a atividade de coprodução. Portanto, atividades mais complexas e aquelas que envolvem mais escolhas exigirão um tempo maior de dedicação do consumidor. Nesse sentido, consumidores com menos tempo disponível tenderiam a optar por produtos convencionais em vez de optarem por esse tipo de coprodução, que não está necessariamente restrita a certo número de opções como no caso do autosserviço.

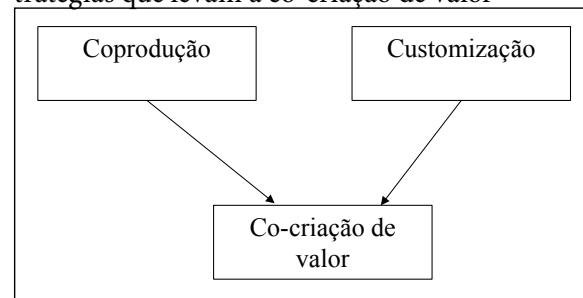
Muitas vezes, a distinção entre coprodução e customização não é clara na literatura. Hildebrand, Haeubl e Herrmann (2014), por exemplo, afirmam que a customização ocorre quando o consumidor escolhe cada atributo de um produto. Os autores citam como exemplo um consumidor uma página da internet para customizar um carro, escolhendo cada atributo do carro (p.ex., tipo de motor, cor externa, cor interna, etc.) dentre as opções disponibilizadas pela montadora. A customização pode ser definida como a possibilidade do consumidor formar seu produto escolhendo dentre um conjunto de opções pré-estabelecidas pela empresa (Dellaert & Dabholkar, 2009; Hildebrand et al., 2014; Liechty, Ramaswamy, & Cohen, 2001).

Desta forma, customização parece muito semelhante à coprodução. A diferença reside no grau de liberdade do consumidor em participar da produção da sua oferta, que na customização é menor por estar restrita a um dado conjunto de possibilidades, como no exemplo acima, no qual o consumidor terá algumas opções dentre as quais poderá escolher para customizar seu carro. Adota-se aqui essa distinção entre customização

e coprodução, sem alegação de que exista consenso na literatura sobre essa distinção.

A partir de tal distinção, seria possível afirmar que toda customização consiste também em uma caso de coprodução, porém o contrário nem sempre é verdade: nem toda coprodução seria um caso de customização. Essa afirmação perde sua validade quando se considera outra definição para customização também encontrada na literatura, de que a customização implica em reunir informações sobre as preferências dos consumidores para ofertar-lhes um produto adequado (Ertimur, 2008; Etgar, 2008). Nesta segunda definição de customização, o consumidor não participa das atividades de produção da oferta, por isso não pode ser considerada um caso de coprodução. Entende-se aqui que todos os estudos que falem sobre customização, independentemente do tipo de definição adotada para a mesma, são de interesse para a presente pesquisa, pois, em ambos os casos, a customização é uma forma da empresa buscar uma aproximação com os seus consumidores, consistindo numa estratégia de co-criação de valor. Uma representação esquemática das relações apontadas até o momento pode ser vista na figura 1.

Figura 1 – Coprodução e customização como estratégias que levam à co-criação de valor



IMPLICAÇÕES DA ADOÇÃO DA CO-PRODUÇÃO E DA CUSTOMIZAÇÃO COMO ESTRATÉGIAS DE CO-CRIAÇÃO DE VALOR

Alguns estudos apontam para efeitos positivos da coprodução nos níveis de controle percebido pelo consumidor (Bateson & Langeard, 1982; Ertimur, 2008; Pacheco, Lunardo, & dos Santos, 2013) e no seu nível de satisfação de forma direta (Bendapudi & Leone, 2003; Hunt, Geiger-Oneto,

& Varca, 2012) ou indireta através do controle percebido (Ertimur, 2008; Pacheco et al., 2013). A relação positiva entre coprodução e satisfação do consumidor é de interesse para as empresas que apostam nessa satisfação como forma de estimular as vendas. Dentre outros efeitos positivos da coprodução para a empresa estão a maior lealdade do consumidor, o relacionamento mais forte com o consumidor, maior índice de recompra e melhor recuperação de serviços (Mustak, Jaakkola, Halinen, & Kaartemo, 2016).

Golder, Mitra e Moorman (2012) argumentam sobre o papel da coprodução na qualidade. Esses autores propõem um modelo para qualidade com base em três processos: processo de produção da qualidade, processo de experiência da qualidade e processo de avaliação da qualidade. Empresas e consumidores podem participar dos três processos, todavia, o processo de produção da qualidade costuma ser domínio da empresa, o de avaliação costuma ser domínio do consumidor e o de experiência costuma contar com a interação entre empresa e consumidor. O processo de produção da qualidade, no entanto, também passou a fazer parte do domínio do consumidor com o advento da coprodução. O processo de avaliação da qualidade é o único no qual a empresa não tem participação direta, porém este pode ser influenciado pelos outros processos dos quais a empresa participa.

Em relação à coprodução, Golder *et al.* (2012) citam alguns *insights* que poderiam ajudar a explicar o motivo pelo qual a avaliação da qualidade costuma aumentar quando existe coprodução. O primeiro deles é que a os atributos da oferta tendem a ser mais parecidos com aquilo que o consumidor deseja quando há coprodução. O segundo *insight* refere-se à maior probabilidade de perceber corretamente os atributos entregues pela empresa no caso da coprodução, uma vez que os atributos entregues nem sempre são percebidos pelo consumidor. Com isso, consumidores tendem a enfatizar mais os atributos percebidos que suas expectativas prévias. O terceiro é que a coprodução permite que as empresas ajustem suas ofertas em tempo real, à medida que monitoram as emoções dos consumidores. Outro *insight* é o de que a coprodução reduz incertezas, pois o consumidor tem mais conhecimento sobre o desempenho de um atributo coproduzido. Outros benefícios da coprodução para o consumidor incluiriam ainda a conveniência e a redução de custos (Mustak et al., 2016).

Em relação à customização, percebe-se alguns benefícios para a empresa relacionados à atitude do consumidor frente ao produto customizado, tais como intenção de compra e disposição a pagar pelo produto (Franke, Keinz, & Steger, 2009). Existe também benefícios para o consumidor, como controle, diversão com o processo e satisfação com o produto (Dellaert & Dabholkar, 2009; Hildebrand et al., 2014), que podem vir a representar benefícios para a empresa na medida em que passem a estimular a recompra.

Até o momento foram citadas implicações positivas na adoção das estratégias de coprodução e de customização, todavia é de interesse das empresas que já adotam ou consideram adotar tais estratégias também conhecer possíveis implicações negativas das mesmas. A adoção da estratégia de coprodução, por exemplo, pode levar a um efeito negativo na satisfação do consumidor com um serviço quando esse consumidor não se sente preparado para coproduzir (Dong et al., 2015). No caso da customização, uma alta complexidade do processo pode ter impacto negativo na satisfação do consumidor (Hildebrand et al., 2014) e até mesmo diminuir sua intenção de customizar (Dellaert & Dabholkar, 2009). Existiria também implicações negativas para as empresas, tais como aumento de custos e do estresse dos prestadores de serviços (Mustak et al., 2016).

A satisfação do consumidor está direta e positivamente relacionada às intenções comportamentais do mesmo (Cronin, Brady, & Hult, 2000), de maneira que é natural pensar que indivíduos insatisfeitos apresentam menor intenção de recompra. Logo, o desenvolvimento de uma oferta que é feita com o consumidor através da coprodução ou da customização também deve considerar como fator relevante a satisfação do consumidor, como já é de praxe nas ofertas feitas para o consumidor, tentando evitar situações que possam causar insatisfação, ou seja, situações nas quais o resultado da coprodução seja inferior às expectativas do consumidor.

Independente dos benefícios trazidos pela coprodução e pela customização já citados neste texto, essas são estratégias que requerem interação entre empresa e consumidor para a produção de uma oferta. Devido à importância dessa interação para a criação da oferta e da co-criação de valor (Vargo & Lusch, 2004), a seguir, recorre-se à literatura sobre marketing de relacionamento para continuar a análise dessas estratégias sob a perspectiva de outros estudos.

MARKETING DE RELACIONAMENTO

Nesta seção, buscou-se analisar os fundamentos do marketing de relacionamento, investigando se coprodução e customização, assim como foram consideradas estratégias de co-criação de valor, poderiam também ser consideradas estratégias do marketing de relacionamento. Além disso, busca-se nessa seção investigar outras implicações potenciais para a adoção de estratégias de co-criação de valor que não tenham sido contempladas nos estudos citados na seção anterior.

Para Morgan e Hunt (1994, p. 22), o marketing de relacionamento “refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas para estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas”, em contrapartida às trocas meramente transacionais, de curta duração. Para Gummesson (1994, p. 5), o marketing de relacionamento é o “marketing visto como relacionamentos, redes e interação”, que enfatiza relacionamentos de longo prazo entre duas partes, geralmente entre fornecedor e consumidor. Morgan e Hunt (1994) mostram que o marketing de relacionamento não se limita às relações entre fornecedores e consumidores, podendo ocorrer entre empresas competidoras, departamentos internos de uma empresa, unidades de negócios, entre outros. Essa visão converge com a de Ravald e Grönroos (1996), que afirmam que o ponto central do marketing de relacionamento é a manutenção de relações entre a empresa e outros atores (i.e., fornecedores, intermediários de mercado e consumidores). Ao revisar 72 definições de marketing de relacionamento, Agariya e Singh (2011) afirmam que o ponto central de todas as definições envolve os conceitos de aquisição, retenção, orientação de longo prazo e situações do tipo ganha-ganha para todas as partes interessadas.

De acordo com Brito (2011), o marketing de relacionamento assumiu um papel central para a teoria e prática do marketing devido ao crescente reconhecimento da importância da interação entre empresa e consumidor. Hunt, Arnett e Madhavaram (2006) apontam os seis fatores de sucesso para as trocas relacionais mais citados na literatura: confiança, comprometimento, cooperação, manutenção de promessas, valores compartilhados e comunicação. Os autores argumentam que relacionamentos com comunicação efetiva, valores compartilhados e manutenção de

promessas geram confiança, que por sua vez promove cooperação.

Grönroos (2011) afirma que o marketing de relacionamento é visto por acadêmicos e por profissionais de marketing como uma gestão de promessas, ou seja, um processo de fazer e cumprir promessas feitas ao consumidor, atendendo às expectativas que foram criadas por essas promessas. O autor propõe a criação de valor como objetivo central do marketing no lugar da troca, que muitas vezes é considerada o foco da disciplina, e essa mudança de foco leva à maior importância da perspectiva relacional e da interação entre consumidor e empresa.

Ao abordar a questão das trocas e da criação de valor como temas centrais ao marketing, Ballantyne e Varey (2006) apontam três atividades de criação de valor que também são consideradas atividades que possibilitam a troca: (1) Relacionamentos para suportar a criação e a aplicação de recursos de conhecimento; (2) Comunicação para desenvolver esses relacionamentos; Conhecimento necessário para melhorar a experiência do consumidor, co-criada através do diálogo e do aprendizado conjunto. Em suma, essas atividades de criação de valor podem ser listadas simplesmente como relacionamento, comunicação e conhecimento.

Sobre a questão do relacionamento, Ballantyne e Varey (2006) apontam o papel importante da interação empresa-consumidor, afirmando que a troca deixou de possuir caráter transacional e passou a ocorrer como um processo aberto, no qual interações com os consumidores ocorrem através do tempo. As interações fazem parte do processo de desenvolvimento do relacionamento com o consumidor, processo no qual se determina o que tem valor. Para os autores, relacionamentos benéficos a todas as partes envolvidas provém suporte para outras atividades de criação de valor, pois os relacionamentos, por exemplo, suportam a criação e a aplicação de recursos de conhecimento.

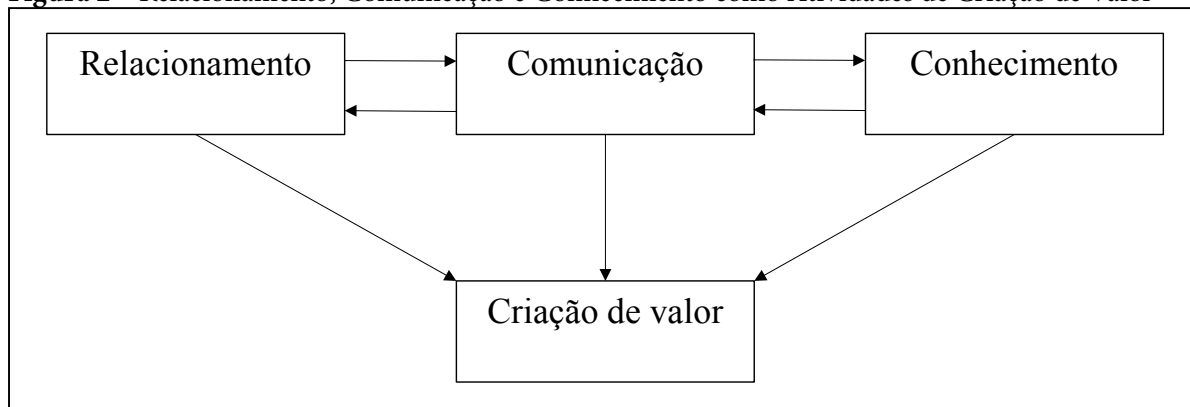
Em relação à comunicação, Ballantyne e Varey (2006) afirmam que essa tem se distanciado da interação, sendo tradicionalmente desenvolvida como uma comunicação unilateral no sentido da empresa para o consumidor. Para desenvolver o relacionamento e possibilitar a criação de valor, essa comunicação precisa aproximar-se novamente da interação, e os autores indicam três formas para essa comunicação-interação: infor-

macional (mensagens unidirecionais da empresa para o consumidor com intenção de informar), comunicacional (informar e ser informado como aspectos centrais da interação) e dialógica (diálogo). Os autores consideram que o diálogo representa mais do que uma mera conversa, consistindo num processo interativo de aprendizagem conjunta, enxergando o diálogo entre empresa e consumidor como uma forma avançada de comunicação de marketing, por oferecer suporte à co-criação de valor. Prahalad e Ramaswamy (2004) também destacam a importância do diálogo ao citá-lo com um dos quatro blocos que servem como base para a interação entre consumidor e empresa, afirmando que o diálogo implica em interatividade, engajamento profundo, habilidade e disponibilidade para ação em ambos os lados.

A terceira atividade de criação de valor apontada por Ballantyne e Varey (2006) refere-se ao conhecimento, que pode ser dividido em tácito e explícito, sendo o primeiro aplicado diretamente na criação de valor, enquanto o segundo pode ser armazenado de alguma forma para ser acessado na criação de valor. Neste ponto, é possível compreender que o conhecimento pode ser criado e difundido através do diálogo, apesar deste não ser a única fonte de conhecimento.

Percebe-se que as três atividades de criação de valor citadas por Ballantyne e Varey (2006) estão intimamente relacionadas. Um esquema das relações que são apreendidas do texto desses autores é apresentado na figura 2.

Figura 2 – Relacionamento, Comunicação e Conhecimento como Atividades de Criação de Valor



Cabe ressaltar uma diferença entre as figuras 1 e 2. A figura 1 mostra coprodução e customização como estratégias de co-criação de valor, enquanto a figura 2 mostra relacionamento, comunicação e conhecimento como atividades de criação (e não co-criação) de valor. Essa diferença existe porque, apesar de Ballantyne e Varey (2006) proporem seu estudo como uma extensão da lógica dominante de serviço de Vargo e Lusch (2004), que assume que o valor é co-criado, o estudo dos primeiros autores utiliza, na maioria das vezes, o termo criação de valor. Depreende-se do texto de Ballantyne e Varey (2006) que há concordância com a premissa de Vargo e Lusch (2004) do consumidor como co-criador de valor, e que as três atividades citadas como atividades de criação de valor poderiam também ser definidas como atividades de co-criação de valor, dada a lógica relacional que ambos os textos adotam. De fato, em alguns trechos o termo co-criação é citado: “vemos o diálogo como uma forma avançada de comunicação de marketing porque ele

suporta a co-criação de valor” (Ballantyne & Varey, 2006, p. 338); “preferimos reservar os termos co-criação de valor e co-criação de conhecimento para interações dialógicas mais espontâneas e colaborativas” (Ballantyne & Varey, 2006, p. 344).

MARKETING DE RELACIONAMENTO, COPRODUÇÃO E CUSTOMIZAÇÃO

Até o momento, a revisão da literatura permitiu estabelecer a relação entre coprodução e co-criação de valor, customização e co-criação de valor, marketing de relacionamento e co-criação de valor. Contudo, como podem esses três construtos que levam à co-criação de valor relacionarem-se entre si? Que tipo de relação pode ser estabelecida entre as duas estratégias de co-criação de valor analisadas (co-produção e customização) e o relacionamento, que por sua vez é uma atividade de co-criação de valor? De acordo com Brito

(2011), a participação do consumidor em atividades de produção de serviços destaca a característica relacional dos serviços e consiste em uma das raízes teóricas do marketing de relacionamento.

Também é possível relacionar esses conceitos através do trabalho de Prahalad e Ramaswamy (2004). Esses autores defendem a co-criação de experiências como base para a criação de valor, assumindo que o valor é criado conjuntamente por empresa e consumidores, sendo a interação entre esses dois agentes um aspecto fundamental dessa co-criação, ou seja, uma perspectiva relacional para a criação de valor semelhante àquela encontrada em Vargo e Lusch (2004) e Ballantyne e Varey (2006). Prahalad e Ramaswamy (2004) definem os quatro blocos fundamentais para que ocorra a interação entre empresa e consumidor, blocos estes que facilitam as experiências de co-criação de valor: diálogo, acesso, risco-benefício e transparência, também conhecidos pela sigla formada com suas iniciais, DART.

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), o diálogo entre empresa e consumidor torna-se difícil se estes últimos não possuem o mesmo acesso e transparência em relação à informação, ou seja, se há assimetria de informações favorecendo a empresa e desfavorecendo o consumidor. Sem o diálogo, o acesso e a transparência, fica mais difícil para o consumidor fazer uma avaliação do tipo risco-benefício de uma decisão. Não há como conceber um relacionamento no qual ambas as partes se consideram parceiras em uma situação ganha-ganha, característica do marketing de relacionamento de acordo com Gummesson (1994), sem os blocos fundamentais da interação para co-criação de valor citados por Prahalad e Ramaswamy (2004).

Evidencia-se a necessidade de diálogo para a co-criação de valor, diálogo esse que consiste em aprendizagem conjunta, engajamento profundo, habilidade e disponibilidade para ação (Ballantyne & Varey, 2006; Prahalad & Ramaswamy, 2004) e que é inerentemente relacional, pois não pode existir onde não há relacionamento. Esse mesmo diálogo é necessário para a coprodução e para a customização? Com certeza é preciso haver comunicação entre empresa e consumidor para haver coprodução e customização, mas essa comunicação precisa ser um diálogo, nos moldes descritos por Prahalad e Ramaswamy (2004) e Ballantyne e Varey (2006)?

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), o diá-

logo implica em interatividade, engajamento profundo, habilidade e disponibilidade para ação. Tanto na coprodução quanto na customização, é preciso haver interatividade, engajamento, habilidade e disponibilidade para ação de ambas as partes envolvidas, empresa e consumidor. Uma empresa não pode customizar um produto se não houver essas três características nela própria e em seus consumidores. Nessa perspectiva, seria necessário diálogo para haver relacionamento, coprodução e customização.

Já Ballantyne e Varey (2006) consideram o diálogo um processo interativo de aprendizagem conjunta, portanto cabe a pergunta: é possível haver coprodução e customização sem aprendizagem conjunta? Ora é difícil, mas não impossível, pensar na customização como um processo no qual somente a empresa ou o consumidor aprendem, embora precisem da interação entre eles para essa aprendizagem unidirecional. Empresas podem coproduzir e customizar produtos, sejam eles bens físicos ou serviços, no ponto de venda, sem gerar conhecimento explícito para ela mesma, sem aproveitar as informações geradas nesse processo realizado junto ao consumidor. Da mesma forma, consumidores podem ser fonte de informações que serão utilizadas pelas empresas na customização em massa de determinados produtos que serão ofertados sem que ocorra aprendizagem do consumidor nesse processo, devido ao fato da participação do consumidor estar restrita ao fornecimento de informações prévias para produção. Em algumas situações, os tipos de comunicação informacional (mensagens unidirecionais com intenção de informar) e comunicacional (interação na qual é preciso informar e ser informado), citados por Ballantyne e Varey (2006), já seriam suficientes para possibilitar a coprodução e a customização.

É possível traçar o seguinte panorama a partir da literatura consultada: é necessário haver comunicação para haver relacionamento (Ballantyne & Varey, 2006; Hunt et al., 2006) e co-criação de valor (Ballantyne & Varey, 2006; Prahalad & Ramaswamy, 2004). É preciso que exista comunicação entre empresa e consumidor para haver coprodução, já que essa consiste na participação do consumidor nas atividades de produção (Etgar, 2008). Da mesma forma, necessita-se de comunicação para realizar qualquer uma das formas de customização, isto é, tanto para o consumidor formar seu produto escolhendo dentre um

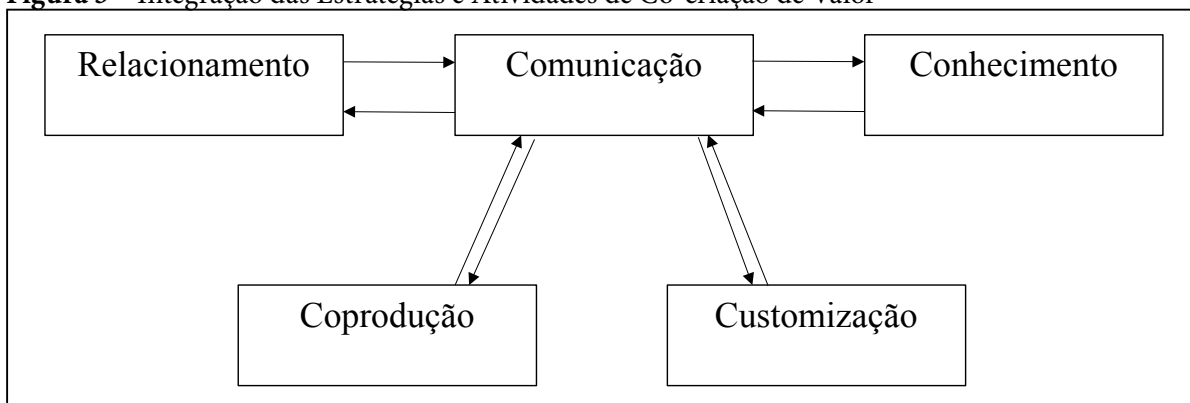
conjunto de opções pré-estabelecidas pela empresa (Dellaert & Dabholkar, 2009; Hildebrand et al., 2014; Liechty et al., 2001) quanto também para a empresa reunir informações sobre as preferências dos consumidores para ofertar-lhes um produto adequado (Ertimur, 2008; Etgar, 2008).

A literatura consultada é omissa quanto à necessidade de existir relacionamento em situações de coprodução e de customização, mas infere-se, a partir das definições dessas estratégias, que ambas poderiam ser aplicadas em casos de trocas transacionais, ou seja, dispensam a existência de relacionamento duradouro entre as partes. As estratégias de coprodução e de customização, no entanto, podem ser úteis à criação, ao desenvolvimento e à manutenção de relacionamentos? O caminho traçado até o momento indica que sim. Viu-se que coprodução e customização requerem comunicação, porém elas próprias podem ser estratégias utilizadas para

comunicação entre empresa e consumidores. Ao coproduzirem, consumidores estão comunicando às empresas suas preferências, aquilo que tem valor para eles. O mesmo ocorre no caso da customização. Além disso, a coprodução reduz o nível de decepção do consumidor com a empresa depois de uma falha de serviço (Pacheco, Becker, & Brei, 2017). Tendo em vista que emoções negativas como a decepção poderiam prejudicar o relacionamento entre consumidor e empresa, o resultado encontrado pelos autores sugere que a coprodução pode ser usada para melhorar esse relacionamento mesmo depois de situações que são naturalmente nocivas para o mesmo, como no caso das falhas de serviço.

Desta forma, o principal elo entre as estratégias de co-criação de valor da figura 1 e as atividades de co-criação de valor da figura 2 parece ser a comunicação. A figura 3 mostra um esquema que une tais estratégias e atividades.

Figura 3 – Integração das Estratégias e Atividades de Co-criação de Valor



CONCLUSÃO

Dois dos quatro componentes do *mix* de marketing aos quais as empresas costumam voltar sua atenção foram abordados neste trabalho: produto e comunicação. Em relação ao produto, foram analisadas as estratégias de coprodução e de customização, adotadas quando as empresas decidem fazer o produto com o consumidor em vez de para o consumidor. Quanto à comunicação, abordou-se o importante papel da interação característica fundamental do marketing de relacionamento, na co-criação de valor.

Na atual filosofia *market with* do marketing (Lusch et al., 2007), filosofia de caráter relacional na qual o valor é co-criado com o consumidor (Vargo & Lusch, 2004, 2008), estratégias como a coprodução e a customização são aliadas das

empresas e dos consumidores no caminho para a co-criação de valor. Os relacionamentos e os pontos de interação entre empresa e consumidor são importantes para a co-criação de valor, e é evidente a importância de uma comunicação efetiva para uma relação bem-sucedida e para a criação conjunta de valor (Ballantyne & Varey, 2006; Hunt et al., 2006; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Nessa busca por uma comunicação efetiva, as estratégias de coprodução e customização podem consistir em relevantes fontes de informações sobre os consumidores e meios através dos quais haverá criação conjunta de conhecimento, que, assim como relacionamento e comunicação, também conduz à criação de valor (Ballantyne & Varey, 2006).

Desta maneira, o que se assume aqui não é que coprodução e customização implicam em

trocas relacionais, pois se admite que essas estratégias possam ser adotadas em trocas meramente transacionais. Todavia, ambas podem contribuir para uma comunicação efetiva e para a criação, desenvolvimento e manutenção de relações, o que consiste no próprio marketing de relacionamento pela definição de Morgan e Hunt (1994). Dessa forma, coprodução e customização, além de estratégias de co-criação de valor, podem também ser consideradas estratégias de marketing de relacionamento, que por sua vez também é fundamental para a co-criação de valor (Ballantyne & Varey, 2006). Além disso, a coprodução resulta em maior lealdade e relacionamento mais forte entre consumidor e empresa (Mustak et al., 2016), dois fatores importantes para a manutenção de relacionamentos de longo prazo, que é um dos conceitos centrais do marketing de relacionamento (Agariya & Singh, 2011). Este parágrafo mostra que um dos principais objetivos deste estudo – o de investigar se coprodução e customização poderiam ser consideradas estratégias de marketing de relacionamento foi atingido. Contudo, as estratégias de coprodução e de customização não devem ser consideradas condições *sine qua non* para o relacionamento e tampouco para a co-criação de valor.

Outro objetivo deste estudo referia-se às implicações da adoção dessas estratégias de co-criação de valor. Como implicações das estratégias de co-criação de valor abordadas (i.e., coprodução e customização), é possível citar o aumento do controle percebido (Bateson & Langeard, 1982; Ertimur, 2008; Pacheco et al., 2013) e de satisfação do consumidor (Bendapudi & Leone, 2003; Hunt et al., 2012), a tendência de avaliação superior da qualidade por parte do consumidor (Golder et al., 2012), a intenção de compra e a disposição do consumidor a pagar pelo produto (Franke et al., 2009), maior lealdade do consumidor com a empresa, o relacionamento mais forte entre empresa e consumidor, maior índice de recompra e melhor recuperação de serviços (Mustak et al., 2016).

Apesar do apelo positivo para adoção da coprodução e da customização como estratégias para co-criação de valor e de marketing de relacionamento, é importante ter em mente que essas estratégias nem sempre levam a resultados positivos. Um dos efeitos negativos pode ser o aumento da complexidade (Dellaert & Dabholkar, 2009). Conforme comentado durante o texto, essas estratégias podem reduzir a satisfação do consumi-

dor quando o processo de customização é muito complexo (Hildebrand et al., 2014) ou quando o consumidor não se sente preparado para coproduzir (Dong et al., 2015). Além disso, a coprodução eleva o nível de controle percebido do consumidor, conforme já comentado no texto, porém a elevação do nível de controle percebido nem sempre é algo que o consumidor deseja. Fornecer maior nível de controle que o nível desejado pelo consumidor pode diminuir sua satisfação (Joosten et al., 2016). Também podem haver outros efeitos negativos para a empresa, como aumento de custo e de estresse dos prestadores de serviços (Mustak et al., 2016).

REFERÊNCIAS

- Agariya, A. K., & Singh, D. (2011). What really defines relationship marketing? A review of definitions and general and sector-specific defining constructs. *Journal of Relationship Marketing*, 10(4), 203–237. <http://doi.org/10.1080/15332667.2011.624905>
- Ballantyne, D., & Varey, R. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6(3), 335–348. <http://doi.org/10.1177/1470593106066795>
- Bateson, J. E. G., & Langeard, E. (1982). Consumer Uses of Common Dimensions in the Appraisal of Services. *Advances in Consumer Research*, 9(1), 173–176.
- Bendapudi, N., & Leone, R. P. (2003). Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. *Journal of Marketing*, 67(1), 14–28.
- Brito, C. (2011). Relationship Marketing - Old Wine in a New Bottle? *Innovative Marketing*, 7(1), 66–77.
- Cronin, J. J., Brady, M. K., & Hult, G. T. M. (2000). Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193–218. [http://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00028-2](http://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00028-2)
- Dellaert, B. G. C., & Dabholkar, P. A. (2009). Increasing the Attractiveness of Mass Customization : The Role of Complementary On-line Services and Range of Options. *International Journal of Electronic Commerce*, 13(3), 43–70. <http://doi.org/10.2753/JEC1086-4415130302>
- Dong, B., Sivakumar, K., Evans, K. R., & Zou, S. (2015). Effect of Customer Participation on Service Outcomes: The Moderating Role of Participation Readiness. *Journal of Service Research*, 18(2), 160–

176. <http://doi.org/10.1177/1094670514551727>
- Ertimur, B. (2008). The Role of Perceived Control in Co-Production. *European Advances in Consumer Research*, 8, 334–335.
- Etgar, M. (2008). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 97–108. <http://doi.org/10.1007/s11747-007-0061-1>
- Franke, N., Keinz, P., & Steger, C. J. (2009). Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences? *Journal of Marketing*, 73(5), 103–121. <http://doi.org/10.1509/jmkg.73.5.103>
- Golder, P. N., Mitra, D., & Moorman, C. (2012). What Is Quality? An Integrative Framework of Processes and States. *Journal of Marketing*, 76(4), 1–23.
- Grönroos, C. (2011). Relationship Marketing as Promise Management. In *The SAGE Handbook of Marketing Theory* (p 397–413). <http://doi.org/10.4135/9781446222454>
- Gummesson, E. (1994). Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 5–20. <http://doi.org/10.1108/09564239410074349>
- Hildebrand, C., Haeubl, G., & Herrmann, A. (2014). Product Customization via Starting Solutions. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 51(6), 707–725. <http://doi.org/10.1509/jmr.13.0437>
- Hunt, D. M., Geiger-oneto, S., & Varca, P. E. (2012). Satisfaction in the context of customer co-production: A behavioral involvement perspective. *Journal of Consumer Behaviour*, 11(5), 347–356. <http://doi.org/10.1002/cb>
- Hunt, S. D., Arnett, D. B., & Madhavaram, S. (2006). The explanatory foundations of relationship marketing theory. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(2), 72–87. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/10610420610651296>
- Joosten, H., Bloemer, J., & Hillebrand, B. (2016). Is more customer control of services always better? *Journal of Service Management*, 27(2), 218–246. <http://doi.org/10.1108/JOSM-12-2014-0325>
- Liechty, J., Ramaswamy, V., & Cohen, S. H. (2001). Choice Menus for Mass Customization: An Experimental Approach for Analyzing Customer Demand with an Application to a Web-Based Information Service. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 183–196. <http://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.183.18849>
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5–18. <http://doi.org/10.1016/j.jretai.2006.10.002>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <http://doi.org/10.1177/1356766710391135>
- Mustak, M., Jaakkola, E., & Halinen, A. (2013). Customer participation and value creation: a systematic review and research implications. *Managing Service Quality: An International Journal*, 23(4), 341–359. <http://doi.org/10.1108/MSQ-03-2013-0046>
- Mustak, M., Jaakkola, E., Halinen, A., & Kaartemo, V. (2016). Customer participation management: developing a comprehensive framework and a research agenda. *Journal of Service Management*, 27(3), 250–275.
- Pacheco, N. A., Becker, L. C. B., & Brei, V. A. (2017). A light in the dark: The benefits of co-production in service failures. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34. <http://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.09.012>
- Pacheco, N. A., Lunardo, R., & dos Santos, C. P. (2013). A perceived-control based model to understanding the effects of co-production on satisfaction. *BAR - Brazilian Administration Review*, 10(2), 219–238. <http://doi.org/10.1590/S1807-76922013000200007>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14. <http://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19–30. <http://doi.org/10.1108/03090569610106626>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.

Producing the Consumer Supply: Strategies for Value Co-Creation and Relationship Marketing

ABSTRACT

Firms usually make decisions regarding its marketing mix to acquire and retains consumers, aiming for a successful product, price, communication and distribution combination in terms of sales and profit. Regarding its product, one of the decisions that firms must make is whether they will produced to the consumer or with the consumer. The production of an offer with the consumer has been studies under several concepts, including co-production and customization, and this subject has been encouraged by the service dominant logic. According to this logic, marketing has changed from a market to philosophy, in which firms would research consumers in order to enable the provision of a product that would match their needs, to a market with philosophy, in which consumers are partners of the firm in the value co-creation. Due to the interaction between firm and consumer in value co-creation, the service dominant logic is relational. The interaction between firm and consumer as well as the consumer participation through co-production and customization has received great attention during the last few years, becoming an important research focus in marketing. In face of the increasing interest of marketing researchers and practitioners in interaction between firm and consumer, this study analyses whether coproduction and customization could be considered as marketing relationship strategies and which would be the implications of adopting such strategies. Based on a literature review, this study shows that coproduction and customization may be considered bot co-creation and marketing relationship strategies. The main implications of adopting these strategies are increased consumer perceived control and satisfaction, higher quality evaluation, purchase intention, willingness to pay for a product, higher complexity, increased consumer loyalty, stronger relationship between consumer and firm, among others.

Keywords: Value co-creation, co-production, customization, consumer participation, relationship marketing.

Endereço para contato:

Natalia Araujo Pacheco

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Rua Washington Luiz, 855, Centro Histórico - CEP 90010-460 - Porto Alegre, RS, Brasil.

Recebido em 19/03/2016

Aprovado em 15/03/2017

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer