

## Cocriação de valor no varejo: caso de ensino no relacionamento entre pequenas empresas e seus clientes

Fátima Gilvandra Rodrigues <sup>1</sup>

Talita Andressa Wagner <sup>2</sup>

Flávio Régio Brambilla <sup>3</sup>

**Resumo:** O presente caso de ensino tem por objetivo analisar como ocorrem práticas de cocriação de valor no varejo de pequenos negócios. O foco do estudo é orientado para a relação entre a empresa e seus clientes, com o objetivo de identificar e entender as contribuições da cocriação no processo. O caso de ensino conta com a situação de duas empresas reais, localizadas no interior do Rio Grande do Sul, que, voluntariamente, aderiram à proposta do estudo e não apenas permitiram como identificaram valor na divulgação dos seus casos. O caso de ensino é apresentado no documento, seguido das questões para discussão. As questões propostas são tratadas com alternativas de respostas, bem como a orientação para sua aplicação é disponibilizada aos leitores.

**Palavras-chave:** Cocriação de Valor; Pequenas Empresas; Caso de Ensino.

## Value co-creation in retail: teaching case in the relationship between small businesses and their customers

**Abstract:** The present teaching case aims to analyze how value co-creation practices occur in small business retail. The focus of the study is oriented towards the relationship between the company and its customers, with the objective of identifying and understanding the contributions of co-creation in the process. The teaching case relies on the situation of two real companies, located in the countryside of Rio Grande do Sul, Brazil, which voluntarily adhered to the study's proposal and not only allowed it, but also identified value in the disclosure of their cases. The teaching case is presented in the document, followed by questions for discussion. The proposed questions are treated with alternative answers, and guidance for their application is made available to readers.

**Keywords:** Value Co-creation; Small Business; Teaching Case.

### 1 Introdução: desenvolvimento do caso

Diante da grande oferta de produtos e serviços, tanto em lojas físicas quanto virtuais, plataformas interativas e redes sociais, é essencial compreender o comportamento do cliente. A globalização tem

---

1 Graduada em Pedagogia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração: Mestrado da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Endereço: UNISC. Avenida Independência, 2293, Universitário, Santa Cruz do Sul, RS. [fgilvandra@icloud.com](mailto:fgilvandra@icloud.com)

2 Graduada em Administração e Ciências Contábeis pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração: Mestrado da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).

3 Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Graduado em Direito e Administração pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração: Mestrado Profissional da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).

modificado o cenário tradicional de comércio e consumo ao qual as empresas estavam acostumadas, sendo que a resiliência é uma aliada para contornar os desafios do empreendedorismo, especialmente para pequenas e médias empresas.

Em um cenário competitivo, compreender os processos de escolha e o comportamento daqueles que movimentam o mercado é relevante para a sobrevivência e perenidade dos negócios. É importante reconhecer o que faz as pessoas tomarem suas decisões de compra, de modo que os gestores possam escolher as melhores opções para as estratégias de marketing das empresas (SCHIFFMANN; KANUK, 2000). É imprescindível entender a “dor dos clientes” para maximizar o valor que a empresa entrega através de soluções interativas, pois o mercado exige que se tenha empatia nos relacionamentos entre cliente e organização. É necessário buscar maneiras de comunicação construtiva e colaborativa.

As pequenas empresas, em sua grande maioria, focam seus avanços em eficiência, velocidade e custos, na melhoria contínua de produtos e processos que já dominam. Em outras palavras, alocam seus esforços na inovação incremental, que é nada mais do que a melhoria realizada a partir de um processo, tecnologia, serviço ou produto que já existe. É possível que estas melhorias tragam bons resultados, mas, por vezes, podem ser apenas pequenos incrementos que os gestores consideram pertinentes, sem possuir um embasamento ou uma avaliação da real necessidade desta atividade ter sido realizada. Assim, recursos humanos, financeiros e de tempo podem ser alocados de maneira ineficiente em tarefas que não apresentarão resultados diretos no atendimento, no faturamento ou na imagem empresarial. E, se a mudança não for perceptível e eficaz, não fará sentido para os clientes.

Empresas precisam ir além, estar em constante transformação, reinventar processos, adaptar-se a novas realidades e conceitos. A administração deve pensar na organização como um todo, como um organismo vivo, que possui diversas características e que precisa estar alinhada com o mercado onde atua e, especialmente, com o público que atende. Neste contexto, um conceito presente no mercado diz respeito a substituição do foco do desenvolvimento organizacional de fazer para as pessoas por fazer com as pessoas. Logo, neste novo paradigma, surge a cocriação de valor como forma de inovação e estratégia no relacionamento entre as empresas e seus clientes.

A cocriação de valor propõe que as pessoas externas à empresa, como os clientes, fornecedores e parceiros (*stakeholders*), sejam desafiados a participar do processo de negócio. O valor que será gerado no serviço ou nos produtos que são oferecidos é percebido pelo consumidor com mais facilidade, pois ele se envolve, contribui e se dispõe a uma proximidade maior com a empresa. Se o objetivo do negócio é satisfazer as necessidades dos consumidores, nada melhor do que incorporar o beneficiário/cliente ao planejamento e às decisões que resultarão em benefícios para todos os envolvidos.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), cocriação de valor é a prática de desenvolver sistemas, produtos ou serviços por meio da colaboração entre os clientes, gestores, empregados e outros *stakeholders* que tiverem interesse na empresa. Um resultado desejável da cocriação é o aumento do nível de confiança do consumidor através dos resultados de suas experiências, por meio de pontos de interação. É possível buscar ideias a partir do cliente, como *feedback*, sugestões, opiniões, assim, tornando o processo de cocriação mais preciso.

Para compreender este cenário entre cliente e empresa consideram-se os elementos da cocriação de valor, representados através do envolvimento do cliente a partir da interação direta no processo dos resultados de suas experiências em relação a sua satisfação frente ao produto ou serviço encontrado, visando aumentar assim seu nível de confiança. A vantagem de aplicar este conceito é que a empresa busca o resultado mais próximo do que seu público espera. Significa a aproximação entre o cliente e a marca. Isso é um diferencial competitivo, pois a empresa trabalhará diretamente com os desejos do consumidor. Existe um aumento da ação da empresa, com soluções mais eficientes para o consumidor final, podendo ser até menos oneroso e mais assertivo, impactante e lucrativo do que outras práticas tradicionais de mercado.

Apesar das várias vantagens em se aproximar dos clientes, a cocriação também tem seus desafios. Tanto a empresa quanto os clientes precisam compreender que a interação é construída e não imposta. Para que isso aconteça, é necessário estabelecer transparência entre as relações. É uma realidade que a maioria das pequenas e médias empresas não conhece, pois normalmente há pouco planejamento estratégico, são resistentes e não possuem esta abertura com seu público. Outro ponto é que pode lhes faltar domínio sobre o assunto, sendo necessário então que ele seja divulgado e discutido nas organizações. A empresa precisa ter clareza desta situação e identificar para onde seus produtos e serviços são direcionados. Quando ela consegue identificar seu público a partir do envolvimento, as ações serão mais assertivas e benéficas para um relacionamento duradouro e de longo prazo.

O presente caso de ensino tem como proposta analisar como ocorre o relacionamento com os clientes em duas pequenas empresas do interior do Rio Grande do Sul, de ramos distintos. Objetiva-se identificar possíveis práticas de cocriação que favoreçam a interação entre organização e seus clientes, agregando valor ao negócio. O estudo pretende demonstrar que a cocriação pode ser utilizada em organizações de diferentes segmentos, independente do porte ou localização, e que não é uma atividade que requer, necessariamente, altos investimentos. Este caso de ensino tem por objetivo analisar como ocorrem práticas de cocriação de valor no varejo de pequenos negócios, considerando duas empresas.

### 1.1 Empresa Pausa para um Café

A Pausa para um Café<sup>4</sup> é uma cafeteria, localizada no Centro Clínico HCB, anexa ao Hospital de Caridade da cidade de Cachoeira do Sul, RS. A população da cidade é estimada em 82.201 mil habitantes, com uma renda média de dois salários mínimos. Fundada em 2017, o principal objetivo é atender, primordialmente, as pessoas que frequentam o Centro Clínico. O público alvo é composto por pacientes e acompanhantes, enfermeiros, médicos e demais profissionais da saúde que atuam na casa de saúde próxima. Na empresa, atuam dois funcionários além da sócia-proprietária e todos são baristas (profissionais especializados em cafés de alta qualidade). Os colaboradores fazem parte da tomada de decisões no que se refere ao cardápio, inovações e promoções. A gestão da empresa é realizada pela sócia proprietária, que também é responsável pelo treinamento de novos funcionários, elaboração de cardápios e por informar os clientes das novidades. Ao mesmo tempo, ela incentiva o crescimento pessoal e profissional oferecendo cursos e dando suporte para que isso realmente aconteça.

---

4 A autora Fátima Gilvandra Rodrigues é proprietária da empresa Pausa para um Café, e autoriza a publicação do presente caso de ensino contendo o nome da empresa.

A cafeteria preza por um cardápio de qualidade e variedade, com o objetivo de atender diversos paladares, logo, as opções vão além do tradicional cardápio de cafés. Dispõe de lanches doces e salgados até pratos executivos. Desta forma, a Pausa para um Café pretende oferecer um momento de descanso e cuidado em meio a tensão dos usuários que frequentam o hospital e consultórios médicos da clínica. Para isso, oferece um espaço aconchegante, receptivo, reservado e tranquilo. Outro fator de peso para as atividades do Café é a agilidade, essencial para o atendimento de quem possui uma rotina agitada. Logo, quem trabalha ou acompanha pessoas, possui uma opção próxima e diversificada para atender desde crianças até idosos, homens e mulheres que circulam na clínica ou no hospital. Como o público alvo da empresa são estas pessoas, não há nenhuma concorrência próxima para atender estes consumidores, restringindo a concorrência para cafeterias que estão localizadas em outros pontos da cidade e que possuem o objetivo de atender um público que procura outro tipo de serviço.

A missão da empresa é atender o cliente com excelência. Também prima por oferecer cafés e produtos de qualidade diferenciada, respeitando sempre as normas técnicas de elaboração de cada café e os aspectos nutritivos de cada alimento. Uma das finalidades é ser referência em cafeteria, superando totalmente as expectativas e as necessidades dos clientes. É um espaço contemporâneo, mas voltado ao resgate caseiro, pois muitos dos produtos oferecidos são produzidos no local. O objetivo é oferecer a possibilidade de viver uma experiência única, num ambiente acolhedor, onde tudo foi cuidadosamente projetado e executado pensando no bem-estar do cliente, já que tudo que envolve o ambiente externo está ligado à saúde.

A empresa utiliza as plataformas digitais, como as redes sociais *Instagram*, *Facebook* e *WhatsApp*, como canais de promoções, vendas e para divulgar e atingir um maior número de pessoas e, desta forma, ser referência e consolidar a marca. O contato, mediante o uso de mídias sociais, acaba por proporcionar um ambiente interativo, o que é foco de estudos e de pesquisas desenvolvidas acerca da cocriação de valor.

Figura 1: Logomarca da empresa Pausa para um Café



Fonte: fornecido pela proprietária da empresa, 2021.

## 1.2 Empresa Wagner D’Casa

A Wagner D’Casa<sup>5</sup> é uma empresa familiar e está localizada na cidade de Sinimbu, RS, que possui aproximadamente 10.000 habitantes, sendo que 90% residem no interior do município e com fortes traços

5 A autora Talita Andressa Wagner é proprietária da empresa Wagner D’Casa, e autoriza a publicação do presente caso de ensino contendo o nome da empresa.

culturais herdados pela colonização alemã na região. A loja comercializa produtos como eletrodomésticos, bazar, cama, mesa, banho, utilidades para o lar, decoração, brinquedos e papelaria. A empresa iniciou suas atividades em junho de 2017, a partir da percepção da necessidade da população em adquirir mercadorias volumosas, como eletrodomésticos e móveis, e ter a possibilidade de entrega dos produtos sem a cobrança adicional de frete (opção desenvolvida pela empresa para atender este nicho de clientes). Neste cenário, o quadro de colaboradores é composto por duas funcionárias, que realizam as funções de atendimento e vendas, um motorista e um entregador, responsáveis pelas tarefas de logística, além das duas sócias, responsáveis pela gestão, por atividades e rotinas de compras de mercadorias, formação de preços, contas a pagar, contas a receber, marketing, planejamento e tomada de decisões, bem como outras definições de caráter estratégico e gerencial.

A missão que orienta as atividades da organização é possibilitar soluções completas para o ramo em que atua. Para isso, oferece produtos e serviços de qualidade e que atendam às necessidades dos clientes, bem como da comunidade onde atua, de forma a proporcionar satisfação e bem-estar, garantir a competitividade e rentabilidade do negócio. Em relação ao ambiente externo no qual a loja está inserida, é importante ressaltar que, como a cidade é pequena, é comum conhecer muitos habitantes. Para a empresa, é vital um bom relacionamento com o público (fator relevante para a decisão de compra dos consumidores) e a busca de alternativas que possam promover a fidelização. Também vale ressaltar que o nome da empresa leva o sobrenome da família (Wagner) como uma forma de sugerir aos clientes a importância do vínculo familiar, característica bastante valorizada na cultura alemã. Igualmente, os sobrenomes alemães, em sua origem, remetem à profissão das pessoas.

A empresa possui quatro concorrentes principais: duas que fazem parte de redes de lojas de eletrodomésticos do sul do Brasil e duas empresas familiares, uma com tradição de 125 anos na cidade e outra que atua há 20 anos no ramo de bazar, com lojas também em outros municípios da região. Diante deste cenário de concorrência com empresas tradicionais, além do advento das vendas *online* e do *e-commerce*, requisitos como qualidade e custo não são diferenciais competitivos e não devem ser considerados como estratégias principais de negócio, pois isso poderia comprometer a sustentabilidade da organização. Entretanto, proporcionar uma experiência com referência positiva de atendimento aos consumidores, pode contribuir para a consolidação da empresa no mercado.

É importante salientar que o público-alvo da empresa são adultos com idade entre 20 e 60 anos, composto 60% de mulheres e 40% de homens, que residem na zona rural e são agricultores ou aposentados. O principal objetivo destes clientes é adquirir produtos que facilitem suas rotinas domésticas e proporcionem bem-estar e conforto. Além disso, os clientes conhecem a empresa e acompanham suas promoções e novidades através de rádio, jornal e das redes sociais *Facebook*, *Instagram* e *Whatsapp*.

Percebe-se que as características que os consumidores mais valorizam na empresa são o atendimento, os benefícios da entrega sem cobrança de frete para o município e regiões próximas e o suporte pós-venda oferecido. A satisfação destes clientes é percebida pela comodidade de encontrar mais produtos que necessitam em um mesmo local, graças ao amplo mix de artigos disponíveis na loja. Entre os hábitos de compra da clientela, está a preferência pelo pagamento à vista. Também é notável a necessidade que os clientes possuem de conhecer o produto, experimentar e ter a entrega garantida em sua residência com agilidade.

Dentre o público percebe-se que há aceitação da empresa, pois normalmente, a partir da primeira experiência do usuário, há retorno para procurar outros produtos, realizar novas negociações ou efetivar compras. Uma característica perceptível é a busca dos consumidores por novidades, um nicho que se dirige até a loja para conhecer novos produtos e tendências. Além disso, já se percebe um aumento intenso no atendimento através dos canais digitais como, por exemplo, das redes sociais *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp*, alertando a empresa para possíveis investimentos ou aperfeiçoamento de vendas nestas ferramentas.

A loja possui aproximadamente 8.000 produtos diferentes em seu *mix* para revenda e conta com a parceria de mais de 100 fornecedores. Sabe-se que um bom relacionamento na cadeia permite negociações eficazes. Portanto, a gestão com todos os elos é fundamental para o planejamento das estratégias. Também é importante ressaltar que, por tratar-se de uma empresa com poucos anos de atuação, não há uma variedade de opções de pagamento como as disponibilizadas em outras empresas do setor. No momento são aceitas as formas à vista, transferências bancárias e cartões de débito ou crédito.

Referente à estrutura, para atingir o objetivo de agilidade de entrega de produtos aos clientes, a empresa dispõe de um planejamento de rotas de entregas, sendo que semanalmente todas as localidades do município, que possui aproximadamente 510 km<sup>2</sup> de extensão, são atendidas. Outro diferencial a ser mencionado é que a equipe fala a língua alemã, uma vez que 75% dos clientes preservam este costume em seu dia a dia. E ao se tratar do pós-vendas, a loja intermedia o contato em caso de necessidade de assistência técnica quando o produto ainda está em prazo de garantia, possibilitando comodidade ao cliente.

Para os próximos anos a empresa pretende expandir o mix de produtos incrementando a linha de móveis e acrescentando itens à linha infantil, pois percebe-se que é um nicho de clientes pouco explorado na região onde a empresa atua.

Figura 2: Logomarca da empresa Wagner D'Casa



Fonte: fornecido pelas proprietárias da Wagner D'Casa, 2021.

### 1.3 Questões para discussão

#### Questão A

A cocriação de valor é uma fonte de vantagem competitiva e de rentabilidade para as empresas. Neste sentido, o compartilhamento e as interações com o cliente fazem surgir experiências, que vão desde

ideias sobre melhora ou personalização de produtos até os seus sentimentos no uso dos mesmos. Com base na descrição das empresas, quais estratégias podem ser utilizadas em seus respectivos mercados e cenários de atuação para cocriar valor com os seus clientes?

### Questão B

Como podemos identificar as características de formação do valor percebido pelo consumidor, diante do conceito da cocriação de valor?

### Questão C

Quais as etapas que podem facilitar o processo da cocriação de valor em pequenas empresas, de modo a estabelecer um relacionamento interativo com o cliente, sendo também uma forma de aumentar o poder de inovação assertiva nas empresas?

## 2 Notas de ensino: sinopse

O presente caso de ensino refere-se a duas empresas de pequeno porte, de diferentes segmentos: uma no ramo de cafeteria e outra no ramo de varejo, localizadas, respectivamente, em Cachoeira do Sul e Sinimbu, ambas no Rio Grande do Sul. Iniciaram suas atividades em 2017, tendo como objetivo a constante preocupação em manter a qualidade do atendimento junto aos clientes.

A partir da constatação dos desafios que a globalização e a rápida mudança e evolução de cenários proporciona, percebe-se a necessidade de apresentar propostas de diferencial e criação de valor aos clientes como forma de distinguir-se dos concorrentes e oferecer experiências diferenciadas. A ideia de envolver o cliente nos processos da empresa surge a partir do conceito da cocriação de valor como embasamento para engajar todos nas mudanças necessárias para o efetivo desenvolvimento e fidelização da marca junto ao público.

As questões propostas no caso de ensino trazem uma discussão, de caráter reflexivo, diante do cenário competitivo do mercado e frente a estes novos paradigmas, permitindo ao aluno desenvolver uma opinião crítica e estabelecer relações entre a teoria e a prática, dos reais desafios enfrentados pelas pequenas empresas. Pretende-se obter alternativas que possam ser aplicadas ao contexto amplo das empresas de pequeno porte, independente do setor de atuação. A ideia é promover a utilização da cocriação de valor em empresas menores como uma solução estratégica que é possível e aplicável não só para grandes empresas ou indústrias. Nota-se que muitos empresários possuem resistência para adotar novos conceitos em seu planejamento e processos, devido ao fato de desconhecerem exemplos que se aproximem da realidade em que estão inseridos.

Para estreitar a relação com o cliente no mundo corporativo do pequeno varejo ou serviço, entende-se que estratégias que envolvam cocriação de valor sejam perfeitamente aplicáveis. Para tanto, almeja-se alternativas viáveis para a forma como o atendimento acontece ou como o serviço é prestado, pois é isto que pode trazer os reais benefícios esperados. É importante ressaltar que esse objetivo também exige

preparo técnico da equipe de funcionários da empresa, pois na maioria das vezes são estes que realizam o contato direto com o público; e dos gestores, que são os tomadores de decisões e os que realizam o controle dos resultados da estratégia utilizada.

## 2.1 Proposta de solução das questões para discussão

### Solução proposta para Questão A

A cocriação de valor é um termo utilizado para o processo que tem como objetivo principal definir a forma de introduzir ou conduzir um produto ou serviço no mercado. Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), é uma inovação que traz vantagens competitivas e de rentabilidade para a empresa, podendo ser considerada como um novo modelo de negócio. A partir de todos os pontos de interação entre a empresa e o consumidor, pode-se gerar oportunidades, tanto para a criação como para a extração de valor.

Os consumidores se envolvem nos processos e esta experiência de cocriação torna-se a base da geração do valor. Consumidores que no passado eram passivos, apenas consumiam produtos e serviços, que não mantinham nenhum tipo de interação com a empresa, passam a atuar junto aos colaboradores neste processo de cocriação. Para Lusch e Vargo (2006), a cocriação de valor é uma prática desejável para as empresas, pois pode ajudar os consumidores através da aproximação com a empresa e suas atividades, e melhorar os processos empresariais, a partir das necessidades e desejos manifestados por estes consumidores.

Baseados nos conceitos teóricos, a Pausa para um Café e a Wagner D’Casa estruturam suas estratégias, visando sempre o bem-estar do cliente. Ambas as empresas procuram entender o seu público a partir do envolvimento, pois hoje o cliente não quer simplesmente comprar um produto. Independente do setor, ele quer viver uma experiência. É necessário sempre estar atento aos seus desejos, desde o simples ato de tomar um café até a tão desejada aquisição de um produto para casa. Estas técnicas, quando bem exploradas, podem ser aliadas para identificar oportunidades frente à concorrência. A partir destas estratégias, é possível influenciar a preferência dos consumidores pelos produtos/serviços, aumentar as vendas, a credibilidade, promover a fidelização e tornar a empresa referência no mercado.

Outro fator a considerar é a busca pelo aumento do nível de confiança do consumidor através de suas experiências, por meio de pontos de interação entre a empresa e seu público. Ouvir os clientes, considerar seus *feedbacks*, sugestões, opiniões ou críticas, possibilita que o processo de cocriação se torne mais preciso quanto aos resultados de valor.

De maneira prática, sugere-se que, inicialmente, as empresas desenvolvam, ampliem e fortaleçam o cadastro de seus clientes, identificando as características de consumo e as suas preferências. A partir dessa identificação, pode-se escutar os clientes mais assíduos, que mantem o hábito de frequentar o estabelecimento regularmente, para buscar compreender o que os motiva a escolher a empresa. Além disso, é relevante ouvir sugestões dos clientes que conhecem bem a organização, que a frequentam há mais tempo, para perceber como eles enxergam a evolução e solicitar que relatem possíveis pontos a desenvolver, sugestões e melhorias potenciais.



Possivelmente, estes clientes são formadores de opinião, que conhecem o modo de trabalho de outras empresas do setor e que podem acrescentar ideias ao modelo de negócio proposto pela cafeteria e pela loja. Para manter o cliente interessado e motivado a auxiliar na construção de valor no relacionamento, na cocriação no modo de atendimento, desenvolve-se o conceito de cliente “Vip”, que recebe as novidades em primeira mão, participa de testes de melhorias e experimentação e, conseqüentemente, obtém benefícios, como brindes exclusivos, cartões de fidelidade, descontos progressivos, entre outros métodos de relacionamento.

Os colaboradores da empresa também devem ser utilizados na construção de valor nos relacionamentos, pois normalmente eles são o elo mais próximo da empresa com seus clientes e podem atentar para características que contribuam na tomada de decisões dos gestores. Deste modo, precisa-se conscientizar a equipe da importância de ouvir as necessidades dos clientes, de estar atento aos sinais e às colocações que estes podem fazer, mesmo que subjetivamente, como por exemplo, através da linguagem corporal.

O treinamento da equipe deve ser um aliado no processo de cocriação, desde a sua concepção até a prática. Os próprios fornecedores ou parceiros de negócios também podem auxiliar com materiais e tendências de mercado que são observados em toda a cadeia. Assim, os elos devem estar unidos e construir juntos uma relação de valor entre as pequenas empresas e seus clientes, visto que os ganhos são consideráveis para quem produz, quem vende, quem compra e quem vive onde a empresa está inserida.

### **Solução proposta para Questão B**

Para Kotler e Keller (2012), o valor percebido pelo cliente é o resultado da diferença entre o valor total esperado e o custo total envolvido na transação. Desse modo, se o consumidor considerar que o valor recebido foi maior que o esperado, ele ficará satisfeito com a aquisição, porém, se o resultado for negativo, ocorrerá o sentimento de frustração. Então, para conseguir aumentar o valor percebido da marca para o cliente e obter um resultado efetivo, é preciso encontrar, juntamente com o cliente, qual é o valor esperado pelo mesmo.

Suponhamos que a priorização seja o índice do tempo de espera. Neste caso, são priorizadas como metas de cocriação, as formas possíveis para entregar as necessidades dentro da expectativa do consumidor. No caso da Wagner D’Casa, significa o tempo despendido entre a realização da compra (atendimento, escolha, decisão, pagamento, entrega) e efetiva utilização.

Já na Pausa para um Café, prioriza-se o tempo de entrega do produto a partir da realização do pedido. Entende-se, neste cenário, possibilidades de dispor de estoque necessário (quer seja na revenda de mercadorias, quer seja no cardápio de variedades oferecidas no café) para evitar frustrações e experiências negativas. Ou então, as possibilidades de contornar uma falta através de alternativas flexíveis, que buscam menor impacto negativo na percepção de valor do cliente.

Caso a priorização do cliente seja qualidade, pode-se pensar uma cocriação voltada a identificar quais as marcas que são preferidas pelos clientes no segmento de atuação da empresa. No exemplo da loja, pode-se elaborar um questionário de acordo com o segmento e as marcas disponíveis que possuem possibilidade de fornecer mercadorias. Assim, os clientes são convidados a opinar em relação às suas

preferências dentre as opções disponíveis e a empresa pode focar em oferecer os produtos reconhecidos pela qualidade conforme a opinião dos usuários. O mesmo pode ser feito com base na experiência deles em relação a outras características. No caso da cafeteria, pode ser aplicado também questionário relacionando as marcas de café, os tipos de misturas disponíveis, bem como dos doces e salgados oferecidos.

Se o tópico for atendimento, pode-se desconstruir o modelo tradicional de atendimento em lojas e cafeterias para ouvir os consumidores e buscar um novo modelo de atendimento desejado pelos clientes, que pode variar de acordo com a cultura ou atividade em que a empresa está inserida. Exige uma reflexão conjunta entre os envolvidos no processo.

O aumento do valor percebido ideal é aquele que consegue maximizar os benefícios que os clientes valorizam na hora da aquisição do produto ou serviço e, simultaneamente, os processos inerentes à compra. A cocriação pensada ao lado do usuário do negócio permite conhecer e identificar quais são os reais benefícios esperados pelo cliente no momento da compra: entrega, qualidade, relacionamento, forma de pagamento, custo, entre outros.

Empresas com marcas fortes são aquelas que reconhecem que o valor começa a ser construído de dentro para fora. Desta forma, se as pessoas que fazem parte do ambiente corporativo não compreenderem e praticarem o conceito, dificilmente os clientes o farão. Neste sentido, os canais de comunicação direta com os clientes tornam possível mensurar as impressões, bem como as experiências, e compreender quais são as reais expectativas frente à marca da empresa. A partir disso, é possível agregar benefícios aos produtos ou soluções às falhas e cocriar o valor percebido. Em qualquer uma das situações das empresas deste caso de ensino, e em qualquer pequena empresa, independente do segmento, é imprescindível identificar a percepção que os clientes têm sobre a atuação e valor da empresa, indicando ou não a qualidade do serviço prestado e buscando compreender como otimizar essa percepção.

É válido ressaltar que, quando um produto ou serviço tem valor agregado, emerge o conceito de *Brand Equity* (valor da marca), que está ligado de modo direto com a força que a marca conquistou no mercado. Segundo Aaker (1998), *Brand Equity* é o conjunto de passivos e ativos de uma marca, os elementos que podem influenciar no aumento ou redução do valor. Isso quer dizer que não basta apenas ter uma identidade facilmente reconhecida, mas saber como os clientes olham a marca. Só o reconhecimento em si não faz diferença, pois existem muitas marcas reconhecidas, porém, também pode ser de forma negativa. Neste sentido, a visibilidade positiva das empresas do estudo favorece nas práticas para cocriar valor com seus consumidores.

### **Solução proposta para Questão C**

Para Ramaswamy e Oscan (2013), a elaboração da estratégia tornou-se um processo conjunto de descoberta cocriativa, de forma que as empresas elaboram e desenvolvem novas oportunidades em conjunto com os clientes, parceiros e outros *stakeholders*. Ainda segundo Ramaswamy e Gouillart (2020), a cocriação muda a forma como as empresas pensam suas operações e estratégias na geração de valor. Estabelecer um relacionamento interativo com o cliente neste processo da cocriação de valor pode ser fundamental para que a experimentação contínua ocorra. É preciso focar na redução de riscos, compreender o tempo, minimizar o investimento e maximizar o impacto exercido no mercado, tornando-se assim uma estratégia de inovação e descoberta. A cocriação de valor, em algumas esferas de discussão, é vista como inovação.

Ramaswamy e Gouillart (2020) afirmam que a transformação cocriativa de cada empresa que participa do ecossistema de inovação, independente do tipo de organização, tem como base a criação e evolução conjunta de valor. Em outras palavras, o valor é um resultado gerado na colaboração entre a empresa e o cliente, com espaço para atuação de outros *stakeholders*. Esta evolução conjunta de valor é o desejo das empresas, pois as inovações criativas têm o poder de transformar a realidade. Os clientes saem dos seus papéis de coadjuvantes para tornarem-se cocriadores, bem como consumidores de valor.

Para estabelecer relacionamento interativo e possibilitar a inovação e a percepção de valor dos clientes, podem-se seguir alguns passos que caracterizam o processo de cocriação:

- a) estimular a participação: encontrar alternativas de identificar clientes dispostos a contribuir com a cocriação e motivá-los ao engajamento com a empresa (ressaltar a importância do processo para os colaboradores e parceiros de negócios, de modo que estes também venham a contribuir com informações relevantes, promovendo o sentimento de pertencimento). Pode ser através de uma chamada nas redes sociais, convidando interessados a participar ou através de seleção entre os clientes assíduos identificados através da base de dados de cadastrados;
- b) seleção das melhores ideias propostas: organizar um momento de troca de ideias entre estes clientes dispostos a participar da cocriação, a equipe da empresa, parceiros de negócio para discutir e escolher ideias adequadas com a realidade e recursos existentes na empresa;
- c) compartilhamento dos resultados obtidos: aplicar as ideias selecionadas e mensurar a evolução e resultados, através de gráficos de variação na base de cadastro de clientes, volume de vendas, faturamento e engajamento em publicações em redes sociais. Estas informações devem ser compartilhadas com a equipe e os usuários, para ressaltar a importância do processo e usar isso a favor de divulgação da imagem; e,
- d) manter a empresa em desenvolvimento e aprimoramento constantes: repetir com periodicidade o processo e a participação dos usuários e parceiros na cocriação de valor, pois este é um processo contínuo e deve ser flexível, uma vez que, conforme a sociedade evolui, as necessidades e desejos dos consumidores também estão em constante transformação. E é a evolução das práticas que proporcionará a evolução dos resultados. Assim, a melhoria constante pode resultar em aumento no valor percebido.

## 2.2 Metodologia de aplicação do caso de ensino

O caso de ensino contribui para compreender melhor os processos organizacionais e políticos da sociedade, tanto individuais como coletivos, tratando-se geralmente de situações reais. Portanto, sugere-se que os alunos sejam colocados no papel de gestores frente às questões levantadas no estudo. O mediador ou o professor tem como principal tarefa solicitar para que os alunos defendam e elaborem soluções e planos de ações para os problemas centrais do caso, utilizando bibliografia de acordo com o enfoque da disciplina. O método do caso sempre estará fundamentado na aprendizagem baseada em problemas ou situações.

O caso proposto poderá ser aplicado em disciplinas de Marketing, Gestão da Inovação, Empreendedorismo, Gestão de Micro e Pequenas Empresas, bem como em outras situações onde seja pertinente, tanto na graduação quanto na pós-graduação. Seguem abaixo as orientações de aplicação (o caso de ensino apresentado pode ser utilizado em mesmo formato para a modalidade *online*, quanto para a estrutura de avaliação e dinâmica presencial):

- a) Introdução e apresentação do caso de ensino: Introduzir tema e a dinâmica da aula. Deverá ser apresentado pelo professor, dando ênfase a alguns conceitos que considerar relevantes para que todos possam discutir as questões propostas na linha desejada.
- b) Formação de grupos: Decisão das duplas e/ou grupos pré-determinados de até cinco pessoas para apresentação dos trabalhos. Em caso da disciplina virtual, o *link* de aula deverá ser informado pelo professor titular da disciplina na plataforma escolhida.
- c) Discussão do caso: os alunos devem elaborar alternativas de resposta e solução de acordo com os questionamentos propostos (tempo de atividade sugerido: 30 minutos).
- d) Apresentação: Antes do início da apresentação dos casos de ensino, serão feitas as combinações para que o andamento seja tranquilo da parte de todos, já que em alguns casos será realizado em plataforma *online*. Combinações sobre a possibilidade de perguntas durante ou somente ao final da apresentação (tempo de atividade sugerido: 15 minutos).
- e) O professor deverá fazer as anotações que considerar pertinentes, complementar ou corrigir eventuais discordâncias referentes ao tema apresentado, e fazer o fechamento do caso. O professor fará o resgate da discussão e a finalização, relacionando teoria e prática.

## Referências

- AAKER, D. A. **Marcas - Brand Equity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio, 1998.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**: a Bíblia do Marketing. São Paulo: Atlas, 2012.
- LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Service-Dominant Logic: reactions, reflection and refinements. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 281-288, 2006.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **O Futuro da Competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- RAMASWAMY, V.; GOUILLART, F. J. **The Power of Co-creation**: build it with them to boost growth, productivity, and profits. USA: Free Press, 2020.
- RAMASWAMY, V.; OZCAN, K. Strategy and co-creation thinking. **Strategy & Leadership**, v. 41, n. 6, p. 5-10, 2013.
- SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do Consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

Submetido em: 02.09.2020

Aceito em: 17.06.2021