

## COCRIAÇÃO COMO PROPOSTA PARA GERAÇÃO DE VALOR: CASO DA EMPRESA DENTAL AMÉRICA

Gabriela de Oliveira<sup>1</sup>

Cláudio Damacena<sup>2</sup>

Flávio Régio Brambilla<sup>3</sup>

**Resumo:** Este estudo buscou a identificação de como micro e pequenas empresas, mesmo diante de suas limitações de recursos financeiros e humanos, podem utilizar cocriação como forma de proposição de valor ao cliente para obter diferenciação e se manterem competitivas no mercado. Trata-se do estudo de caso da empresa Dental América, que atua no fornecimento de produtos ortodônticos. Foram analisadas como referência conceitual a Lógica Dominante do Serviço, a cocriação de valor e como atuam micro e pequenas empresas nesse contexto. Foram realizadas análises observacionais diretas e indiretas da empresa em questão, bem como de dados obtidos em pesquisa de mercado realizada pela Dental América. Foi possível constatar que, embora já realize algumas ações informais que contribuam para cocriação de valor, a empresa em estudo necessita repensar os processos para que a construção de valor compartilhado de fato ocorra. Conclui-se que, à medida que se evolui para uma lógica dominante diferenciada, focada nos bens intangíveis, a cocriação de valor torna-se fundamental para que as empresas se mantenham competitivas.

**Palavras-chave:** Lógica Dominante do Serviço; Cocriação de Valor; Diferenciação.

## CO-CREATION AS A PROPOSAL TO VALUE CREATION: THE DENTAL AMERICA COMPANY CASE

**Abstract:** This study searched to identify how to micro and small enterprises, even in their limited financial and human resources, can use the co-creation value proposition to the customer for differentiation, and to remain competitive in the market. This is the Dental America case study, a company which operates in the provision of orthodontic products. The Dominant Logic of the Service, the co-creation of value and how to operate micro and small enterprises in this context were analyzed as conceptual reference. Direct and indirect observational analysis of the company in question was performed, as well as data from market research conducted by Dental America. It was founded that, although it already performs some informal actions that contribute to value co-creation, the company under study needs to rethink the processes for building shared value. We conclude that as it evolves into a different dominant logic focused on intangible assets, the practices of value co-creation become essential for companies to remain competitive.

<sup>1</sup> Bacharel em Administração de Empresas e Especialista em Marketing Estratégico pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). Endereço: Av. Borges de Medeiros, 659 sala 902 Cep: 90020-023 - Porto Alegre, RS. E-mail: [gabriela@damerica.com.br](mailto:gabriela@damerica.com.br)

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade de Córdoba (Espanha), Especialista em Marketing, Especialista em Administração Financeira e Bacharel em Economia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul PUC-RS.

<sup>3</sup> Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).

**Keywords:** Service Dominant Logic; Value Co-creation; Differentiation.

## 1. Introdução

As últimas décadas têm sido marcadas pela velocidade da informação e anseio pelo novo. Esse cenário levou as empresas a uma corrida pela inovação, em que aquela que oferece primeiro as novidades em produtos e serviços tende a obter os melhores resultados. Para se manter competitiva, uma empresa precisa ser inovadora, mas já não basta que seja apenas nos produtos e serviços que oferece, é preciso levar essa inovação para todos os pontos de interação com o cliente, focando na experiência para obter diferenciação em um mundo de muitas possibilidades equivalentes e similares. Esse é um dos principais pontos abordados pela premissa da Cocriação de Valor, que na última década vem sendo estudada e aprimorada, além de aplicada em grandes empresas como, por exemplo, *Wikipedia*, *Nike*, *Fiat* e *Starbucks* (LUSCH e VARGO, 2006a; LUSCH e VARGO, 2006b; LUSCH, VARGO e O'BRIEN, 2007; PINI, 2009).

Se grandes empresas estão tentando melhorar a sua competitividade através de estratégias e táticas de cocriação com seus clientes, pode-se presumir que pequenas empresas também podem fazê-lo. Empresas de pequeno e médio porte podem adquirir a posição de fornecedores preferenciais, mesmo para os maiores clientes, através das capacidades de relacionamento, em iniciativas inovadoras que criam valor ao consumidor (NGUGI, JOHNSEN e ERDÉLYI, 2010). O treinamento e o desenvolvimento dessas capacidades constituem elementos-chave para a cocriação de valor. É importante que as pequenas e médias empresas entendam a mudança de mentalidade, de uma lógica dominante de produto para uma lógica de serviço em sua operação, como destacam Vargo e Lusch (2004b), buscando entregar o valor determinado pelo cliente e não tentando que este seja ditado pela empresa. Como resultado, as pequenas empresas e os clientes podem estabelecer um ecossistema de cocriação de valor para manter a vantagem competitiva (HSIEH, HSU e YUAN, 2010).

O tema da cocriação de valor ainda é recente, mas as discussões a seu respeito ganham força à medida que se evolui para o estabelecimento de uma sociedade em rede e o comportamento do cliente se assemelha ao descrito por Prahalad e Ramaswamy (2004), no qual a participação ativa do consumidor se torna uma forma de diferenciação perante os concorrentes. O estudo da cocriação de valor é relevante para uma série de entendimentos acerca de como os processos de criação conjunta entre empresa e clientes ocorrem. Para demonstrar a relevância do tema, é pertinente citar estudos realizados nos setores de supermercado em perspectiva histórica (Alexander et al., 2008); mobiliário (Andreu, Sánchez e Mele, 2010); hoteleiro (Chathoth et al., 2012 e Shaw, Bailey e Williams, 2010) e serviços médicos (Dellande, Gilly e Graham, 2004 ; Gallan et al., 2012 e McColl-Kennedy et al., 2012). Ainda, são estudadas as ações de cocriação na Internet e suas ferramentas (Füller et al., 2009 ; Grant, Clarke e Kyriazis, 2010 e Marandi, Little e Hughes, 2010) e em serviços financeiros (Auh et al., 2007).

No Brasil, os estudos sobre o tema ainda estão em fase inicial e, geralmente, concentrados no contexto das grandes empresas, ainda que poucas delas na prática estejam operando na perspectiva da cocriação. É importante, portanto, o desenvolvimento de estudos voltados às pequenas empresas que, no ano de 2010, representavam 99% dos estabelecimentos e quase 40% da massa de salários no país. O objetivo

deste estudo, portanto, é analisar o processo de cocriação numa pequena empresa. Também, identificar elementos capazes de melhorar este processo na busca de uma efetiva cocriação de valor. Pode-se dizer que a presente pesquisa investiga a ocorrência da cocriação de valor em contexto real, o qual faz parte da área da saúde, em que poucos estudos acerca da cocriação de valor foram realizados no país, apesar do reconhecimento desta área como propensa à cocriação. Na sequência, é apresentado o referencial teórico no qual o estudo se baseia.

## 2. Referencial Teórico

Na década de 1960, McCarthy (1960) e Kotler (1967) definiram marketing como uma atividade de tomada de decisões visando satisfazer o cliente de forma lucrativa para a empresa e tomando as melhores decisões sobre o *mix* de marketing, mais conhecido como o composto de marketing ou 4Ps. Essa visão é fundamentada em torno da produção e da transferência de valor através de bens da empresa para o cliente e, apesar de seus cerca de 50 anos, é amplamente ensinada e utilizada.

A partir dos anos 1980, começaram a surgir novas referências não baseadas nos 4Ps e mais independentes do padrão microeconômico, centrado na empresa, dando origem a distintas linhas de pensamento em torno do marketing de relacionamento e seus desdobramentos, gestão da qualidade, orientação para mercado, oferta e gestão da cadeia de valor, gestão de recursos e redes (VARGO e LUSCH, 2004a). Foi também nessa época que o Marketing de Serviços surgiu como uma subdisciplina da área de marketing, que almejava uma espécie de independência da visão de produtos (SHOSTACK, 1977). Estudiosos do período acreditavam que o pensamento de marketing estava fragmentado e, à luz da época, em uma análise superficial, esta parecia mesmo ser uma caracterização razoável. Vargo e Lusch (2004a e 2004b), porém, questionaram essa visão e sugeriram que talvez o pensamento de marketing não estivesse fragmentado, mas sim, evoluindo para uma nova lógica dominante (a do serviço), que se mostra cada vez mais presente, longe da visão exclusiva da troca de bens tangíveis (coisas fabricadas) e em direção para uma troca de bens intangíveis (habilidades, conhecimentos especializados e processos), caminhando, assim, em direção a uma lógica mais abrangente e inclusiva.

Para esta nova visão, Vargo e Lusch (2004a) cunharam o termo *Lógica Dominante do Serviço*, refinado por diversas vezes, como em Vargo e Lusch (2008), em que todo consumidor foi determinado como um cocriador de valor, além das demais premissas que foram reestruturadas. Nesse contexto, o serviço não deve ter sua interpretação restrita às conceituações tradicionais que o tratam como residual (tudo que não é bem tangível), algo oferecido para melhorar um bem (serviço como valor agregado), ou o que foi classificado como indústrias de serviço (saúde, governo, educação). Vargo e Lusch (2004a, p.2) o definem como sendo uma “aplicação de competências especializadas (conhecimentos, habilidades) através de atos, processos e desempenhos para o benefício de outra entidade ou a própria entidade”.

A visão de marketing centrada em serviço sugere que o marketing é uma contínua série de processos sociais e econômicos que se referem em grande parte aos recursos operantes com os quais a empresa está sempre se esforçando para fazer proposições de valor melhores do que seus concorrentes, e uma das principais formas que a empresa tem para saber se está fazendo isso é o *feedback* que recebe do mercado em termos de desempenho financeiro (VARGO e LUSCH, 2004a p.5). Como as empresas podem servir

os clientes cada vez melhor e alavancar seu desempenho financeiro, a visão centrada em serviço percebe o marketing como um processo de aprendizagem contínua e, para as empresas que desejam entrar neste processo, Vargo e Lusch (2004a) indicam quatro pontos principais que devem ser observados:

1. Identificar ou desenvolver as competências essenciais (conhecimentos e habilidades fundamentais) que representem vantagem competitiva potencial.
2. Identificar outras entidades (clientes potenciais) que poderiam se beneficiar destas competências.
3. Cultivar relações que envolvam os clientes no desenvolvimento de propostas de valor personalizadas e competitivas.
4. Observar o *feedback* do mercado, analisando o desempenho financeiro proveniente das vendas; aprender a melhorar a oferta para os clientes e, conseqüentemente, o desempenho da empresa.

Mais do que orientada para o cliente, a visão de serviço é centrada no cliente. Isso significa, dando apoio à premissa da cocriação de valor, colaborar e aprender com os clientes e ser adaptável às suas necessidades individuais e dinâmicas (SHETH, SISODIA e SHARMA, 2000).

## 2.1 Cocriação de Valor

Prahalad e Ramaswamy (2004, p.1) se perguntavam por que afinal, em um mundo de infinitas escolhas, oportunidades e gratificação instantânea, as empresas continuavam incapazes de satisfazer os clientes sustentando o crescimento e a rentabilidade. A resposta está na evolução do papel do cliente de receptor passivo para um ativo cocriador de valor. Segundo os autores, esses novos consumidores...

...não mais recebem o valor através da compra de produtos e serviços por si só. Em vez disso, os clientes individuais estão interagindo com uma rede de empresas e comunidades de consumo a fim de satisfazer suas preferências originais e o valor que vem de obter a soma total das experiências pessoais.

Para Payne, Storbacka e Frow (2008, p.84) “o cliente é sempre um cocriador de valor”. Os autores acreditam que não há valor até que uma oferta é utilizada, e a experiência e percepção do cliente nela são essenciais para a determinação de valor. Holbrook (2002) define valor para o consumidor como uma “experiência interativa de experiência relativista”. Ou seja, o que define o que é valioso para um cliente é a experiência oriunda da interação.

Se quiserem competir nesse novo cenário, as empresas precisam fazer alterações fundamentais em sua estrutura para cocriação de valor, com informações e operações transparentes e acessíveis para todos os colaboradores, transformando suas interações com os clientes de meras transações para diálogos significativos. Os clientes devem ser capazes de compreender e avaliar os riscos e recompensas de suas escolhas. A cocriação de valor é uma construção de caráter social (EDVARDSSON, TRONVOLL e GRUBER, 2011). Neste mercado em desenvolvimento, os clientes podem participar ativamente do processo da criação de valor das empresas, ou seja, “o consumidor e a empresa estão intimamente envolvidos na criação conjunta de valor, que é exclusiva para o consumidor individual e sustentável para a empresa” (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004, p.1).

De fato, o que aconteceu e vem acontecendo é uma mudança no papel dos consumidores e na forma como eles adquirem os bens e serviços de que precisam ou os quais desejam. Com uma quantidade sem precedentes de informações sobre empresas e consumidores de todo o mundo, os clientes podem ter uma visão global e tomar decisões mais bem informadas e de forma mais independente ou, ao menos, sem depender exclusivamente das informações fornecidas pelas empresas. Há, ainda, colaborando para este cenário, as “comunidades temáticas de consumo”, nas quais, sem se preocupar com barreiras geográficas ou sociais, os indivíduos podem compartilhar ideias e sentimentos, desenvolvendo assim o poder de inverter o padrão tradicional das comunicações de marketing de “cima para baixo”, ou seja, da empresa para o consumidor, conforme o grau de eficiência que conseguem atingir na divulgação de prós e contras relacionados ao consumo de bens ou serviços. A experimentação também se tornou difundida e desejável, o consumidor pode ter a experiência de uso do produto ou serviço antes mesmo de adquiri-lo.

Isso acontece mais comumente com os produtos digitais, através das facilidades que a *Internet* e a própria forma não-material proporcionam, mas pode-se ver também nos mais variados tipos de produtos como no exemplo da *Sample Central*, loja de produtos para experimentação em que os clientes podem se cadastrar pagando uma taxa anual que lhes dá direito a determinado número de visitas à loja, da qual podem levar produtos de diversos gêneros, como, por exemplo, itens alimentícios, de higiene, cosméticos, tecnológicos, etc. com o compromisso de responderem posteriormente a uma pesquisa. Isso tudo originou o que Prahalad e Ramaswamy (2004) chamaram de ativismo dos clientes, posto que as pessoas aprendem durante o processo de aquisição e, assim, elas podem melhor distinguir os benefícios e as consequências das suas escolhas. Assim elas podem embasar melhor suas decisões e, como elas estão em rede, podem encorajar outros a agir e a falar, ajudando a facilitar, também, a escolha dos próximos consumidores.

A principal consequência dessa mudança no papel do consumidor é que as empresas já não podem agir de forma autônoma, à revelia da opinião e do desejo dos consumidores. Nenhuma atividade, seja mais técnica como o desenvolvimento de processos de produção, ou como a elaboração de mensagens de marketing, deve ser executada sem interferência por parte dos clientes. A mudança que Prahalad e Ramaswamy (2004) propõem é fundamental, e eles se preocuparam em observar o que não se enquadra como cocriação. Eles mencionam que cocriação “não é nem a transferência nem a terceirização de atividades para os clientes, nem uma personalização marginal de produtos e serviços” (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004, p.4). O valor emerge da cocriação junto com o cliente e implica não apenas a captação de novos, mas a retenção dos clientes existentes (SRIVASTAVA, SHERVANI e FAHEY, 1998). Tendo-se observado o conceito da cocriação de valor, o próximo item apresenta as propostas para sua modelagem.

## 2.2 Propostas de Modelagem para Cocriação de Valor

O modelo conhecido como DART, ou Blocos de Construção da Cocriação, foi desenvolvido por Prahalad e Ramaswamy (2004, p.6) e ajuda as organizações na administração do processo de cocriação, indicando o que pode ser feito. Os autores observaram a existência de quatro elementos criadores de valor: diálogo, acesso, risco e transparência (DART). Segue abaixo a síntese analítica de cada um desses elementos:

- Diálogo: Vai além do compartilhamento de conhecimento e ainda mais além do que um simples

serviço de atendimento ao consumidor, o cliente pode expor suas sugestões ou insatisfações. Sugere um nível elevado de entendimento entre empresas e consumidores, onde estes podem inserir o seu ponto de vista de valor no processo de criação de valor da organização, promovendo real interação e engajamento. Como exemplo positivo, o programa “*My Starbucks Ideas*” da rede de cafeterias americana que disponibiliza um *website* (<http://mystarbucksidea.force.com>), em que qualquer pessoa pode sugerir ideias que serão discutidas, votadas pelo público e analisadas por uma equipe de funcionários que inclui o vice-presidente de marketing da companhia. No Brasil, um bom exemplo é a construtora Tecnisa, que no mesmo molde dispõe de sua página na *web* (<http://tecnisaideias.com.br>), onde os consumidores podem dar ideias relacionadas a qualquer área da construção civil, e sugestões também são votadas e comentadas. O projeto abriu espaço para a participação de empresas que podem patrocinar as ideias enviadas pelos consumidores. Atualmente já conta com vinte ideias aprovadas e executadas.

- **Acesso:** Desafia a noção tradicional de que só se pode vivenciar uma experiência através da propriedade. Se a base de valor é a experiência, os autores acreditam que, ao apostar no acesso a essas experiências em vários pontos de interação ao invés de simplesmente transferir a propriedade de produtos, pode, inclusive, ampliar as oportunidades de negócios (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004). Como exemplo, existem os espaços de *coworking*, onde é possível locar um espaço em uma situação específica, como uma reunião com um cliente ou fornecedor ou por tempo indeterminado trabalhando próximo a outras empresas com as quais é possível compartilhar ideias e fazer negócios sem se preocupar com um contrato de aluguel ou com a compra de uma sala. Um exemplo na cidade de Porto Alegre, RS, é o *Space Office* escritórios inteligentes, onde se pode locar escritório para o atendimento de clientes por um período específico de uma consulta ou por horários, com preços bem mais em conta que os aluguéis tradicionais, os quais representam um custo fixo de maior montante financeiro (<http://www.spaceoffice.com.br/>).
- **Risco:** Esse conceito, melhor traduzido como “avaliação de risco”, pressupõe que, se os clientes irão cocriar com as empresas, exigirão também mais informações sobre os riscos potenciais do uso de bens e serviços. As organizações, então, ao invés de apenas informar os benefícios de seus produtos, devem compartilhar também os riscos no sentido de algum possível prejuízo para o cliente que, por sua vez, ganha com isso noção e mais responsabilidade para lidar com estes riscos. Temos como exemplo, as versões *beta* de *softwares*, jogos e aplicativos, em que as empresas deixam claro que o produto está inacabado e que pode não oferecer o desempenho esperado. Como benefício, o cliente pode testar e sugerir melhorias.
- **Transparência:** A transparência nas informações é necessária para criar confiança nas relações, e não é diferente entre empresas e indivíduos. Tradicionalmente, as empresas têm se beneficiado da falta de informações do mercado e, sendo a fonte de informações sobre seus produtos e serviços, não era difícil manipular o mercado. Porém, a assimetria entre organização e consumidor vem diminuindo rapidamente, ao passo que surgem, por exemplo, *sites* de comparação de preço que mostram qual empresa oferece determinado produto realmente mais barato e não qual anuncia as melhores ofertas.

A combinação desses quatro elementos facilita a cocriação de valor entre empresas e consumidores. Uma relação transparente mantém os clientes mais bem informados e incentiva o diálogo e a troca



de ideias que permitem, por conseguinte, o acesso às experiências e à melhor avaliação dos riscos. Além desses quatro elementos, é importante prestar atenção às “dimensões de escolha nas interações entre consumidor e empresa” (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004, p.5), que são condições para a experiência de cocriação. Os autores identificaram quatro:

- Os consumidores querem liberdade para interagir com a empresa pelo canal que preferirem sem perder em experiência nesta escolha. Portanto, a empresa deve disponibilizar múltiplos canais e concentrar-se em proporcionar uma experiência de cocriação em cada um deles.
- Os consumidores querem poder fazer escolhas que reflitam sua visão de valor. Portanto, a empresa deve oferecer opções centradas em experiência que reflitam os desejos do cliente.
- Os consumidores querem interagir e realizar transações no idioma de sua preferência e de forma rápida, fácil, conveniente e segura. Por isso, a empresa deve se preocupar com a experiência também ao realizar transações.
- A escolha dos consumidores depende do que estão dispostos a pagar por ela. Eles querem que o preço dessas experiências seja justo e, portanto, a empresa deve se preocupar com a totalidade da relação preço-experiência.

Payne, Storbacka e Frow (2008, p.85) também desenvolveram seu modelo, motivados pela preocupação sobre como uma empresa pode criar vantagem competitiva através do gerenciamento do processo de cocriação.

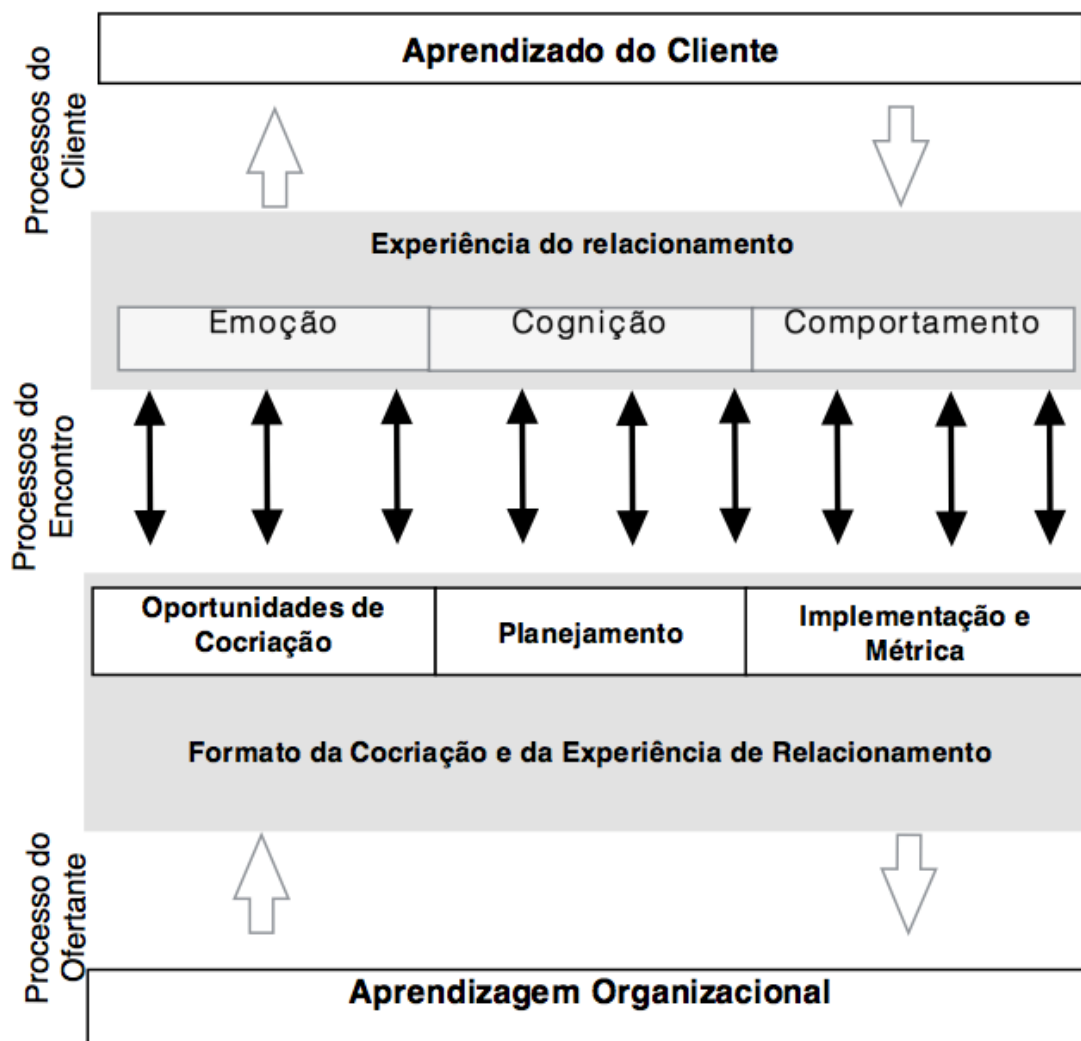
Esta modelagem deu ênfase aos processos, que incluem procedimentos, tarefas, mecanismos, atividades e interações que sustentam a cocriação de valor. Os três componentes principais desse modelo são:

- Processos de criação de valor do cliente: processos, recursos e práticas que os consumidores usam para administrar suas atividades e, no caso de uma relação B2B, são os processos que a organização do cliente utiliza para gerir seu negócio e suas relações com os fornecedores. Em ambos os casos, estas atividades normalmente são realizadas a fim de atingir um objetivo particular. Um aspecto que contribui essencialmente para a capacidade do cliente de criar valor é a quantidade de informações, conhecimentos, habilidades e outros recursos operantes que eles possam acessar e usar (PAYNE, STORBACKA e FROW, 2008, p.86) e um fornecedor que consiga proporcionar isso ao cliente de modo que ele seja capaz de utilizar os recursos disponíveis de forma mais eficiente e eficaz; assim, se tornará mais competitivo.
- Processo de criação de valor dos fornecedores: processos, recursos e práticas que o fornecedor utiliza na gestão de seu negócio e em suas relações com clientes e *stakeholders* relevantes. Aqui, os autores destacam o processo de aprendizagem organizacional contínua como fonte fundamental da vantagem competitiva. Começando com os processos do cliente, um fornecedor pode conceber seus próprios processos para se alinhar com os de seus clientes, o que representa um importante avanço na perspectiva tradicional de orientação para o cliente, pelo menos como ela tem sido praticada por muitas organizações de grande porte. O trabalho de Payne, Storbacka e Frow (2008, p.88) indica que “a adoção dessa visão de processo pode produzir *insights* superiores e oportunidades para a cocriação de valor”, o que viabiliza a diferenciação perante os concorrentes.

- Processos do encontro: processos e práticas de interação e troca que ocorrem na relação cliente-fornecedor e que precisam ser geridas com o objetivo de desenvolver oportunidades de cocriação.

Os componentes supracitados podem ser visualizados no esquema visual criado por Payne, Storbacka e Frow (2008, p.86), conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1: Modelo conceitual de cocriação de valor.



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

A Figura 1 ilustra um conjunto articulado de processos e da natureza recursiva da cocriação. As setas no meio da figura representam os diferentes encontros entre cliente e fornecedor resultantes dos seus respectivos processos para criação de valor. Estas setas apontam em ambas as direções, demonstrando a natureza interativa dos encontros. As setas entre os processos e a aprendizagem dos clientes indicam que eles se envolvem em um processo de aprendizagem baseado na experiência obtida durante a relação.

Este aprendizado, por sua vez, tem um impacto sobre como o cliente vai se envolver em futuras atividades de cocriação de valor com o fornecedor. Da mesma forma, as setas entre os processos dos fornecedores e a aprendizagem organizacional indicam que o fornecedor aprende mais sobre o cliente e, assim,



descortinam-se a sua frente mais oportunidades de melhorar o *design* de experiência de relacionamento e a cocriação com os consumidores (PAYNE, STORBACKA e FROW, 2008, p.86).

Prahalad e Ramaswamy (2004, p.6) destacam ainda alguns pontos-chave e desafios organizacionais na construção de uma rede de experiências que irá proporcionar a infraestrutura para a efetiva cocriação de valor através de experiências personalizadas. A seguir estão destacados quatro destes pontos:

- Os produtos, canais de distribuição, tecnologias e funcionários devem ser vistos como pontos de interação, em que a cocriação de experiências deve ser facilitada.
- Dar atenção à heterogeneidade do consumidor é crucial, deve-se entender suas diversas formas e suas implicações para a cocriação de experiências únicas.
- A infraestrutura logística deve estar comprometida com a experiência, equilibrando o desejo de acesso do cliente com o desejo de controle da empresa. Aqui, a transparência nas informações é fundamental para ganhar a confiança do cliente.
- Uma rede de experiência efetiva requer facilitadores de experiências tanto técnicos como sociais.

Mas, como proporcionar experiências heterogêneas oferecendo produtos que podem também ser encontrados na concorrência? Prahalad e Ramaswamy (2004) fazem o comparativo entre consumidores e pacientes. Argumentam que os medicamentos, o hospital, o equipamento utilizado e a perícia do médico são fatores fundamentais, mas o que realmente diferencia um hospital de outro, um médico de outro, é a experiência de cocriação com o paciente na busca de uma modalidade de tratamento que leve em conta suas circunstâncias particulares. A qualidade da experiência depende do envolvimento do paciente na cocriação com médico e equipe, e este envolvimento individual também pode variar de paciente para paciente, dependendo de como cada um escolhe cocriar sua própria experiência. É necessário criar um ambiente de experiência no qual cada paciente individual (consumidor) possa criar sua própria experiência, única e personalizada. Cocriação de valor, como já mencionado, decorre da experiência individual.

Isso indica que, especialmente no caso de empresas que atuam na distribuição de produtos que podem ser encontrados em diversos lugares, o serviço oferecido, em uma visão bastante ampla, será o principal e talvez o único fator de diferenciação no mercado.

Apesar de juntas representarem um elemento importante no ambiente econômico nacional e mundial, individualmente, pequenas empresas têm recursos financeiros e humanos limitados e, portanto, não podem investir tantos recursos em marketing e em tecnologia da informação quanto as grandes empresas (HSIEH, HSU e YUAN, 2010, p.392). Em contrapartida, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) têm mais flexibilidade do que as grandes em se adaptar para acomodar as necessidades personalizadas dos clientes. O *gap* entre as expectativas ou as novas demandas dos clientes e a percepção do serviço que foi entregue é um valioso espaço deixado pelas grandes empresas, onde as pequenas podem ingressar e aproveitar a oportunidade para cocriar valor.

O estudo desenvolvido por Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010) representa um importante avanço no entendimento dos relacionamentos (e das capacidades relacionais) que, mediante a cocriação de valor, no contexto das pequenas empresas, promove um ambiente propício para a geração de valor e orientado para inovação. Conforme os resultados encontrados pelos autores, o relacionamento pode atuar como uma for-

ma de escolha da pequena empresa como preferencial para os clientes, em função justamente dos melhores resultados obtidos com a interação e o diálogo, conforme Prahalad e Ramaswamy (2004) apresentam em seu modelo DART acerca dos elementos da cocriação.

Poucos estudos foram desenvolvidos no exterior acerca da cocriação de valor em pequenas empresas. No Brasil, ainda não há uma expressiva tentativa de suprir esta lacuna. Neste sentido, conforme tratado na etapa empírica deste estudo, o caso em investigação se faz pertinente como forma de ampliar a discussão da cocriação de valor neste contexto.

### 3. Método

O presente estudo utilizou o estudo de caso como alternativa metodológica, seguindo os preceitos propostos por Yin (2001), acerca de sua empregabilidade para o estudo de fenômenos práticos e complexos da vida real. A empresa escolhida para realizar o estudo de caso foi a Dental América, que, desde junho de 2005, atua no mercado especializado e na comercialização de produtos para ortodontia. A empresa tem marcado sua presença nas redes sociais com uma página no *Facebook*, perfis no *Twitter* e no *Pinterest*, canal no *Youtube* e um *blog*, através dos quais tem buscado maior interação com seus clientes e também, pela primeira vez, com os usuários finais de seus produtos. Isso tem ajudado a expandir sua marca e as vendas para outros Estados.

Para a obtenção dos dados, foi utilizada a observação direta das interações com os clientes no atendimento telefônico e dos processos internos da empresa envolvidos na criação de valor, observação indireta das interações com o cliente no meio digital, através do *site* e redes sociais, e a análise de dados extraídos de uma pesquisa qualitativa em profundidade, realizada pela empresa no final do ano de 2011, com dezesseis clientes.

Esta pesquisa foi conduzida com roteiro semiestruturado, com o qual o pesquisador buscou investigar três principais pontos: perfil dos clientes e seus pacientes; critérios de escolha dos fornecedores; e avaliação específica da empresa Dental América com clientes. Vieira (2002) apresenta em seu artigo acerca dos procedimentos de coleta de dados a possibilidade de se utilizar de múltiplas fontes, como observação, respostas diretas e dados secundários, mecanismos de coleta dos dados que foram adotados neste estudo.

Para fins de análise dos dados coletados, foi utilizada a estratégia da triangulação de dados, conforme preconizado por Coutinho (2008), sendo esta uma forma de ampliar a capacidade de explicação entre os tipos de dados coletados. Em outras palavras, foi efetuada uma comparação sistemática entre os dados coletados, tendo como referência a fundamentação teórica que sustenta o estudo. Maffezzolli e Boehs (2008) destacam que a triangulação de dados é uma das formas de validar resultados na pesquisa qualitativa, em razão da comparação entre diversas fontes de dados coletados e a teoria de referência.

### 4. Resultados

Com a diminuição da pobreza, o aumento da classe média e os consequentes avanços socioeconômicos na sociedade, os cuidados com a saúde e a estética, dentre os quais podemos incluir a ortodontia, tem

tomado cada vez mais espaço na vida do brasileiro. Como resultado, há o aumento de profissionais na área e a popularização de tratamentos. Em 2008, o país tinha 219.575 cirurgiões-dentistas, o que corresponde a 11% da população de profissionais da área no mundo. O país forma ainda mais de 8.000 dentistas por ano, porém, o nível de especialização ainda é baixo, mais de 70% deles são clínico-gerais. Dentre as dezenove especialidades reconhecidas, segundo a portaria CFO-22/2001, que permitem o registro pelo Conselho Federal de Odontologia, uma das mais numerosas é a ortodontia e ortopedia facial com aproximadamente 11.800 especialistas.

Para atender a demanda desses profissionais, existe uma série de empresas fabricando e comercializando um sem-fim de opções de produtos, nacionais e importados, com uma grande variação de qualidade e preço. Uma delas é a empresa objeto do estudo, a Dental América. Seus principais fornecedores são: *American Orthodontics*, uma organização norte-americana com 45 anos de mercado, reconhecida como uma das maiores fabricantes de produtos ortodônticos do mundo; Orthometric Importadora e Exportadora, que, com apenas 8 anos de mercado, aumentou de 8 para mais de 80 revendas no Brasil e tem obtido reconhecimento no mercado; Schobell Industrial; Eurodonto Produtos Ortodônticos; INP Sistema de Implantes; Uniden; Tecnident; Coltene; Supermax; FGM e mais dezenove empresas. Seus principais concorrentes são outras dentais que comercializam produtos Ortodônticos como Orthocamp, OrtoMundi, *Dental Speed Graph*, além de fábricas brasileiras que vendem seus produtos diretamente para os profissionais como Morelli e Aditek. A maioria delas, apesar de estarem presentes na *Internet* por meio do *site* institucional, mantém sua operação de vendas principalmente por telefone e presencial, com exceção da *Dental Speed Graph*, que vende apenas pela loja virtual.

#### 4.1 Operação e Interações com os Clientes

A Dental América conta com uma equipe de seis vendedores mais a gerente que atende a uma pequena carteira de clientes, ou seja, sete pessoas ao todo no atendimento de clientes. Cada vendedor, ao ser contratado, passa por um treinamento teórico de uma semana sobre os produtos e os processos da empresa, sendo que um dia é dedicado para treinamento no sistema de *Customer Relationship Management* (CRM) e observação do atendimento dos vendedores que já atuam na empresa.

Ao iniciar como vendedor, o colaborador recebe uma carteira com clientes ativos e potenciais. Essa carteira pode aumentar à medida que o vendedor faz a prospecção de novos clientes. O fato de trabalhar com o mesmo grupo de clientes facilita para o vendedor o desenvolvimento de um relacionamento, visto que os produtos são de reposição periódica – pode ser semanal, mensal ou até mesmo anual, dependendo de como o cliente faz a gestão de seus estoques – ele tem a oportunidade de contatar várias vezes a mesma pessoa em um período de seis meses, por exemplo. Todas as informações – cadastrais, comerciais, financeiras – destes clientes ficam armazenadas no sistema de CRM da empresa. Porém, foi possível observar uma subutilização da ferramenta no setor comercial com um grande número de cadastros incompletos, sem informações simples como o *e-mail*, o que impossibilita que a *newsletter* semanal da empresa chegue até eles.

Também é pouco utilizado o campo texto de acompanhamento dos contatos, no qual poderiam ser inseridas informações valiosas sobre conversas em cada ligação telefônica, auxiliando no início de no-

vas conversas e negociações em contatos futuros. Além disso, campos de preenchimento obrigatórios na capa dos contatos que indicam, entre outras coisas, como o contato foi originado – *telemarketing* ativo, *telemarketing* receptivo, indicação, *site*, pós-venda, etc. – são preenchidos erroneamente muitas vezes. Isso dificulta o trabalho da gestão em filtrar essas informações a fim de desenvolver campanhas e formas de comunicação específicas para determinados grupos de clientes, além de representar um desperdício de uma ferramenta de apoio na construção de relacionamento e experiência com os consumidores.

Até o final do ano de 2011, as interações com os clientes podiam se dar da seguinte forma:

Telemarketing Ativo: Seguindo a sua carteira de clientes, os vendedores ligavam para os clientes ativos oferecendo a reposição dos produtos que utilizam bem como propostas diferenciadas para sua aquisição em determinada quantidade ou ainda para informar promoções vigentes desses produtos ou lançamento de novos itens que poderiam ser de seu interesse. Para os clientes potenciais, os vendedores deveriam investigar que produtos o cliente utilizava em seu consultório e propor produtos iguais ou semelhantes com melhores condições de preço, parcelamento ou entrega, tentando apresentar uma vantagem para que este consumidor mude de fornecedor.

Telemarketing Receptivo: O cliente entrava em contato com a empresa pelo telefone e, nos casos dos já cadastrados, eram encaminhados para o vendedor que os detinha em sua carteira para que este pudesse prosseguir com o atendimento e negociações anteriormente praticadas. No caso de clientes novos, o vendedor que atendesse à ligação efetuaria seu cadastro e prosseguiria com seu atendimento que normalmente envolve a busca por algum produto específico e cotações que podem levar ao fechamento da venda no momento ou posteriormente.

Show Room: A empresa conta com *show room* para exposição de seus produtos e atendimento presencial dos clientes. Não é uma prática comum neste mercado, mas alguns clientes eventualmente vão até a dental para comprar seus produtos e conhecer novidades. Seguindo a mesma lógica do telemarketing, os clientes já cadastrados eram atendidos pelos seus respectivos vendedores; e os novos, por quem estivesse disponível no momento.

Meio Digital: Desde sua inauguração, em 2005, a Dental América teve alguma presença na *Internet*. Inicialmente com o envio de promoções mensais para o seu *mailing* cadastrado e posteriormente com a criação de um *site* institucional, que mostrava poucos produtos, e a única possibilidade de interação com o cliente era o formulário de contato, por meio do qual era possível enviar uma mensagem para a empresa. A mensagem era respondida por *e-mail* ou ligação telefônica, dependendo do caso. Os vendedores também utilizavam o *e-mail* para envio de propostas e cotações e, muitas vezes, as negociações eram fechadas por este meio.

No ano de 2011, a empresa começou a se preocupar mais com marketing e com sua imagem, fazendo modificações na identidade visual da marca e algumas campanhas pontuais para divulgá-la. Foi também no último semestre desse ano que foi realizada a pesquisa de mercado que revelou informações importantes sobre os consumidores e como eles percebiam a empresa Dental América. A seguir, um breve resumo dos principais resultados obtidos. Foram identificados três diferentes perfis nessa pesquisa:

Profissionais com vinte anos ou mais de carreira: Possuem consultório próprio, preocupam-se mais com qualidade do que com preço ao escolher os produtos com os quais trabalham, selecionam clientes e

não poupam tempo para atendê-los. A maior fatia de seus pacientes está entre as classes econômicas A e B e, em geral, são adultos. Costumam fazer estoques de produtos para cerca de três ou quatro meses. Um dos entrevistados declarou: “[...] *tu precisas do material e tens que esperar que a dentária te mande. Aí tens que trocar o horário do paciente, gerando uma série de transtornos. Já passei dessa fase*” (cliente entrevistado com mais de vinte anos de carreira). Esse comportamento sugere que o consumidor teve experiências negativas com fornecedores no passado e indica baixo grau de confiança, uma vez que prefere garantir seu atendimento com estoques de longo prazo ao invés de depender do prazo oferecido pelas dentárias.

Profissionais entre dez e quinze anos de carreira: A maioria já possui consultório próprio, são menos seletivos na escolha dos clientes, atendem a pacientes da classe A, mas a maior fatia concentra-se nas classes B e C. Atendem desde adultos até adolescentes e crianças e dedicam tempo contado ao atendimento. Preocupam-se com qualidade, mas indicam que o preço é também um fator decisivo. Em geral, compram mensalmente, mas podem comprar também semanalmente. Um dos entrevistados afirma: “*Compro conforme a minha necessidade, não tenho como estocar muito por falta de espaço*” (cliente entrevistado com pouco mais de dez anos de carreira). Esse comportamento indica que estes clientes estão mais dispostos a contar com os seus fornecedores quando precisam, ainda que isso se dê mais por necessidade do que por confiança, embora possa significar uma oportunidade para cocriação de valor.

Profissionais com até dez anos de carreira: Menos seletivos que os demais, a maioria não possui consultório e atende em uma ou mais clínicas odontológicas, populares e médias. Lá atendem pacientes predominantemente entre as classes B, C e D, na maioria adolescente ou jovem. Possuem agenda lotada e dedicam tempo mínimo indispensável a cada atendimento. Esses profissionais também se dizem preocupados com a qualidade do material, no entanto, como não são eles que determinam as compras, mas administradores ou compradores das clínicas, o preço é fator decisivo na escolha. Informam que as compras nessas clínicas são de acordo com a necessidade e podem ocorrer com intervalo de poucos dias. Um deles informou: “*Não faço as compras, só digo o que preciso, mas as cotações aqui são quase diárias*” (entrevistado com especialização recém-concluída). Essas informações sugerem que, assim como esses clientes não estão cocriando com seus clientes/pacientes, também deixam pouco espaço para a cocriação com o fornecedor, devido ao grande impacto do preço no seu processo de decisão de compra.

Em geral, esses clientes assumem que buscam equacionar o problema entre o valor que o paciente pode pagar pelo tratamento e a qualidade de seus serviços, passando também pelo material utilizado, sem abrir mão do uso de marcas em que confiam. A maioria dos entrevistados indicou que a fidelização e a confiança são em relação às marcas de produtos e não a seus distribuidores, sendo que, seu objetivo é sempre buscar os preços mais baixos nas marcas e produtos que costumam utilizar, o que representa um desafio para a empresa Dental América, que faz a distribuição de produtos sem fabricação própria. Muitos reclamaram da falta de variedade de produtos nas dentárias e que é pouco prático ter que buscar em vários fornecedores os produtos necessários à prática clínica, o que pode indicar um ponto a se explorar na busca da cocriação de valor com os clientes. Os critérios de escolha elencados como mais importantes pela maioria dos entrevistados foram:

- Apresentar menor preço.
- Apresentar marcas de produtos confiáveis (custo-benefício percebido).
- Cumprir prazos de entrega.

- Oferecer bons descontos em compras à vista.
- Parcelar as compras em pelo menos três ou quatro vezes.

Quanto aos canais, as compras mais frequentes são feitas por telefone, de distribuidores locais e, em geral, os profissionais alegam que tomam a iniciativa de procurar os distribuidores. Também vem crescendo, ainda que de forma tímida, a compra de produtos pela *Internet*, de outros estados. A maioria dos entrevistados demonstra não notar muita diferença entre as empresas distribuidoras de produtos ortodônticos, seja na prestação de serviços, seja na disponibilidade de produtos. Um deles declarou: “*Eu compro daquela que oferece o melhor preço e a melhor condição naquilo que eu confio. Elas (dentárias) são muito iguais*”. A situação expressa na fala supracitada demonstra o foco em preço, bem como na dificuldade de estabelecimento de relacionamentos no setor.

Para se atualizarem e buscarem novos conhecimentos, os clientes declaram que procuram por cursos e congressos da área e publicações especializadas. Informam que também recorrem a materiais disponibilizados pelos fornecedores embora não confiem totalmente no conteúdo. Quanto à percepção dos consumidores em relação à empresa Dental América, foi possível identificar:

A Dental América ficou entre as cinco fornecedoras de produtos mais lembradas pelos clientes do Rio Grande do Sul, não sendo observado, no entanto, nenhuma preferência mais acentuada por qualquer uma das empresas citadas. Segundo os entrevistados, os atributos que mais diferenciam a Dental América são:

Positivos: Produtos de qualidade. Cumprimento dos prazos de entrega. Está em expansão no mercado. Parcela as compras. Agilidade na entrega. Atende de forma aceitável.

Negativos: É mais cara. Não possui variedade. Tem problemas com a cobrança. Comunica-se pouco com o cliente.

O conjunto de opiniões expostos nessa pesquisa sugeria que a maioria das empresas do setor não consegue se distinguir entre si e ganhar o *status* de fornecedor preferencial dos clientes, e isso incluía a Dental América. Apesar de preocupante, o cenário se mostrava favorável para aqueles que buscassem diferenciação, uma vez que ainda não se identificavam líderes absolutos a serem superados. A empresa percebeu a oportunidade e, durante o ano de 2012, trouxe diversas inovações nas interações com os clientes e a seguir verificamos como elas se dão atualmente:

Telemarketing Ativo e Receptivo: As vendas nesses canais ainda são as mais expressivas e merecem especial atenção. Anteriormente, o pós-venda era incentivado, mas não era sistematizado, de modo que, como a empresa comercializa produtos de consumo periódico, o pós-venda acabava sendo feito só no próximo contato de venda, sem desempenhar sua potencial força de desenvolvimento de relacionamentos. Assim, se algum problema acontecia com a entrega do produto, como atrasos nos correios, por exemplo, o vendedor só ficava sabendo quando o cliente ligava para reclamar e muitas vezes nem ficava sabendo, pois alguns clientes não compravam mais e não tinham mais contatos. Atualmente, o pós-venda é programado no sistema de CRM da empresa e deve ser feito logo após o prazo previsto para entrega do pedido. Isso demonstra a preocupação da empresa em prestar suporte ao cliente, mesmo após o fechamento do negócio, e o interesse em manter o relacionamento. Também possibilita que possíveis problemas na entrega sejam resolvidos mais rapidamente, antecipando-se às reclamações dos clientes.



Para a manutenção e o incremento do conhecimento da equipe comercial, são realizados dois breves treinamentos semanais, estudando a fundo um produto específico – seja para relembrar características de um produto já trabalhado ou para apresentar lançamentos – e outro abordando assuntos acerca do relacionamento com o cliente e negociação. Esses encontros duram entre 30 e 45 minutos, dependendo do assunto abordado. Esses assuntos estão em um cronograma estabelecido mensalmente e, a cada semana, um membro diferente da equipe elabora o material, fazendo o papel de ministrador, e todos podem dar sua contribuição ao debate.

Essas rotinas demonstram a preocupação da empresa em fornecer um atendimento que possa agregar valor, com vendedores atuando como consultores para os clientes e fazendo-os sentirem-se seguros sobre o que irão receber em seu consultório ou clínica. De fato, foi observado que os vendedores conseguem esclarecer quase todas as dúvidas que os clientes apresentam quando entram em contato com a empresa, além de indicar determinadas soluções quando é solicitado pelo consumidor. Por se tratar de um produto técnico, eventualmente surgem dúvidas fora do conhecimento da equipe. Nesses casos, o vendedor é incentivado a buscar informação em material científico ou diretamente com o fornecedor do produto e retornar para o cliente com a solução. É enfatizado pela gerência que o cliente nunca deve ficar sem resposta, mesmo quando não é possível fornecê-la no momento. Os vendedores são instruídos a informar qual será o procedimento para encontrar a resposta ou solução de que necessita e qual será o prazo para obtê-la, praticando, assim, a transparência, um dos blocos de construção da cocriação de valor do modelo DART, proposto por Prahalad e Ramaswamy (2002).

Quanto aos outros setores, que não têm contato direto com o cliente, mas que influenciam diretamente na entrega de valor, foi possível observar que os colaboradores do setor de estoque e logística estão comprometidos em realizar as entregas no tempo prometido. Porém, eventualmente, ainda ocorrem atrasos na entrega, na maioria das vezes por falta de material, o que indica a necessidade de reestruturação no processo de compras. No financeiro, após reestruturação e alocação de mais uma colaboradora no setor, as informações de cobrança têm sido mantidas atualizadas e disponíveis para o comercial, assim os vendedores podem avisar com mais agilidade seus clientes, caso haja alguma pendência, a fim de evitar possíveis transtornos.

*Show Room:* Este processo de atendimento da empresa não sofreu alterações.

*Meio Digital:* Esse é, sem dúvida, o processo de interação que mais sofreu alterações desde a última análise. Em fevereiro, foi lançado o novo *site* – com loja virtual – no qual é possível visualizar imagens e informações completas de praticamente toda a linha de produtos, efetuar compras diretamente na página utilizando diversas formas de pagamento – cartão de crédito, boleto, transferência – visualizar pedidos anteriores e pedidos em andamento e enviar mensagens para a empresa. Há também a ferramenta do *chat on-line* com a qual é possível interagir com um atendente enquanto visita a página, esclarecendo dúvidas simultaneamente. Esta ferramenta pode ser aliada na cocriação de experiência através do *site*, embora venha sendo pouco utilizada. Sem um colaborador alocado para ficar *online* respondendo aos questionamentos dos clientes, ela está quase sempre desativada. A partir do lançamento do novo *site*, foi iniciado um projeto de *Search Engine Optimization*, que proporcionou um bom posicionamento da página na busca orgânica do Google – para o termo “produtos ortodônticos porto alegre”, a empresa está em primeiro lugar e em “produtos ortodônticos Brasil”, aparece na primeira página – o que tem trazido novos clientes e aumentado a visibilidade da empresa na *Internet*.

Embora o *site* seja bastante completo e disponha de todas as ferramentas para o autoatendimento, o espaço do cliente ainda é bastante limitado, e não existem opções que proporcionem a criação de experiências personalizadas ou a interação entre os visitantes, como, por exemplo, criação de listas de produtos preferidos, lista de desejos e opção de inserir comentários nos produtos. O *site* é atualizado semanalmente com novos produtos na vitrine e novas promoções a cada semana, que também são enviadas por *e-mail* para os clientes cadastrados. Porém, visto que é bem direcionado para vendas, foca somente nos produtos, a parte de conteúdo institucional que pode ajudar na identificação do cliente com a empresa dificilmente é atualizada e fica até mesmo um pouco escondida na página, ficando, assim, este tipo de conteúdo, com enfoque apenas nas redes sociais.

Assim como no atendimento telefônico, a transparência é praticada também no canal de *e-commerce*, em que o cliente tem acesso às formas de pagamento e entregas – bem como seus prazos – antes de efetuar qualquer pedido e, ao fazê-lo, recebe um *e-mail* de acompanhamento cada vez que este muda de *status*, o que ocorre quando o pagamento é aprovado e quando o pedido é enviado, sendo que, neste último, é informado também o código de rastreamento dos correios que permite ao cliente verificar o andamento de sua entrega.

Seja nos meios tradicionais de provisão do serviço, ou no autosserviço, existe igualmente a possibilidade de efetuar a cocriação de valor (DONG, EVANS e ZOU, 2008). É importante observar o que destacam Bendapudi e Leone (2003) acerca da possibilidade do viés do autosserviço, no qual o mérito é do cliente se as coisas forem corretas, e a culpa é apenas da empresa se derem errado. Este tipo de situação deve ser prevista no plano de ação da empresa, e a informação e a liberdade do cliente para cocriar minimizam este efeito, com base na proposta do DART (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2002).

A Dental América tem também um *blog*, com acesso direto a partir da página inicial do *site*, que busca o compartilhamento de conteúdo relevante para os clientes. É atualizado em média a cada três dias e contém basicamente textos com novidades da área, informações sobre eventos e dicas de como administrar o consultório ou clínica, marketing para dentistas e relacionamento com pacientes. Os usuários podem compartilhar o conteúdo em suas redes sociais ou fazer comentários. Apesar da preocupação da organização em produzir conteúdo que seja útil e ajude o cliente na sua prática profissional, observou-se que a interação com os clientes não vem acontecendo através dessa ferramenta e praticamente não há comentários e compartilhamento dos *posts*.

A página no *Facebook* é onde se pode observar a maior interação da empresa com o público. Esta é atualizada diariamente, e o número de fãs continua crescendo desde o início da utilização da rede. A maioria das publicações tem um número considerável de *likes* e compartilhamentos. No entanto, os comentários são em número reduzido, o que pode indicar que o conteúdo ainda não gera muita conversa entre os usuários da rede, que estão consumindo mais passivamente do que cocriando com a empresa. Nesta rede, o conteúdo é mais diversificado, embora sempre ligado à Odontologia. São informações e fotos de eventos da área, novidades de produtos, dicas de organização, decoração e administração de consultórios, informações sobre saúde bucal – também útil para os pacientes dos clientes que têm se apresentado como um público crescente na página da empresa – além de divulgação de produtos e promoções.

As publicações com imagens divertidas e criativas têm se mostrado como as mais curtidas e compartilhadas, acompanhadas daquelas sobre saúde bucal, que normalmente exortam o paciente a procurar

o seu dentista. Em contrapartida, as publicações divulgando produtos e promoções são as menos curtidas e compartilhadas, o que sugere um caráter mais voltado ao desenvolvimento de relacionamento do que ao fechamento de vendas com clientes para esta rede. Também foi possível observar que todas as dúvidas, sugestões ou reclamações enviadas pelos clientes foram respondidas na própria rede, o que, além de demonstrar transparência no relacionamento com os clientes, também incentiva o diálogo, outro bloco de criação do modelo DART (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2002).

O perfil no *Twitter* também é atualizado diariamente, mas tem desempenho mais modesto, com pouco mais de uma centena de seguidores e quase nenhuma interação entre empresa e público, com raros *retweets* e respostas. Nesta rede, o conteúdo é menos diversificado, e a maioria das publicações é para divulgar produtos e promoções, com *link* direcionando para a loja virtual da empresa, o que pode explicar a pouca popularidade no *microblog*.

A rede *Pinterest* foi a última à que a empresa aderiu. O perfil tem poucos seguidores e pouco conteúdo publicado, uma vez que é atualizado esporadicamente. Uma possível causa para a rede não estar recebendo tanta atenção da empresa como as outras é o fato de proporcionar pouca interação com o público e não apresentar grandes resultados, com poucos seguidores e nenhuma interação. Esse resultado é compreensível, pelo menos no Brasil. O negócio da empresa tem pouca popularidade nessa rede, com raros resultados advindos das buscas por termos referentes à odontologia e ortodontia, sempre oriundos de perfis de clínicas, consultórios, dentistas e associações. Foi possível verificar ainda que, até o momento, nenhum concorrente da Dental América tem perfil na rede, o que pode representar uma oportunidade de inovação nas interações com os clientes.

Por fim, o canal no *Youtube* é utilizado pela empresa apenas para a inserção de vídeos sobre os produtos disponibilizados também na loja virtual. É preciso analisar se a variedade de canais irá configurar um efetivo de interação da empresa com os clientes.

## 5. Considerações Finais

O estudo buscou analisar o processo de cocriação de uma pequena empresa com seus clientes, na busca de diferenciação e competitividade. Após a análise do referencial teórico, foi possível constatar que é cada vez mais forte nas empresas, mesmo sem que os empresários percebam, a lógica dominante do serviço, em sentido muito abrangente e inclusivo, em que a troca de bens intangíveis é mais importante (VARGO e LUSCH, 2004a). A interatividade oriunda das redes sociais é um indicativo da relação interativa. Ao encontro do que é abordado em Ngugi, Johnsen e Erdélyi (2010), o relacionamento baseado em cocriação de valor é benéfico para as pequenas organizações, uma vez que o relacionamento pode ser um fator de escolha dos clientes em função dos resultados mais adequados ao desejo específico dos clientes (nas grandes empresas, é mais complexo buscar atender às necessidades personalizadas dos clientes).

Para que possam competir nesse novo cenário, é fundamental que as empresas, independentemente de seu porte, desenvolvam infraestrutura adequada para a criação de valor, de modo a permitir a participação ativa dos clientes como cocriadores, com informações e operações transparentes e acessíveis para todos os colaboradores, transformando suas interações de mera transação de vendas para diálogos significativos (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004). Neste cenário, e como demonstram os resultados do estu-

do, as redes sociais se apresentam como uma alternativa às pequenas empresas que, com um investimento razoável à sua realidade e um trabalho consistente, podem interagir e cocriar valor através de experiências com seus clientes em diversas regiões. É necessário, no entanto, que seja gerado conteúdo relevante aos clientes nessas redes e, principalmente, que permitam a participação deles na promoção do diálogo, um dos blocos de criação de valor da modelagem DART, proposta por Prahalad e Ramaswamy (2002).

Foi possível concluir com este estudo que a Dental América tem trabalhado com base em algumas iniciativas para promover a cocriação de valor, na busca por diferencial no mercado, como é o caso do desenvolvimento de capacidades internas que possibilitem uma melhor relação com os clientes (NGUGI, JOHNSEN e ERDÉLYI, 2010). Ainda na perspectiva destes autores, a cocriação de valor pode ser uma forma de obter inovações significativas para os clientes, já que estes diretamente participam da elaboração do serviço.

A empresa disponibilizou novos canais de interação com os clientes pelo *site* e redes sociais, o que vai ao encontro do que Prahalad e Ramaswamy (2004) destacam ao falar sobre as “dimensões de escolha nas interações entre consumidor e empresa”. Uma delas é a de que os consumidores querem liberdade para interagir com a empresa pelo canal que preferirem e, portanto, a empresa deve disponibilizar múltiplos canais e se concentrar em proporcionar uma experiência de cocriação para cada um deles.

A Dental América tem feito uso das redes sociais e possui uma visível preocupação em produzir conteúdo relevante para o cliente. No entanto, com exceção de razoáveis resultados no *Facebook*, as redes sociais e o *site* têm tido dificuldades em promover a interação e a cocriação de valor, o que pode indicar a necessidade de delimitação de foco. A influência do *Facebook* (o que também se aplica para outros canais físicos ou virtuais) é discutida na obra de Marandi, Little e Hughes (2010, p.169), em especial ao destacarem a necessidade de se ter os “clientes como parceiros proativos na criação de valor”. Em outras palavras, independente do canal utilizado, o importante é a garantia de que haja interação.

Algumas sugestões de melhorias que podem ser adotadas são: para o *blog*, convidar clientes e parceiros para escreverem textos sobre assuntos do setor odontológico, uma maneira de cocriar valor ao passo que dá visibilidade para o cliente que assina a matéria e credibilidade à empresa que compartilha conteúdo produzido por profissionais da área. Para o *site*, principalmente mudanças da área do cliente, com novas ferramentas que facilitem a criação de um espaço seu na página.

Também pode ser interessante disponibilizar ferramentas gratuitas que facilitem o dia a dia do cliente, como uma agenda virtual que possibilite confirmar consultas com os pacientes por *e-mail* ou redes sociais ou, ainda, uma ferramenta de controle de estoque que já sugira um pedido quando necessário para ser enviado à empresa. Assim, a empresa poderia disponibilizar recursos que facilitariam os processos de criação de valor ao cliente e tornariam mais produtivos os processos de encontro entre cliente e empresa, conforme proposto na modelagem de Payne, Storbacka e Frow (2008).

O *Facebook*, embora já apresente resultados razoáveis, também merece atenção e pode conseguir mais participação dos fãs com concursos culturais e espaços reservados às suas participações nas publicações, como o compartilhamento de experiências na utilização de determinados produtos, envio de fotos, etc. A *newsletter* semanal, que atualmente leva somente promoções para os clientes via *e-mail*, também pode ter um espaço reservado para conteúdo com trecho que convide o leitor a visitar o *blog*, o que serve também ao *Twitter*.

A análise dos dados obtidos na pesquisa realizada pela empresa evidenciou alguns desafios para a empresa Dental América. Em razão de sua inserção em um mercado de produtos direcionados à realização do trabalho de seus clientes, o envolvimento emocional dos compradores é menor e, conseqüentemente, eles não estão focados somente no produto em si, em suas características técnicas, mas principalmente no preço, o que dificulta a cocriação de valor e o estabelecimento das relações que são o pressuposto da lógica de serviço e da cocriação de valor. A empresa precisa, portanto, através de suas ações, fazer o cliente perceber que pode encontrar nela mais do que um simples fornecedor.

Trata-se de estabelecer uma relação de parceiro, que disponibilize na relação ferramentas facilitadoras dos processos e a demonstração de que é genuinamente interessada na participação e na criação de valor compartilhado, que promove o desenvolvimento sustentável de ambas as partes e da sociedade que as cerca. A noção que a cocriação de valor é um fenômeno social, proposta por Edvardsson, Tronvoll e Gruber (2011), ganha sentido diante dos dilemas enfrentados pela empresa Dental América.

Como sugestão para pesquisas futuras, é indicada a realização de nova pesquisa qualitativa, destinada aos clientes, a fim de identificar os impactos das ações iniciadas pela empresa em 2011, que tiveram foco na percepção dos consumidores a respeito da cocriação de valor com a Dental América. Também é importante ampliar os estudos da cocriação em outras pequenas empresas, de outros setores, identificando os desafios e as oportunidades para que ela ocorra no contexto do mercado brasileiro como um todo.

Limitações fazem parte dos estudos acadêmicos, e algumas são relevantes de menção neste artigo. A primeira delas diz respeito à impossibilidade de generalização, já que se trata do estudo de um caso específico. Entretanto, as evidências providas nesta análise poderão servir como referência para estudos futuros. Outro elemento importante a ser considerado é a falta de métricas para cocriação de valor, o que não foi o propósito deste estudo, mas que poderá representar o direcionamento mais pertinente para estudos vindouros. A contribuição principal do estudo reside nas poucas investigações empíricas desenvolvidas no país acerca da cocriação de valor, em especial na área da saúde.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDER, Andrew; NELL, Dawn; BAILEY, Adrian R.; SHAW, Gareth. The Co-Creation of a Retail Innovation: Shoppers and the Early Supermarket in Britain. **Business History Conference**, p.529-558, 2008.

ANDREU, Luisa; SÁNCHEZ, Isabel; MELE, Cristina. Value Co-creation Among Retailers and Consumers: New Insights into the Furniture Market. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v.17, p.241-250, 2010.

AUH, Seigyoung; BELL, Simon J.; McLEOD, Colin S.; SHIH, Eric. Co-Production and Customer Loyalty in Financial Services. **Journal of Retailing**, v.83, n.3, p.359-370, 2007.

BENDAPUDI, Neeli; LEONE, Robert P. Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. **Journal of Marketing**, v.67, p.14-28, 2003.



BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Micro-empresa e da Empresa de Pequeno Porte, e dá outras providências. Diário Oficial da União, de 15.12.2006. Republicada no DOU de 31.01.2009. **Disponível em:** <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leis-complementares/2006/leicp123Con-solidadaCGSN.htm>>. **Acesso em:** 10 ago. 2013.

CASTELLS, Manuel. Castells vê “expansão do não-capitalismo”. **Disponível em:** <<http://revistaforum.com.br/blog/2012/11/castells-ve-expansao-do-nao-capitalismo/>>. **Acesso em:** 22 dez. 2012.

CHATHOTH, Prakash; ALTINAY, Levent, HARRINGTON, Robert James; OKUMUS, Fevzi; CHAN, Eric S. W. Co-production versus Co-creation: A Process Based Continuum in the Hotel Service Context. **International Journal of Hospitality Management**, 2012.

COUTINHO, Clara. A Qualidade da Investigação Educativa de Natureza Qualitativa: Questões Relativas à Fidelidade e Validade. **Educação Unisinos**, v.12, n.1, p.5-15, 2008.

COUTINHO, Clara; CHAVES, José. O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. **Revista Portuguesa de Educação**, CIED: Universidade do Minho, p.221-244, 2002.

DELLANDE, Stephanie; GILLY, Mary C.; GRAHAM, John L. Gaining Compliance and Losing Weight: The Role of the Service Provider in Health Care Services. **Journal of Marketing**, v.68, p.78-91, 2004.

DONG, Beibei; EVANS, Kenneth R.; ZOU, Shaoming. The Effects of Customer Participation in Co-Created Service Recovery. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.36, n.1, p.123-137, 2008.

EDVARDSSON, Bo; TRONVOLL, Bard; GRUBER, Thorsten. Expanding Understanding of Service Exchange and Value Co-Creation: A Social Construction Approach. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.39, n.2, p.327-339, 2011.

FÜLLER, Johann; MÜHLBACHER, Hans; MATZLER, Kurt; JAWECKI, Gregor. Consumer Empowerment Through Internet-Based Co-creation. **Journal of Management Information Systems**, v.26, n.3, p.71-102, 2009.

GALLAN, Andrew S.; JARVIS, Cheryl Burke; BROWN, Stephen W.; BITNER, Mary Jo. Customer Positivity and Participation in Services: An Empirical Test in a Health Care Context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 2012.

GRANT, Robert; CLARKE, Rodney J.; KYRIAZIS, Elias. Research Needs for Assessing Online Value Creation in Complex Consumer Purchase Process Behavior. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v.17, p.53-60, 2010.

GUMMESSON, Evert. Relationship Marketing: It's Role in the Service Economy. **Understanding Services Management**. William J. Glynn and James G. Barnes, eds. New York: John Wiley & Sons, p.244-268, 1995.

HOLBROOK, Morris (Ed.). **Consumer value: a framework for analysis and research**. Routledge, 2002.

HSIEH, Pei-Hung; HSU, Shih-Ming; YUAN, Soe-Tsyr. Customer-Driven SMEs Co-Operation: A Service Dominant Logic Perspective. **In: International Conference on Service Sciences**, [S.I.] p.392-397, 2010.



- KOTLER, Philip. **Marketing Management Analysis, Planning, and Control**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1967.
- LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L. (Editors). **The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions**. New York: M. E. Sharpe, 2006b.
- LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L.; O'BRIEN, M. Competing through Service: Insights from Service-Dominant Logic. **Journal of Retailing**, v.83, n.1, p.5-18, 2007.
- LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L. Service-Dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements. **Marketing Theory**, v.6, n.3, p.281-288, 2006a.
- MAFFEZZOLLI, Eliane Cristine F.; BOEHS, Carlos Gabriel Eggerts. Uma Reflexão sobre o Estudo de Caso como Método de Pesquisa. **Revista da FAE**, v.11, n.1, p.95-110, 2008.
- MARANDI, Ebi; LITTLE, Ed; HUGHES, Tim. Innovation and the Children of the Revolution: Facebook and Value Co-creation. **The Marketing Review**, v.10, n.2, p.169-183, 2010.
- McCARTHY, E. Jerome. **Basic Marketing: A Managerial Approach**. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1960.
- MCCOLL-KENNEDY, Janet R.; VARGO, Stephen L.; DAGGER, Tracey S.; SWEENEY, Jillian C.; KASTEREN, Yasmin van. Health Care Customer Value Cocreation Practice Styles. **Journal of Service Research**, v.15, n.4, p.370-389, 2012.
- MORITA, M. C.; HADDAD, A. E.; ARAÚJO, M. E. Perfil Atual e Tendências do Cirurgião-Dentista Brasileiro. **Dental Press**, p.25-56, 2010.
- NGUGI, Isaak K.; JOHNSEN, Rhona E.; ERDÉLYI, Peter. Relational Capabilities for Value Co-creation and Innovation in SMEs. **Journal of Small Business and Enterprises Development**, v.17, n.2, p.260-278, 2010.
- NORMANN, R. *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*, 2001. **In:** PAYNE, Adrian F.; STORBACKA, Kaj; FROW, Pennie. Managing the Co-creation of Value. **Journal of the Academy Marketing Science**, v.36, p.83-96, 2008.
- OECD. Tourism in OECD Countries 2008: Trends and Policies, 2008b. **In:** HSIEH, Pei-Hung; HSU, Shih-Ming; YUAN, Soe-Tsyr. Customer-Driven SMEs Co-Operation: A Service Dominant Logic Perspective. **In: International Conference on Service Sciences**, [S.I.] p.392-397, 2010.
- PAYNE, Adrian F.; STORBACKA, Kaj; FROW, Pennie. Managing the Co-creation of Value. **Journal of the Academy Marketing Science**, v.36, p.83-96, 2008.
- PINI, Fabrizio Maria. The Role of Customers in Interactive Co-Creation Practices: The Italian Scenario. **Journal of Know Techn Pol**, v.22, p.61-69, 2009.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. **Journal of Interactive Marketing**, v.18, n.3, p.5-14, 2004.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. **The Future of Competition**. *Executive Book Summaries*,

v.26, n.3, part 1, p.1-8, 2004.

SEBRAE: (2011). Anuário das Pesquisas sobre as Micro e Pequenas Empresas. **Disponível em:** <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/C02FF454A6365BA783257A33006E9879/\\$File/NT0004778A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/C02FF454A6365BA783257A33006E9879/$File/NT0004778A.pdf)>. **Acesso em:** 22 dez. 2012.

SHAW, Gareth; BAILEY, Adrian; WILLIAMS, Allan. Aspects of Service-Dominant Logic and its Implications for Tourism Management: Examples from the Hotel Industry. **Tourism Management**, 2010.

SHETH, Jagdish N.; SISODIA, Rajendra S.; SHARMA, Arun. The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.28, n.1, p.55-66, 2000.

SHOSTACK, G. Lynn. Breaking Free from Product Marketing. **Journal of Marketing**, v.41, n.2, p.73-80, April 1977.

SRIVASTAVA, Rajendra K.; SHERVANI, Tasadduq A.; FAHEY, Liam. Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. **Journal of Marketing**, v.62, p.2-18, 1998.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v.68, n.1, p.1-17, 2004a.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. **Journal of Service Research**, v.6, n.4, p.324-335, 2004b.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.36, p.1-10, 2008.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, v.05, 01, p.61-70, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.