

O Processo de Cocriação de Valor entre Empresas e Consumidores: uma análise comparativa de dois casos da indústria de bens de consumo

Jorge Fernando Dietrich

Mestre em Administração de Empresas; professor da ESPM-Sul
Escola Superior de Propaganda e Marketing
E-mail: <jdietrich@espm.br>.

Vinicius Sittoni Brasil

Doutor em Marketing; professor titular do PPGAd/FACE/PUCRS
Programa de Pós-graduação em Administração
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
E-mail: <vinicius@pucrs.br>.

Ricardo Saraiva Frio

Mestrando em Marketing
Programa de Pós-graduação em Administração
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
E-mail: <ricardo.frio@acad.pucrs.br>.

Resumo

O envolvimento do consumidor nos processos de criação de valor tornou-se um tema de destaque na última década na esfera acadêmica do Marketing (Grönroos, 2006). Apresentada por Vargo e Lusch (2004a), a Lógica do Serviço Dominante (Lógica S-D) enfatiza que os consumidores estruturam sua avaliação crítica de valor quando bens e serviços estão em uso. Este conceito, denominado valor em uso, é um dos elementos fundamentais relacionados aos processos de cocriação de valor entre empresas e consumidores (Prahalad & Ramaswamy, 2004). O presente trabalho baseia-se em dois estudos de casos realizados junto a grandes empresas do segmento de bens de consumo (Whirlpool e Tramontina). O objetivo principal da pesquisa foi analisar o conjunto de fatores considerados fundamentais para a ocorrência da cocriação de valor, incluindo: cultura empresarial, características do mercado, intensidade competitiva, características dos produtos e habilidades específicas das empresas. A escolha das duas organizações foi baseada na intenção de comparar duas empresas com características distintas no que tange ao processo de cocriação (ocorrência versus não-ocorrência do fenômeno). A interpretação dos dados primários obtidos nas entrevistas de profundidade com gestores das empresas, e de dados secundários oriundos de uma análise documental, proporcionou um conjunto de achados importantes para a compreensão do tema. Observou-se que a influência dos fatores fundamentais para a cocriação foram confirmados nos casos analisados, com preponderância da cultura organizacional e das habilidades da empresa. Além disto, um novo fator emergiu como relevante na implantação da cocriação de valor, denominado relação com a marca e caracterizado como um consistente sentimento de pertencimento e de identidade do consumidor para com a marca. Como desdobramento deste estudo, evidencia-se que a cocriação não pode ser associada apenas a implantação de um conjunto de ferramentas, mas que está diretamente atrelada à presença de um conjunto de elementos capazes de assegurar a viabilidade real de sua implantação. A análise dos casos igualmente demonstra a necessidade das empresas se organizarem internamente, planejando ações e desenvolvendo mecanismos internos que permitam obter melhores resultados. Por fim, são apresentadas as implicações acadêmicas do estudo, bem como suas limitações.

Palavras-chave: Marketing. Cocriação de Valor. Consumo.

1. Introdução

O ambiente de mercado vem apresentando mudanças contundentes nos últimos anos, caracterizando-se por um cenário de desenvolvimento tecnológico, oferta de produtos similares entre concorrentes e, por consequência, maior concorrência, determinando às empresas a necessidade de explorar novas abordagens para a criação de valor (Ramaswamy, 2009a). Neste contexto, emerge também um novo tipo de consumidor, com maior acesso à informação, comunicação em rede, sentimento de poder e uma gama mais ampla de escolhas de produtos (Pralhad & Ramaswamy, 2003).

Esse ambiente de mudança traz reflexões a respeito do significado de valor para o consumidor. A Lógica do Serviço Dominante (Lógica S-D), apresentada por Vargo e Lusch (2004a), constituiu-se em uma nova visão acerca do conceito e dos mecanismos de criação de valor, associados diretamente com a interação entre consumidor e empresa. Nesta perspectiva, o valor é gerado pelo consumidor a partir de suas interações com a empresa e seus produtos (bens e serviços), caracterizado como valor em uso.

A Lógica S-D contrapõe a Lógica do Produto Dominante (Lógica P-D), na qual o produto criado pela empresa é a representação e o portador de valor para o consumidor. Na Lógica S-D, o processo de criação de valor é compartilhado, envolvendo o consumidor como um cocriador de valor (Lusch & Vargo, 2006, p. 181). Desta forma o conceito de cocriação de valor é impulsionado a partir da lógica S-D, sendo explorado por autores como Prahalad e Ramaswamy (2004) e Payne, Storbacka e Frow (2008) como a condição de criação de mútuo valor para empresas e consumidores. Na cocriação de valor o consumidor é envolvido no processo de criação de valor de forma interativa com a empresa, sendo um agente ativo e endógeno, com atuação interna

no processo (Pralhad & Ramaswamy, 2004; Grönroos, 2006; Troccoli, 2009).

Pralhad 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.

Diante desse contexto, este estudo direciona-se ao tema da cocriação de valor entre empresas e consumidores, buscando aprofundar o entendimento dos elementos de viabilização – fatores fundamentais para implantação – do processo de cocriação de valor, ou seja, um conjunto de elementos que possibilitam à empresa a condição de implantar o processo de cocriação de valor, a saber: cultura da empresa, características do produto envolvido no processo, características do mercado e habilidades da empresa. Tais elementos foram apresentados em Brasil, Santos e Dietrich (2010) e serão posteriormente detalhados neste artigo.

A Base Teórica ampara-se na Lógica S-D, proposta por Vargo e Lusch (2004a), e em estudos sobre cocriação de valor e sua implantação (Pralhad & Ramaswamy, 2003 e 2004; Bielski, 2004; Grönroos, 2006; Ballantyne & Varey, 2006; Payne *et al.*, 2008; Troccoli, 2009; Ramaswamy, 2009a e 2009b; Santos & Brasil, 2010).

Em relação ao Método, a pesquisa qualitativa e de natureza exploratória foi considerada a mais adequada, tendo em vista que o conceito de cocriação de valor é recente e o fenômeno necessita de maior compreensão. O método de estudo de caso foi o escolhido, considerando-se sua capacidade de lidar com questões contextuais, pertinentes ao fenômeno em estudo (Gil, 2007).

2. Referencial teórico

O conceito de marketing vem sendo discutidos nas últimas três décadas, considerando fatores como mudança de mercado, presença ativa do consumidor nos processos de criação de valor e marketing de relacionamento (Grönroos, 2006). A ideia tradicional de troca presente nas definições de marketing (Bagozzi, 1975), tem recebido a abordagem de troca acrescida de interações entre empresas e consumidores (Gummesson, 1987). Igualmente o conceito de valor em uso na criação de valor para os consumidores, tem crescido em importância na literatura de marketing (Vargo & Lusch, 2004a). Grönroos (2006) cita que a Associação Americana de Marketing tem atualizado a definição de marketing e incluído valor para os consumidores e relacionamento com o consumidor na definição.

Seguindo este raciocínio, o conceito de valor tem sido amplamente discutido como uma variável crítica. As pesquisas mais recentes mostram 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 com esses (Vargo & Lusch, 2004a). Pesquisas anteriores já citavam que os consumidores avaliam o valor dos produtos baseados no que recebem e no que é sacrificado (Zeithaml, 1988). A noção de que somente o consumidor pode avaliar o valor de bens e serviços já tinha sido expressada por Levitt (1983).

Estes conceitos impulsionados pela Lógica S-D, proposta por Vargo e Lusch (2004a), enfatizam que consumidores fazem a avaliação crítica de valor quando bens e serviços estão em uso, explorando o conceito do valor em uso. O valor em uso é ressaltado por Vargo e Lusch (2004a) como o valor não produzido unicamente pela empresa, mas construído através das interações do consumidor com a empresa ou com produtos e serviços desta, percebido pelo consumidor durante o uso desses produtos e serviços, e não

somente nos momentos de compra, ou seja, troca com a empresa fornecedora.

A Lógica S-D contrapõe a tradicional Lógica P-D, caracterizada pelo predomínio da produção, onde o valor é provido como um conjunto de *outputs* (saídas), orientada para os recursos estáticos, requerendo outros recursos que os façam funcionais (Lusch; Vargo & Wessels, 2008). Lusch e Vargo (2006) destacam que a Lógica P-D trabalha com o conceito de valor adicionado, com os produtos sendo transmitidos aos consumidores na forma de atributos, percebidos na troca realizada entre empresas e consumidores, caracterizando a orientação para produto no conceito do marketing. Os autores destacam que na transição de conceitos entre a Lógica P-D e a Lógica S-D, tem-se também a evolução do conceito do marketing, partindo da perspectiva “*to market*”, passando à perspectiva “*market(ing) to*” e atingindo a perspectiva “*market(ing) with*”.

Lusch (2007) defendeu uma estrutura conceitual para esta evolução histórica do marketing. Na perspectiva “*market to*” a interação com os consumidores não está vinculada a estratégia da empresa, sendo o consumidor considerado uma fonte de informações, caracterizada pela mão única, partindo deste e chegando à empresa (Vargo & Lusch, 2004a; Lusch & Vargo, 2006; Ballantyne & Varey, 2006). Lusch *et al.* (2008) caracterizam uma fase intermediária, de transição entre a Lógica P-D e a Lógica S-D, onde a orientação para o mercado já estaria presente na estratégia da empresa, com uma maior dinamismo no sistema e uma maior interação na comunicação entre as partes, sendo a perspectiva “*market(ing) to*” mais visível.

Seguindo a evolução dos conceitos, Santos e Brasil (2010), a partir da perspectiva “*market(ing) with*”, citam que a interação das empresas com os consumidores é uma característica básica diferenciando das perspectivas anteriores, sendo o consumidor considerado como um parceiro da empresa e participante do processo de criação de valor. Prahalad e Ramaswamy (2004) destacam que na perspectiva “*market to*” (base da Lógi-

ca P-D) o consumidor é um agente exógeno ao processo de marketing, ou seja, não tendo participação na construção deste, e sim sendo alvo da empresa, na perspectiva “*market(ing) with*”, o consumidor é endógeno ao processo, ou seja, ele participa da construção e realização do processo e não somente da entrega final do mesmo.

Após as publicações iniciais da Lógica S-D (Vargo & Lusch, 2004a), os autores começaram a reconhecer mais fortemente não somente a aplicação de recursos pelas empresas, mas também a função da integração de recursos de empresas e participantes do processo. Lusch e Vargo (2006) citam que organizações existem para integrar e transformar competências micro-especializadas em complexos serviços que são demandados pelo mercado.

Seguindo a Lógica S-D, ganha força o conceito de cocriação de valor, com o consumidor sendo envolvido no processo de criação de valor com a empresa (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Payne *et al.*, 2008; Ramaswamy, 2009a e 2009b). Neste conceito, empresas não devem entregar valor ao consumidor; devem facilitar a criação do valor ao consumidor em um processo de geração de valor para os clientes, possivelmente sendo envolvidos em um processo de cocriação de valor com os consumidores (Grönroos, 2006). Lusch e Vargo (2006) afirmam que é importante reconhecer que existem dois componentes da criação de valor. O mais abrangente destes é a cocriação de valor. Este conceito representa um drástico afastamento da lógica do produto dominante, cujo valor é visto como algo que é adicionado ao produto no processo de produção e o ponto de troca é capturado na troca de valor (ex. preço). O segundo componente da cocriação é o que pode ser chamado de coprodução. Isto envolve a participação na criação da essência do que é oferecido para o consumidor. Isto pode ocorrer através da divisão do que está sendo criado, do co-design, ou divisão da produção de produtos relacionados, e pode ocorrer com consumidores ou qualquer outro parceiro da cadeia de valor. Os dois componentes cocriação e co-produção fazem o consumidor estar presente no processo, diferindo

do conceito de produção associado à Lógica P-D (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Grönroos, 2006).

Com o objetivo de delimitar os conceitos que norteiam este trabalho, torna-se necessário afirmar que o estudo está baseado no conceito da Lógica S-D (Vargo & Lusch, 2004a e 2004b; Lusch, 2007; Lusch & Vargo, 2008a, 2008b; Ballantyne & Aitken, 2007). Este aspecto reforça a relevância do estudo, pois o conceito de valor necessita ser repensado, trazendo reflexões a respeito dos envolvidos no processo de criação de valor, empresa e consumidores. Dentro da evolução da ciência do marketing, esta mudança do paradigma dominante proposta por Vargo e Lusch (2004a) requer que novos mecanismos de ação sejam propostos, estabelecendo quais serão as formas de medição de valor, as ferramentas de marketing a serem utilizadas e as novas regras vigentes na relação empresa e consumidor. Assim, um novo modelo conceitual deve ser estabelecido, destacando-se os componentes deste modelo e também as variáveis que caracterizam a relação por parte do consumidor e pela empresa, ressaltando a relevância do tema.

Igualmente é importante ressaltar que o conceito de cocriação adotado é o que Prahalad e Ramaswamy (2004) colocam como uma nova fonte de vantagem competitiva, onde as interações de alta qualidade capacitam o consumidor a co-criar experiências únicas com a empresa, construindo valor para ambos. Nesse sistema é permitido que o cliente coconstrua a experiência adequada ao seu contexto. 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. Tendo então um ambiente de variedade de experiências entre os diferentes consumidores.

Esta linha de pensamento do marketing contrapõe a tradicional forma de se configurar o mercado com duas imagens distintas, uma com agregação de consumidores e outra focada na troca ou intercâmbio, onde a empresa negocia produtos e serviços com o consumidor, sendo que este conceito implica que a empresa pode agir de

forma autônoma no desenho de produtos, desenvolvendo processos de produção, criando comunicação de marketing, e controlando canal de vendas com pouca ou nenhuma interação com os consumidores.

A discussão do tema não fica restrita ao processo de interação e envolvimento do consumidor e empresa, Prahalad e Ramaswamy (2004) citam como um dos principais desafios na cocriação de valor, os ajustes necessários que tanto os gerentes e responsáveis das empresas como os consumidores, precisam realizar. Ambos precisam reconhecer que a interação deverá ser construída passando por pontos críticos, onde acesso e transparência devem estar presentes. Isto requer por parte da empresa investimentos em tecnologia e socialização dos gerentes, necessitando de troca nas práticas gerenciais, respondendo algumas importantes questões: Como a empresa deve se engajar em um diálogo constante com o consumidor? Como entender e atender diferentes expectativas de diferentes clientes?

Do lado dos consumidores, estes precisam aprender que cocriação é um caminho de duas vias, sendo que o risco não pode ficar de um só lado. Eles precisam aprender a ter responsabilidade pelos riscos que conscientemente aceitaram. As questões de governança que irão mediar as interações e criar mútuo benefício de resultados para consumidores e empresas são o objetivo (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

Delimitando ainda mais a pesquisa, este estudo está voltado a analisar, dentro do processo de cocriação de valor, a perspectiva da empresa, discutindo as variáveis que viabilizam o ambiente de cocriação proposta por Brasil, *et al.* (2010). Nela, os autores descrevem os elementos de viabilização da cocriação de valor, objeto deste estudo, com os respectivos pressupostos quanto às variáveis relacionadas.

A cultura da empresa constitui-se o primeiro elemento, considerando como indicadores¹ a

cultura aberta, incentivando a adesão ao processo de cocriação (Ramaswamy, 2009a e 2009b; Santos, 2009; Kotler; Kartajaya & Setiawan, 2010), a orientação para o mercado, trazendo indícios de maior propensão à cocriação, este pressuposto está baseado nos fundamentos de autores como Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Deshpandé, Farley e Webster (1993), e traços de inovação, indicando que a empresa teria maior facilidade para a cocriação, conforme Prahalad e Ramaswamy (2004).

O segundo elemento viabilizador considerado é a caracterização do produto presente na interação entre empresa e consumidores, um indicador é a característica técnica ou tecnológica destes produtos, que tenderiam a apresentar maior dificuldade de cocriação pela limitação de conhecimento do consumidor em relação ao produto. Este pressuposto está baseado nas definições de autores como Leonard-Barton (1995) e Christensen (1997), que reforçam a dificuldade de consumidores terem ideias em produtos com características técnicas ou tecnológicas. Também quanto aos produtos, têm-se o pressuposto de que a familiaridade quanto ao uso ou experiências poderia facilitar a cocriação (Payne *et al.*, 2008) e o grau de similaridade entre os produtos concorrentes, que poderia levar à cocriação como diferencial competitivo entre as empresas (Prahalad & Ramaswamy, 2000).

Outro elemento viabilizador considerado é o mercado em que ocorre o processo de cocriação, o nível de informação e conhecimento do consumidor poderia causar maior influência na adesão à cocriação (Plé & Chumpitaz, 2010; Brasil *et al.*, 2010), o hábito do consumidor em se engajar a processos iterativos, poderia facilitar o processo de cocriação (Prahalad & Ramaswamy, 2003; Möller; Rajala & Westerlund, 2008; Nambisan & Baron, 2007), sendo também considerado como indicador para este elemento viabilizador. Também o nível de intensidade competitiva do mercado, que quanto mais concorrido,

¹ Será denominado de indicador o aspecto pressuposto de cada elemento viabilizador que indica como cada respectivo elemento influencia o processo de cocriação de valor entre empresas e consumidores.

tenderia a busca de vantagens para estar à frente dos concorrentes com competências exclusivas (Alves & Mañas, 2008; Ramaswamy, 2009a e 2009b; Kotler et al., 2010), com a cocriação considerada um possível meio de diferenciação.

O último elemento viabilizador considerado na estrutura proposta são as habilidades da empresa, o primeiro indicador é a facilidade na definição de perfis (segmentos) dos consumidores, com a empresa tendo maior conhecimento sobre eles, facilitando o processo de cocriação (Payne et al., 2008; Santos, 2009; Plé & Chumpitaz, 2010). A capacidade de comunicação-interação da empresa com os consumidores, que teoricamente facilitaria a cocriação (Ballantyne & Varey, 2006, Payne et al, 2008; Ramaswamy, 2009a), é outro indicador considerado em habilidades da empresa. A multidisciplinaridade dos colaboradores da empresa, com os colaboradores envolvidos na interação com os consumidores, não ficando restritos a visão de suas funções e sim de todo o processo até o consumidor, igualmente tenderia a facilitar a cocriação (Prahalad & Ramaswamy, 2004). A visão restrita dos colaboradores e a não socialização da equipe poderia gerar conflitos entre eles e com o consumidor, dificultando a cocriação (Plé & Chumpitaz, 2010). Finalmente a presença de um espaço ou plataformas para interação e envolvimento do consumidor, é considerada como um facilitador para a realização da cocriação (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Payne et al, 2008, Ramaswamy, 2009a).

3. Metodologia

Para desenvolver este estudo, a pesquisa do tipo qualitativa e de natureza exploratória foi considerada a mais adequada. Malhotra (2001) cita que as pesquisas qualitativas se adéquam a compreensão inicial de um problema a ser estudado e de que os resultados dessas pesquisas

resultam em critérios a serem estudados em pesquisas quantitativas. Quanto às pesquisas exploratórias, Gil (2007) esclarece que estas são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

O tema cocriação ainda é pouco explorado no contexto acadêmico e gerencial, sendo que a partir dos estudos de Vargo e Lusch (2004a) é que autores incrementaram a discussão da cocriação de valor entre empresas e consumidores (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Ballantyne & Varey, 2006; Payne *et al.*, 2008). No contexto brasileiro, a abordagem é ainda mais recente (Troccoli, 2009; Santos & Brasil, 2009; Brasil *et al.*, 2010). De acordo com Yin (2003), estudos exploratórios baseados em estudo de caso possuem como principal objetivo a compreensão de um fenômeno, baseando-se em situações em que a existência de hipóteses não esteja presente.

Como já citado anteriormente esta pesquisa tem o objetivo de melhor compreender os elementos viabilizadores por parte da empresa para o processo de cocriação de valor, influenciando na interação entre consumidor e empresas conforme estrutura conceitual proposta por Brasil *et al.* (2010) e na base teórica relatada. Gil (2007) cita que muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema escolhido é bastante genérico ou pouco explorado, tornando necessário seu esclarecimento e delimitação. O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais especializados.

Dentre as situações relevantes em relação aos diferentes tipos de estratégias qualitativas exploratórias citadas por Yin (2005), o método de estudo de caso foi definido em função do enfoque deste estudo, caracterizado como um fenômeno contemporâneo e de grande relevância para o marketing. Foram definidos dois estudos de caso

contrastantes para que melhor seja entendido a importância de cada elemento viabilizador e seus indicadores.

Como pré-requisitos para a seleção das duas empresas para a realização dos estudos de caso visando a estratégia do contraste entre uma empresa com indícios de cocriação de valor e outra não, adotou-se a escolha baseada em um estudo preliminar realizado por Santos (2009), comprovando características de envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos, e que potencialmente poderiam apresentar evidências ou não de cocriação de valor entre estas e os seus consumidores.

As empresas selecionadas para constituírem a base dos casos foram selecionados considerando-se trabalho anterior desenvolvido por Santos (2009), o qual caracterizou e analisou diversas empresas quanto ao envolvimento dos consumidores no processo de desenvolvimento de produtos de bens de consumo. Buscou-se, então, focar o presente trabalho em uma empresa com fortes características de envolvimento do consumidor (Whirlpool) em contraposição a uma empresa onde tais evidências não foram detectadas (Tramontina), ainda que ambas as empresas apresentem boa performance de mercado e reconhecido sucesso no lançamento de novos produtos.

A coleta de dados para a pesquisa foi realizada basicamente através de duas técnicas de pesquisa: a análise de dados secundários, pelo meio de dados provenientes de documentos que foram disponibilizados pela empresa, publicações de revistas especializadas, material da web; e a realização de entrevistas em profundidade com os principais executivos das empresas estudadas, considerando áreas ou processos de negócios, marketing ou inovação e desenvolvimento de produtos. O conjunto de respondentes foi composto por gestores das áreas/processos de negócios, marketing, desenvolvimento de produtos, e gestor de inovação, no caso da Whirlpool. Importante ressaltar que no caso da Tramontina os gestores responsáveis pelas unidades de negócios, são também responsáveis pelo desenvol-

vimento de produtos. Os dados obtidos nas entrevistas foram complementados com os dados secundários provenientes de documentos internos e externos das empresas estudadas. O objetivo foi priorizar os elementos viabilizadores da cocriação de valor entre empresas e consumidores (cultura da empresa, características dos produtos, características do mercado e habilidades da empresa), assim como seus indicadores considerados na estrutura conceitual da dissertação.

Os dados foram analisados a partir de uma análise temática de conteúdo do tipo categorial que permite uma classificação dos elementos significativos de acordo com a presença ou não dos indicadores analisadas (Bardin, 1977). Como última etapa da pesquisa foi feita a análise e interpretação final do estudo. Flick (2004) reforça que a interpretação é o cerne da pesquisa qualitativa. Nesta fase foi feita uma triangulação comparativa entre as respostas dos entrevistados e dos dados secundários, assim como com a revisão teórica.

Quanto às empresas escolhidas, a Tramontina foi escolhida em função de ter apresentado em estudo anterior (Santos, 2009) indícios de baixo envolvimento dos consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos, e dados primários e secundários foram coletados com objetivo de análise dos elementos viabilizadores da cocriação, conforme estrutura conceitual deste estudo.

A Tramontina é uma empresa nacional, criada em 1911 na Cidade de Carlos Barbosa - RS, presente em todo o território nacional e em mais de 120 países. A origem da empresa foi como uma pequena ferraria, e hoje atua no setor da cutelaria (facas e talheres), Ferramentas profissionais e de uso doméstico, material para cozinhas (panelas, baixelas, pias-fogão), equipamentos e móveis para jardim, construção civil, além de cadeiras e mesas de plástico injetado, entre outros, totalizando mais de 16000 itens de produtos.

Quanto à marca Tramontina, trata-se de uma marca única para todos os produtos, e conforme Perfil Institucional da Empresa (2009, p. 36), é reconhecida por 94% da população brasileira, seja através da menção ao nome, estímulo

visual pela logotipia, ou pelos produtos que fabrica, sendo que em 1997, o IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística) conferiu a empresa o título de marca notória. A empresa possui mais de 6000 funcionários e os dados citados caracterizando a empresa foram obtidos no Perfil Institucional Tramontina (2009, p. 09-54).

Já a Whirlpool foi escolhida em função de ter apresentado em estudo anterior (Santos, 2009) indícios de alto envolvimento dos consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos, e os dados primários e secundários foram coletados para análise dos elementos viabilizadores da cocriação, conforme estrutura conceitual proposta nesse estudo. A história da Whirlpool Corporation teve início em 1911, com a aparição da Upton Machine Company, no estado de Michigan (EUA), para a produção de máquinas de lavar roupas, conforme site <<http://www.whirlpool.com.br>>.

Hoje a empresa tem presença global e uma das unidades é a Whirlpool Latin América, líder do mercado latino-americano de eletrodomésticos, atuando no Brasil com as marcas Brastemp, Consul e KitchenAid, com fábricas em Rio Claro (SP), Joinville (SC) e Manaus (AM). Na América Latina, possui escritórios na Argentina, Chile, Peru, Guatemala, Equador, Colômbia, Miami e Porto Rico e atua principalmente com as marcas Jenn-Air, KitchenAid, Eslabon de Lujo, Whirlpool, Acros e Maytag. No Brasil, possui 20 laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento e quatro Centros de Tecnologia: Cocção, Ar-Condicionado, Lavanderia e Refrigeração – este considerado um dos maiores do mundo. Nesses locais, são desenvolvidos produtos e projetos inovadores que são exportados para mais de 70 países.

Quanto à inovação, em 2010, a empresa foi premiada pela Revista Época Negócios e a consultoria AT Kearney², como a empresa mais inovadora do Brasil, conforme Época Negócios (2010, p.100-115), além da já citada escolha da empresa no trabalho anterior de Santos (2009), em função

da premiação da Revista Amanhã e FINEP. Cabe ressaltar, que o estudo apresentado, foi realizado na unidade brasileira, com as entrevistas sendo realizadas em Porto Alegre, Joinville e São Paulo.

4. Resultados

A análise das entrevistas de profundidade e dos documentos acessados durante o trabalho permitiu estabelecer uma relação consistente entre a literatura e as práticas identificadas nas empresas. Tanto no caso da Tramontina, onde não há envolvimento de consumidores em seus processos, como na Whirlpool, que apresentou evidências concretas do fenômeno, verifica-se que a cocriação não se resume a uma simples prática gerencial. Este ponto é coerente com o que afirma Ramaswamy (2009a e 2009b), citando que as organizações precisam aprender como instituir as práticas e princípios da cocriação para viabilizá-la.

Como foi citada na fundamentação teórica, a Lógica S-D é base para o conceito de cocriação de valor entre empresas e consumidores. Na Lógica S-D o valor é percebido no uso do produto (Lusch & Vargo, 2004), pois o valor não existe por si só, sendo fenomenologicamente determinado. Esta abordagem de que o valor percebido – e em consequência a cocriação de valor –, são de caráter fenomenológico é reforçada por Plé e Chumpitaz (2010), quando alertam que a interação prevista para a cocriação, se não realizada de forma correta, pode se tornar uma interação de co-destruição.

Também é importante ressaltar que a cocriação é um processo considerado recente para a Whirlpool e de pouco conhecimento na Tramontina. Conforme Day (2004), a história de inovações nas empresas normalmente revela que o *breakthrough* de ideias frequentemente circula por um extenso período de aceitação e aperfeiçoamento para depois ser aceita e praticada. Assim, os resultados

2 A consultoria AT Kearney, a partir de 2010, introduz no Brasil o seu primeiro prêmio internacional Best Innovator. Realizado a cada ano, desde 2002, em 15 países europeus e nos Estados Unidos.

encontrados no estudo das duas empresas reforçam não somente os elementos viabilizadores da cocriação, mas demonstra também que a cocriação deve ser tratada de forma contextual.

Torna-se importante ressaltar que, de acordo com evidências encontradas em citações nos dois estudos de caso, a cultura apresentou uma posição de preponderância em relação aos demais elementos. Quando questionados a respeito de se ter algum elemento que julgavam ser mais importante para a implantação de processos de cocriação, todos os quatro entrevistados na Tramontina apontaram a cultura.

Já no caso da Whirlpool algumas respostas igualmente ressaltaram esse fator:

Para mim teria que ser a cultura. Acho que tem que ser o conjunto de partida. Se você não tem cultura você não vai conseguir inovar e não vai conseguir pensar em consumidor.

Honestamente o que me parece agora é a cultura. Vou te explicar porque que eu acho. Habilidades você desenvolve e se precisar você se alavanca inclusive de fora da empresa, pra conseguir essas habilidades. Você pode contratar novos talentos, você pode ter parceria com universidade, etc.

Nas citações dos entrevistados também se encontram sinais de que o modelo de gestão é importante para dar base para a cocriação quanto à estrutura e riscos: "...então riscos especialmente no sentido de atingir uma condição financeira que te permita lançar vôos e eventualmente ter algumas falhas... porque cocriação implica em você entrar em um segmento e eventualmente, se não deu certo, voltar". Ramaswamy (2009a e 2009b), refere-se a necessidade da empresa dar suporte à cocriação. Por sua vez, Plé e Chumplitaz (2010) destaque o potencial conflito que pode ocorrer durante o processo da cocriação de valor, caso não exista um alinhamento de expectativas entre empresa, colaboradores e consumidores. Estas colocações reforçam o papel do modelo de gestão como traço relevante da cultura organizacional. A impor-

tância do modelo de gestão é também reforçada pela citação de Prahalad e Ramaswamy (2003) de que as empresas precisam passar por uma revolução silenciosa para atingir a cocriação, e que apenas se desfazendo da visão centrada na empresa elas podem proceder ao trabalho difícil e demorado de fazer reformas duradouras no sistema de negócios.

Outro fator fundamental para o processo de cocriação, presente de forma mais evidente na análise do caso da Whirlpool foram as habilidades da empresa. Conforme cita um dos entrevistados: "tem que estar muito preparado para saber ouvir, saber tratar, saber divulgar, enfim, eu acho que cocriação tem um processo distinto das práticas comuns e você precisa dominar este processo para evitar problemas". Os entrevistados se referem, por exemplo, à importância de haver papéis definidos para colaboradores e consumidores. Payne *et al* (2008) dividem o processo de cocriação em processos ligados aos consumidores, à empresa e de interação, indicando que a definição de papéis entre consumidores e colaboradores é importante. Ramaswamy (2009a) se refere ao gerenciamento do processo de cocriação com o desenvolvimento de indicadores, alocação de recursos e mapeamento de atividades para a realização.

Embora sejam considerados fatores importantes para o sucesso das empresas em seus respectivos mercados, não foram identificadas evidências de que a intensidade competitiva e as características do produto tenham relação direta com o processo de cocriação de valor, ou seja, com base nos casos estudados, tais fatores não permitem uma distinção entre as empresas, indicando uma menor influência em relação à ocorrência ou não-ocorrência do processo de cocriação.

Por sua vez, um fator não considerado previamente emergiu da análise do caso Whirlpool. Trata-se do relacionamento ou relação com a marca, aqui caracterizado como um profundo senso de pertencimento e de identidade do consumidor com a marca.

O indício encontrado pode ser observado na citação de um dos entrevistados, referindo-se que para fazer cocriação de valor, os consumidores se conectam com a marca e não com o produto:

Se você vê um produto bonito no ponto de venda você não vai fazer cocriação, você vai fazer cocriação provavelmente com a marca. O produto é uma das manifestações. E a conexão da cocriação não é com o produto, é com a marca.

Na literatura, alguns autores fazem referências conectando marca com a cocriação. Prahalad e Ramaswamy (2004) e Payne *et al* (2008) relacionam cocriação e marca abordando experiência de compra e senso de comunidade; D'Avila, Damascena e Garrido (2008), relacionando cocriação com valor da marca, e Brodie, Glynn e Little (2006) consideram que as marcas de serviços facilitam e mediam a cocriação. Klaus e Maklan (2007) fazem referência sobre a experiência como fonte de criação de marcas fortes no contexto da Lógica S-D. O indício encontrado no estudo de caso em conjunto com as referências de autores mencionadas leva este estudo a propor uma maior reflexão a respeito, considerando os dois indicadores encontrados: experiência de compra sensorial e emocional; e senso de comunidade, considerando o sentimento de pertencimento da marca pelo consumidor a ser envolvido na cocriação.

Na reportagem “O segredo dos inovadores” na revista *Época Negócios* (2010, p. 107), o presidente da Whirlpool no Brasil, José Drummond, cita que as pessoas não querem mais um eletrodoméstico funcional. “Essa era já passou. Estamos disputando mercado com uma viagem a Fernando de Noronha ou com a TV LCD mais top. E não estou falando de preço, mas de desejo.” Esta citação remete à experiência de compra, sinalizando que os consumidores poderiam estar levando em consideração a experiência com a marca para aderir ao processo de envolvimento com a empresa para criar valor.

Na literatura, Payne *et al* (2008) consideram que a experiência do consumidor é a convergência de sua cognição, emoção e comportamento durante a interação com a empresa. D'Avila *et al* (2008) reforçam que esses elementos são interdependentes e envolvem o consumidor a pensar, sentir e agir no processo de criação de valor, fazendo com que o consumidor guarde lembranças da interação.

As recordações da experiência de compra, ou mesmo de um processo de cocriação, relacionados a uma determinada marca poderia ser um fator gerador para novas experiências para cocriação de valor. Importante ressaltar que conforme Schembri (2006) a cocriação entre empresa e consumidores, vai despertar diferentes percepções nos participantes, sendo que cada um vai perceber a qualidade da experiência de uma forma, tendo diferentes resultados entre os consumidores. Prahalad e Ramaswamy (2004) igualmente citam que a experiência de co-criar é única e personalizada.

Pine II e Gilmore (1998) apontam que as duas principais características da experiência são a participação do consumidor durante a interação e a conexão que este faz com o ambiente de relacionamento. Assim, trazendo para a cocriação este conceito, a percepção da experiência poderia significar resultados distintos nas várias interações com diferentes consumidores e também nas diversas interações que um determinado consumidor terá com a empresa.

Quando se considera a marca e seu valor para o consumidor, é importante considerar que entre os objetivos da marca está a de diferenciar um produto do outro, diminuindo a incerteza do consumidor na escolha (Aaker, 1998 e 2007; Kapferer, 2004). Kapferer (2004) considera como funções da marca facilitar a escolha e reduzir o risco percebido pelo consumidor.

Desta forma, considerando que marca tem por objetivo não só criar diferenciação para o consumidor, mas também diminuir o risco da escolha por parte do consumidor, e

que a experiência gerada de uma marca para o consumidor influencia sua participação nas interações com a empresa, pode-se considerar que a experiência de compra de uma marca é um potencial indicador para que se viabilize a cocriação de valor.

O segundo indicador para o elemento viabilizador relação com a marca, encontrado na pesquisa foi o senso de comunidade que a marca desperta, fazendo o consumidor se sentir parte dela, conforme se observa na seguinte citação de uma dos entrevistados:

É que quando eu falo marca me remete: interação, símbolo, benefício emocional, senso de comunidade, sentir parte de, um bem maior, que hoje é muito a razão de ser das redes sociais. É você se sentir parte, é uma comunidade.

Prahalad e Ramaswamy (2004) citam que os consumidores, em função da crescente evolução de redes sociais na web e facilidades tecnológicas, estão cada vez mais agrupados em comunidades que influenciam suas decisões, o que os autores chamam de comunidades de interesse. D'Ávila *et al* (2008) reforçam que o comportamento social dos consumidores e suas ligações em comunidades determinam estilos de vida e da forma de ser. Citam Aaker (1997) quanto à personalidade da marca, com a marca possuindo características humanas associadas a ela, e com os consumidores procurando se relacionar com empresas cuja personalidade seja semelhante à sua. Desta forma, pessoas jovens terão preferências por marcas de personalidade jovem, já pessoas adultas terão preferência por marcas consideradas sofisticadas (D'Ávila *et al.*, 2008).

Silva e Sato (2009) trazem o conceito de comunidades da marca, definidas como “entidades sociais que refletem o papel das marcas no dia a dia dos consumidores e promovem a conexão dos consumidores entre si” (Muniz Jr. apud Khauaja & Prado, 2008, p. 94). O exemplo considerado como gestão de comunidade de marca é o da Harley Davidson, que promove várias iniciativas que preenchem para seus

usuários a necessidade de pertencimento, e de fazer parte da comunidade da marca.

Desta forma, com o exposto teórico, acredita-se que o indício surgido na pesquisa de que comunidade da marca, fazendo o consumidor se sentir parte dela, pode ser considerado um indicador para que a relação com a marca seja considerada um elemento viabilizador para a cocriação de valor entre empresas e consumidores.

5. Conclusões

O estudo teve como propósito analisar como os elementos viabilizadores da cocriação de valor influenciam as empresas na criação compartilhada de valor com os consumidores. Como foi apresentado no item de fundamentação teórica, o tema cocriação de valor ainda é um assunto recente no marketing, sendo que a escolha do método qualitativo de estudo de caso, contribuiu para o aprofundamento das questões referente ao tema.

A partir da aplicação das entrevistas em profundidade com representantes das duas empresas escolhidas e da busca de dados secundários sobre as mesmas, envolvendo aspectos relacionados aos elementos viabilizadores da cocriação de valor, foi desenvolvido um comparativo entre os estudos de caso e a estrutura proposta. O Quadro 1 representa este comparativo. No estudo de caso da Tramontina observa-se os elementos estruturais cultura, mercado, habilidades da empresa e produtos, com seus respectivos indicadores pressupostos dando indícios de que a empresa não apresenta evidências de cocriação com seus consumidores, conforme pressupostos da estrutura conceitual desta dissertação. No caso da Whirlpool, os indicadores encontrados nos respectivos elementos viabilizadores, tiveram uma forte aderência com a estrutura conceitual proposta considerada nessa dissertação, apresentando sinais de evidência de cocriação de valor.

Os resultados estão condizentes com o proposto no estudo, pois a Whirlpool que apresentou no estudo anterior de Santos (2009) alto índice de envolvimento de consumidores nos processos de desenvolvimento de produtos, neste estudo mostrou indícios de cocriação de valor com os consumidores (já o contrário foi apresentado no estudo de caso da Tramontina).

A seguir será feito uma análise de cada elemento viabilizador da cocriação no comparativo das empresas para que se tenha a resposta de como cada elemento influencia no processo de viabilização da cocriação entre as empresas e consumidores.

Quadro 1: Resultados Comparativos dos Estudos de casos.

Elemento Viabilizador	Pressuposto	Estudo de Caso Tramontina	Estudo de Caso Whirlpool
Cultura	Orientação para o mercado	Orientação para produto	Orientação para o mercado
	Cultura da Inovação	Inovação de produtos e tecnologia de produção	Estratégia forte de inovação
	Abertura à Mudança	Cultura Fechada	Cultura aberta
	Modelo de Gestão		Incentiva profissionais a envolverem consumidores
Mercado	Perfil e conhecimento por parte dos consumidores	Baixo nível de conhecimento por parte dos consumidores	Bom conhecimento do consumidor em relação à usabilidade do produto
	Intensidade Competitiva	Competição forte principalmente com concorrentes Chineses	Mercado altamente competitivo
	Hábito de envolvimento dos consumidores	Não há o hábito de envolvimento	Consumidores habituados e receptivos ao envolvimento
Habilidades da Empresa	Segmentação/conhecimento dos consumidores	Segmentação em Massa	Segmentação do consumidor e busca constante do entendimento de suas características
	Equipes Multidisciplinares	Equipes funcionais	Incentivo à participação multidisciplinar nos projetos e competências ligadas ao envolvimento do consumidores
	Plataformas específicas para co-criar	Não existem plataformas específicas	Salas especiais e cozinhas experimentais
	Interação com o consumidor	Interação através de Mídia convencional, PDV e feiras	Forte presença de ferramentas de interação via <i>web</i> , como <i>blogs</i> e redes sociais, e participação em eventos de consumidores.
	Processo definido		Processo definido para a cocriação
Produtos	Grau de elementos técnicos	Fatores de difícil entendimento do consumidor	Participação de públicos específicos em concursos para desenvolvimento técnico do produto
	Conhecimento do Consumidor	Conhecimento de aspectos de design, não técnicos	Conhecimento pelo uso constante do produto por parte do consumidor
	Similaridade dos produtos concorrentes	Grande similaridade e com concorrência seguindo ações da Tramontina	Existe semelhança na tecnologia entre os concorrentes
Marca	Experiência de compra		Experiência sensorial e emocional
	Senso de comunidade		Pertencimento da marca

Fonte: Dados Coletados nos estudos de casos.

Portanto, com os resultados obtidos, pode-se dizer que a cultura mostrou ser um elemento viabilizador da cocriação nos estudos de casos estudados, sendo que a abertura às mudanças (Ramaswamy, 2009), orientação para o mercado (Narver & Slater, 1990; Deshpandé *et al*, 1993), e presença de traços de inovação na empresa (Prahalad & Ramaswamy, 2004) e não somente nos produtos desenvolvidos, são os indicadores que explicam o elemento viabilizador cultura.

No estudo de caso da Whirlpool, o indicador modelo de gestão surgiu como um fator importante para a definição de cultura como elemento viabilizador da cocriação, e será abordado no item conclusão.

Quanto ao elemento viabilizador mercado, o nível de informação do consumidor (Plé & Chumpitaz, 2010), o hábito de envolvimento deste consumidor e a intensidade competitiva (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Alves & Mañas, 2008) foram considerados indicadores que justificam a realização da cocriação em determinado mercado, sendo que no estudo de caso da Tramontina, mesmo com intensidade competitiva, não houve indícios de cocriação.

No terceiro elemento viabilizador habilidades da empresa, uma segmentação apurada, com objetivo de melhor conhecimento do consumidor por parte da empresa (Payne *et al*, 2008; Plé & Chumpitaz, 2010), a presença de espaços específicos para a cocriação (Ramaswamy, 2009), a multidisciplinaridade dos colaboradores da empresa (Prahalad & Ramaswamy, 2004) e as ferramentas de interação que dispõe para comunicação com os consumidores (Balantyne & Varey, 2006), com destaque para as ferramentas *via web* (Prahalad & Ramaswamy, 2004; Payne *et al*, 2008), representam os indicadores que explicam o elemento viabilizador habilidades da empresa nos estudos de caso da dissertação.

No estudo de caso Whirlpool, o indicador processo definido para cocriação teve

evidências encontradas quanto às habilidades da empresa e será considerado no item das conclusões, assim como o indicador modelo de gestão no elemento viabilizador cultura.

O quarto elemento viabilizador considerado são os produtos da empresa. Quanto a este elemento viabilizador, a presença de elementos técnicos (Leonard-Barton, 1995; Christensen, 1997), o conhecimento do consumidor desses elementos técnicos (Payne *et al*, 2008) e a similaridade entre produtos concorrentes (Prahalad & Ramaswamy, 2003; Kotler *et al*, 2010) foram considerados indicadores para a cocriação nos estudos de caso.

Cabe ressaltar que a presença de elementos técnicos apresenta indícios para inibir a cocriação, e no estudo de caso da Whirlpool, o conhecimento do consumidor na fase de usabilidade dos produtos facilitou a participação e envolvimento com a empresa por parte dos consumidores. Na Tramontina, a similaridade dos produtos não apresentou indícios de levar ao envolvimento de consumidores com objetivo de cocriação. Assim como no indicador de intensidade competitiva, foi levantado possíveis razões relacionadas ao negócio e ao mercado que a empresa está inserida como provável causa para este achado.

Desta forma, os resultados contrastantes encontrados nos dois estudos de caso justificam a estrutura conceitual do estudo, considerando os elementos cultura, mercado, produtos e habilidades da empresa como viabilizadores da cocriação com consumidores e oferecendo indícios de que os indicadores estudados são relevantes para explicar como cada elemento respectivo influencia a cocriação.

O fato de a estrutura conceitual ter sido confirmada em quase sua totalidade proposta, não indica que a cocriação se trata de uma nova estratégia para o marketing que pode ser usada de forma generalizada e não contextual. As empresas apesar de apresentarem indícios bastante contraditórios nos indicadores encontrados na pesquisa, o que

era previsível, em função da Tramontina ter apresentado sinais de baixo envolvimento de consumidores em processos de desenvolvimento de produtos e a Whirlpool, sinais de alto envolvimento de consumidores (Santos, 2009), possuem pontos em comum, como marca forte, participam em mercados de alta intensidade competitiva, produtos bastante semelhantes com os concorrentes.

Além destes pontos em comum, possuem posição de destaque quanto à inovação de seus produtos, conforme indícios coletados na pesquisa e também referências como o FINEP e Revista Amanhã já citados quando da escolha das empresas.

Estes aspectos auxiliam para a conclusão de que a cocriação não pode ser considerada uma nova onda no marketing na busca de sucesso no ambiente de competição, reforçando a discussão no marketing, e trazendo reflexões:

- A cocriação de valor, apesar de ter sido considerada viável, com indícios de presença na empresa Whirlpool, não pode ser considerada mandatória para se ter sucesso no mercado, visto que a Tramontina, que igualmente apresenta resultados de sucesso no mercado em que compete, não apresentou indícios.
- A cocriação de valor não apresentou ser algo puramente romântico, pois pela presença nos exemplos encontrados na Whirlpool, faz parte de uma estratégia da empresa voltada para inovação e envolvimento de colaboradores e participantes externos (entre eles o consumidor).
- Mesmo uma empresa de reconhecida cultura fechada, como a Tramontina, demonstrou preocupação em relação a estratégias de mercado considerando o envolvimento do consumidor.

Mesmo tendo sido realizado dentro do rigor científico recomendado, e atingindo os objetivos propostos na pesquisa, o estudo apresenta limitações. Uma limitação verifi-

cada é a abordagem voltada exclusivamente às empresas, pois os dados primários foram obtidos através de colaboradores das empresas. Embora tenha sido tomado o cuidado de se realizar entrevistas somente com gestores responsáveis pelas áreas de relação com os consumidores, inovação ou marketing, e de desenvolvimento de produtos das empresas, existe a possibilidade de alguns resultados apresentarem um viés natural e, eventualmente, não espelharem a visão dos consumidores (como no caso da relação com a marca), por exemplo.

Outra situação a ser considerada é quanto aos dados secundários, torna-se importante ressaltar em um dos estudos de caso, poucas publicações externas à empresa foram encontradas, sendo baseada a coleta de dados da Tramontina, principalmente em documentos e publicações internas. Cabe ressaltar que nos dois estudos de caso os dados secundários serviram para confrontar os achados na coleta de dados primários.

Referências

- Aaker, D. (1998) *Marcas: brand equity, gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócio Editora.
- _____. (2007) *Construindo Marcas Fortes*. Porto Alegre: Bookman.
- Alves, E. & Manãs, A. (2008). Estratégia por diferenciação: uma proposta de vantagem competitiva através do composto de marketing e valor social. *Revista Administração em Diálogo*, v.10, n.1, p.18-46.
- Bagozzi, R. (1975). Marketing As Exchange. *Journal of Marketing*, v. 30, p. 32-39.
- Ballantyne, D. & Aitken, R. (2007). Branding in B2B markets: insights from the service-dominant logic of marketing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 22, n. 6, p. 363-371.
- 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.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Paris: PUF, 226p.
- Bielski, L. (2004). Are You Giving Your Customers The Right Experience. *American Bankers Association*, v. 96, p. 29-33.
- Brasil, V., Santos, C. & Dietrich, J. (2010). 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,.
- Brodie, R., Glynn, M. & Little, V. (2006). The Service Brand and the Service-Dominant Logic: missing fundamental premise or the need for stronger theory? *Marketing Theory*, v. 6, p. 363-379.
- Christensen, C. (1997) Making Strategy: learning by doing. *Harvard Business Review*, v. 75, n. 6, p. 141-156.
- Day, G. (2004) Achieving Advantage With A New Dominant Logic. *Journal of Marketing*, 68(1), p.18-19.
- D'Ávila, L., Damascena, C & GARRIDO, I. (2008) Valor da marca na nova lógica de serviços. *XXXII Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro.
- Deshpandé, R.; Farley, J.; Webster Jr, F. (1993) Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms. *Journal of Marketing*, v. 57, n. 1, p. 23-27.
- ÉPOCA NEGÓCIOS. (2010). *O segredo dos Inovadores*. Rio de Janeiro: Globo, p 99-149, setembro de 2010.

- _____. (2010). Kitchenaid Quer Seduzir Consumidores Gourmet. Disponível em: <<http://www.epocanegocios.globo.com/revista/epocanegocios>>. Acesso em: 03 nov. 2010.
- _____. (2009). Consul Colhe no Brasil Os Resultados de Uma Bem Estruturada Estratégia de Inovação. Disponível em: <<http://www.epocanegocios.globo.com/revista>>. Acesso em: 10 set. 2009.
- Flick, U. (2004). *Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Gil. (2007). *Métodos e Técnicas De Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a Service Logic For Marketing. *Marketing Theory*, v. 6, n. 3, p. 395-417.
- Gummesson, E. (1987). The New Marketing: developing long term interactive relationships. *Long Range Planning*, v. 20, n. 4, p.10-20.
- Kambil, A.; Friesen, B.; Sundaram, A. (1999). Co-creation: a new source of value. *Outlook Magazine*, n. 2, p. 38-43.
- Kapferer, J. (2004). *As Marcas, Capital da Empresa: como criar e desenvolver marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman.
- Khauaja, D.; Prado, K. Construção de Marcas. In: Serralvo, Francisco Antônio (Org.). (2008). *Gestão de marcas no contexto brasileiro*. São Paulo: Saraiva.
- Klaus, P.; Maklan, S. (2007). The Role of Brands in a Service-Dominated World. *Brand Management*, v. 15, n. 2, p.115-122.
- Kohli, A.; Jaworski, B. (1990). Market Orientation: the construct, research propositions, and managerial applications. *Journal of Marketing*, v. 54, Apr. p. 1-18.
- Kotler P.; Kartajaya, H.; Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. São Paulo: Elsevier.
- Leonard-Barton, D. (1995). Managing Creative Abrasion in the Workplace. *Harvard Business Review*, v. 73, n. 4, p. 2-3.
- Livework. (2010). *Whirlpool: a jornada do consumidor*. Disponível em: <<http://www.liveworkbrasil.com>>. Acesso em: 03 nov. 2010.
- Lusch, R. (2007). Marketing's Evolving Identity: defining our future. *Journal of Public Policy & Marketing*, v. 26, n. 2, p.261-268.
- _____; Vargo, S. (2006). Service-Dominant Logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, v. 6, n. 3, p. 281-288.
- _____; _____.; Wessels, G. (2008). Toward a Conceptual Foundation for Service Science: contributions from Service-Dominant Logic. *IBM Systems Journal*, v. 47, n. 1, p. 5-14.
- Möller, K.; Rajala, R.; Westerlund, M. (2008). Service Innovation Myopia? *California Management Review*, v. 50, n. 3, p. 31-48.
- Nambisan, S.; Baron, R. (2007). Interactions In Virtual Customer Environments: Implications For Product Support And Customer Relationship Management. *Journal of Interactive Marketing*, v. 21, n. 2, p. 42-62.
- Narver, J.; Slater, S. (1990). The Effect Of Market Orientation On Business Profitability. *Journal of Marketing*, v. 54, p. 20-35.
- Payne, A.; Storbacka, K.; Frow, P. (2008). Managing The Co-Creation Of Value. *Journal of the Academy Marketing Science*, v. 36, p. 83-96.

- Perfil Institucional Tramontina. (2009). *Worklovers*. Impressul, Porto Alegre.
- Plé, L.; Chumpitaz, R. (2010). Not Always Co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, v. 24, p. 430-437.
- Prahalad, C. K; Ramaswamy, V. (2000). Co-Opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, 78 (January-February), p.79-87.
- _____.; _____. (2010). The value creation dilemma: New Building Blocks For Co-Creating Experiences. Disponível em: <http://www.eccvenkat.com/The_Value_Creation_Dilemma_-_October_2001.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2010.
- _____.; _____. (2003). The New Frontier Of Experience Innovation. *MIT Sloan Management Review*, Summer, p.12-18.
- _____.; _____. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice In Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, v. 18, n. 3, p. 5-14.
- Ramaswamy, V. (2009a). Leading The Transformation To Co-Creation Of Value. *Strategy & Leadership*, Emerald Group Publishing Limited, v. 37, n. 2, p. 32-37.
- _____. (2009b) Are You Ready For The Co-Creation Movement? *IESE Insiqth*, v. 2, p. 29-35.
- Santos, C. (2009). *Envolvimento de Consumidores em Processos de Desenvolvimento de Produtos: uma abordagem qualitativa em empresas de bens de consumo da região Sul do Brasil*. 127 p. (Dissertação de Mestrado) Programa de Mestrado em Administração e Negócios, Pontifícia Universidade Católica do RS – PUCRS, Porto Alegre, RS.
- _____.; Brasil, V. (2010). Envolvimento do Consumidor em Processos de Desenvolvimento De Produtos: um estudo qualitativo junto a empresas de bens de consumo. *Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 3, julho/setembro, p. 300-311.
- Schembri, S. (2006). Rationalizing Service Logic, or Understanding Services or Experience? *Marketing Theory*, Londres, v. 6, n. 3, p. 381-485.
- Silva, J.; Sato, S. (2009). Aplicação das Macrotendências no Gerenciamento das Marcas Contemporâneas. *Revista Administração em Diálogo*, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, v. 12, n. 1, p. 46-58.
- Tramontina Hoje. (2007). *Tramontina Hoje*. Publicação Anual das Empresas Tramontina, n. 27.
- _____. (2008). *Tramontina Hoje*. Publicação anual das Empresas Tramontina, n. 28.
- _____. (2009). *Tramontina Hoje*. Publicação anual das Empresas Tramontina, n. 29.
- Trocconi, I. (2009). Cocriação de Valor e Fidelização de Clientes: uma visão integrada. *Inter Science Place*, v. 2, n. 4, p. 1-23.
- Vargo, S.; Lusch, R. (2004a). Evolving to a New Dominant Logic For Marketing. *Journal of Marketing*, v. 68, p. 1-17.
- _____.; _____. (2004b). The Four Services Marketing Myths: remnants from a manufacturing model. *Journal of Service Research*, v. 6, n. 4, p. 324-335.
- _____.; _____. (2008a). Service-Dominant Logic: continuing the evolution. *Journal of the Academic Marketing Science*, v. 36, p.1-10.
- _____.; _____. (2008b). Why “Service”? *Journal of the Acad. Marketing Science*, v. 36, p. 25-38.

Yin, R. (2003). *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

_____. (2005). *Estudo de caso, planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman.

Zeithaml, V. (1988). Consumer Perception of Price, Quality And Value: a means-end model and a synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52, p. 2-22.

The Process of co-creation of value between companies and consumers: a comparative analysis of two cases in the industry of consumer goods

Abstract

The consumer involvement in the value creation processes has become a prominent issue in the last decade in the Marketing field (Grönroos, 2006). Originally, presented by Vargo and Lusch (2004a), the Service Dominant Logic (SD Logic) emphasizes that consumers structure their critical assessment of value when goods and services are in use. This concept, called value in use, is one of the key elements related to the processes of value co-creation between businesses and consumers (Prahalad & Ramaswamy, 2004). This work is based on two case studies of large consumer goods companies (Whirlpool and Tramontina). The main objective of the research was to analyze the set of factors considered critical for the occurrence of value co-creation, including: corporate culture, market characteristics, competitive intensity, characteristics of products and companies skills. The choice of the two organizations was based on the intention to compare two companies with different characteristics with respect to the process of co-creation (occurrence versus non- occurrence of the phenomenon). The interpretation of the primary data obtained after in-depth interviews with corporate managers and secondary data derived of a document analysis, provided a set of important findings for understanding the topic. It was observed that the influences of the key factors for the co-creation were confirmed in the cases analyzed, with a preponderance of organizational culture and company skills. In addition, a new factor emerged as significant in the implementation of value co-creation, called brand's relationship, a consistently sense of belonging and identity of the consumer in relation to the brand. As an extension of this study, it is clear that co-creation cannot be associated only with the implementation of a set of tools, but it is directly linked to the presence of a set of elements capable of the actually make possible its implementation. The case analysis also demonstrates the need for companies to organize themselves internally, planning actions and developing internal mechanisms that achieve better results. Finally, we present the implications of academic study as well as its limitations.

Keyword: Marketing. Co-creation of value. Consumption.

Endereço para contato:

Vinicius Sittoni Brasil

E-mail: <vinicius@puccrs.br>.

Avenida Ipiranga, 6681 – Prédio 50 – Sala 1105 - CEP 90619-900 – Porto Alegre, RS