

**UFRRJ**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

**DISSERTAÇÃO**

**“PROPOSIÇÕES PARA COCRIAÇÃO DE VALOR NA INDÚSTRIA DE  
PLÁSTICO REFORÇADO COM FIBRA DE VIDRO”**

**LEONARDO GUERRA VIEIRA**

**2021**



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

**“PROPOSIÇÕES PARA COCRIAÇÃO DE VALOR NA INDÚSTRIA DE  
PLÁSTICO REFORÇADO COM FIBRA DE VIDRO”**

LEONARDO GUERRA VIEIRA

*Sob a Orientação da Professora*  
**Dra. Flavia Luzia Oliveira da Cunha Galindo**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia (MPGE) do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRRJ.

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

G657p Guerra Vieira, Leonardo, 1995-  
Proposições para cocriação de valor na indústria de  
plástico reforçado com fibra de vidro / Leonardo  
Guerra Vieira. - Rio de Janeiro, 2021.  
73 f.: il.

Orientadora: Flavia Luzia Oliveira da Cunha  
Galindo. Dissertação (Mestrado). -- Universidade  
Federal Rural do Rio de Janeiro, Programa de Pós  
Graduação em Gestão e Estratégia, 2021.

1. Cocriação de valor. 2. Capacidades dinâmicas. 3.  
Escada de fibra de vidro. 4. Vantagem competitiva. 5.  
Business-to-business. I. Luzia Oliveira da Cunha  
Galindo, Flavia, 1967-, orient. II Universidade  
Federal Rural do Rio de Janeiro. Programa de Pós  
Graduação em Gestão e Estratégia III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento  
de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – MPGE**

**LEONARDO GUERRA VIEIRA**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre**, no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM: 04/02/2022.

**Conforme deliberação número 001/2020 da PROPPG, de 30/06/2020**, tendo em vista a implementação de trabalho remoto e durante a vigência do período de suspensão das atividades acadêmicas presenciais, em virtude das medidas adotadas para reduzir a propagação da pandemia de Covid-19, nas versões finais das teses e dissertações as assinaturas originais dos membros da banca examinadora poderão ser substituídas por documento(s) com assinaturas eletrônicas. Estas devem ser feitas na própria folha de assinaturas, através do SIPAC, ou do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e neste caso a folha com a assinatura deve constar como anexo ao final da tese/dissertação.

---

Prof. Dra. Flavia Luzia Oliveira da Cunha Galindo  
Orientadora  
Membro Interno  
MPGE/UFRRJ

---

Prof. Dr. Américo da Costa Ramos Filho  
Membro Externo  
UFF

---

Prof. Dr. Carlos Navarro Fontanillas  
Membro Externo  
UFRJ

---

Prof. Dra. Luciana Florêncio de Almeida  
Membro Externo  
ESPM

**Obs: Colocar no anexo o(s) documento(s) com a(s) assinatura(s) eletrônica(s) obtida(s) através do SEI. Não serão aceitas assinaturas digitalizadas.**



Emitido em 15/02/2022

**ATA DE DEFESA DE TESE N° 20/2022 - MPGE (12.28.01.00.00.00.05)**

**(N° do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)**

*(Assinado digitalmente em 16/02/2022 11:25 )*

FLAVIA LUZIA OLIVEIRA DA CUNHA GALINDO

PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR

MPGE (12.28.01.00.00.00.05)

Matrícula: 2694110

*(Assinado digitalmente em 16/02/2022 09:16 )*

LUCIANA FLORENCIO DE ALMEIDA

ASSINANTE EXTERNO

CPF: 168.653.058-76

*(Assinado digitalmente em 15/02/2022 19:56 )*

AMÉRICO DA COSTA RAMOS FILHO

ASSINANTE EXTERNO

CPF: 804.962.297-53

*(Assinado digitalmente em 15/02/2022 19:43 )*

CARLOS NAVARRO FONTANILLAS

ASSINANTE EXTERNO

CPF: 804.235.827-04

*(Assinado digitalmente em 16/02/2022 17:57 )*

LEONARDO GUERRA VIEIRA

DISCENTE

Matrícula: 20191000085

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufrj.br/documentos/> informando seu número:

**20**, ano: **2022**, tipo: **ATA DE DEFESA DE TESE**, data de emissão: **15/02/2022** e o código de verificação:

**88fdab05c1**

## **AGRADECIMENTOS**

Quando entrei no programa, não sabia que seria tão difícil chegar até o fim. Graças a Deus pude contar com pessoas especiais nesta trajetória.

Um agradecimento especial à minha esposa, Jéssica. É difícil encontrar palavras para descrever quão importante foi a contribuição dela. Só sei que, sem ela, dificilmente teria concluído.

Também agradeço a minha mãe e meus irmãos, que me apoiaram sempre quando precisei.

Ao meu pai que sempre sonhou com a conclusão deste mestrado. Ele deve estar orgulhoso!

À minha orientadora que me aturou até o fim.

Aos colegas de turma que tornaram esse percurso mais divertido.

## RESUMO

Vieira, Leonardo Guerra. **Proposições para Cocriação de Valor na Indústria de Plástico Reforçado com Fibra de Vidro**. Seropédica: UFRRJ, 2021. 70 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas.

Diante da alta competitividade vivenciada pelos fabricantes do nicho de escadas de fibra de vidro (PRFV) – material compósito que rivaliza com a madeira, aço e alumínio – e dos impactos gerados pela crise do Coronavírus, esta pesquisa propõe que o processo de cocriação de valor (CCV) pode gerar vantagem competitiva para as organizações. Este estudo teve como objetivos a compreensão dos fatores-chave para a CCV, identificação da perspectiva dos consumidores sobre a CCV, mapeamento de lacunas do processo de CCV no nicho de escadas de PRFV e reflexão sobre o auxílio das capacidades dinâmicas na correção das lacunas identificadas, para que fosse gerado um relatório técnico com proposições para os fabricantes. Para delinear os caminhos a serem sugeridos para os fabricantes, este estudo utilizou a abordagem qualitativa. Foram realizadas 9 entrevistas semiestruturadas que geraram 101 páginas de conteúdo transcrito. Os resultados indicam que os consumidores não possuem abertura suficiente para participar no desenvolvimento de novas soluções e no ajuste das ofertas dos seus fabricantes. Embora o preço das escadas seja uma questão abordada constantemente, critérios como prazo de entrega das mercadorias e atividades pós-venda também foram apontados pelos entrevistados como relevantes para a experiência de consumo. Entre as propostas contidas no relatório técnico, destacam-se a instituição de rotinas para coleta e tratamento de *feedback*, necessidade de maior interação com os consumidores e personalização das ofertas de acordo com o porte financeiro e segmento de atuação dos consumidores. Este estudo tem relevância por sua aplicabilidade e replicabilidade em nichos de mercado que vivenciam uma guerra de preços e pouca diferenciação entre os participantes. Esta pesquisa contribui com o meio acadêmico ao analisar o processo de CCV na perspectiva dos consumidores e relatar quais as lacunas encontradas, permitindo que estes pontos sejam aprofundados em estudos futuros.

**Palavras-chave:** Cocriação de Valor, Vantagem competitiva, Escada de Fibra de Vidro.

## ABSTRACT

Vieira, Leonardo Guerra. **Value Cocreation Proposals for the Fiberglass Reinforced Industry**. Seropédica: UFRRJ, 2021. 70 p. Dissertation (Master in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences.

Due to the high competitiveness experienced by the fiberglass ladder niche manufacturers, composite material that rivals with wood, steel and aluminium, and regarding the impacts promoted by the coronavirus crisis, this paper proposes that the value co creation process might generate competitive advantage to organizations. The comprehension of key factors to value cocreation, the recognition of the consumer's perspective about the value cocreation, the identification of gaps in the fiberglass niche value cocreation process and the reflection about the assistance dynamic capabilities could have on fixing the gaps identified were the goals of this study, in order to produce a suggestive technical report to manufacturers. To define the paths that will be suggested to manufacturers, this study employed a qualitative approach, with 9 semistructured interviews that generated 101 pages of transcribed content. The results shows that consumers do not possess enough opportunities to participate in the development process of new solutions and the manufacturer's supply adjustment. While the ladder's price might be a constantly addressed parameter, criteria such as delivery deadlines and after-sales activities were also indicated by interviewees as relevant to the consumption experience. The establishment of feedback's treatment and gathering routines, requirement of interaction with consumers to a higher degree, and sales customization in accordance with financial power and its consumers activity segment are proposals that stand out in the technical report. The applicability of this study in market niches with low differentiation and constant price competition guarantee support its relevance. This research contributes to the academic environment as it promotes an analysis of the value cocreation process with the consumers perspective while indicating the gaps discovered, allowing the further inspection of these subjects in future researches.

**Keywords:** Value Cocreation, Competitive Advantage, Fiberglass Ladder.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz DSR .....	13
Figura 2 - Modelo de Pesquisa de Capacidades Dinâmicas .....	22
Figura 3 - Modelo Integrado de Capacidades Dinâmicas: Comportamentos, Habilidades, Processos e Mecanismos de Aprendizagem e Governança do Conhecimento.....	23
Figura 4 - Rede de Referências.....	24
Figura 5 - Framework de Cocriação de Valor. ....	26
Figura 6 - Nuvem de Palavras das Entrevistas Realizadas com os Compradores de Escadas de PRFV .....	49

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1. Volume Anual de Compras dos Respondentes.....	34
Tabela 2. Frequência de Compras dos Respondentes.....	34
Tabela 3. Respostas Sobre o Processo de Cocriação de Valor .....	35
Tabela 4. Percentual de Concordância Agrupado por Volume Anual de Compras .....	36
Tabela 5. Perfil dos Participantes das Entrevistas Semiestruturadas.....	37

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Definições de Capacidades Dinâmicas.....	20
Quadro 2. Propostas de Hierarquias das Capacidades Dinâmicas.....	21
Quadro 3. Coleta de Dados.....	31
Quadro 4. Perguntas Utilizadas no Questionário.....	32
Quadro 4. Perguntas Utilizadas no Questionário (Continuação).....	33
Quadro 5. Dúvidas que os Consumidores Possuem Sobre Escadas .....	39
Quadro 6. Comentários dos Consumidores Sobre o Prazo de Entrega das Escadas .....	42
Quadro 7. Fatores que Impactam a Experiência e Categorias de Sugestão.....	49
Quadro 8. Estrutura Utilizada no Questionário .....	65
Quadro 9. Descritivo das Escadas de PRFV .....	67
Quadro 10. Estrutura Utilizada Como Inspiração Para o Questionário.....	68

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
B2B	<i>Business-to-business</i>
BACEN	Banco Central do Brasil
CCV	Cocriação de valor
DSR	<i>Design Science Research</i>
FMI	Fundo Monetário Internacional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LDB	Lógica Dominante dos Bens
LDS	Lógica Dominante do Serviço
PIB	Produto Interno Bruto
PRFV	Plástico Reforçado com Fibra de Vidro
RBV	Resource-Based View
VCC	Value Cocreation
WHO	World Health Organization

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1. Situação Problema da Pesquisa .....	12
1.2. Pergunta de Pesquisa .....	14
1.3. Objetivos .....	14
1.3.1. Objetivo Principal.....	14
1.3.2. Objetivo Intermediário .....	14
1.4. Justificativa.....	14
1.5. Delimitação .....	15
<b>2. A INDÚSTRIA DE ESCADAS DE PLÁSTICO REFORÇADO COM FIBRA DE VIDRO</b> .....	16
<b>3. MARCO TEÓRICO</b> .....	19
3.1. Capacidades Dinâmicas.....	19
3.2. Cocriação de Valor.....	23
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	29
4.1. Tipo da Pesquisa.....	30
4.2. Sujeitos da Pesquisa .....	30
4.3. Coleta de Dados.....	30
<b>5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	34
5.1. Análise Quantitativa .....	34
5.2. Análise Qualitativa .....	37
5.2.1 A Comunicação entre Fabricante e Consumidor.....	37
5.2.2 Sugestões dos Consumidores .....	40
5.2.3 A Experiência dos Consumidores .....	44
<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	51
6.1. Sugestão para Estudos Futuros.....	52

<b>7.</b>	<b>PRODUTO TECNOLÓGICO – RELATÓRIO TÉCNICO DE SOLUÇÕES PARA COCRIAÇÃO NO NICHOS DE ESCADAS DE PRFV .....</b>	<b>53</b>
7.1.	Compartilhamento do conhecimento.....	53
7.2.	Abertura do fornecedor .....	53
7.3.	Interação e diálogo com o cliente.....	54
7.4.	Jornada do cliente.....	54
7.5.	Personalização das soluções.....	55
7.6.	Relacionamento com o cliente .....	55
<b>8.</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>56</b>
<b>9.</b>	<b>APÊNDICE A – Termo de Autorização de Uso de Imagem/Marca.....</b>	<b>62</b>
<b>10.</b>	<b>APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)..</b>	<b>63</b>
<b>11.</b>	<b>APÊNDICE C – Termo de Anuência para Autorização de Pesquisa.....</b>	<b>64</b>
<b>12.</b>	<b>APÊNDICE D – Questionário aplicado, inspirado na escala de Ranjan e Read (2016) .....</b>	<b>65</b>
<b>13.</b>	<b>APÊNDICE E – Roteiro semiestruturado utilizado nas entrevistas com os consumidores .....</b>	<b>66</b>
<b>14.</b>	<b>ANEXO A – Imagens dos Modelos de Escada de PRFV .....</b>	<b>67</b>
<b>15.</b>	<b>ANEXO B – Escala de Ranjan e Read (2016).....</b>	<b>68</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa investigou o dilema que empresários de um nicho de mercado brasileiro de organizações *business-to-business* (B2B) enfrentam para criar valor e gerar vantagem competitiva, em um setor dinâmico e repleto de incertezas. Trata-se do mercado de escadas de plástico reforçado com fibra de vidro (PRFV).

A pesquisa tem relevância por sua aplicabilidade e replicabilidade em situações de nichos de mercado altamente pressionados pela guerra de preços e com pouca diferenciação entre os *players*<sup>1</sup>. Nichos de mercado se caracterizam por serem poucos explorados comercialmente, e são segmentos menores inseridos em recortes de maior dimensão (CHIRINOS, 2011). Quanto ao argumento da aplicabilidade e replicabilidade que aponta para a relevância desta pesquisa, este será devidamente apresentado no tópico sobre a conclusão do trabalho.

O desenvolvimento da pesquisa permitiu supor que a análise do nicho de mercado de escadas PRFV seria possível a partir dos marcos teóricos sobre cocriação de valor e capacidades dinâmicas, pois os processos de organizações B2B dependem da forte aproximação com os consumidores, que neste trabalho podem ser denominados como clientes e/ou compradores.

A adoção das teorias sobre as capacidades dinâmicas leva em consideração que a capacidade de empresas de qualquer porte e segmento dependerem da gestão de seus recursos e capacidades, para que possam obter vantagens competitivas com o intuito de gerar valor. Produtos e serviços percebidos pelo mercado como de alto valor agregado, quando associado à outras variáveis que serão discutidas neste trabalho, têm chances maiores de escaparem à armadilha da guerra de preços. Da mesma forma, o processo de cocriação de valor insere o consumidor B2B nas formulações estratégicas de seus fornecedores, para a melhoria das relações no ideário de negociações ganha-ganha. De maneira mais significativa, contempla-se a contribuição dos autores Vargo & Lusch (2004), e Teece *et al* (1997), para este caminho prático/teórico.

Assim, tendo como ponto de partida a questão investigativa sobre “que proposições podem ser feitas para aprimorar a cocriação de valor no nicho de escadas de PRFV a partir das capacidades dinâmicas”, a pesquisa objetivou apresentar alternativas e soluções para as empresas que atuam no mercado altamente competitivo de escadas PRFV, a partir da identificação de lacunas no processo de cocriação de valor na perspectiva dos compradores.

Como método investigativo, a pesquisa amalgamou dados coletados em documentos de empresas do setor, observação participante do pesquisador durante o tempo em que foi executivo de uma das empresas que comercializa escadas PRFV, e entrevistas com compradores e usuários do setor.

A pesquisa descobriu que existe uma falta de conexão entre fornecedores e consumidores do nicho analisado, o que prejudica o desenvolvimento de soluções que seriam úteis para contornar a guerra de preços vivenciada pela indústria de escadas PRFV. Sobretudo, a adoção da perspectiva das capacidades dinâmicas para a compreensão e aprendizado pode melhorar a comunicação e facilitar a cocriação de valor, gerando oportunidades para ganho de competitividade por parte do fornecedor.

Desta forma, iniciamos a apresentação da pesquisa, a partir da elaboração da situação problema.

---

<sup>1</sup> O autor optou por utilizar o termo em inglês da área que define as empresas que investem em um mercado, que nela atuam, e que buscam se tornar referência no jogo competitivo (nota do autor).

## 1.1. Situação Problema da Pesquisa

A atual crise do Coronavírus teve início no Brasil em 26/02/2020 com a propagação do vírus SARS-CoV-2 e impactou negativamente várias dimensões da vida humana, tais como a econômica, social, cultural e tecnológica (OPAS, 2021; BBC, 2021). A disseminação do vírus exigiu de toda a sociedade rapidez para estabelecimento e adoção de medidas preventivas, visando eliminação de riscos, paralisação de atividades presenciais e coletivas, para não comprometer a saúde e a vida dos cidadãos.

Deste cenário singular, destaca-se que a epidemia causou danos maiores nas economias emergentes, principalmente por conta da diferença de acesso às vacinas, tratamentos e políticas de suporte. Em relatório divulgado em 08/02/2021, o Fundo Monetário Internacional (FMI) destacou o crescimento da pobreza e desigualdade, e prevê um crescimento de 3,6% do PIB brasileiro no ano de 2021, mas ressalta que ainda existem muitas incertezas e esse número pode sofrer alterações.

As dificuldades trazidas pelo Coronavírus impactaram toda a economia, em especial as empresas inseridas no contexto *business-to-business* (B2B), nas suas operações de marketing e vendas (CORTEZ; JOHNSTON, 2020). Independentemente do contexto contemporâneo de dificuldades, alguns nichos B2B buscam alternativas para sua sobrevivência. Em especial, as fabricantes de escadas de plástico reforçado com fibra de vidro (PRFV), também inseridas no contexto B2B, que precisam buscar alternativas para ampliar a vantagem competitiva e criar valor para os seus consumidores neste ambiente dinâmico e incerto.

Este nicho de produtos PRFV, que até 2020 era composto por 15 fabricantes, ainda está em expansão, principalmente por conta da substituição de escadas de madeira ou alumínio por PRFV, material considerado mais resistente e seguro. Portanto, de acordo com os dados que serão apresentados no Capítulo 2 deste trabalho, é fundamental apresentar as condições de competitividade deste setor como um problema a ser superado, a saber:

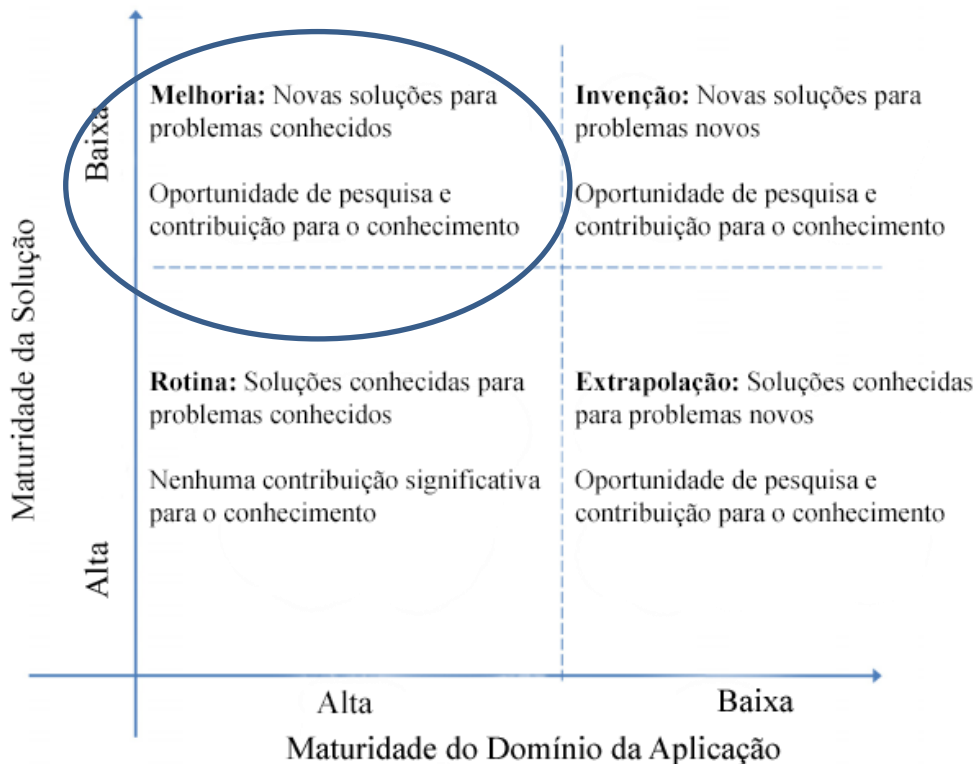
- Competitividade acirrada *vis à vis* baixa diferenciação em mercados amadurecidos;
- Dificuldades para criação de valor no mercado;
- Dificuldades para gerar vantagens competitivas;
- Mercado dinâmico e repleto de incertezas;
- Guerra de preços que comprime margens;
- Pouca conexão entre fabricantes e clientes B2B;
- Danos causados pela pandemia da Covid-19;
- Melhoria dos produtos da concorrência gerando pouca diferenciação de produtos no mercado.

Dados sigilosos obtidos por meio da pesquisa documental revelam que nenhuma empresa deste nicho possui mais de 30% de participação do mercado, o que sinaliza uma paridade nas ofertas de valor e concorrência acirrada por preço, principalmente ao considerar a dificuldade de ofertar preço *premium* no contexto B2B (PERSSON, 2010).

Portanto, as organizações precisam encontrar soluções para alavancar sua competitividade, sem que ao mesmo tempo precisem comprimir suas margens. Neste sentido, a partir da matriz sugerida por Gregor e Herner (2013), conforme Figura 1, supõe-se que as soluções a serem apresentadas para as empresas do setor PRFV se encontrem no quadrante da “melhoria”, com a busca por novas soluções para problemas já conhecidos. O método DSR (*Design Science Research*) proposto por Gregor e Herner (2013) é composto por: (1) identificação do problema; (2) definição de objetivos de solução; (3) design e desenvolvimento; (4) demonstração; (5) avaliação; e (6) comunicação.



**Figura 1 - Matriz DSR**



**Fonte: GREGOR; HEVNER, 2013.**

Ao buscar na literatura alternativas para contornar a paridade de preços e alta competitividade, uma das soluções encontradas é a diferenciação do produto, estratégia genérica preconizada por Porter (1986). Todavia, Rocha e Silva (2006) alertam para a dificuldade de utilizar a estratégia de diferenciação em mercados amadurecidos, sobretudo em nichos B2B.

Contribuições como a de Vargo e Lusch (2004) e Prahalad e Ramaswamy (2004) também são alternativas interessantes para gerar valor neste nicho, já que estes propõem a substituição da lógica dominante dos bens (LDB) pela lógica dominante do serviço (LDS), que posiciona o consumidor como ator principal na criação de valor. Esta concepção sugere como necessária a interação com os consumidores para que seja possível compreender as oportunidades e características que são importantes para a criação de valor no contexto B2B (GRÖNROOS; VOIMA, 2013; BATTAGLIA *et al.*, 2015). Com o engajamento dos consumidores na produção de um produto ou serviço, inicia-se a cocriação de valor, processo predominante no mercado B2B (SHETH, 2020) que pode gerar benefícios como a melhora da percepção de valor, satisfação, lealdade dos clientes (YEN; TENG; TZENG, 2020), redução de custos e desenvolvimento de novos produtos (ZABOREK; MAZUR, 2019).

Defende-se que, para resolver os problemas de competitividade no nicho B2B, a criação de valor possa ser considerada como uma segunda proposição teórica, por meio de nova sistematização de rotinas específicas, as capacidades dinâmicas, abordagem que poderá auxiliar na compreensão do ambiente e aproveitamento das oportunidades (TEECE *et al.*, 1997). Dentre as rotinas das capacidades dinâmicas, que podem impulsionar a criação de valor, é possível destacar a identificação de oportunidades, substituição de capacidades operacionais, integração de conhecimento e coordenação de atividades (PAVLOU; EL SAWY, 2011). Marco-Cuevas *et al.* (2016, p. 98) veem as capacidades como mecanismos de integração que permitem a ligação e integração de práticas que resultam na cocriação. Todavia, a organização deve estar

ciente que, mesmo com o auxílio das capacidades dinâmicas, só será possível criar proposições de valor, já que o valor é determinado pelo consumidor durante o uso (VARGO; LUSCH, 2008).

Diante das questões expostas, o presente estudo aponta para a necessidade de elaborar uma pesquisa sobre o processo de cocriação de valor associado à abordagem das capacidades dinâmicas para propor soluções e alternativas às dificuldades de competitividade para as empresas do nicho de escadas de PRFV.

## **1.2. Pergunta de Pesquisa**

Considerando o problema apresentado, em que se ressalta a competitividade acirrada do nicho de escadas de PRFV, e obstáculos para utilizar a estratégia de diferenciação em mercados amadurecidos, supõe-se que os fabricantes estão enfrentando dificuldades para identificar as necessidades individuais de cada consumidor e contornar as objeções ao preço. Desta forma, este projeto responderá a seguinte pergunta: “Que proposições podem ser feitas para aprimorar a cocriação de valor no nicho de escadas de PRFV a partir das capacidades dinâmicas?”

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo Principal**

O objetivo final deste projeto é: Propor um relatório técnico com soluções para que as organizações do nicho de escadas de PRFV tenham novos caminhos para aprimorar a cocriação de valor no nicho de escadas de PRFV a partir das capacidades dinâmicas.

### **1.3.2. Objetivo Intermediário**

Para isto, será necessário atender aos seguintes objetivos intermediários:

- Compreender, com base na literatura e na pesquisa, quais os fatores-chave para o sucesso da cocriação de valor;
- Identificar como os consumidores B2B enxergam o processo de cocriação de valor no nicho de escadas de PRFV;
- Apontar as lacunas no processo de cocriação de valor na perspectiva dos consumidores;
- Refletir como as capacidades dinâmicas podem auxiliar na correção das lacunas identificadas no processo de cocriação de valor.

## **1.4. Justificativa**

É preciso explicar que muitas informações foram coletadas pelo pesquisador na condição de gerente comercial de uma organização B2B, do nicho PRFV. Os dados indicam que o mercado de escadas de PRFV é considerado altamente competitivo por seus *players*, e possui alta elasticidade de preços.

Algumas organizações podem enfrentar dificuldade para obter vantagem competitiva e crescimento sustentável no longo prazo. Como relatado no Capítulo 2 deste documento, fatores como: i) a concentração de fornecedores na região Sul e Sudeste, ii) a inexistência de um líder claro de mercado e iii) o surgimento de novos fabricantes agravam as condições de competitividade deste nicho de mercado. Desta forma, as organizações precisam buscar alternativas para que seus consumidores enxerguem cada vez mais valor nos seus produtos e serviços, como forma de escapar à guerra de preço.

Por proporcionarem capacidade de adaptação aos ambientes dinâmicos e construção de relacionamentos de longa data, os temas capacidades dinâmica e cocriação de valor emergiram nesta pesquisa como temas chaves para novas formas de obtenção de vantagem competitiva que podem ser aplicadas no mercado de escadas de PRFV (TEECE *et al.*, 1997; MARCOS-CUEVAS *et al.*, 2016).

Esta pesquisa pode ser útil para este setor econômico, em especial para os pequenos fornecedores que enfrentam dificuldades para desenvolver todas as capacidades requeridas pelos grandes consumidores (JOHNSEN; FORD, 2006). Soma-se à estas dificuldades, a crise instaurada pelo Coronavírus, que tornou os recursos ainda mais escassos, sugerindo que é preciso saber quais capacidades deve-se desenvolver.

Também é preciso avaliar se os processos de criação de valor são viáveis para as empresas que compõem o mercado de escadas de PRFV. Portanto, esta pesquisa se justifica por compreender o processo de cocriação de valor no mercado de escadas de fibra de vidro (PRFV), e indicar proposições a partir do conhecimento sobre capacidades dinâmicas que permitam aos fabricantes deste mercado aprimorar seus processos e melhorar a sua competitividade.

Esta pesquisa mostra sua relevância mercadológica, principalmente para organizações de pequeno e médio porte, que buscam obter vantagem competitiva e possuem poucos recursos financeiros.

Ao pesquisar na base de dados Scopus por pesquisas que contenham, simultaneamente, no título, resumo ou palavras-chave, as palavras “Dynamic Capabilities” e “Value cocreation”, bem como suas variações, a busca retorna apenas duas publicações. Além da escassez de publicações que tratem os temas simultaneamente, a falta de estudos empíricos que abordem o processo de cocriação de valor (MARCOS-CUEVAS *et al.*, 2016) faz com que esta pesquisa aplicada seja relevante para a academia.

### **1.5. Delimitação**

O presente estudo focará no nicho de escadas de plástico reforçado com fibra de vidro (PRFV), com vistas à busca de soluções ao problema de competitividade neste setor. A coleta de informações será recortada apenas com informações advindas de empresas que atuam no nicho de PRFV, e de seus consumidores industriais.

Do ponto de vista teórico, o trabalho tem delimitação nos estudos sobre as capacidades dinâmicas e o conceito de cocriação de valor, de acordo com o seguinte escopo:

- Objeto: O foco deste trabalho será nas relações estabelecidas entre organizações e consumidores do mercado de PRFV.
- Segmento: Para que seja possível suportar as análises teórico empíricas, o trabalho sugere contemplar especificidades da indústria de escadas de PRFV, como setor B2B e de nicho.
- Geográfica: O foco do trabalho será apenas no mercado nacional.
- Temporal: O trabalho foi iniciado em 2019 e finalizado em 2021.

## 2. A INDÚSTRIA DE ESCADAS DE PLÁSTICO REFORÇADO COM FIBRA DE VIDRO

O PRFV é um material compósito que rivaliza com o aço, madeira e alumínio. Os materiais compósitos são definidos por Gutiérrez et al., (2014, p. 711-712) como:

Uma combinação de duas ou mais fases insolúveis e distintas quimicamente, e cujas propriedades e desempenho são superiores às desses constituintes quando atuando isoladamente. Através da adição de reforços na forma de fibras de vidro, carbono (grafite), kevlar, entre outros, se obtém uma melhoria apreciável de algumas das principais propriedades dos materiais poliméricos, tais como resistência mecânica, rigidez e resistência à fluência.

Os materiais compósitos são utilizados em aplicações de engenharia desde a primeira década do século XX, porém foi na década de 40 que sua utilização se tornou mais popular por conta de uma maior demanda do setor militar (GUTIÉRREZ *et al.*, 2014). A indústria de PRFV começou a se desenvolver no Brasil após 1970 e seus materiais têm aplicações em diversos setores, tais como: automobilístico, esportivo, químico, construção civil, aeroespacial, entre outros (OKIMOTO, 1994).

Para melhor definir o objeto de pesquisa, optou-se por estudar, exclusivamente, o mercado de escadas de PRFV (ver imagens do Anexo A), que podem ser utilizadas em qualquer setor econômico, sejam organizações de natureza pública ou privada, e até mesmo em residências (IMBEAU *et al.*, 1998).

Quando comparada com a escada de alumínio, a escada de PRFV tem como principal vantagem o isolamento elétrico. Já em comparação com a madeira, a escada de PRFV apresenta um menor peso, principalmente em dias chuvosos, pois a madeira absorve água. Estas características são indispensáveis para profissionais que trabalham na rede elétrica ou em operações que requerem uso intenso de escadas.

Este nicho de mercado foi escolhido para a pesquisa aplicada nesta dissertação graças à condição favorável deste autor, que atuou por três anos como Gerente Comercial em uma empresa do segmento de escadas de PRFV. Tal condição permitiu seu acesso aos dados públicos, aos confidenciais, bem como ao *boarding* de uma organização, e aos principais atores da cadeia produtiva.

Trata-se de um nicho recente, cujos primeiros fabricantes entraram no mercado ainda na década de 90 e novos entrantes ainda estão surgindo. Até 2020 este mercado era composto por 15 fabricantes. Ao analisar os dados nacionais a partir da segmentação geográfica, percebe-se que 27% dos fornecedores estavam concentrados na região Sul, e 73% na região Sudeste no período de 2020. Somente as fábricas sediadas em São Paulo representavam 40% do total de fabricantes. Ressalta-se a inexistência de fornecedores nas outras regiões do país.

Além de escadas de PRFV, alguns dos fabricantes possuem escadas de alumínio e madeira no seu portfólio. Esta diversificação de oferta de produtos permite que determinados competidores acessem um mercado mais amplo e obtenham ganho de competitividade ao apresentar uma gama maior de soluções para os consumidores. Uma parte destes fornecedores iniciou as atividades apenas com escadas de madeira ou alumínio, mas com o tempo optaram por entrar no mercado de escadas de PRFV.

Embora este nicho de mercado não tenha dados públicos divulgados em institutos de pesquisa como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) ou em instituições como o Banco Central (BACEN), após obtenção de dados com fontes sigilosas, estima-se que o líder de mercado tenha entre 25% e 30% de *market share*, mas que a distribuição de *share of market*

entre os fabricantes seja equilibrada, tornando os competidores assemelhados entre si, e com pouca diferenciação.

Este estudo entende que os fabricantes de escadas de PRFV atuam em um nicho de mercado, que na definição de Chirinos (2011), tem dimensão diminuta e não interessa às grandes empresas, sendo oportunidade para empresas de menor porte alcançarem posições de liderança. Como características que esse mercado é de nicho, pode-se pensar que o mercado de fibra de vidro é uma fração do mercado industrial de compósitos. Este mercado é constituído por uma pequena quantidade de organizações produtivas que atendem a uma demanda consistente por alternativas tecnológicas ao aço, alumínio e madeira.

É possível que este mercado de escadas PRFV apresente crescimento no número de fabricantes e consumidores nos próximos anos. Os principais fatores que possibilitam este crescimento são: (a) crescimento das prestadoras de telecomunicações de pequeno porte (ABRINT, 2020); (b) ausência de fabricantes no Nordeste, Norte e Centro-Oeste; (c) pequena barreira de entrada, principalmente para fabricantes que já produzem escadas de madeira ou alumínio; e (d) inexistência de um líder claro de mercado.

O agrupamento dos produtos pode variar entre os fabricantes, mas, geralmente, as escadas são classificadas em: extensível, singela, tesoura, multifuncional e banquetas, cujas imagens estão dispostas no Anexo A. Variações no tamanho das escadas também podem existir entre os fabricantes, porém as especificações devem seguir os parâmetros indicados na ABNT 16308:2014.

Ao analisar a série histórica de vendas de um fabricante no período 2018-2020, foi constatado que a escada de PRFV mais comercializada em 2019 foi a extensível, representando 69% das vendas. Quanto aos clientes desta empresa, cabe destacar que os segmentos de telecomunicações e energia possuem maior representatividade no cadastro de cliente com maiores volumes de vendas anuais.

A escada extensível é a principal escolha dos consumidores B2B de telecomunicações e energia por conta da correlação com a atividade fim e modo de uso do produto. A escada extensível pode ser utilizada em diversas ocasiões, mas seu uso é massivo na manutenção da rede de internet e energia, pois existe uma obrigatoriedade técnica na maior parte das companhias destes setores. Além disso, o Brasil possui uma extensão territorial relevante, o que contribui para uma alta demanda deste item. Por fim, o uso intenso do modelo extensível nas operações também pode diminuir a vida útil do produto. Enquanto os modelos comuns tem uma vida útil de 10 anos, o modelo extensível costuma ser substituído a cada 4 anos. Há significativo valor de uso do modelo quando comparado com outros modelos que, geralmente, são utilizados de forma menos intensa. Neste sentido, a pesquisa contribui ao reforçar que os estudos de comportamento do consumidor não devam se restringir aos mercados B2C mas, também são valiosos nos mercados B2B.

Os fornecedores deste produto também precisam lidar com dois desafios que são comuns para basicamente todos os participantes: o envio e o descarte de escadas inutilizadas. As escadas são movimentadas, quase em sua totalidade, por meio da malha rodoviária, um modal que apresenta preços voláteis por conta dos combustíveis, pedágios e possíveis paralisações da categoria. Além disso, a escada extensível, por exemplo, pode apresentar até 7 metros de comprimento quando está fechada, impossibilitando o envio através de caminhões pequenos. Isto torna o transporte de poucas escadas uma despesa relevante, principalmente quando o destino final é um município localizado no interior, onde o fluxo de mercadorias é menor. O descarte também é um desafio, especialmente para os consumidores, porque são estes que precisam buscar empresas especializadas que realizarão o descarte das escadas de acordo com as normas ambientais. Além dos custos da operação de descarte, o custo com transporte, mais uma vez, torna esta operação mais onerosa.

Portanto, é imprescindível que os fabricantes consigam se comunicar com os consumidores para desenvolver produtos, serviços e processos que contornem não somente os desafios aqui citados, mas outros que possam surgir no dia-a-dia das operações.

### 3. MARCO TEÓRICO

O marco teórico deste trabalho abordará dois temas: Capacidades dinâmicas e cocriação de valor. Neste tópico será apresentado o surgimento das capacidades dinâmicas e da cocriação de valor, bem como suas principais características, benefícios e dificuldades abordadas pela literatura acadêmica.

Também será discutido como as capacidades dinâmicas e cocriação de valor se inter-relacionam, permitindo acesso a novos recursos, inovação e adaptação à ambientes dinâmicos (PREIKSCHAS, *et al.* 2017), possibilitando a manutenção ou geração de vantagem competitiva no contexto *business-to-business* (B2B).

#### 3.1. Capacidades Dinâmicas

Para abordar as capacidades dinâmicas, sugere-se conhecer a evolução histórica da busca por vantagem competitiva. A visão baseada em recursos (*Resource-Based View*), desenvolvida por Penrose (1959) e popularizada por Wernerfelt (1984), e Barney (1991), destaca os recursos e capacidades organizacionais como geradores de vantagem competitiva (ARAGÃO *et al.*, 2010; WANG; AHMED, 2007). Barney (1995) propõe que os administradores devem avaliar quatro questões sobre seus recursos e capacidades: (1) geração de valor; (2) raridade; (3) dificuldade para imitar; e (4) organização da firma.

Segundo Barney (1991, p. 101) recursos são: “Todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da organização, informação, conhecimento etc.”. Teece *et al.* (1997) acrescentam que recursos são ativos específicos da firma que são difíceis ou impossíveis de serem imitados. De acordo com Winter (2003, p. 991), capacidade organizacional é “uma rotina de alto nível (ou uma coleção de rotinas)”. Embora a teoria tenha sido estudada por diversos autores, Thomas e Pollock (1999) criticam que a visão baseada em recursos tem suas limitações e não fornece diretrizes claras para identificação das principais competências e recursos da firma.

Com fundamentos similares à visão baseada em recursos, mas agora aplicados em ambientes cada vez mais dinâmicos, o conceito de capacidades dinâmicas emergiu, sendo explicado por Teece *et al.* (1997, p. 516) como a habilidade da firma em integrar, criar e reconfigurar competências internas e externas para se adaptar rapidamente a ambientes em mutação. Em uma visão parecida, Wang e Ahmed (2007, p. 10) definem capacidades dinâmicas como “comportamento da firma que busca constantemente integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades, e principalmente, melhorar e reconstruir suas capacidades-chave em resposta às mudanças de ambiente para atingir e sustentar vantagem competitiva”.

Definido o que são as capacidades dinâmicas, é importante entender como elas diferem das capacidades operacionais. As capacidades operacionais buscam executar atividades do dia-a-dia com o intuito de gerar receita sem alterações no mercado, produtos ou serviços. Já as capacidades dinâmicas buscam alterar o mercado atendido, produtos ou processos (PAVLOU; EL SAWY, 2011).

Embora Teece *et al.* (1997) tenham deixado explícito que as capacidades dinâmicas existam em ambientes dinâmicos, Zollo e Winter (2002) pontuam que as capacidades dinâmicas também podem existir em ambientes com taxa de mudança menor. Schilke (2014) argumenta que as capacidades dinâmicas geram mais vantagem competitiva em ambientes com dinamismo moderado.

Meirelles e Camargo (2014) constataram que o tema capacidades dinâmicas possui uma miríade de definições, e também controvérsias sobre os condicionantes e elementos que

compõem as capacidades dinâmicas. Wang e Ahmed (2007) também tecem críticas sobre a falta de uma definição clara do tema.

Entende-se que não é possível trabalhar com todos os conceitos e vieses, portanto, neste estudo serão utilizadas majoritariamente as definições concebidas por Teece *et al.* (1997), Wang e Ahmed (2007) e Meirelles e Camargo (2014), pois os conceitos apresentam sinergia e os dois últimos mencionados são os mais atualizados, conforme levantamento realizado por Meirelles e Camargo (2014).

**Quadro 1. Definições de Capacidades Dinâmicas.**

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
Teece <i>et al.</i> (1997)	Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança.
Collis (1994)	Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade.
Winter (2003)	Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.
Andreeva e Chaika (2006)	Capacidades dinâmicas são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências-chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.
Helfat <i>et al.</i> (2007)	Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.
Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.
Bygdas (2006)	Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.
Dosi <i>et al.</i> (2008)	Heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das capacidades dinâmicas.
McKelvie e Davidson (2009)	Capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos).
Teece (2007, 2009)	Capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações.

**Fonte: MEIRELLES; CAMARGO, 2014.**

Após reunir no quadro 1 os principais autores do tema capacidades dinâmicas e discutir suas definições, Meirelles e Camargo (2014, p. 55) definem as capacidades dinâmicas como:

Capacidade que é baseada em decisões deliberadas e recorrentes, composta por processos combinatórios de capacidades que permitem criar, estender, modificar ou reconfigurar as capacidades-chave da organização e sua base de recursos e competências, fazendo uso de três elementos componentes: (a) comportamentos e habilidades; (b) rotinas e processos; (c) mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

De acordo com Meirelles e Camargo (2014), os autores que tratam do tema capacidades dinâmicas definiram hierarquia de capacidades, conforme quadro 2. A classificação elaborada por Wang e Ahmed (2007) é a mais completa por apresentar quatro níveis:

(0) Neste nível encontram-se os recursos, que são base das capacidades da firma;



(1) Aqui estão as capacidades da firma, que quando utilizam os recursos para atingir um objetivo desejado pela firma tem mais chances de obter desempenho superior;

(2) Neste nível estão os recursos e capacidades que são estratégicas para a vantagem competitiva da empresa;

(3) No nível mais alto estão as capacidades dinâmicas que correspondem a busca por renovação, reconfiguração e recriação de recursos, capacidades e capacidades-chave como resposta às mudanças no ambiente.

Teece (2018) propõe que as capacidades dinâmicas podem ser divididas em duas, sendo que a primeira divisão, classificada como de segunda ordem, busca expansão das vendas para novas regiões, desenvolvimento de novos produtos e outras ações que envolvem a tomada de decisão sob incerteza. Já a outra divisão, classificada como primeira ordem, são sustentadas por processos organizacionais e guiam as capacidades dinâmicas de segunda ordem, percebem os prováveis caminhos para o futuro, inventam modelos de negócio para aproveitar oportunidades, e determinam a melhor configuração da organização baseada nos planos atuais e futuros.

### **Quadro 2. Propostas de Hierarquias das Capacidades Dinâmicas.**

<b>Autores</b>	<b>Níveis de capacidades</b>
Collis (1994)	Nível 1: Capacidades funcionais; Nível 2: Melhoramento dinâmico dos processos de negócio; e Nível 3: Capacidade criativa.
Winter (2003)	Nível 0: Capacidades Operacionais; Nível Superior: Capacidades Dinâmicas
Wang e Ahmed (2007)	Nível 0: Recursos e capacidades; Nível 1: Capacidades comuns; Nível 2: Capacidades chaves Nível 3: Capacidades dinâmicas

**Fonte: MEIRELLES; CAMARGO, 2014.**

Segundo Wang e Ahmed (2007), é possível identificar três componentes principais das capacidades dinâmicas, que são: `

(a) Capacidade adaptativa (habilidade da firma em identificar e capitalizar oportunidades emergentes de mercado);

(b) Capacidade absorptiva (habilidade da firma em identificar novas informações externas, assimilar e aplicar estas para fins comerciais); e

(c) Capacidade de inovação (habilidade da firma em desenvolver novos produtos e/ou mercados através do alinhamento da orientação estratégica com os comportamentos e processos de inovação).

Apresentando certa similaridade com os componentes identificados por Wang e Ahmed, Pavlou e El Sawy (2011) argumentam que existem quatro capacidades dinâmicas que podem ser utilizadas como ferramentas para reconfigurar capacidades operacionais:

(a) Capacidade de compreensão (identificar, interpretar e buscar oportunidades);

(b) Capacidade de aprendizado (renovar as capacidades operacionais existentes com conhecimento novo);

(c) Capacidade de integração (incorporar o novo conhecimento nas capacidades operacionais através da criação de sentido coletiva);

(d) Capacidade de coordenação (implantar tarefas, recursos e atividades em capacidades operacionais reconfiguradas).

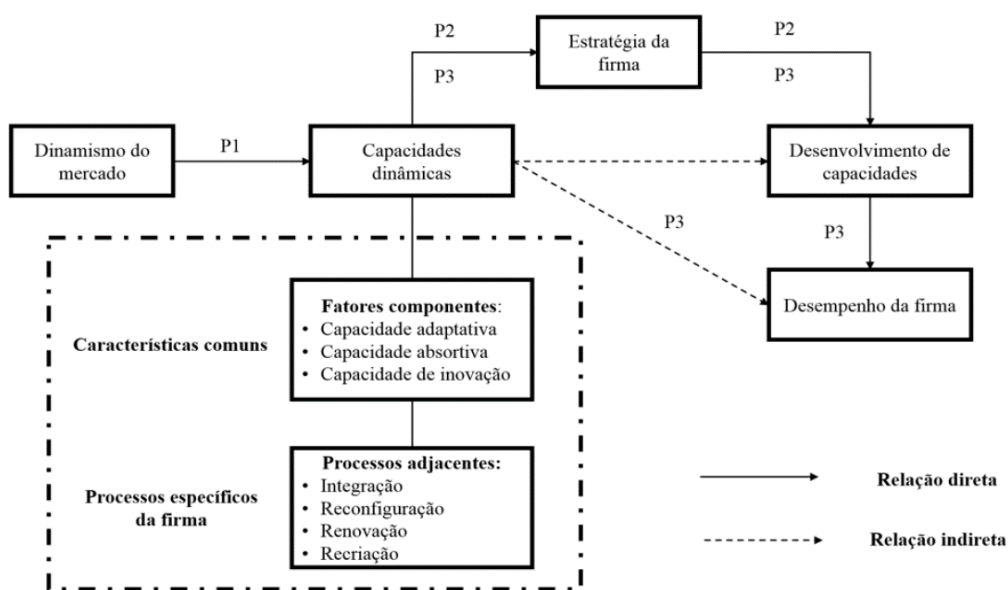
Segundo Pavlou e El Sawy (2011), cada uma destas capacidades possui rotinas específicas. A capacidade de compreensão, por exemplo, envolve a geração, disseminação e resposta à inteligência de mercado. No caso da capacidade de aprendizado a obtenção, assimilação, transformação e exploração do conhecimento são rotinas destacadas pelos autores.

A capacidade de integração inclui rotinas de contribuição do conhecimento individual para o grupo, representação do conhecimento individual e do grupo e a interrelação da contribuição do conhecimento diverso para o sistema coletivo. Por último, a capacidade de coordenação é composta por atribuição de recursos para tarefas, definição de pessoas que executarão as tarefas, identificação de sinergias entre tarefas, atividades e recursos, e orquestração de atividades.

Através da criação de um modelo de pesquisa (figura 2), Wang e Ahmed (2007) também deixaram uma contribuição para compreensão das relações entre as variáveis organizacionais. O dinamismo do mercado, variável que se encontra no início da figura 1, é caracterizado pela constante mudança, incerteza e imprevisibilidade (MILLER; FRIESEN, 1983) e pode ser gerado através de mudanças na estrutura da indústria e demanda instável, por exemplo (SCHILKE, 2014). Wang e Ahmed (2007) propõem que quanto mais dinâmico o ambiente, mais forte é o direcionamento das empresas para exibir capacidades dinâmicas em função das mudanças externas. No entanto, Schilke (2014) desenvolveu um modelo em formato “U” que indica maior relevância das capacidades dinâmicas em ambientes com dinamismo moderado, pois segundo o autor, ambientes muito dinâmicos criam problemas novos que as organizações tentam solucionar utilizando atitudes passadas que podem não ter a mesma eficiência de outrora.

O desenvolvimento de capacidades pode ser compreendido como o resultado das capacidades dinâmicas de uma empresa ao longo do tempo. Este processo ocorre de uma forma específica dentro de cada organização, além disso, as capacidades desenvolvidas dependem da estratégia da firma. O ponto focal do desempenho da firma é a sua habilidade em atingir e sustentar vantagem competitiva (WANG; AHMED, 2007).

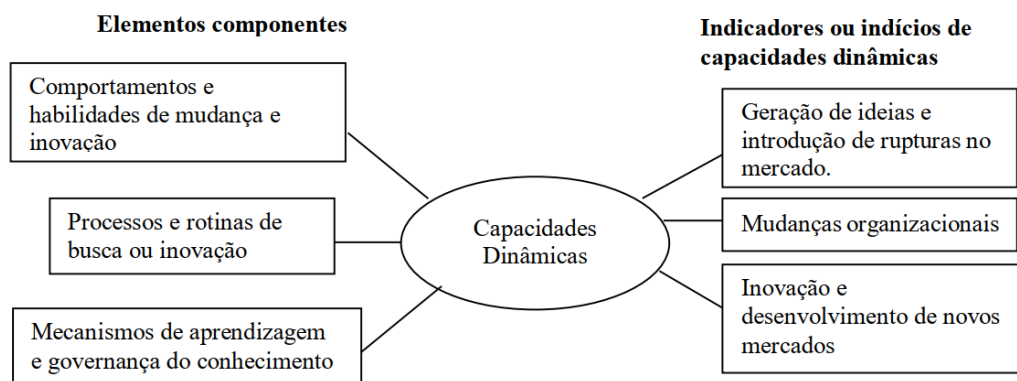
**Figura 2 - Modelo de Pesquisa de Capacidades Dinâmicas**



Fonte: WANG; AHMED, 2007.

Meirelles e Camargo (2014) desenvolveram um modelo teórico para ilustrar o modo como as capacidades dinâmicas se desenvolvem e se sustentam, conforme figura 3. É importante frisar que os elementos componentes indicados pelos autores devem caminhar juntos, do contrário o processo de criação das capacidades dinâmicas não estará completo. No lado oposto existem sugestões de indicadores ou indícios que representam a existência de capacidades dinâmicas.

**Figura 3 - Modelo Integrado de Capacidades Dinâmicas: Comportamentos, Habilidades, Processos e Mecanismos de Aprendizagem e Governança do Conhecimento.**



**Fonte: MEIRELLES; CAMARGO, 2014.**

Embora o modelo proposto por Meirelles e Camargo (2014) tenha identificado componentes que podem ser desenvolvidos pela própria organização, Preikschas *et al.* (2017) frisam que a integração dos parceiros no desenvolvimento de soluções é importante para as capacidades dinâmicas funcionarem, constatando que as capacidades dinâmicas e cocriação de valor são dois temas que se alinham perfeitamente. Marcos-Cuevas *et al.* (2016, p. 98) reforçam a conexão entre os dois temas, ao caracterizar as capacidades como “mecanismos de integração que fornecem coerência e integração para que as práticas resultem em cocriação”.

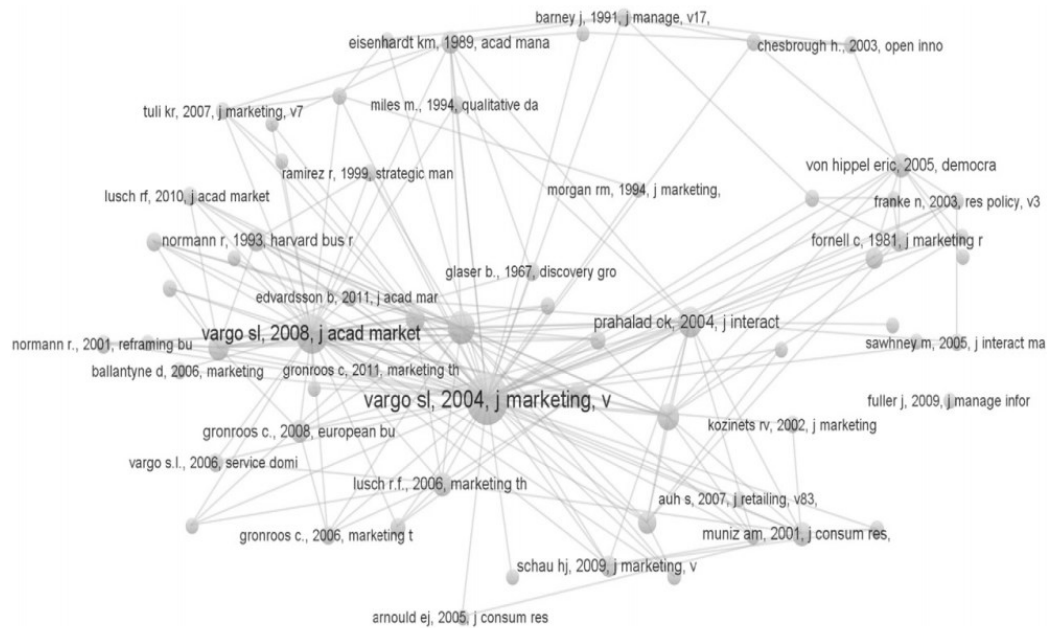
### **3.2. Cocriação de Valor**

Ao longo do tempo, o campo de marketing passou por grandes mudanças de foco e estrutura. Os primeiros estudos eram voltados apenas para a troca e distribuição de *comodities* e bens manufaturados. O foco no consumidor surgiu somente a partir de 1950, com os 4 P’s aparecendo na década seguinte. As próximas décadas foram marcadas pelo aparecimento de temas como marketing de serviços, gestão da qualidade, gestão da cadeia de valor e suprimentos e marketing de relacionamento (VARGO; LUSCH, 2004).

Mesmo com os avanços, ainda existia a percepção de que o pensamento vigente era inadequado para lidar com serviços, pois o foco era adicionar valor aos bens tangíveis, deixando os serviços de lado (DIXON, 1990). Um dos estudos mais relevantes sobre esta mudança de lógica veio somente na década seguinte, quando Vargo e Lusch (2004) reforçaram que o marketing estava mudando de uma lógica baseada na troca de bens tangíveis (*Goods Dominant Logic*) para uma lógica baseada na troca de aspectos intangíveis como habilidades, conhecimento e processos (*Service Dominant Logic*). A partir de Alves *et al.* (2016), a figura 4 ilustra a rede de referências utilizadas em 426 artigos e demonstra a relevância que o artigo de Vargo e Lusch (2004) possui a respeito da LDS.

Para compreender esta nova lógica, é preciso visualizar o serviço como a utilização de conhecimento e habilidades, mediante ações e processos para o benefício de outra organização ou ela própria (VARGO; LUSCH, 2004).

**Figura 4 - Rede de Referências.**



**Fonte: ALVES et. al., 2016.**

Na lógica dominante dos bens o foco está nas operações e atos performados para produzir um efeito (*operand resources*), enquanto na Lógica Dominante do Serviço (LDS) o foco está nos recursos que produzem efeito nos recursos operados (*operant resources*). Mais importante do que possuir terras, maquinário e recursos naturais (*operand resources*) é utilizar habilidade e conhecimento para multiplicar o valor dos recursos naturais e criar mais recursos operados (CONSTANTIN; LUSCH, 1994; VARGO; LUSCH, 2004).

O agrupamento de habilidades e tecnologias resulta em uma competência central da organização (HAMEL; PRAHALAD, 1994), sendo que as organizações necessitam de diversas competências centrais para atender uma demanda de mercado (HARMSSEN; JENSEN, 2004).

Na LDS é importante que a empresa posicione o consumidor no centro da organização (*customer-centric*) e seja orientada para o mercado (*market driven*), colaborando e aprendendo com os consumidores para atender suas necessidades dinâmicas e individuais (VARGO; LUSCH, 2004). Esta mudança reforça que o valor não pode ser adicionado nos bens (*value-in-exchange*), mas surge durante o uso pelo consumidor (*value-in-use*) com base nas suas experiências (MARCOS-CUEVAS et al. 2016; GRÖNROOS; VOIMA, 2013). O uso pode ser físico, virtual, mental ou se tratar de uma posse (GRÖNROOS; VOIMA, 2013), e pode ocorrer antes, durante e depois de uma compra (HEINONEN et al., 2010). Este valor pode ser reconhecido nas experiências dos clientes, como parte de sistemas sociais estendidos ou em ganhos monetários gerados mutuamente por parceiros de negócios (GRÖNROOS; VOIMA, 2013).

Com o reconhecimento da era pautada pela LDS, foi possível notar uma mudança no papel do consumidor, que deixou de ser isolado para se tornar conectado, de desinformado para informado, e de passivo para ativo (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Esta mudança de papel acabou dividindo o poder das empresas e transferindo para os consumidores (VOIMA et al. 2010), e fez com que os fornecedores orientassem suas atividades e processos para dar suporte aos consumidores (GRÖNROOS; HELLE, 2010). Em suma, na LDS o valor é definido e cocriado pelo consumidor, ao invés de embutido em um bem tangível (VARGO; LUSCH, 2004).

Essa mudança no papel do consumidor coloca a cocriação de valor (CCV) como tema central na LDS. Tal relevância fez com que o tema fosse abordado em 23 publicações somente em 2008 (ALVES *et. al.* 2016), mas não impediu uma falta de consenso entre as definições. Conforme notado por Mc-Coll-Kennedy *et al.* (2012), que mapearam 27 definições diferentes de CCV, abrangendo um total de 13 disciplinas. Um dos entendimentos mais recentes sobre a cocriação de valor é de Ranjan e Read (2016, p. 291), onde

os consumidores assumem um papel ativo e criam valor junto com seu fornecedor, colaborando de maneira direta ou indireta, em um ou mais estágios da produção e consumo.

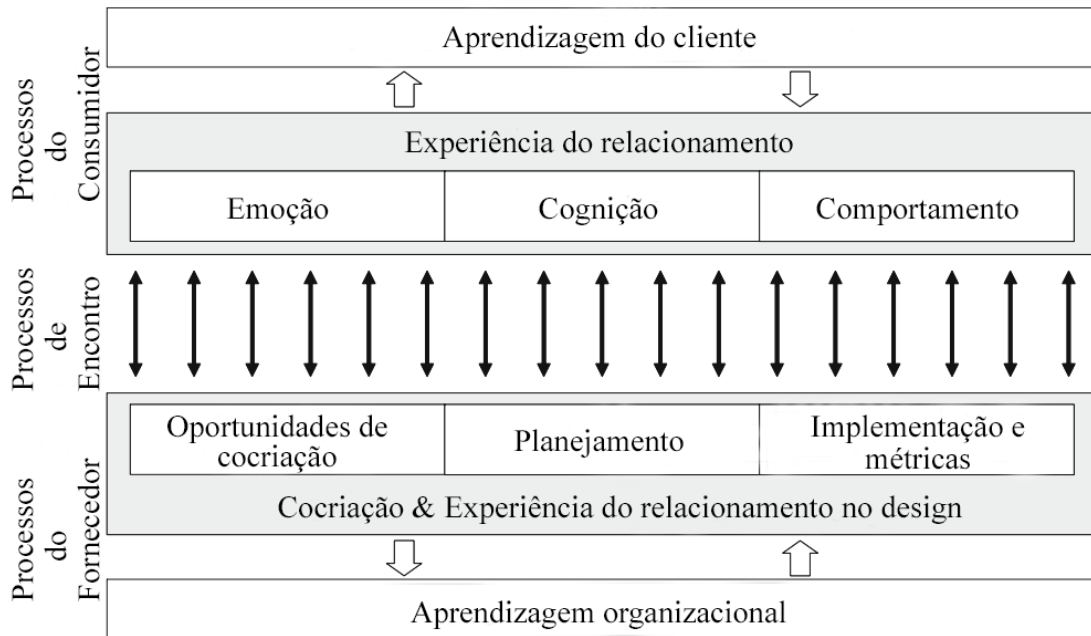
Além da pluralidade de definições, também é possível encontrar relatos sobre a ausência de estudos empíricos que abordem os resultados da CCV (ZABOREK; MAZUR, 2019) e a atuação dos consumidores na CCV (WOODRUFF; FLINT, 2006). Em geral, o conceito de valor é complexo, principalmente no contexto *business-to-business* (CORSARO, 2019).

Diante da complexidade e intangibilidade inerente ao processo de CCV, alguns pesquisadores desenvolveram *frameworks* que facilitam a compreensão do processo de CCV (PAYNE *et. al.*, 2008; MARCOS-CUEVAS *et. al.*, 2016; RANJAN; READ, 2016). Outros pesquisadores foram responsáveis por avaliar o impacto da CCV nos relacionamentos com os consumidores (NGUGI; JOHNSEN; ERDÉLYI, 2010; PREIKSCHAS *et. al.*, 2015) e o impacto na performance operacional e financeira das organizações (ZABOREK; MAZUR, 2019).

É possível notar que os autores enxergam o processo de CCV de maneira distinta. Payne *et. al.* (2008, p. 86), por exemplo, argumentam que “os processos de criação de valor são dinâmicos, interativos, não-lineares e, na maior parte das vezes, processos inconscientes”.

Para Payne *et. al.* (2008), o processo de cocriação de valor é dividido em três grupos de processos, baseados na perspectiva do consumidor, fornecedor e encontro destes dois atores, conforme Figura 5. A experiência do consumidor é um resultado de suas cognições, emoções e comportamento durante o relacionamento, portanto o papel do fornecedor é proporcionar interações que ajudem os consumidores a utilizar seus recursos. O consumidor é independente para criar valor, mas o fornecedor deve dar suporte nesta atividade (STORBACKA; LEHTINEN, 2001), portanto, o mapeamento de oportunidades tecnológicas, criação de protótipos e métricas compõem o grupo de processos do fornecedor. Os processos de encontro podem ocorrer mediante ligações telefônicas, envio de e-mails, utilização de serviços, reclamações, reuniões entre outras interações. Por meio destas interações novas oportunidades para cocriar valor podem emergir, portanto é oportuno continuar mapeando as necessidades dos consumidores e seu comportamento durante a interação (PAYNE *et. al.*, 2008).

**Figura 5 - Framework de Cocriação de Valor.**



Fonte: PAYNE *et. al.*, 2008.

Em linha com a estrutura proposta por Payne *et. al.* (2008), Marcos-Cuevas *et al.* (2016) também destacam que a criação de valor pode ocorrer em três esferas: fornecedor, consumidor e na interação entre as duas partes. Os consumidores criam valor ao utilizar os recursos oferecidos pelo fornecedor, já os fornecedores podem desenvolver oportunidades de cocriar valor ao gerar interações durante a utilização de um produto ou serviço (GRÖNROOS, 2008), e o valor é cocriado na esfera conjunta ao capacitar os consumidores para integrar e utilizar recursos de outros atores nos processos (MARCOS-CUEVAS *et. al.*, 2016). O processo de CCV compreende etapas como: co-ideação, co-avaliação, co-diagnóstico, co-teste, co-design, co-lançamento e incorporação. Estas práticas podem ser categorizadas em vinculação, materialização e institucionalização. O acontecimento destas categorias não é linear e pode acontecer de maneira simultânea. A categoria de vinculação é composta por práticas como coleta e organização de informação e geração, compartilhamento e seleção de ideias. Já a materialização compreende a execução de ideias, desenvolvimento de novos conceitos, criação de protótipos, difusão de informações e propaganda. Por fim, a institucionalização engloba o desenvolvimento de regras, normas e padrões (MARCOS-CUEVAS *et. al.*, 2016).

Por fim, Ranjan e Read (2016) dividem a CCV em coprodução e *value-in-use*. A coprodução engloba atividades baseadas na colaboração e diálogo e são voltadas para integrar recursos mútuos. O *value-in-use* compreende a avaliação dos consumidores sobre a proposição de um produto ou serviço, além dos atributos funcionais. Tanto a coprodução, quanto o *value-in-use* possuem três subdimensões, que são, respectivamente: compartilhamento, *equity*, interação, experiência, personalização e relacionamento.

O compartilhamento, primeira subdimensão da coprodução, envolve o uso de conhecimento, ideias e criatividade para atender necessidades atuais e futuras. Já a subdimensão *equity* compreende o compartilhamento do controle da firma e empoderamento do consumidor, para que este contribua na CCV. Por fim, a interação é manifestada através da participação, diálogo e engajamento, possibilitando a criação de soluções. A experiência, primeira subdimensão do *value-in-use*, é o resultado da conexão que os consumidores fazem entre sua dimensão física, cognitiva e afetiva e um produto ou serviço. A personalização se manifesta no

uso de competências especializadas e ambiente que suporte o processo de uso singular dos consumidores. Por fim, o relacionamento compreende processos iterativos e recíprocos que são realizados em conjunto com os consumidores para desenvolver soluções (RANJAN; READ, 2016).

O valor pode emergir de processos futuros, não apenas no momento da troca, e até mesmo sem a intervenção de outra parte (RANJAN; READ, 2016), por isso é importante que os consumidores saibam usar, reparar e manter um produto ou serviço, já que o processo de *value-in-use* não se limita à troca ou posse de um produto ou serviço (VARGO; LUSCH, 2004).

A principal diferença entre os *frameworks* analisados é que Payne *et. al.* (2008) e Marcos-Cuevas *et. al.* (2016) abordam mais as interações com os consumidores, enquanto Ranjan e Read (2016) analisam com mais profundidade o processo de *value-in-use*, dando maior amplitude ao processo de CCV. É comum esta divergência entre os *frameworks*, inclusive alguns autores acreditam que o processo de CCV na manufatura não é igual ao de CCV em serviços. Esta divergência existe porque além de receber o serviço, o consumidor também participa no processo como um recurso de produção (GRÖNROOS, 2016). Na manufatura os consumidores podem influenciar em alguns aspectos da criação do produto, mas a maior parte do processo é invisível para os consumidores (ZABOREK; MAZUR, 2019). Independentemente da forma que os consumidores utilizarão o serviço ou produto, os fornecedores e outros atores participam do processo de cocriação de valor como facilitadores, mas a decisão de criação ou não de valor permanece nas mãos dos consumidores (GRÖNROOS; VOIMA, 2013; MARCOS-CUEVAS *et al.* 2016).

A CCV, quando ocorre em sintonia com os consumidores, pode fortalecer marcas, aumentar a lealdade dos consumidores, atrair novos consumidores, estimular a inovação (ZABOREK; MAZUR, 2019), aumentar a percepção de valor e satisfação dos consumidores (YEN; TENG; TZENG, 2020), melhorar a qualidade, reduzir custos, reduzir a emissão de carbono (SHETH, 2020) e pode criar mais relacionamentos de longa data (MARCOS-CUEVAS *et al.*, 2016).

O conceito de cocriação de valor ainda é considerado abstrato e falta na literatura uma compreensão de como os consumidores participam da CCV, bem como um passo-a-passo de como conduzir este processo (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008; ALVES *et. al.*, 2016; MARCOS-CUEVAS *et al.*, 2016), mas novos estudos já surgiram para preencher estas lacunas. Em uma introdução conceitual, Lusch *et. al.* (1992) destacam que a participação do consumidor deve gerar benefícios mentais como prazer, realização, auto confiança e sensação de controle. Preikschas *et. al.* (2017), por exemplo, descobriram que a CCV ajuda a criar um relacionamento mais próximo com consumidores e promove a criação de capacidades dinâmicas ligadas à adaptação, conhecimento, inovação e gestão do relacionamento. Já Zaborek e Mazur (2019) utilizaram o arcabouço DART (diálogo, acesso, risco e transparência), e relataram que o diálogo tem relação com o retorno sobre o investimento, e o acesso impacta a performance operacional, indicador que também tem reflexos no retorno sobre o investimento.

Vale notar que a participação dos consumidores nos processos do fornecedor não é isenta de interesse, pois os consumidores estão buscando benefícios, embora nem sempre sejam financeiros. *Feedback*, reconhecimento e experiência da interação são benefícios comumente buscado pelos consumidores (ALVES *et. al.*, 2016). Diante do valor que estas atividades podem agregar, o fornecedor deveria estimular a participação do consumidor na pré-compra, podendo aumentar a lealdade (EDVARDSSON *et. al.*, 2005). Cova e Salle (2008) vão além e argumentam que o processo de CCV não deve envolver somente atores que estão na rede dos fornecedores, mas também aqueles que pertencem à rede dos consumidores. Por mais que a CCV possibilite ganhos para ambas as partes, é preciso estar atento aos pontos negativos também. Corsaro (2019) alerta que um processo de cocriação com diversos atores pode trazer dificuldade para manter uma mentalidade orientada para objetivos complexos e dificuldade em

lidar com combinações de recursos heterogêneos. A má utilização de recursos pode resultar em codestruição de valor, processo definido por Plé e Cáceres (2010) como uma interação entre dois sistemas de serviços que resulta em um declínio do bem-estar de pelo menos uma das partes. A organização deve ser cuidadosa ao convidar um consumidor para participar do processo produtivo, já que a penalidade por não atender as expectativas é maior do que o benefício de ultrapassar as expectativas (BENDAPUDI; LEONE, 2003).

É importante, portanto, que a organização disponha de meios para lidar com a complexidade e dificuldades inerentes ao processo de CCV. Karagouni e Protogerou (2015) relatam que as capacidades dinâmicas permitem manter ou aumentar o valor gerado através da cocriação. A organização e integração de recursos (CHEW, 2013), compreensão do ambiente (STANLEY; UDEN, 2013) e *networking* (KARAGOUNI; PROTOGEROU, 2015) são mecanismos que constituem as capacidades dinâmicas e permitem o aumento de valor gerado através da CCV.



## 4. METODOLOGIA

Este capítulo apresentará o percurso metodológico da pesquisa, bem como os métodos escolhidos para a construção desta pesquisa científica. Será discutido o tipo da pesquisa, a abordagem, a natureza aplicada do processo, os sujeitos de pesquisa, a coleta de dados e tratamento dos dados.

Neste ponto, torna-se necessário apresentar uma breve retrospectiva do percurso metodológico, uma vez que foram enfrentados alguns percalços que merecem ser registrados.

Inicialmente, a pesquisa seria feita para uma organização B2B que atua no mercado de escadas PRFV, e que enfrentava alguns problemas com a concorrência acirrada, que afetava os resultados da área comercial. O pesquisador era executivo de vendas desta organização, e se propunha a desenvolver um produto tecnológico a ser aplicado na empresa.

Tendo iniciado a pesquisa pelo arcabouço do estudo de caso, e o projeto ter sido qualificado com tal perspectiva, os problemas se agravaram e culminaram com a pandemia da COVID-19, que levou à necessidade de repensar a pesquisa. Neste intervalo de tempo, o pesquisador desligou-se da organização e, mesmo com as autorizações para acesso aos dados da empresa, enfrentou dificuldades para continuar coletando os dados.

Tal situação levou a um ajuste da pesquisa, que mantivesse o objeto, ampliando-o, e assim o pesquisador decidiu complementar os dados coletados até então por meio de pesquisa documental, com uma coleta de dados densa, e de natureza quantitativa. Desta forma, como o pesquisador tinha acesso a um cadastro de clientes da organização B2B, foi planejado um levantamento com 557 compradores, a partir de seus e-mails.

Um projeto de *survey* foi delineado, e o pesquisador investiu em torno de 2 meses para sua execução. As informações do contato e e-mails foram tratadas no Microsoft Excel e exportadas para o Mailchimp, plataforma com serviço de *mailing* em massa. O primeiro disparo de e-mail ocorreu em 22/04/2021, com a seguinte performance:

- 66 destinatários não receberam a pesquisa,
- Dos 491 destinatários restantes, 104 chegaram a abrir o e-mail,
- Porém apenas 11 destinatários clicaram no link para preenchimento do questionário no *Google Forms*.

Mesmo tendo aberto o questionário, a maior parte dos consumidores saiu da página sem enviar uma resposta.

Outras tentativas com este público foram feitas, mas houve um baixo número de respondentes. Diversos contatos foram feitos com estes destinatários, por mensagens, questionando se eles chegaram a receber a pesquisa por e-mail. Também foi frisada a importância desta pesquisa para o meio acadêmico, assim como para a indústria de PRFV.

Após este esforço, foram contabilizadas 19 respostas, o que resultou em uma taxa de resposta de 3,87% em relação ao total e uma taxa de 18,27% em relação aos que abriram o e-mail. O reduzido número de respondentes não permitiu dar continuidade à proposta de uma pesquisa quantitativa, e assim o trabalho foi adaptado para a abordagem qualitativa.

Os dados obtidos através do questionário trouxeram uma perspectiva inicial sobre o panorama do processo de cocriação de valor no nicho de escadas de PRFV e foram utilizados na elaboração do roteiro das entrevistas semiestruturadas.

As entrevistas foram realizadas com 9 executivos do setor, entre os dias 14/06/2021 e 14/08/2021, por videoconferência, através do *Google Meet*. A duração média foi de 43 minutos e o conteúdo foi transcrito no *Microsoft Word*, totalizando 101 páginas.

O percurso atribulado exigiu que a metodologia fosse adaptada para atender os objetivos propostos nesta pesquisa.

#### **4.1. Tipo da Pesquisa**

A partir da abordagem qualitativa, e com base nos objetivos mencionados e nos procedimentos técnicos utilizados para coleta de dados, esta pesquisa se classifica como descritiva e exploratória. A pesquisa exploratória foi a mais indicada pois almeja proporcionar uma maior familiaridade com o problema (GIL, 2003).

Para alcançar o objetivo proposto, esta pesquisa investiga os problemas de competitividade de um setor B2B a partir da visão dos consumidores organizacionais, e como eles avaliam aspectos gerais do processo de cocriação de valor no nicho de escadas de PRFV.

Para atender ao rigor metodológico da pesquisa social aplicada, a coleta de dados foi realizada em diferentes momentos, e com diferentes procedimentos técnicos: pesquisa documental, observação participante, levantamento e entrevistas por meio de instrumento de pesquisa semiestruturado.

#### **4.2. Sujeitos da Pesquisa**

Para atender os ajustes realizados no percurso metodológico, foi necessário selecionar dois públicos diferentes, sendo um para o levantamento e outro para as entrevistas semiestruturadas.

- Para o levantamento foram selecionados consumidores organizacionais que fossem usuários ou compradores, que possuem cartão nacional de pessoa jurídica (CNPJ) e adquiriram pelo menos R\$ 3.000,00 em escadas de PRFV, de 02/01/2018 até o dia 30/03/2020.
- Para as entrevistas semiestruturadas foram selecionados compradores de escadas de PRFV que possuíam ao menos 3 anos de experiência na função.

Para participar do levantamento, foram selecionados aqueles que tivessem registro de, pelo menos, uma compra mínima estabelecida em R\$ 3.000,00 de escadas de PRFV. Este recorte tornaria os participantes aptos a falarem pelos consumidores do setor, e preencherem o questionário.

Como o objetivo central das entrevistas era investigar, com mais profundidade, as informações obtidas nos questionários, apenas compradores de escadas de PRFV com pelo menos 3 anos de experiência neste mercado foram convidados para participar desta etapa da pesquisa. Em média, os participantes das entrevistas possuem 10 anos de experiência e compram, por ano, R\$ 176.000 em escadas de PRFV. O pesquisador observou heterogeneidade entre os setores de atuação deste público, tornando-se um detalhe que contribui para a riqueza das informações obtidas. Destacam-se os setores de telecomunicações, energia, lojistas, construtoras, indústrias e condomínios.

Da mesma forma, a seleção destes dois grupos distintos de sujeitos permitiu acesso ao pesquisador aos dois principais elos das relações comerciais B2B entre indústria e consumo.

#### **4.3. Coleta de Dados**

Conforme o Quadro 3, após os ajustes realizados, aproveitou-se a riqueza e pluralidade dos dados coletados para os objetivos propostos, pois observou-se que, conforme sugere Vergara (2013), a combinação de métodos de coleta de dados pode ser contributiva, pois não são mutuamente excludentes.

### Quadro 3. Coleta de Dados

Método de coleta de dados	Objetivos que serão atendidos
Pesquisa Documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>A partir de dados organizacionais, compreender a indústria e seus problemas decorrentes da competitividade do nicho de mercado de escadas PRFV.</li> </ul>
Observação Participante	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compreender como os consumidores e fornecedores se relacionam no nicho de escadas de PRFV.</li> </ul>
Levantamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apesar de ter sido substituído pela entrevista semi-estruturada, o levantamento quantitativo gerou contribuições na modelagem do instrumento de pesquisa (o questionário).</li> </ul>
Entrevista semiestruturada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compreender como os compradores enxergam o processo de cocriação de valor no nicho de escadas de PRFV.</li> <li>Apontar as lacunas no processo de cocriação de valor na perspectiva dos consumidores.</li> <li>Refletir como as capacidades dinâmicas podem auxiliar na correção das lacunas identificadas no processo de cocriação de valor.</li> <li>Propor um relatório técnico com soluções para que as organizações do nicho de escadas de PRFV aprimorem o processo de cocriação de valor com seus consumidores.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

A pesquisa documental foi utilizada para coletar dados em fontes primárias, (MARKONI; LAKATOS, 2003). Estes dados foram obtidos em relatórios de venda, documentos compartilhados em reuniões e projetos de produtos ou serviços, mas que por serem sigilosos, não puderam ser anexados a este documento. Contribuíram com o pesquisador ao trazer informações sobre *market share* do nicho de escadas de PRFV, informações sobre os produtos mais vendidos, informações técnicas sobre os produtos e contato dos consumidores que participaram do levantamento e entrevistas (GIL, 2002).

A pesquisa documental também foi de grande utilidade por permitir a ida do pesquisador ao campo mesmo durante a difícil fase experimentada com a pandemia da Covid-19, provocando sucessivas alterações na pesquisa em curso.

A observação participante permitiu compreender como os fornecedores lidam com os consumidores no nicho de escadas de PRFV. Os dados foram coletados em diversos momentos, como em: visitas aos clientes, reuniões com a equipe de desenvolvimento de novos produtos e serviços e reuniões com a diretoria. Kumar (2019) destaca que, ao gastar tempo suficiente com o grupo, é possível obter informações ricas, profundas e precisas, embora seja necessário ter cuidado para evitar vieses.

O objetivo inicial era realizar um levantamento para aprofundar o conhecimento da realidade, através de procedimentos estatísticos (GIL, 2003). Para tal, esta pesquisa lançou mão do questionário, um instrumento de coleta de dados que é constituído por uma série ordenada de perguntas (MARCONI; LAKATOS, 2003; ROESCH, 1999). Gil (2003) destaca que os questionários permitem um conhecimento direto da realidade e quantificação dos dados, mas frisa que estes podem ter pouca profundidade e estão sujeitos à percepção que as pessoas têm acerca de si mesmas.

As perguntas sobre cocriação de valor foram inspiradas no estudo de Ranjan e Read (2016), conforme quadro 4, no qual os autores separaram o processo em duas dimensões e 6 subconstrutos. Por questões de tradução e público, foi necessário adaptar as perguntas, porém, a ideia central do estudo e estrutura das subdimensões foi mantida.

Ao adaptar o questionário original (Anexo B), o instrumento aplicado aos consumidores para esta pesquisa compreende 25 questões, sendo 2 sobre o perfil do consumidor organizacional e 23 sobre o processo de cocriação de valor. Com exceção das perguntas sobre o perfil do consumidor, foi utilizada a escala Likert de 5 pontos, acrescida de uma opção “Não

Aplicável”. Com o intuito de validar o instrumento antes de sua aplicação, o questionário foi aplicado em 5 consumidores organizacionais, para que fosse avaliado o grau de compreensão das perguntas e experiência de uso da plataforma utilizada para preencher o questionário. Após esta etapa, 4 perguntas do questionário foram adaptadas para facilitar o entendimento.

Como dito anteriormente, o desenvolvimento do roteiro aplicado nesta pesquisa teve como inspiração a escala elaborada e validada por Ranjan e Read (2016), para a mensuração do processo de cocriação de valor, bem como as suas subdimensões coprodução e *Value-in-Use*.

**Quadro 4. Perguntas Utilizadas no Questionário**

Elemento	Ordem	Questão
Perfil do consumidor	PC1	Com que frequência você adquire escadas de fibra de vidro?
	PC2	Qual volume financeiro de escadas de fibra de vidro você comprou nos últimos 12 meses?
Conhecimento	C1	O fornecedor estava aberto às minhas ideias e sugestões sobre seus produtos existentes ou no desenvolvimento de um novo produto
	C2	O fornecedor proveu ilustrações e informações suficientes sobre o produto
	C3	Eu gastaria tempo e esforço, de boa vontade, para compartilhar minhas ideias e sugestões com o fornecedor, para melhorar ainda mais seus produtos e processos
	C4	O fornecedor providenciou um ambiente para que eu desse sugestões, ideias ou comunicasse minhas necessidades
Equity	E1	O fornecedor tinha fácil acesso à informações sobre minhas preferências
	E2	Os processos do fornecedor estão alinhados com meus requerimentos
	E3	O fornecedor considerou o meu papel tão importante quanto o dele na construção dos processos, produtos ou aspectos gerais da marca
	E4	As minhas sugestões e ideias não foram utilizadas pelo fornecedor para aprimoramento da marca
Interação	I1	Eu pude expressar convenientemente meus requerimentos durante o processo de compra
	I2	O fornecedor transmitiu as informações relevantes relacionadas ao processo de compra
	I3	O fornecedor permitiu interação suficiente nos seus processos de negócio (desenvolvimento, marketing etc)
	I4	Para obter o máximo de benefícios do processo ou produto, eu tive que desempenhar um papel proativo durante a minha interação (tive que usar minha habilidade, conhecimento, tempo etc)
Experiência	X1	Foi uma experiência memorável para mim (a lembrança do processo de compra durou por algum tempo)
	X2	Dependendo da forma como eu interajo com o fornecedor, minhas experiências no processo de compra podem ser diferentes de outros clientes
	X3	Era possível melhorar o processo de compra ao experimentar e tentar coisas novas (produtos, condições comerciais, canais de comunicação etc)
Personalização	P1	O benefício e valor do produto dependem do usuário e condições de uso
	P2	O fornecedor tentou atender as minhas necessidades individuais
	P3	Diferentes consumidores, dependendo do seu gosto, escolha ou conhecimento, se envolvem de forma diferente no processo de compra ou com o produto
	P4	O fornecedor providenciou, no geral, uma boa experiência, além do benefício material do produto

Fonte: Adaptado de Ranjan e Read (2016).

**Quadro 4. Perguntas Utilizadas no Questionário (Continuação).**

Elemento	Ordem	Questão
Relacionamento	R1	A facilitação por parte do fornecedor é necessária para que os consumidores aproveitem de forma integral o processo de compra ou produto
	R2	Eu senti uma ligação ou relacionamento com o fornecedor
	R3	Normalmente tinha um grupo, comunidade ou rede de consumidores que são fãs deste fornecedor
	R4	O fornecedor era bem visto no mercado porque seus consumidores normalmente espalham coisas boas sobre ele nas suas redes sociais

**Fonte: Adaptado de Ranjan e Read (2016).**

Substituindo o levantamento, as entrevistas foram realizadas com compradores B2B para compreender, em profundidade, determinadas informações extraídas dos questionários preenchidos pelos consumidores. Segundo Roesch (1999, p. 159), a entrevista tem como objetivo primário “entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador.” Destaca-se entre os pontos positivos das entrevistas a possibilidade de obter dados que não se encontram em fontes documentais e coleta de informações mais precisas nas entrevistas. É preciso estar atento, porém, às questões como retenção de dados por conta do participante e dificuldade de expressão e comunicação por ambas as partes (MARCONI; LAKATOS, 2003).

King (2004) reforça que as entrevistas podem ser utilizadas para compreender elementos da vida dos entrevistados, que neste caso é a compreensão do processo de cocriação de valor no nicho de escadas de PRFV, focando nas perguntas que tiveram maior rejeição no questionário. Desta forma, para construção do roteiro utilizado nas entrevistas semiestruturadas, foram utilizadas como base as 6 perguntas com maior índice de rejeição no levantamento (C4, E3, I3, X1, P1 e R2), sendo uma de cada sub construto.

O roteiro compreendia um período inicial para quebrar o gelo, seguido de uma explicação sobre os objetivos da pesquisa e o processo de cocriação de valor. Após estas etapas, os entrevistados eram questionados sobre: (a) necessidades especiais que podem surgir no processo de compra; (b) abertura dos fornecedores em relação às sugestões ou modificações no processo; e (c) experiência da compra de escadas, conforme Apêndice E.

Para classificar as frases, palavras ou parágrafos em categorias de conteúdo, esta pesquisa fez uso da análise de conteúdo (ROESCH, 1999), que é definida por Bardin (1977, p. 42) como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos as condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A primeira parte deste tópico foi reservada para analisar os dados obtidos através do *survey*. Para tal, foi realizada uma análise descritiva que permitirá um resumo e descrição das informações obtidas (REIS; REIS, 2002). Na segunda parte, esta pesquisa fez uso de procedimentos qualitativos para analisar as informações obtidas por meio de entrevistas, e para que seja possível compreender a relação entre os dados coletados e suas peculiaridades (VERGARA, 2013).

### 5.1. Análise Quantitativa

No que diz respeito ao perfil do consumidor, a tabela 1 contém a distribuição dos participantes de acordo com volume e frequência de compras. Os resultados obtidos por meio dos questionários indicam que a maior parte dos respondentes consome até R\$ 10 mil de escadas por ano. Ao agrupar os consumidores que consomem até R\$ 50 mil por ano, é possível notar que eles representam a grande maioria, representando 68,4% do total.

**Tabela 1. Volume Anual de Compras dos Respondentes**

Volume financeiro adquirido pelos respondentes	Total de respondentes	Percentual em relação ao total
Até R\$ 10 mil	8	42,1%
Entre R\$ 11 mil e R\$ 50 mil	5	26,3%
Entre R\$ 51 mil e R\$ 100 mil	2	10,5%
Entre R\$ 101 mil e R\$ 200 mil	1	5,3%
Acima de R\$ 201 mil	3	15,8%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ao observar a frequência, nota-se que a maior parte das compras ocorre mensalmente ou trimestralmente, representando 73,7% do total.

**Tabela 2. Frequência de Compras dos Respondentes**

Frequência de compra dos respondentes	Total de respondentes	Percentual em relação ao total
Somente em ocasiões pontuais	2	10,5%
Mensalmente	6	31,6%
Trimestralmente	8	42,1%
Semestralmente	2	10,5%
Anualmente	1	5,3%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Na tabela 3 é possível observar o grau de concordância em cada uma das 23 perguntas que abrangem a cocriação de valor. As perguntas estão identificadas pela letra inicial de cada sub construto (C- Conhecimento; E- *Equity*) e a redação completa de cada pergunta está no quadro 4.

Começando pela coprodução, no elemento conhecimento, a pergunta que obteve maior concordância foi a C2, indicando que as organizações provêm ilustrações e informações suficientes para seus consumidores. Na outra ponta, a pergunta C4 representou a maior rejeição deste conjunto, sinalizando uma possível falta de ambiente adequado e oportunidade para que os consumidores contribuam com sugestões e ideias.

Entre as perguntas sobre *equity*, a pergunta E3 apresentou a maior concordância, indicando que os consumidores se veem como parte importante no processo. Curiosamente esta mesma pergunta apresentou uma grande discordância entre os respondentes. Embora possa existir uma percepção inicial de que consumidores com maior volume teriam mais atenção de

seus fornecedores, não foi possível identificar uma relação entre as respostas desta pergunta e o volume de compras declarado.

Já no elemento que busca compreender a interação, a pergunta I2 apresentou maior concordância, indicando que os fornecedores estão transmitindo as informações relevantes sobre o processo de compra. Os consumidores apresentaram maior rejeição na pergunta I3, relatando que seu fornecedor não tem permitido interações suficientes nos processos de negócios, como marketing e pesquisa e desenvolvimento, por exemplo.

**Tabela 3. Respostas Sobre o Processo de Cocriação de Valor**

	Pergunta	Discordo Totalmente		Discordo		Indiferente		Concordo		Concordo Totalmente	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Coprodução	C1	0	0,0	1	5,3	4	21,1	7	36,8	6	31,6
	C2	0	0,0	0	0,0	3	15,8	10	52,6	5	26,3
	C3	1	5,3	0	0,0	1	5,3	7	36,8	7	36,8
	C4	1	5,3	2	10,5	8	42,1	3	15,8	5	26,3
	E1	0	0,0	4	21,1	4	21,1	8	42,1	3	15,8
	E2	0	0,0	3	15,8	4	21,1	7	36,8	4	21,1
	E3	1	5,3	3	15,8	2	10,5	9	47,4	3	15,8
	E4	0	0,0	3	15,8	4	21,1	4	21,1	4	21,1
	I1	1	5,3	2	10,5	4	21,1	7	36,8	5	26,3
	I2	0	0,0	2	10,5	2	10,5	9	47,4	6	31,6
	I3	1	5,3	6	31,6	1	5,3	3	15,8	6	31,6
	I4	0	0,0	2	10,5	2	10,5	8	42,1	5	26,3
Value-in-use	X1	1	5,3	2	10,5	5	26,3	6	31,6	4	21,1
	X2	0	0,0	1	5,3	1	5,3	8	42,1	9	47,4
	X3	0	0,0	0	0,0	2	10,5	8	42,1	8	42,1
	P1	1	5,3	4	21,1	1	5,3	8	42,1	5	26,3
	P2	1	5,3	3	15,8	3	15,8	8	42,1	3	15,8
	P3	0	0,0	1	5,3	1	5,3	11	57,9	5	26,3
	P4	0	0,0	3	15,8	4	21,1	7	36,8	5	26,3
	R1	0	0,0	0	0,0	2	10,5	10	52,6	7	36,8
	R2	1	5,3	3	15,8	4	21,1	6	31,6	4	21,1
	R3	1	5,3	1	5,3	3	15,8	6	31,6	2	10,5
	R4	1	5,3	0	0,0	3	15,8	9	47,4	5	26,3

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Embora o fornecedor defina a natureza e extensão da coprodução, questões como abertura e mutualismo são ingredientes importantes da coprodução (RANJAN; READ, 2016) e parecem estar em falta neste nicho, conforme relato dos consumidores nas perguntas E3 e I3.

Ao observar a segunda dimensão da coprodução de valor, o *value-in-use*, percebe-se que a pergunta X2 apresentou a maior concordância no elemento que analisa a experiência dos consumidores. É natural que o valor gerado pelo consumidor seja diferente de outros e dependa da forma com que as partes se relacionam, já que o *value-in-use* enfatiza as experiências do consumidor, sua lógica e habilidade para extrair valor dos produtos e outros recursos (GRÖNROOS; VOIMA, 2013). A pergunta X1 apresentou maior discordância, sinalizando que alguns consumidores não tiveram uma experiência memorável ao comprar escadas de PRFV.

Na categoria da personalização, os consumidores concordaram mais com a pergunta P3, indicando que gosto, escolha ou conhecimento diferente podem afetar o envolvimento no processo de compra ou uso do produto. A pergunta com maior discordância foi a P1, onde os consumidores acreditam que o benefício e valor do produto não dependem do usuário e condições de uso.

Na última categoria, o relacionamento, os consumidores concordaram mais com a pergunta R1, indicando que a facilitação por parte do fornecedor é importante para

aproveitamento integral do processo de compra ou produto. O maior número de discordância foi na questão R2, onde os consumidores afirmam que não sentiram ligação ou relacionamento com o fornecedor.

Ao analisar as perguntas com maior concordância, é possível afirmar que os consumidores estão recebendo informações suficientes a respeito do processo de compra ou uso do produto, conforme as perguntas C2 e I2. Ao observar o grau de concordância das perguntas P2, R1 e X2, fica claro que o fornecedor precisa conhecer as necessidades individuais de cada consumidor e realizar ajustes nos seus processos e produtos para que o consumidor tenha a melhor experiência. O fornecedor dificilmente conseguirá fazer boas proposições de valor sem focar na experiência do cliente.

Na tabela 4 foi verificado o grau de concordância de cada pergunta em função do volume de compras. Para tal, as 5 opções de volume de compras foram reduzidas para 2, sendo consumidores que compram até R\$ 10 mil e consumidores que compram acima de R\$ 10 mil. Para manter a significância estatística, as opiniões dos consumidores foram separadas em dois grupos: (1) Discordo totalmente, discordo e indiferente; (2) concordo e concordo totalmente. O percentual representado na tabela abaixo é do total de consumidores que concordaram ou concordaram totalmente com as perguntas.

**Tabela 4. Percentual de Concordância Agrupado por Volume Anual de Compras**

	Pergunta	Até R\$ 10 mil		Acima de R\$ 10 mil		Valor-p	
		n	%	n	%		
Coprodução	C1	5	62,5	8	72,7	0,676	
	C2	6	75,0	9	81,8	0,674	
	C3	5	62,5	9	81,8	0,175	
	C4	2	25,0	6	54,5	0,208	
	E1	4	50,0	7	63,6	0,449	
	E2	4	50,0	7	63,6	0,583	
	E3	5	62,5	7	63,6	0,572	
	E4	4	50,0	4	36,4	0,182	
	I1	6	75,0	6	54,5	0,337	
	I2	7	87,5	8	72,7	0,426	
	I3	3	37,5	6	54,5	0,419	
	I4	4	50,0	9	81,8	0,162	
	Value-in-use	X1	5	62,5	5	45,5	0,480
		X2	7	87,5	10	90,9	0,678
X3		6	75,0	10	90,9	0,183	
P1		6	75,0	8	72,7	0,664	
P2		6	75,0	5	45,5	0,278	
P3		7	87,5	9	81,8	0,706	
P4		5	62,5	7	63,6	0,663	
R1		8	100,0	9	81,8	0,322	
R2		4	50,0	6	54,5	0,520	
R3		5	62,5	3	27,3	0,413	
R4		7	87,5	7	63,6	0,382	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ao agrupar os respondentes por volume de compras e comparar o percentual de concordância entre os dois grupos, é possível notar que, no caso de consumidores que compram até R\$ 10 mil por ano, houve uma maior concordância nos elementos de personalização e relacionamento. Já os consumidores que compram mais de R\$ 10 mil por ano concordaram mais nos elementos de conhecimento, *equity*, interação e experiência.

Para analisar o valor P, foi utilizado o teste F, também conhecido como Teste exato de Fisher (TRIOLA, 2008). A análise foi realizada no software STATA 12.0, considerando uma



significância de 5%. O resultado indica que não foi possível rejeitar a hipótese nula de que os conjuntos analisados são independentes.

Embora a taxa de respondentes tenha ficado abaixo do esperado, 25% de acordo com Marconi e Lakatos (2003), acredita-se que a coleta de dados através do questionário foi valiosa, pois trouxe uma perspectiva inicial sobre a cocriação de valor na indústria de PRFV. A relevância deste método é frisada por Gil (2003) que considera muito eficaz o uso de questionários em pesquisas interessadas no comportamento do consumidor.

## 5.2. Análise Qualitativa

Objetivando aprofundar o entendimento sobre o processo de cocriação de valor no nicho de escadas de PRFV, foi necessário realizar entrevistas semiestruturadas com compradores mais experientes, conforme tabela 5.

**Tabela 5. Perfil dos Participantes das Entrevistas Semiestruturadas**

Identificação do entrevistado	Anos de experiência comprando escadas de PRFV	Volume anual de compras de escadas de PRFV
E1	15	R\$ 120.000,00
E2	16	R\$ 34.000,00
E3	20	R\$ 400.000,00
E4	4	R\$ 144.000,00
E5	12	R\$ 40.000,00
E6	16	R\$ 30.000,00
E7	7	R\$ 48.000,00
E8	3	R\$ 288.000,00
E9	3	R\$ 480.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Com base nas perguntas que ensejaram este aprofundamento e informações obtidas nas entrevistas foram criados três tópicos de discussão: (1) A comunicação entre fabricante e consumidor; (2) Sugestões dos consumidores; e (3) A experiência dos consumidores.

### 5.2.1. A Comunicação entre Fabricante e Consumidor

É preciso, primeiro, esclarecer que certos entrevistados ocupam posições distintas na cadeia de suprimentos. Por exemplo, E2, E5 e E7 são compradores em empresas que atuam no mercado de telecomunicações, enquanto os outros entrevistados atuam em empresas que revendem escadas. Esta distinção é importante, pois as demandas costumam ser diferentes.

No mercado de escadas de PRFV é comum a existência de uma força de vendas externa, denominada pelos entrevistados como ‘vendedor’, ‘representante’ ou ‘representante comercial’. A atuação do representante comercial permite o estabelecimento de um laço mais estreito com os consumidores, especialmente aqueles que estão distantes da fábrica. É preciso, no entanto, estabelecer regras e parâmetros para evitar que a comunicação fique lenta ou apresente falhas, pois mais um elo está sendo adicionado entre o fabricante e consumidor.

Em geral, os representantes estão sendo bem avaliados pelos consumidores, especialmente aqueles que atuam como revendedores.

“[...] devido à parceria ser de muitos anos, a gente tem o próprio vendedor que está sempre na loja perguntando se está precisando de alguma coisa, quer dizer, um contato direto ali, mas também tem um suporte do vendedor que fica na fábrica que também nós podemos se comunicar (sic) por e-mail ou até mesmo é... por telefone, né, então

não tem dificuldade nenhuma pra gente entrar em contato com a fábrica [...]” (ENTREVISTADO 1)

“Não, na verdade eu só tenho um contato de uma pessoa, até sou bem atendido por ele, entendeu, não tenho o que me queixar não, muito bom. O atendimento dele é rápido, porque hoje eu tenho uma dificuldade aqui para... as pessoas... de fábrica para nós, parece que os vendedores só querem nos atender no final do mês, na hora de bater meta. Agora eu tenho alguns que nossa, eu mando ali e já responde, assim, rápido, entendeu? No caso da Empresa 1, muito, muito rápido, muito ágil, entendeu? E que nos ajuda, né, porque, às vezes, eu preciso tirar uma dúvida de um material que a gente não trabalha, entendeu? Me atender rápido, eu também passo para o cliente rápido, entendeu, aí eu acabo fechando a negociação.” (ENTREVISTADO 8)

Esta proximidade entre representante comercial e consumidor é importante para a criação de valor, já que o papel do fornecedor é gerar interações que os consumidores visualizem como uma ajuda para utilizar os recursos (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). Por mais que visitas frequentes e agilidade para responder sejam comportamentos valorizados pelos consumidores, é preciso municiar o representante com o máximo de informações possíveis, para que as demandas levantadas pelos consumidores sejam solucionadas em um prazo adequado.

“Eu tenho muito contato com a representação, né, e pelo que eu percebo, as informações dependem muito, ele vai depender muito da fábrica, então é uma cadeia. Eu passo a informação para ele, ele não responde de bate pronto, porque ele vai ter que ver com a fábrica, tá? Em outros fornecedores a resposta é mais rápida, eu solicito direto para a fábrica, para um comercial da fábrica, esse retorno é mais rápido, tá? Cara, a parte... mesmo assim o atendimento dele é bom, tá? É um atendimento, assim, o que precisar ele vai falar, tá? Hoje a gente usa muito o WhatsApp, né, então eu posso conversar com ele, mesmo ele não sendo... ele sendo uma representação, ele veste a camisa. Se tiver que eu mandar uma mensagem para ele, agora, ele vai me responder, né, eu não tenho... o atendimento eu não tenho muito o que falar, tá?” (ENTREVISTADO 9)

É comum que certos consumidores esperem da equipe comercial interna uma maior agilidade e riqueza de informações, porque esta equipe tem fácil acesso aos setores de atendimento ao consumidor, financeiro, produção, envio e desenvolvimento de novos produtos. Uma comunicação ágil e eficaz, tanto do representante comercial, quanto da equipe interna, é importante para evitar a codestruição de valor, processo que ocorre quando recursos são utilizados de maneira inadequada ou inesperada durante uma interação (PLÉ; CÁCERES, 2010).

“Não sei se estava corrido lá, também era meio de pandemia, não sei se ela estava em home office, então assim, ela não me... não me deu uma solução satisfatória naquele momento, mas sempre é... tirando esse momento, sempre me escutou.” (ENTREVISTADO 2)

Embora todos os entrevistados comprem escadas de PRFV há, no mínimo, 3 anos, é possível notar que alguns ainda não conhecem integralmente os produtos que estão adquirindo, o que sinaliza um descompasso com a lógica dominante do serviço, em que os consumidores têm acesso a mais informações (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

### Quadro 5. Dúvidas que os Consumidores Possuem Sobre Escadas

Código	Trecho extraído das entrevistas
E3	A gente não tem esse tipo de... nunca tive esse... essa que nós estamos falando, não cheguei a falar com nenhum fabricante, não tive contato com fornecedor para saber o porquê que ainda existe tanta diferença de valores de outros modelos e no caso da extensível não mais, né?
E4	A escada vem, né, com as especificações dela na etiqueta, mas é uns negócios... é uma pincelada bem breve, né, o que vem escrito na escada. Às vezes a gente fica muito na sabedoria do cliente. [...] Claro que o fornecedor ele está aberto para nossas perguntas. Se eu perguntar, se eu questionar, ele vai me ajudar, mas fora essa parte, assim, de passar, falar que a gente tem um know-how grande dessa parte de escada, a gente acaba não tendo.
E5	Se der um problema, vamos supor, numa cinta, na borracha lá em cima, uma sapata, no papagaio, tá? Eu não me lembro se a Empresa A tinha esses itens para fornecer em caso de manutenção, eu tinha que sempre que correr atrás, aqui na volta aqui, e dar um jeito de encontrar alguém que fornecesse.
E7	[...] hoje está faltando um pouquinho da parte do fabricante de escadas é como amarrar essa escada em cima da caminhonete, no meu ponto de vista.
E7	Olha, na verdade assim, a escada tu que comentou primeiro, que ela vai rebitada, para mim, na verdade, era novidade. Então, na verdade, assim, quando nós negociávamos com a Empresa A, eu, na verdade, eu nem conhecia essa escada rebitada, eu comprei ela falando uns 30, 40 dias, na verdade, era bom conhecer por que que ela vem ou rebitada ou ela vem... a parte técnica, sabe, ou ela vem furada, sabe? Quais seriam as diferenças entre usar... na verdade eu gostaria de informações sobre a parte técnica, né, da escada.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Um dos compradores destacou que está sempre adquirindo novos conhecimentos sobre as escadas de PRFV. Por mais que o aprendizado contínuo seja natural, é preciso mapear quais informações são imprescindíveis e devem ser compartilhadas com todos os consumidores.

“[...] a cada dia, a cada pedido que a gente faz, a cada cliente que vem conversar com a gente e sugerir ou pedir alguma coisa, a gente vai entendendo mais o processo da escada de fibra, suas dificuldades, a sua... o público que é atendido.”  
(ENTREVISTADO 4)

O desconhecimento de determinadas características do produto pode impactar as operações das empresas. No caso dos revendedores, o conhecimento técnico é imprescindível para solucionar dúvidas dos consumidores e quebrar objeções que podem surgir durante o processo de compra. Questões como: (a) vantagens da fibra de vidro em comparação com o alumínio ou madeira; (b) diferenças entre escada vazada e escada rebitada; (c) durabilidade das escadas; e (d) possibilidade de reparo das escadas, costumam aparecer entre as dúvidas mais comuns. Já para as empresas que utilizam as escadas nas suas operações, a ausência de conhecimento técnico pode ter impactos na durabilidade da escada, na eficiência das operações da empresa, e até mesmo na segurança dos colaboradores. O valor criado pelo consumidor durante o uso (*value-in-use*) é mais importante do que o valor embutido no produto (*value-in-exchange*) (ALDERSON, 1957), portanto, se o consumidor não dispõe das habilidades necessárias para utilizar os recursos empenhados pelo fornecedor, o valor não será criado (GRÖNROOS, 2008). Não basta produzir uma escada de boa qualidade ou ofertá-la por um bom preço, é preciso capacitar os revendedores e consumidores para que utilizem o produto da melhor forma.

Diante das lacunas identificadas nas entrevistas, no que diz respeito à comunicação, infere-se que a concessão de mais informações ao representante comercial e treinamentos sobre os produtos podem elevar a experiência dos consumidores. A concessão de mais informações por parte do fabricante permitirá que o representante solucione, com maior agilidade, certas demandas dos consumidores. Um maior conhecimento técnico dos produtos terá impacto positivo nas negociações dos revendedores e operações dos consumidores.

Um bloco das entrevistas foi reservado para abordar o processo de sugestão de novos serviços e produtos, trazendo ainda mais informações sobre a comunicação entre consumidor e fornecedor. No entanto, um novo tópico foi dedicado para análise desses relatos.

### 5.2.2. Sugestões dos Consumidores

Um dos elementos que compõe o processo de cocriação de valor é a coprodução. Para que este processo ocorra, é preciso que haja colaboração e diálogo entre as partes (RANJAN; READ, 2016). É por meio deste processo que os consumidores e fornecedores poderão desenvolver, em conjunto, novos produtos e serviços, ou até mesmo ajustar as soluções atuais.

Dois entrevistados apresentaram um parecer positivo quando foram questionados sobre o desenvolvimento de novas soluções junto ao seu fornecedor.

“[...] mas não tem nenhuma dificuldade para desenvolver é... um projeto. Claro que isso requer tempo, não é uma coisa de uma hora para outra, mas... requer tempo e eles também têm essa... essa disponibilidade para fazer esse trabalho.” (ENTREVISTADO 1)

“Mas fora isso daí, tipo assim, se você tiver aquele tempo de espera, “Ah, vai demorar 120 dias, você aceita?” Se você aceitar o tempo de espera, a sua ideia é criada, eles são receptivos, mas com a demanda que está o pessoal está mais voltado para aquilo que eles estão fabricando.” (ENTREVISTADO 4)

É importante que os fornecedores continuem atentos às sugestões de seus clientes, já que estas podem gerar retorno superior do que soluções desenvolvidas apenas com ideias internas. Lilien *et. al.* (2002) notaram que a 3M obteve retorno 8x maior ao desenvolver produtos que foram sugeridos por seus clientes-chave. Em contrapartida, alguns consumidores relataram pouca abertura para dar sugestões ou até mesmo falta de interesse dos fabricantes.

“É, os maiores demandantes talvez tenham essa abertura. Agora... eu posso dizer que nós somos um... aqui na região dos lagos todos toda, de pequeno para médio porte num... pelo que eu... pela minha experiência de compras não tem essa abertura não. [...] Eu não posso responder essa pergunta, eu posso dar como não aplicável, porque a nossa demanda é pouca em relação aos outros.” (ENTREVISTADO 2)

“[...] não sei, acho que o ponto fundamental é esse, é a busca do fabricante, eu acho que o fabricante tem que buscar mais essa informação, eu acho que eles estão... eles ficam meio voltado ao sistema deles e não saem muito a campo para perceber essa... essa carência do mercado. Eu percebi isso, que não tem uma... uma busca por isso. [...] a gente não conhece o processo de uma fábrica, nós como revendedores, e a fábrica não tem essa noção do que nós precisamos, né, então eu acho que essas duas coisas têm que ter um melhor entendimento, saber o que que é possível ou não criar, né?” (ENTREVISTADO 3)

“Cara, eu penso assim, eu sou peixe pequeno, por que que a Empresa A vai dar atenção para uma... para um comentário desse? Entendeu? Eu acho que a gente se sente, assim, não se sente muito ouvido nessa questão, entendeu? As empresas, é como se elas tivessem uma opinião formada, o modelo de trabalho ideal já está escrito, entendeu? Eu acho que nunca acreditei que uma empresa ouviria isso de um cliente e tocaria a ficha dessa ideia.” (ENTREVISTADO 5)

“Eu vejo... não vou dizer que é um tirador de pedido, mas ele está atendendo o que que o comprador está pedindo, mas não é um pós venda que liga, tipo, a cada 6 meses e vê se as nossas escadas estão atendendo bem, se tem alguma informação que poderia melhorar as escadas.” (ENTREVISTADO 7)

Os relatos dos entrevistados indicam que os elementos de *equity* e interação carecem de atenção por parte dos fornecedores, já que estes elementos propõem compartilhamento de controle em favor do empoderamento do consumidor e interesse em solucionar as necessidades individuais dos consumidores. Estes elementos, inclusive, são imprescindíveis para a cocriação de valor (RANJAN; READ, 2016). Embora os entrevistados E2 e E5 tenham externado suas percepções de que os fabricantes somente atenderão demandas advindas de grandes empresas, o relato do E3, responsável pelo segundo maior faturamento da lista, contraria esta perspectiva inicial.

“As sugestões que as vezes eu colocava, que eu achava que eram interessantes eu não vi, assim, grande... a empresa muito preocupada em buscar uma solução para isso, não vi.” (ENTREVISTADO 3)

Ainda que os consumidores não estejam compartilhando todas as ideias com os fabricantes – principalmente por conta da falta de abertura –, alguns destacaram quais seriam as modificações mais relevantes no produto.

“A minha sugestão seria um sistema de segurança na escada, que tem escadas que, dependendo do local onde a gente vai trabalhar, necessitaria de um de um conjunto de segurança que tornasse a escada mais... como é que eu posso te dizer? Mais segura. Poxa, a escada não é só você chegar, colocar no poste ou no muro, onde for e não ter um sistema de segurança.” (ENTREVISTADO 2)

“Então tem um padrão de equipamentos envolvendo essas escadas, que eu acredito que a empresa tem que parar e pensar um pouquinho nisso: “Pô, pera aí. Se eu estou vendendo escadas e, geralmente, o pessoal que compra escadas vai comprar esse tipo de equipamento, agregar uma coisa na outra seria muito mais fácil para o cliente do que comprar uma coisa pingada em cada lugar.” Entendeu? [...] Esse tipo de parceria, eu acho que seria o ideal para quem trabalha com esse ramo de escada, entende? Qual é a necessidade completa do cliente, não só subir em altura, entendeu? Trabalho em altura vai ter diversos tipos, mas é... unir o equipamento de segurança com a escada, dois fornecedores trabalhando junto, seria bacana.” (ENTREVISTADO 5)

“Aí você falou do gancho, mas eu já reparei algumas vezes que o pessoal parece que pegou um... como que fala... um vergalhão, entendeu, fez um “S” e botou uma borrachinha, não tem aquelas borrachinhas transparente? Acho que é para não arranhar a escada, e pendura a bolsa de ferramenta ali em cima, junto com eles. Já vi muito, o pessoal quer fazer a coisa barata, a verdade é essa, entendeu? É aquele, como o pessoal fala, o brasileiro tem que ser estudado pela NASA, né, o pessoal faz do jeito econômico, né, mas se tivesse um gancho, como você falou aí, tivesse uma trava, igual aqueles cintos mosquetão que fala, seria interessante.” (ENTREVISTADO 8)

Tanto E2 quanto E5 são compradores em empresas do setor de telecomunicações e sugeriram incorporar acessórios que trarão uma maior segurança para seus colaboradores. Apesar de terem relatado falta de abertura de alguns fornecedores, é possível notar que os consumidores estão dispostos a contribuir com recursos para a criação de novas soluções, o que é imprescindível para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas através de soluções inovadoras e personalizadas (PREIKSCHAS; CABANELAS; RÜDIGER; LAMPÓN, 2014).

Foi possível notar que os entrevistados que atuam em empresas situadas no final da cadeia de suprimentos – aquelas que realmente utilizam as escadas nas suas operações – possuem mais clareza sobre mudanças no produto. Diante desta especificidade, é importante que os fabricantes estruturam as suas operações para mapear as necessidades individuais de cada consumidor e, após estudá-las, realizem proposições de valor.

Grönroos e Helle (2010) argumentam que, para o fornecedor, a adoção da lógica dominante do serviço requer que suas atividades e processos estejam orientados para prestar suporte para os seus consumidores. Os autores exemplificam o que seria esta orientação, sugerindo que um fornecedor, ao vender papel para impressão, também auxilie o consumidor em atividades como recebimento, faturamento, e entregas de pedidos, por exemplo.

O mercado de escadas de PRFV também contém oportunidades que poderão ser vistas pelos fabricantes que apoiam a operação de seus consumidores. Um exemplo de oportunidade é o relato apresentado pelo entrevistado 5:

“Assim como é a escada, mas no momento que eu apresentar para ele: “Olha, cara, a mesma pessoa que me vende uma escada me vende cinta, me vende corda, me vende capacete, me vende esses outros produtos e pode fazer um preço mais em conta”, entendeu? Eu acredito que com certeza ele vai mudar de opinião.” (ENTREVISTADO 5)

A inclusão de novos produtos no portfólio não é uma tarefa simples, mas as organizações precisam fazer tudo que está ao seu alcance para facilitar a vida de seus clientes. É preciso, contudo, frisar que a cocriação de valor deve ser um processo ganha-ganha (SHETH, 2020).

As sugestões dos consumidores não se limitaram às modificações nas escadas ou inclusões de novos produtos no portfólio, mas também se estenderam às questões operacionais, como o prazo de entrega das escadas, por exemplo. Inclusive, o prazo de entrega foi um tópico que quase todos os consumidores teceram comentários negativos.

#### Quadro 6. Comentários dos Consumidores Sobre o Prazo de Entrega das Escadas

Código	Trecho extraído das entrevistas
E1	No fato de poder ter mercadoria para imediato, ter um estoque. Porque muitas das vezes o cliente quer a mercadoria, e a gente vai entrar em contato com a fábrica e eles pedem 40, 50 dias para entregar.
E5	Por não ter essa... uma empresa aqui, uma fabricante aqui no Rio Grande do Sul, acredito que se tivesse, a nossa empresa não ia nem visar, assim, tanto a qualidade em si, porque o nosso gestor ele pensa mais assim: “Cara, precisamos de escada. A gente tem que ter escada.” Então, infelizmente, a gente acaba comprando mais caro nessa necessidade que a gente tem, entendeu?
E6	Eu não consigo, se chegar um cliente aqui, “Ah, eu quero uma escada que eu não tiver no meu estoque”, eu não consigo dar um prazo de 15 dias a ele, porque até 15 dias é um prazo tolerável. Não consigo, eu digo a ele 30, 40 dias, porque eu sei que a escada demora. É única ressalva sobre a Empresa A que eu tenho para fazer.
E7	E daí a empresa estava com dificuldade de comprar na região de Pelotas escada da Empresa A para substituir a nossa. Ele comprou outra marca, mas a qualidade da escada... essa... eu até não tenho aqui comigo agora o nome, que o nome é bem estranho, mas eu vou ter passar em seguida o nome da marca. E a qualidade é muito inferior a escada da empresa B e empresa A. Nós tivemos que pegar, porque também não tinha muita escolha, né?
E9	Assim, eles poderiam ser um pouquinho mais justos no prazo, porque eles sempre estão colocando um prazo “X” e atrasa, né, então é um ponto negativo. E não nesse... o prazo, não vamos nem falar esses 2 anos de pandemia, antes da pandemia eles já atrasavam um pouquinho o prazo. Um problema hoje da Empresa A é o prazo, né, a gente não... qualidade do material não tem o que falar, tá, então hoje o ponto negativo aí para Empresa A, hoje, é o prazo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As oscilações no prazo de entrega trazem oportunidades e riscos para os participantes deste mercado, sejam eles consumidores, revendedores ou fabricantes. Não são raras as ocasiões onde empresas de telecomunicações precisam expandir suas operações em poucos dias e necessitam de escadas para isso. Caso as escadas não cheguem no prazo necessário, estas empresas podem ser obrigadas a paralisar suas operações. Em alguns casos, este dilema do

prazo de entrega faz com que o consumidor aumente suas despesas ao buscar fornecedores alternativos.

“Estava meio atrasado, assim, não sei se algum fornecedor deles ou a produção, o que ocorreu para não ter aquela escada no momento. Tinha aquela normal que eu te falo, a vazada, mas aí pra mim não adiantava. Então, novamente, a gente recorre a quem está mais perto aqui e acaba comprando mais caro, mas aí foi compreensível por conta do momento, dessa época que a gente está vivendo.” (ENTREVISTADO 5)

O prazo de entrega também pode impactar negativamente os revendedores, pois nem todos possuem espaço físico ou capital de giro para manter a linha completa em estoque. Em um nicho de mercado onde existe paridade de ofertas, um prazo de entrega inferior aos seus competidores e confiável pode ser uma saída para cobrar preços superiores no contexto B2B (PERSSON, 2010).

“Aí hoje, por exemplo, você... o cliente chega na loja e quer escada EF-38, eles não têm e o prazo é 60 dias, entendeu? Então se eu tenho uma escada em estoque, porque eu não posso manter mais de uma devido não ser uma escada que vende tanto assim, mas aparece um cliente: “Eu quero duas”. Aí eu falo: “Poxa, eu só tenho uma, a outra é daqui a 60 dias”. Ela: “Então eu vou procurar em outro lugar que tem as 2 pra mim levar imediato” (sic). Uma fábrica poderia ter esse material todo em estoque, porque para eles era bem mais fácil manter um estoque de todas as escadas que eles fabricam na fábrica, para poder atender o distribuidor, né? Isso já debati com eles, já falei com eles, mas eles acabam falando: “Não, não tem como manter estoque, você que tem que manter”. Mas eu não posso, como um pequeno comerciante, colocar aqui um monte de escada, empenhar esse dinheiro todo aqui, para quando um dia um cliente chegar querendo comprar eu ter, enquanto a fábrica era pra ter, né? (ENTREVISTADO 1)

Por mais que o prazo de entrega traga complicações para alguns revendedores, aqueles que possuem capital de giro, espaço físico e um planejamento adequado podem transformar a adversidade do prazo de entrega em vantagem competitiva. Estas realidades distintas reforçam a necessidade de colaborar e aprender com os consumidores, bem como se adaptar às suas necessidades individuais e dinâmicas (VARGO; LUSCH, 2004).

“No meu caso, que tenho um estoque, pra mim eu não ligava, porque eu já me programava, né, eu tinha capital reservado para isso, então até era um ponto benéfico, porque eu acabava com... chutando esse outro revendedor menor que não conseguia com a fábrica ao tempo que ele necessita. Então eu acho que para esse outro revendedor, não é o meu caso, que é esse que trabalha com volume menor, eu acho que aí é muito importante ter esse prazo de entrega mais rápido, com certeza.” (ENTREVISTADO 3)

A capacidade de manter um estoque também pode gerar vantagem competitiva para os fabricantes, pois conforme relato dos entrevistados, o prazo de entrega é um dos principais critérios na negociação, superando a qualidade ou preço, em alguns casos. Ao analisar a criação de valor no contexto B2B, Battaglia *et. al.* (2015) destacam que o valor pode ser tanto um benefício econômico, quanto comercial, técnico ou de serviço.

“Quando eu liguei para uma fábrica lá de... de Minas, ele tinha para imediato. Aí o que eu tive que fazer? Tive que deixar o meu parceiro e ele mesmo entendeu que ele não tinha como entregar, não tinha como produzir e eu tive que comprar no outro parceiro, que não é tão parceiro assim, mas que também vende, né? Então a gente comprou, pagamos um frete alto, passamos o custo para o cliente, o cliente aceitou e a gente atendeu o cliente com duas escadas enormes.” (ENTREVISTADO 1)

Já no caso dos fabricantes que não possuem estoque, é possível observar uma redução de vantagem competitiva. Consumidores fiéis podem ser obrigados a comprar em outro fabricante, para não comprometer suas operações. Ao testar um novo fornecedor, pode ser que este consumidor enxergue mais valor nas soluções apresentadas pelo novo fabricante, o que seria ruim na perspectiva do fabricante antigo.

Olha, por exemplo, eu já fiquei surpreso com esse fornecedor, né, lá de Minas, por que? Já senti, a nossa empresa sentiu a evolução deles. Porque eles começaram pequenos e hoje ele já falou para mim: “Eu tenho essas duas escadas aqui para imediato e eu tenho qualquer outra que você precisar.” Quer dizer, se eu não... não fosse tão fiel ao meu fornecedor, nesse lance aí que ele deixou a desejar, eu já poderia até pensar em trocar o fornecedor? Então quer dizer, você vê que é um fornecedor pequeno que cresceu, e que hoje já tem bastante escada pra imediato e está ultrapassando o meu próprio parceiro que é aqui pertinho de mim, entendeu? (ENTREVISTADO 1)

Embora um prazo de entrega curto tenha relação direta com a existência de estoque, outros fatores como a distância entre a fábrica e o cliente, modal de transporte e eficiência dos processos internos também impactam o prazo de entrega.

Em um nicho de mercado caracterizado por uma alta sensibilidade às mudanças de preço e paridade entre as ofertas, demandas como material disponível para entrega imediata, customização dos produtos e inclusão de novos acessórios no portfólio podem figurar como ótimas alternativas para se destacar em um mercado onde a concorrência está cada vez maior. Este aumento da competitividade no nicho de escadas de PRFV não é recente e também foi descrito durante as entrevistas.

“Por exemplo, a Empresa C que era uma fábrica de escada pequena e agora ela cresceu. E agora essas outras fábricas também que fabricavam só escadas de alumínio, também estão caindo para esse mercado. Você vê que hoje você tem aí a Empresa D que também tem escada de fibra de vidro, então eles estão agregando esse mercado da... da escada de fibra, mas claro que nós reconhecemos que a qualidade da Empresa A é bem superior à todas as outras, independente porque seja nosso parceiro ou não, mas a gente reconhece também que eles estão melhorando muito, porque a ideia é igualar, né? [...] Mas nós já é... entendemos que a Empresa C, a Empresa E e outras mais aí também estão chegando um patamar bem parecido com a Empresa A.” (ENTREVISTADO 1)

Nem sempre os consumidores interagem com o fornecedor objetivando um retorno financeiro. Feedback, reconhecimento ou experiência da interação podem ser suficiente para o consumidor (ALVES et. al., 2016). É importante que as organizações deste nicho estabeleçam rotinas e capacidades que permitam um fluxo mais otimizado para tratar as sugestões dos consumidores. Teece (2018) destaca a existência de capacidades dinâmicas como saída para que as organizações implementem e revisem modelos de negócios que detectem e atuem nas necessidades não atendidas dos seus consumidores.

Os processos que envolvem as sugestões têm impacto direto na experiência do consumidor, mas a relevância que a experiência do consumidor possui requer um tópico exclusivo para discussão.

### **5.2.3. A Experiência dos Consumidores**

A experiência pode ser entendida como uma interação memorável, de caráter emocional e valor intrínseco. É possível que o consumidor cocrie valor através do uso de um produto ou até mesmo durante o período experimental de um produto ou serviço (RANJAN; READ, 2016).



A parte final das entrevistas foi reservada para compreender como os consumidores enxergam a experiência de compra no mercado de escadas de PRFV. Em linha com a teoria, foi possível perceber que a satisfação dos consumidores não estava limitada somente às questões tangíveis, como a qualidade do produto e funcionalidades, por exemplo. Os consumidores também abordaram questões como encantamento, visita técnica, campanha de venda, reconhecimento e pós-venda.

Através das entrevistas foi possível observar que os procedimentos para troca de produtos têm grande impacto na experiência dos consumidores, independente do ramo de atuação.

“Então a gente entra em contato com a fábrica, a fábrica envia o representante comercial, ele vai, avalia a situação, e muitas das vezes, não foi uma nem duas, mas muitas das vezes, apesar do problema ser do cliente ter quebrado a escada por mau uso, mau uso da escada, mas mesmo assim a empresa A veio e fez a reposição da escada, né?” (ENTREVISTADO 1)

“Não, foi horrível. Porque as escadas quebrou (sic), veio torta, e não sei o que, o cliente não gostou, e aí quando o fornecedor vem se apresentar aqui é uma Disney, né, uma Disney, é tudo lindo, tudo maravilhoso, meu Deus, você fica encantada. Quando é o vamos ver, que você precisa de um pós venda, você não tem. Aí é estresse, é chateação, é “Ai meu Deus, eu nunca mais compro” e pronto. Mas eu digo a você, eu nunca tive um problema com a Empresa A nunca, nunca, nunca.” (ENTREVISTADA 6)

Tanto o entrevistado 1, quanto a entrevistada 6 são revendedores e avaliaram positivamente o pós-venda da Empresa A. Inclusive, é possível observar no relato da entrevistada 6 um contraste entre o atendimento de dois fabricantes e o impacto que isso gera na experiência do consumidor. Os revendedores costumam valorizar a rápida solução de casos de escadas defeituosas, pois evita uma série de problemas, como: (a) congelamento dos pagamentos por conta do reclamante; (b) boca-a-boca negativo; e (c) processos judiciais envolvendo revendedor, consumidor e fabricante.

Ainda sobre a troca de produtos, outros relatos trazem uma perspectiva diferente. O entrevistado 7 teve a sua escada substituída pela Empresa B, mas argumenta que faltou transparência em relação ao defeito. Já o entrevistado 2 comentou que uma reclamação sua não foi levada a diante pela Empresa A.

“Na verdade, é o seguinte, foi feito uma troca de e-mail com fotos, foi enviado para o vendedor e registrado também copia a empresa que fabricou, e eles mandaram para nós essa mercadoria, antes para nós, tipo, antes mandaram a substituição, depois a gente mandou a nossa para lá, mas não veio nenhuma análise sobre o produto, se sim era defeito de fabricação ou defeito de mau uso, mas foi feita a substituição da escada.” (ENTREVISTADO 7)

“Eu passei foi pelo WhatsApp para... primeiro eu falei com a funcionária, mandei as fotos, “Olha, o teu material está vindo com a qualidade aqui duvidosa e a Empresa A não era assim”. Ela pediu para eu mandar as fotos para lá, eu mandei por e-mail, só que até hoje eu não tive... eu não tive solução. Isso já faz mais de 6 meses. Aí o que que eu fiz? Eu mesmo comprei é... o que... o que estava arrebatando, você sabe como é que é a escada, né, é... naquela parte de cima [...] Então nessa... nesse caso eu não tive solução, então o primeiro ponto do fornecedor é dar atenção, não é só vender não, não é só ofertar, chegar no mercado: “Ó, vai lá, oferta, oferta”. Aí larga as escadas no mercado para a gente comprar.” (ENTREVISTADO 2)

Segundo Dougherty e Murthy (2009, p. 22), em média, 40% dos consumidores que tiveram experiências negativas pararam de fazer negócios com seu fornecedor. Esta perspectiva é relatada na sexta entrevista “Ai meu Deus, eu nunca mais compro”, e reforça a necessidade de mapear o processo de troca de produtos e corrigir possíveis falhas. A existência de capacidades dinâmicas na organização permite estes ajustes, já que compreende rotinas de coleta de informações, aprendizado e integração de recursos para atender novas demandas do mercado (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Ademais, os relatos sobre troca de produtos reforçam que o valor não é percebido somente na qualidade do produto, mas depende também de ocorrências pré-venda e pós-venda. Heinonen *et. al.* (2010) reforçam este entendimento ao demonstrar que atividades como planejamento, lembranças e comentários impactam na percepção de valor de uma viagem.

Os entrevistados também teceram comentários a respeito da abertura dos fornecedores em relação às sugestões. Para alguns consumidores, existe a percepção de que suas sugestões não estão sendo levadas a diante, o que impacta negativamente sua experiência ao comprar escadas de PRFV. É importante frisar que a habilidade de identificar, interpretar e seguir novas oportunidades no mercado é uma das capacidades dinâmicas importantes para que a organização se mantenha competitiva em ambientes dinâmicos (PAVLOU; SAWY, 2011), como o nicho estudado aqui. Escutar, analisar e implementar o feedback dos consumidores terá impacto direto na competitividade das organizações.

“[...] essa percepção do que o consumidor está pedindo, o que que ele necessita, né, mas sempre quando a gente leva isso aos fabricantes, parece que há uma certa resistência. Não sei se o custo de um novo projeto e o medo de não se pagar, né?” (ENTREVISTADO 3)

“E outra coisa, não colocar defeito no que você está falando, porque se você está falando é porque você precisa, é porque seu cliente lhe passou algum tipo de feedback. Às vezes tem empresa aqui que eu falo: “Isso aqui, esse produto aqui assim, assim, assim”. “Ah não, mas não é não, não sei o que”. Aí eu falo uma, falo duas, na terceira eu já não falo mais, deixa para lá, entendeu? Aí vai vim outro concorrente dele que vai e faz, aí depois vê “Poxa, parasse de me comprar.” “Você lembra que naquele dia eu disse a você que fizesse isso, isso e isso, e você não fez?” É isso.” (ENTREVISTADA 6)

Os consumidores também abordaram aspectos relacionados ao produto, como qualidade e preço, mostrando que estão dispostos a contribuir com recursos para melhoria dos produtos e serviços ofertados. É importante que o fornecedor e consumidor alinhem quais serão as contribuições e benefícios de cada parte no processo de cocriação, pois assim evita-se a sensação de desperdício de recursos e codestruição de valor (PLÉ; CÁCERES, 2010).

“É o que você falou, não adianta produzir e não ter para quem vender, só que o que está aumentando, cada dia mais, tá sendo essa situação, porque você negocia com a empresa o produto, baixa preço, aí fala da qualidade, fala daquilo que a gente já sabe, que o produto é nacional, produto é bom, mas no final sempre bate na situação de preço.” (ENTREVISTADO 1)

“Então assim, a experiência que eu tenho tido até... até então ela tem sido positiva, mas eu deixo a ressalva da... da qualidade do... dos insumos, do material usado. Então desde a experiência, desde a madeira até aqui melhorou, legal, não deixa mais farpa no ombro, a escada é bem leve, mas não pode deixar cair a qualidade, né? Então assim, eu não vou dizer que é negativo não, é positivo com algumas ressalvas.” (ENTREVISTADO 2)

“[...] então você tem a questão do prazo e preço de alguns modelos teria que baixar para competir melhor com outras matérias-primas, que é o caso do alumínio e a madeira, né, que a madeira ainda persiste.” (ENTREVISTADO 3)

“[...], mas quando tem um preço bom, uma campanha igual agora, acho que começou uma campanha, um precinho bacana, estou até para montar um pedido aqui para passar para ele. O mercado é assim, o mercado quer preço, então eu tenho que comprar bem, eu tenho que saber comprar, porque se eu comprar o produto caro e meu concorrente está barato, aí eu fico com o produto encalhado, foi o que aconteceu no final do ano passado [...]” (ENTREVISTADO 8)

Durante as entrevistas, os compradores também abordaram questões que poderiam melhorar a experiência no mercado de escadas, sendo a maior parte delas relacionadas ao pós-vendas. No geral, os comentários trataram de contatos de encantamento e visitas técnicas para treinamento e desenvolvimento de novas soluções.

“Não tem pós-venda, o pós, assim, é uma pesquisa de satisfação do cliente. [...] Tudo é o pós-venda, o próprio vendedor fazer aquele acompanhamento, seja por e-mail, seja por WhatsApp, seja por uma ligação. Tanto o prestador de serviços, quanto o vendedor de produtos, ele tem que encantar o cliente, ele tem que encantar o cliente [...] No pós-venda o cliente se sente encantado só em você receber um e-mail, uma ligação desse vendedor, que seja, mas que fidelize, isso fideliza o cliente.” (ENTREVISTADO 2)

“[...] eu acho que realmente é isso que... as pessoas sentarem, focar no produto que realmente necessita, que o mercado necessita e trabalhar, eu acho que o foco está aí. O vendedor vem muito pra vender, o comprador quer preço e fica nesse básico e esquece talvez a necessidade do mercado, de trabalhar um projeto em cima disso.” (ENTREVISTADO 3)

“[...] mas eu acho que visita, visitas técnicas. Aquele dia que você disponibiliza um técnico para ir na loja conversar com os vendedores, passar um pouco do que eles sabem pro vendedor, porque, às vezes, ali você mata qualquer coisa na ponta. Se o vendedor sabe o que ele está vendendo, o que ele está fazendo ali, às vezes você tira muito pós venda, muito retorno de garantia, muita... muito problema, às vezes o próprio vendedor, se ele tiver uma parte técnica melhor, ele já consegue resolver. E, às vezes, é isso, uma visita técnica, talvez uma vez a cada 6 meses, disponibilizar uma pessoa técnica para conversar com os colaboradores da revenda. Eu acho que seria bem interessante.” (ENTREVISTADO 4)

“Exatamente isso aqui que a gente está fazendo agora, né, cara, mas só que geralmente as empresas elas colocam como se fosse um programinha ali “Ah, de 1 a 5, me dá a sua satisfação de 1 a 5”. Aí tu dá os 5 ali, acabou. Não consegue passar o teu feedback do que tu realmente espera que aquela empresa refaça, ou que atitudes eles tomem, ou melhorias que podem ser feitas, entendeu? Então isso acaba, digamos assim, ficando muito curto, né, esse só uma nota, dar uma nota para uma empresa.” (ENTREVISTADO 5)

“Olha, para as empresas em geral, justamente isso, né, humanizar a venda, o pós-venda, ter responsabilidade, ter responsabilidade no sentido de respeitar o cliente.” (ENTREVISTADA 6)

“[...] mas essa reunião, assim, o pessoal, frente a frente e com o produto em mãos, ajuda muito mais do que, tipo, bater um bate-papo ali pela net ou por WhatsApp, né? O fisicamente, hoje, ajuda nós um monte aqui a desenvolvimento de produtos da empresa, né? É o pessoal, tipo, visitando nós ou nós visitando daí o fabricante, né?” (ENTREVISTADO 7)

Estas interações são importantes para que o fornecedor compreenda as demandas de cada consumidor e organize seus produtos e serviços para atuar nas demandas existentes. Um exemplo de interação é o evento chamado “Voz do consumidor”, onde os consumidores visitam as operações de vendas, marketing, operações e engenharia da Rolls-Royce e compartilham experiências e sugestões (MARCOS-CUEVAS *et. al.*, 2016). Os entrevistados também compartilharam sugestões que visam impulsionar as vendas de escadas de PRFV.

“Olha, para mim nem tanto, mas assim, para os vendedores, hoje, vendedor gosta de dinheiro, a gente tem muita... a gente trabalha com muitos fabricantes aqui que mensal ou de 3 em 3 meses eles fazem uma campanha para o vendedor. A cada produto da marca dele vendido, no mês, eles ou fazem... como fala... bota um limite “Ah, você tem que vender 200.000 da minha marca, no mês. Eu vou pagar 1% daquilo ali”. Mas é de acordo com o que o vendedor vender. Vendedor que vendeu 10.000 ele vai ganhar 1% de 10.000, um exemplo, que a maioria hoje está fazendo isso.” (ENTREVISTADO 8)

“Assim, o que talvez pudesse melhorar era tipo campanhas com meus vendedores aqui, porque isso incentiva a venda, né, isso gera muito mais interesse em vender. Sei lá, material de propaganda, de merchandising, brinde, que agregasse valor mesmo à minha venda, talvez seria uma boa.” (ENTREVISTADA 6)

A utilização de campanhas de venda e sorteios, se realizada de maneira correta, pode gerar um diferencial competitivo e fidelizar os consumidores, o que seria muito importante para os fabricantes.

Por fim, o reconhecimento e parabenização dos melhores consumidores também surgiu como uma sugestão.

“E eu sei que eu sou referência no mercado de PVC, porque eles me falam isso, e para mim é muito bom. Mas assim, tipo ou uma premiação, ou uma plaquinha de parabéns, ou um... eu não digo nem e-mail, porque e-mail é muito mais vago, mas assim, “Você... já que você está entre os 10 Nordeste, no seu próximo pedido você vai ganhar alguma coisa”. Algo do tipo, sabe, um incentivo mesmo.” (ENTREVISTADA 6)

Estes relatos reforçam os benefícios que a cocriação de valor pode trazer, pois os consumidores estão dispostos a contribuir para o desenvolvimento de novas soluções. Ao serem questionados sobre as sugestões, os consumidores foram solícitos e explicaram como as ideias poderiam ser implementadas no mercado de escadas, pois já possuem experiências validadas com fornecedores de outros produtos. Vale lembrar, porém, que sem cooperação de ambas as partes não é possível criar valor (SHETH, 2020).

Um trecho da sexta entrevista retrata como um atendimento personalizado, que busca compreender as necessidades individuais de cada consumidor, pode ter impacto positivo na experiência do consumidor.

“Ou então o vendedor vem aqui só para a abrir carteira de cliente e nunca mais volta. Acontece demais. E você ser ouvido é muito difícil, muito, muito, muito difícil você ser... não ser apenas um boleto pago, sabe? É muito difícil. E por incrível que pareça, eu estava conversando com o representante, eu acho que está com uns 15 dias, eu não lembro o que foi, não lembro, não lembro qual foi o assunto, aí eu agradei a ele por um... por uma sugestão que ele me deu, ele me disse: “Olha, eu não estou aqui só para ser seu vendedor não, eu estou aqui para lhe ajudar também.” Sabe? Mesmo que ele tenha esse olhar comigo, que o dono da Empresa A não sabe nem que eu existo, meu Deus do céu, mas você se sente, né, você “Ah, não, tem alguém por mim ali. Se acontecer qualquer coisa ele vai me ajudar.” (ENTREVISTADA 6)

Efeitos positivos da gestão do relacionamento também foram identificados nas entrevistas realizadas por Preikschas *et. al.* (2017, p. 9), onde os entrevistados relataram que um contato próximo com a equipe de vendas fortaleceu o relacionamento.

**Figura 6 - Nuvem de Palavras das Entrevistas Realizadas com os Compradores de Escadas de PRFV**



Fonte: Elaborado pelo autor no site wordclouds.com (2021).

Mediante a análise das entrevistas foi possível criar uma imagem – também conhecida como nuvem de palavras – com as palavras ditas com mais frequência pelos consumidores em todo o conteúdo transcrito, conforme figura 6. Por se tratar de um nicho de mercado inserido no contexto B2B, palavras como “preço”, “produto” e “prazo” apareceram com muita frequência, mas palavras como “cliente”, “serviço”, “conversar” e “falar” também podem ser identificadas com facilidade entre as mais frequentes.

A heterogeneidade presente entre os perfis dos entrevistados fez com que pontos de vista diferentes emergissem das entrevistas, trazendo maior riqueza para esta pesquisa. Faz-se necessário, portanto, a elaboração de um quadro para analisar quais fatores mais impactam a experiência dos consumidores e tiveram mais sugestões.

**Quadro 7. Fatores que Impactam a Experiência e Categorias de Sugestão.**

Pontos de melhoria	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Prazo de entrega	X		X		X	X			X
Pós-venda		X		X	X	X	X		
Ajustes no produto		X	X		X			X	
Abertura do fornecedor		X	X		X				
Troca de produtos		X				X			
Qualidade do produto		X					X		
Preço			X					X	
Campanha de vendas						X		X	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Ao analisar o quadro, é possível notar que melhorias no prazo de entrega e atendimento pós-venda foram os assuntos mais abordados pelos consumidores, seguidos por sugestões de modificações nos produtos, receptividade dos fornecedores em relação às sugestões, processo de troca de produtos, qualidade das mercadorias, preço das escadas e campanhas desenvolvidas com os lojistas para alavancar as vendas. Embora a existência de preços baixos e alta competitividade sejam características naturais de um nicho com diversos competidores (SCHEFFLER *et. al.*, 2016), nota-se que os consumidores estão mais preocupados com características como prazo de entrega e pós-venda.

As requisições por um prazo de entrega menor possuem relação com a dificuldade para estocar escadas, pois é uma atividade que requer bastante espaço físico e recursos financeiros. Alguns revendedores argumentaram que venderiam mais, caso seus fornecedores reduzissem o prazo de entrega das escadas. Já as empresas de telecomunicações relataram que a ausência de estoque nos fornecedores traz prejuízos para suas operações, pois elas precisam recorrer a revendedores. Partindo do princípio de que o problema do prazo de entrega afeta consumidores de diferentes perfis, é importante envolver equipes de diversas áreas da organização, como financeiro, logística, compras e desenvolvimento de novos produtos, pois a atuação destes times em conjunto com o consumidor otimiza o processo de cocriação de valor (ENZ; LAMBERT, 2012).

Em relação ao pós-venda, os entrevistados acreditam que os fabricantes poderiam realizar mais ligações e visitas de acompanhamento. Estas atividades são importantes para garantir que os consumidores tenham domínio técnico dos produtos, evitando que vendas sejam perdidas por falta de conhecimento ou operações sejam prejudicadas por má utilização das escadas. Um maior conhecimento técnico por parte dos consumidores e proximidade com o fornecedor também poderão ter impactos positivos no desenvolvimento de novas soluções. Todas essas questões são relevantes para ambas as partes, já que o valor é acumulado através de experiências geradas no uso (GRONRÖOS, VOIMA, 2013).

Os consumidores entrevistados também demonstraram interesse em desenvolver novas soluções junto aos fabricantes, propondo modificações que tornariam as escadas mais seguras e baratas, bem como soluções que otimizariam a rotina dos usuários de escadas e compradores. No entanto, alguns entrevistados demonstraram frustração por terem tido ideias rejeitadas pelos fabricantes, sem motivos aparentes. Outros entrevistados disseram que não formalizaram as sugestões porque compram pouco em comparação com outras empresas. A percepção, por parte dos consumidores, de que gastaram recursos em vão – neste caso tempo e conhecimento – pode dar início ao processo de codestruição (PLÉ; CÁCERES, 2010).

Por fim, os entrevistados também fizeram críticas e elogios à qualidade dos produtos, ao processo de troca de escadas e preço das escadas. Nota-se que os consumidores não estão atentos somente ao preço, o que permite que os fornecedores ajustem suas ofertas com base nas necessidades individuais dos seus consumidores (VARGO; LUSCH, 2004) e assumam um posicionamento estratégico focado em características intangíveis, driblando a grande competitividade vivenciada no nicho de escadas de PRFV.

## 6. CONCLUSÃO

O nicho de escadas de PRFV está inserido no contexto *business-to-business* (B2B), apresenta elevada concentração geográfica e é composto por empresas de porte similar. Esta conjuntura faz com que haja uma paridade de ofertas e alta competitividade entre os participantes deste nicho, pressionando o preço para baixo. Soma-se à esta situação a crise originada pela disseminação do Coronavírus, gerando ainda mais problemas financeiros e operacionais para as organizações.

Diante desta perspectiva, esta pesquisa tinha como objetivo principal propor um relatório técnico com soluções para que as organizações do nicho de escadas de PRFV tenham novos caminhos para aprimorar a cocriação de valor no nicho de escadas de PRFV a partir das capacidades dinâmicas. Para tal, foi necessário atender ao primeiro objetivo, que buscava compreender os fatores-chave para a cocriação de valor. Aqui destaca-se a importância de colocar o consumidor no centro da organização e compreender quais são suas necessidades individuais, já que o consumidor tem o poder de decisão na cocriação de valor.

O segundo objetivo intermediário buscava identificar como os consumidores enxergavam o processo de cocriação no nicho de escadas de PRFV. Por meio da realização de observação participante, questionários e entrevistas, foi possível notar que os fornecedores mantêm os consumidores informados sobre características técnicas dos produtos e informações relevante sobre o processo de compra. Os consumidores também relataram que a experiência de uso pode variar, a depender do perfil de cada um, reforçando a questão já relatada do *value-in-use*. A falta de abertura dos fornecedores para implementar novas ideias foi uma das principais críticas relatada tanto nos questionários, quanto nas entrevistas. Também foi possível notar um distanciamento entre fornecedor e consumidor, o que impede que sejam criadas experiências memoráveis e novas soluções sejam desenvolvidas em conjunto.

O terceiro objetivo intermediário buscava compreender, a partir da perspectiva dos consumidores, quais ajustes precisavam ser feitos no processo de cocriação de valor. Embora os consumidores tenham sugerido diversas modificações nos produtos e serviços, muitas das quais resolveriam, em parte, o problema de competitividade deste nicho, a principal mudança que precisa ser feita, neste momento, é na comunicação entre fornecedor e consumidor. Os consumidores não podem acreditar que suas sugestões e ideias não serão levadas adiante, somente porque representam um faturamento pequeno em função do total. Outro cenário igualmente grave é a falta de *feedback* e continuidade às sugestões enviadas. Esta unilateralidade no processo reduz as possibilidades de cocriação de valor e dificulta a superação dos problemas apresentados no início desta pesquisa.

Por fim, o quarto objetivo intermediário buscava refletir como as capacidades dinâmicas poderiam auxiliar na correção das lacunas identificadas no processo de cocriação de valor. Tendo que as lacunas mais relevantes no processo de CCV estão relacionadas a comunicação entre o fornecedor e consumidor, acredita-se que atividades de *networking* fomentarão o desenvolvimento de novas capacidades, estimulando o processo de cocriação de valor.

A coleta de dados desta pesquisa foi essencial para compreender que os consumidores não estão buscando somente preço. Inclusive, a maior parte das requisições feitas pelos consumidores foi sobre questões relacionadas ao prazo de entrega, pós-venda e desenvolvimento de novos produtos. As possibilidades para contornar a alta competitividade não se limitam nesses três tópicos. Ideias como campanhas de vendas, aluguel de produtos, reparo de escadas e introdução de novos acessórios podem ser abordadas pelos fornecedores junto com seus clientes para filtrar o que realmente é importante.

Vale lembrar que a criação de valor é um processo contínuo e iterativo, já que o mercado está em constante mudança, portanto a existência de capacidades dinâmicas na organização poderá ser de grande valia, já que inclui rotinas de coleta de feedback, aprendizado, integração

e coordenação de recursos. Para que as organizações sejam eficientes é preciso existir uma integração entre os setores internos, pois todos precisam ter como missão principal o atendimento das necessidades individuais dos consumidores.

Os conceitos abordados nesta pesquisa podem ser aplicados em outros mercados também, principalmente aqueles que também estão inseridos no contexto *business-to-business* e estão vivenciando um cenário de alta competição entre os *players*. Esta aplicabilidade é possível porque os processos aqui descritos, como cocriação de valor e capacidades dinâmicas, são generalistas e não estão restritos a um mercado específico, embora a dificuldade para aplicá-los possa variar, a depender do nicho escolhido.

A pesquisa foi finalizada, porém isso não significa o esgotamento dos assuntos aqui abordados. O século XX contemplou diversas mudanças no comportamento do consumidor, e é possível que elas continuem ocorrendo, ensejando novas pesquisas nesta área. Também é importante avaliar os mesmos temas a partir da perspectiva dos fornecedores, já que esta pesquisa foi voltada para analisar a perspectiva dos consumidores.

### **6.1. Sugestão para Estudos Futuros**

A partir dos desafios e achados desta pesquisa, sugere-se que estudos futuros explorem a perspectiva dos fabricantes a respeito do processo de cocriação de valor. A aplicação do roteiro semiestruturado utilizado nesta pesquisa, mas desta vez com os fabricantes, pode contribuir com achados que permitirão uma compreensão mais profunda do processo de cocriação de valor, já que este é um processo que depende das duas partes, portanto, as duas perspectivas são relevantes.

Sob a perspectiva da categoria e porte, o grupo de consumidores que contribuiu para esta perspectiva pode ser definido como heterogêneo. Estudos futuros em que as análises sejam separadas por consumidores e fabricantes de pequeno, médio e grande porte, bem como áreas de atuação, podem trazer conclusões relevantes para a academia e mercado.



## **7. PRODUTO TECNOLÓGICO – RELATÓRIO TÉCNICO DE SOLUÇÕES PARA COCRIAÇÃO DE VALOR NO NICHO DE ESCADAS DE PRFV**

Este capítulo destina-se ao produto tecnológico, ou seja, o relatório técnico conclusivo com proposições para que as organizações do nicho de escadas de PRFV tenham novos caminhos para o problema de competitividade deste setor *business-to-business*.

O documento proposto neste capítulo tem como finalidade compartilhar as oportunidades observadas neste nicho de mercado, bem como apresentar soluções para que essas organizações fomentem o processo de cocriação de valor para obterem vantagem competitiva.

Uma das preocupações desta pesquisa era encontrar soluções exequíveis que não exigissem demasiado uso de recurso financeiro. Cumprir este requisito em um nicho de mercado composto por empresas de pequeno e médio porte e pouco explorado pela academia faz com que esta pesquisa tenha alto grau de novidade.

As proposições abordadas neste relatório técnico podem ser aplicadas pelos gestores das organizações que compreendem este nicho de mercado. Embora o foco esteja nos fornecedores, é possível que determinadas proposições sejam implementadas pelos consumidores e isso estimule o processo de cocriação de valor.

Embora uma parte deste relatório técnico aborde questões singulares deste nicho de mercado, especialmente no que tange questões logísticas e ambientais, este relatório técnico pode ser replicado em outros mercados, já que o processo de cocriação de valor, utilizado aqui como arcabouço teórico, apresentará estrutura similar.

As proposições deste relatório técnico serão abordadas em seis tópicos: compartilhamento de conhecimento, abertura do fornecedor, interação e diálogo com o cliente, jornada do cliente, personalização das soluções e relacionamento com o cliente.

### **7.1. Compartilhamento de conhecimento**

Os consumidores do nicho de escadas de PRFV se mostraram abertos para contribuir com criatividade, ideias e conhecimento para o desenvolvimento de novas soluções. Além de permitir o desenvolvimento do mercado, este compartilhamento de conhecimento possibilita a compreensão de demandas atuais e futuras, facilitando o processo de cocriação de valor.

Embora haja uma predisposição dos consumidores em compartilhar ideias e sugestões, o volume de informações compartilhadas é limitado pela ausência de oportunidades para dar feedback e baixa receptividade dos fornecedores. Um segundo problema notado foi a ausência de informações técnicas sobre os produtos, o que sinaliza um problema de comunicação entre as partes.

É importante que os fornecedores possuam rotinas de acompanhamento com seus consumidores, pois através delas poderão atestar se os usuários dominam os aspectos técnicos dos produtos e se estarão a par de novas demandas. Além disso, o alinhamento de expectativas sobre o desenvolvimento de novas soluções pode melhorar a comunicação, já que neste momento o consumidor poderá demonstrar interesse em atuar na coprodução, bastando acertar os termos do acordo.

## 7.2. Abertura do fornecedor

Alguns consumidores acreditam que somente as sugestões dos consumidores de grande porte serão levadas adiante, todavia, até mesmo empresas de grande porte relataram dificuldade na comunicação com seu fornecedor, principalmente no desenvolvimento de novas soluções.

É importante manter um contato próximo com os consumidores para saber se eles possuem algum comentário sobre os produtos ou serviços, pois esta atitude sinalizará uma maior abertura do fornecedor. Permitir que o consumidor interaja com as áreas de pesquisa e desenvolvimento, marketing e financeiro também pode empoderar o consumidor e ensejar o desenvolvimento de novas soluções.

## 7.3. Interação e diálogo com o cliente

Os fabricantes precisam estabelecer rotinas para coletar e tratar o *feedback* dos consumidores, pois somente assim compreenderão detalhadamente as necessidades dos consumidores e poderão ajustar suas ofertas para atender estas necessidades, concluindo o processo de coprodução. É importante que o fornecedor possua rotinas para catalogar as ideias geradas, estabeleça prazos para avaliar as sugestões e mantenha os consumidores informados, para evitar que os consumidores acreditem que gastaram tempo ou conhecimento em vão.

O *feedback* pode ser coletado de diversas formas e em diversos momentos. Um consumidor que não encontrou a solução ideal pode sugerir, por telefone, o desenvolvimento de um novo produto ou serviço. Um cliente antigo pode propor melhorias no produto ou processo, durante uma visita técnica. Alguns fabricantes enviam um formulário de pesquisa de satisfação para os seus consumidores, mas existe a percepção de que a automatização do processo e utilização de perguntas fechadas acaba prejudicando o fluxo de informações. A frequência de ligações, e-mails ou visitas dependerá de questões como porte do cliente, localização e setor de atuação, mas deverá ser planejada para garantir que o consumidor saiba aproveitar todos os benefícios do produto e estabeleça um bom relacionamento com o fornecedor.

Além de coletar *feedback*, o fornecedor também deve realizar um alinhamento de expectativas com seus consumidores, já que determinadas soluções não agregarão o mesmo valor para todos os consumidores.

Por mais que a instauração de rotinas para coleta e tratamento de *feedback* demande esforço e recursos das organizações, é através destes processos que as fabricantes poderão monitorar as mudanças no mercado e identificar as necessidades dos consumidores. Para acompanhar o dinamismo do mercado e manter a competitividade das organizações, estes processos assumem natureza iterativa e devem estar sempre evoluindo.

## 7.4. Jornada do cliente

Embora o preço dos produtos seja uma variável importante neste nicho de mercado, esta pesquisa notou que a experiência dos consumidores também é impactada por critérios como: abertura do fornecedor, desenvolvimento de novas soluções, acompanhamento pós-venda, troca de produtos defeituosos, campanhas de vendas, prazo de entrega e qualidade das escadas. Esta diversidade de critérios analisados pelo consumidor permite crer que a liderança do mercado não é exclusiva àqueles que possuem o menor preço. Um fornecedor que possui o menor prazo de entrega, por exemplo, pode se destacar no mercado, mesmo que seu preço seja superior do que seus concorrentes.

Com base nas informações obtidas nas entrevistas, os fornecedores podem fazer proposições de valor através de projetos novos, como: (a) criação de um centro logístico em

outro Estado para reduzir o prazo de entrega e despesas com transporte; (b) estabelecimento de parcerias com distribuidores regionais para atender os clientes-chave; (c) oferecimento de serviços de aluguel de escadas para proporcionar um melhor custo-benefício; (d) personalização de produtos para atender consumidores que possuem normas técnicas mais rigorosas.

O uso da tecnologia também pode impactar positivamente a jornada do cliente. A impressão de um código QR nas escadas com dicas para transporte, utilização, manutenção, conservação e informações técnicas das escadas pode ser bem visto pelo consumidor.

O escopo dos fornecedores não está limitado à essas sugestões, e é importante que esta busca de soluções seja desenvolvida com os consumidores, pois eles precisam enxergar valor nestas proposições.

### **7.5. Personalização das soluções**

Por se tratar de um nicho de mercado onde existem consumidores de pequeno, médio e grande porte, bem como diversos ramos de atividade, é importante realizar a segmentação dos consumidores para que as proposições de valor sejam realizadas de acordo com as necessidades individuais de cada consumidor.

Ao realizar esta segmentação, um fabricante pode convidar uma organização de pequeno porte, que atue no segmento de telecomunicações, por exemplo, para criar um pacote que contenha a escada de fibra de vidro, acessórios de reposição e equipamentos de proteção utilizados no dia-a-dia. Este pacote economizaria recursos do consumidor, já que o número de fornecedores seria reduzido.

A segmentação e personalização também contribuem ao evitar que uma entrega com prazo reduzido seja proposta para um distribuidor que possui capacidade financeira e espaço disponível para estocar produtos. Esta oferta não geraria muito valor e resultaria em uma má utilização dos recursos por parte da organização.

### **7.6. Relacionamento com o cliente**

Um bom relacionamento entre consumidor e fornecedor é reflexo de rotinas bem estabelecidas, incluindo coleta e tratamento de feedback e interações bem sucedidas entre o consumidor e as diversas áreas da organização. Estes processos permitirão que sejam desenvolvidas soluções focadas nas necessidades individuais de cada consumidor.

Outras soluções podem ser implementadas com o intuito de estreitar os laços com os consumidores. O desenvolvimento de programas de fidelidade, por exemplo, estimula o consumidor a comprar novamente com o mesmo fabricante, já que ele terá um benefício no futuro, que pode ser um desconto financeiro ou bonificação de um produto. Outra possibilidade é desenvolver rotinas para reconhecer e premiar os consumidores que mais se destacaram.

Ao atender as necessidades individuais de cada consumidor, é possível que os fornecedores consigam, pelo menos em parte, superar as dificuldades trazidas pela guerra de preços vivenciada neste nicho e criem uma vantagem competitiva sustentável, mesmo neste mercado dinâmico.

## 8. REFERÊNCIAS

- ALDERSON, W. **Marketing Behavior and Executive Action: A Functionalist Approach to Marketing Theory**. Richard D. Irwin, Homewood, 1957.
- ALVES, H.; FERNANDES, C.; RAPOSO, M. Value co-creation: Concept and contexts of application and study. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 1626-1633, 2016.
- ARAGÃO, L. A.; FORTE, S. H. A. C.; OLIVEIRA, O. V. Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro: produção e evolução acadêmica em dez anos de contribuições. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 16 (2), p. 373-396, 2010.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROVEDORES DE INTERNET E TELECOMUNICAÇÕES [ABRINT]. **PPPs levaram a aumento de velocidade da internet na pandemia, diz Abrint**. 2020. Disponível em: <http://www.abrint.com.br/abrint-na-midia/ppps-levaram-a-aumento-de-velocidade-da-internet-na-pandemia-diz-abrint>
- BANCO CENTRAL DO BRASIL [BACEN]. **Focus - Relatório de Mercado**. 04/05/2020. Disponível em <https://www.bcb.gov.br/content/focus/focus/R20200430.pdf> Acesso em 07/05/2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Perspectives**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.
- BATTAGLIA, D., *et al.* Value added Elements According to Buyer Companies in a B2B Context. **Brazilian Administration Review**. 2015.
- BENDAPUDI, N.; LEONE, R. P. Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. **Journal of Marketing**, v. 67 (1), p. 14-28, 2003.
- BRITISH BROADCASTING CORPORATION [BBC]. **Coronavirus: How the pandemic has changed the world economy**. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/business-51706225>. Acesso em 12/11/2021.
- CHEW, E. Value Co-Creation in the Organizations of the Future. **Proceedings of the 9th European Conference on Management Leadership and Governance**, n. 8, pp. 16-23, 2013.
- CHIRINOS, C. Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul. **Ingeniería industrial**, n. 029, p. 171-179, 2011.
- CONSTANTIN, J. A.; LUSCH, R. F. **Understanding Resource Management**. Oxford, OH: The Planning Forum, 1994.
- CORSARO, D. Capturing the broader picture of value co-creation management. **European Management Journal**, v. 37, p. 99-116, 2019.
- CORTEZ, R. M.; JOHNSTON, W. J. The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. **Industrial Marketing Management**, v.88, p. 125-135, 2020.

- COVA, B.; SALLE, R. Marketing solutions in accordance with the S-D logic: Co-creating value with customer network actors. **Industrial Marketing Management**, v. 37, p. 270-277, 2008.
- DIXON, D. F. Marketing as Production: The development of a Concept. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 18, p. 337-343, 1990.
- DOUGHERTY, D.; MURTHY, A. What service customers really want. **Harvard Business Review**, v. 87, n. 9, p. 22, 2009.
- EDVARDSSON, B.; ENQUIST, B. JOHNSTON, R. Cocreating customer value through hyperreality in the prepurchase service experience. **Journal of Service Research**, n. 8, p. 149-161, 2005.
- ENZ, M. G.; LAMBERT, D. M. Using cross-functional, cross-firm teams to co-create value: The role of financial measures. **Industrial Marketing Management**, v. 41, p. 495-507, 2012.
- FISHER, D.; SMITH, S. Cocreation is chaotic: What it means for marketing when no one has control. **Marketing Theory**, v. 11, p. 325–350, 2011.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002.
- GREGOR, S.; HEVNER, A. R. Positioning and Presenting Design Science Research for Maximum Impact. **MIS Quarterly**, v. 37, n. 2, p. 337-355, 2013.
- GRÖNROOS, C. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. **European business review**, 2008.
- GRÖNROOS, C.; HELLE, P. Adopting a service logic in manufacturing: Conceptual foundation and metrics for mutual value creation. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 5, p. 564-590, 2010.
- GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the academy of marketing science**, v. 41, n. 2, p. 133-150, 2013.
- GRÖNROOS, C. **Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic**. 4 ed. Wiley, 2016.
- GUTIÉRREZ, J. C. H. et al. Usinabilidade de materiais compósitos poliméricos para aplicações automotivas. **Polímeros**, v. 24, n. 6, p. 711–719, dez. 2014.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the Future**. Boston, Harvard Business School Press, 1994.
- HARMSSEN, H.; JENSEN, B. Identifying the determinants of value creation in the market: A competence-based approach. **Journal of Business Research**, n. 57, p. 533-547, 2004.
- HEINONEN, K.; STRANDVIK, T.; MICKELSSON, K. -J.; EDVARDSSON, B.; SUNDSTRÖM, E.; ANDERSSON, P. A customer-dominant logic of service. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 4, p. 531-548, 2010.
- IMBEAU, D. *et al.* Handling of fiberglass extension ladders in the work of telephone technicians. **International Journal of Industrial Ergonomics**, v. 22, n. 3, p. 177-194, 1998.

International Monetary Fund [IMF]. **Latin America and Caribbean's Winding Road to Recovery**. 2020. Disponível em: <https://blogs.imf.org/2021/02/08/latin-america-and-caribbeans-winding-road-to-recovery/>

International Monetary Fund [IMF]. **After-Effects of the COVID-19 Pandemic: Prospects for Medium-Term Economic Damage**. Disponível em: <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2021/07/30/After-Effects-of-the-COVID-19-Pandemic-Prospects-for-Medium-Term-Economic-Damage-462898>. Acesso em: 12/11/2021.

JOHNSEN, R. E.; FORD, D. Interaction capability development of smaller suppliers in relationships with larger customers. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 8, p. 1002–1015, nov. 2006.

KARAGOUNI, G.; PROTOGEROU, A. Dynamic Capabilities and Value Co-Creation in Low-Tech Knowledge-Intensive Entrepreneurial Ventures. **Entrepreneurial Challenges in the 21st Century**, p. 69–93, 2015.

KING, N. Using interviews in qualitative research. **Organizational Research**. Sage, p. 11-22, 2004.

KUMAR, R. **Research Methodology: a step-by-step guide for beginners**. 5. Ed: Sage, 2019.

LILIEN, G. L.; MORRISON, P. D.; SEARLS, K.; SONNACK, M.; HIPPEL, E. V. Performance Assessment of the Lead User Idea-Generation Process for New Product Development. **Management Science**, v. 48 (8), p. 1042-1059, 2002.

LUSCH, R. F.; BROWN, S. W.; BRUNSWICK, G. J. A General Framework for Explaining Internal vs. External Exchange. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 20 (2), p. 119-134, 1992.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, M. E. **Fundamentos de metodologia científica**. 5<sup>a</sup> ed. Atlas, São Paulo, 2003.

MARCOS-CUEVAS, J. et al. Value co-creation practices and capabilities: Sustained purposeful engagement across B2B systems. **Industrial Marketing Management**, v. 56, p. 97-107, 2016.

MCCOLL-KENNEDY, J. R.; VARGO, S. L.; DAGGER, T. S.; SWEENEY, J. C.; KASTEREN, Y. VAN. Health Care Customer Value Cocreation Practice Styles. **Journal of Service Research**, v. 15(4), p. 370–389, 2012.

MEIRELLES, S. D.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? **Revista de administração contemporânea**. 2014.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Strategy-making and environment: The third link. **Strategic Management Journal**, 4(3), 221–235, 1983.

NGUGI, I.; JOHNSEN, R. E.; ERDÉLYI, P. Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 17 (2), p. 260-278, 2010.

OKIMOTO, M. L. L. R. **Estudo do setor de plástico reforçado com fibra de vidro no Estado de Santa Catarina**. 1994. 101 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 1994.

PAN AMERICAN HEALTH ORGANIZATION [PAHO]. **The Impact of COVID-19 on Mental, Neurological and Substance Use Services in the Americas: Results of a Rapid Assessment**. Disponível em: <https://iris.paho.org/handle/10665.2/54784>. Acesso em 12/11/2021.

PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities. **Decision Sciences**, 42, 239-273, 2011.

PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the academy of marketing science**, 36(1), 83-96. 2008.

PERSSON, N. An exploratory investigation of the elements of B2B brand image and its relationship to price premium. **Industrial Marketing Management**, v. 39, p. 1269-1277, 2010.

PLÉ, L.; CÁCERES, R. C. Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. **Journal of Services Marketing**, v. 24, p. 430-437, 2010.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. **Strategy & Leadership**, v. 32, n. 3, pp. 4-9, 2004.

PREIKSCHAS, M.W.; CABANELAS, P.; RÜDIGER, K.; LAMPÓN, J.F. Value co-creation, dynamic capabilities and customer retention in industrial markets. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 32 n. 3, pp. 409-420, 2017.

RANJAN, K. R.; READ, S. Value co-creation: concept and measurement. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 44, p. 290-315, 2016.

REIS, E. A.; REIS, I. A. **Análise descritiva de dados**. UFMG, 2002.

ROCHA, A.; SILVA, F. J. Marketing de serviços: Retrospectiva e tendências. **Revista de administração de empresas**. 2006.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 2ª ed. Atlas, São Paulo, 1999.

SCHILKE, O. On the contingent Value of Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, 35, 179-203. 2014.

SHETH, N. J. Customer value propositions: Value co-creation. **Industrial Marketing Management**, v. 87, p. 312-315, 2020.

STANLEY, R.; UDEN, L. Why projects fail, from the Perspective of Service Science. **7th International Conference on Knowledge Management in Organizations: Service and Cloud Computing**, v. 172, p. 421-429, 2013.

- STORBACKA, K.; BRODIE, R. J.; BÖHMANN, T.; MAGLIO, P. P.; NENONEN, S. Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 3008-3017, 2016.
- STORBACKA, K.; LEHTINEN, J. R. **Customer relationship management: Creating competitive advantage through win-win relationship strategies**. McGraw-Hill, Singapura, 2001.
- TEECE, D. J.; PISANO, G., SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18(7), 509-533. 1997.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319-1350, 2007.
- TEECE, D. J. **Dynamic capabilities & strategic management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.
- THOMAS, H.; POLLOCK, T. From I-O Economics' S-C-P paradigm through strategic groups to competence-based competition: reflections on the puzzle of competitive strategy. **British Journal of Management**, 10, 127-140, 1999.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68 (1), p. 1-17, 2004.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. **The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions**. 1. Ed. M. E. Sharpe, 2006.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. Ed. São Paulo: Atlas S.A., 2013.
- VOIMA, P. *et al.* Exploring Customer Value Formation: A Customer Dominant Logic Perspective. Working Papers 552, **Hanken School of Economics**. 2010.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **The International Journal of Management Reviews**, v. 9 (1), p. 31-51, 2007.
- WINTER, S. G. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, 991-995, 2003.
- WOODRUFF, R. B.; FLINT, D. J. Marketing's service-dominant logic and customer value, In: **The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions**, M. E. Sharpe, p. 183-195, 2006.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION [WHO]. **WHO Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard**. 2020. Disponível em: <https://covid19.who.int/> Acesso em: 07/05/2020.



YEN, C.; TENG, H.; TZENG, J. Innovativeness and customer value co-creation behaviors: Mediating role of customer engagement. **International Journal of Hospitality Management**, v. 88, p. 1-11, 2020.

ZABOREK, P.; MAZUR, J. Enabling value co-creation with consumers as a driver of business performance: A dual perspective of Polish manufacturing and service SMEs. **Journal of Business Research**, v. 104, p. 541-551, 2019.

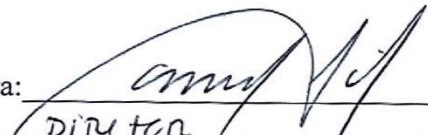
ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, v. 13 (3), p. 339-351, 2002.


## 9. APÊNDICE A – Termo de Autorização de Uso de Imagem/Marca

### TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM/MARCA

A empresa COGUMELO, razão social COGUMELO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A., inscrita no CNPJ/MF sob nº 42.200.550/0001-02, localizada na Rua/Av. Brasil nº 44879, no município de RIO DE JANEIRO/RJ, que autorizou seu colaborador/servidor (LEONARDO GUERRA VIEIRA) a desenvolver a pesquisa científica em nível de mestrado profissional intitulada A DÍADE CO-CRIAÇÃO DE VALOR E CAPACIDADES DINÂMICAS: PROPOSIÇÕES PARA A OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA NA INDÚSTRIA DE PLÁSTICO REFORÇADO COM FIBRA DE VIDRO, autoriza o uso de sua logomarca e/ou nome empresarial, em caráter gratuito, por prazo indeterminado, pelo PPGE – Programa de Pós Graduação em Gestão e Estratégia da UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, com sede à Rodovia BR 465 (Antiga Rio São Paulo), Km 7 , Seropédica, RJ, CEP: 23.890-000, inscrita no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica do Ministério da Fazenda sob o N°. 29.427.465/0001-05, para simples divulgação no site da PPGE, na página de “Parceiros do Conhecimento”. O presente Termo tem por único objeto promover a divulgação da pesquisa científica e qualificação e formação em nível de Pós Graduação *stricto sensu* em Mestrado Profissional para funcionários de organizações brasileiras. Não haverá qualquer compensação ou royalty pelo uso das marcas, a presente autorização é concedida ao PPGE a título gratuito, abrangendo inclusive a licença a terceiros, de forma direta ou indireta, bem como a inserção em materiais de divulgação interna e externa, inclusive em mídias eletrônicas e outras que existam ou venham a existir no futuro, para veiculação/distribuição em território nacional e internacional, por prazo indeterminado. Da mesma forma, o PPGE permitirá como contrapartida que a (NOME DA ORGANIZAÇÃO) utilize a marca PPGE a título gratuito, abrangendo inclusive a licença a terceiros, de forma direta ou indireta, bem como a inserção em materiais de divulgação interna e externa, inclusive em mídias eletrônicas e outras que existam ou venham a existir no futuro, para veiculação/distribuição em território nacional e internacional, por prazo indeterminado. As partes declaram a autorização na forma descrita, sem que nada haja a ser reclamado a título de contraprestação.

Rio de Janeiro, 10 de Março de 2020.

Assinatura:   
Cargo: DIRETOR  
Telefone para contato: (21) 988661606  
E-mail: DANIEL@Cogumelo.com.br

Assinatura:   
Cargo: LEONARDO  
Telefone para contato: (21) 9.8421.7919  
E-mail: LEONARDO.VIEIRA@COGUMELO.COM.BR

## 10. APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)



### UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Leonardo Guerra Vieira e estou realizando a pesquisa acadêmica aplicada sobre o tema CO-CRIAÇÃO DE VALOR NA INDÚSTRIA DE PLÁSTICO REFORÇADO COM FIBRA DE VIDRO. Esta pesquisa compõe a minha dissertação de mestrado realizada no MPGE/UFRRJ, sob orientação da Prof. Dr. Flávia Luzia Oliveira da Cunha Galindo. As informações a seguir destinam-se a convidá-lo (a) a participar voluntariamente deste projeto na condição de fonte, ou seja, o sujeito que fornece as informações primárias para a pesquisa em curso. A pesquisa se justifica por compreender o processo de co-criação de valor no mercado de escadas de fibra de vidro (PRFV), e indicar proposições que permitam aos fabricantes deste mercado aprimorar o processo de co-criação de valor. Nesse sentido, o objetivo principal deste trabalho visa propor um relatório técnico com soluções para que as organizações do nicho de escadas de PRFV aprimorem o processo de co-criação de valor com seus consumidores. Para fins de investigação, esta pesquisa utilizará como procedimento metodológico, a pesquisa documental, questionário com questões fechadas e entrevistas semiestruturadas. Os questionários serão preenchidos de forma anônima através da plataforma Google Forms. As entrevistas serão realizadas por videochamada, mas somente terão o áudio gravado, sem identificação da fonte. Todas as informações coletadas serão apresentadas apenas para fins acadêmicos e científicos da área.

Como benefícios de sua participação, nesta pesquisa será possível obter informações a respeito do processo de co-criação de valor no mercado de escadas de fibra de vidro (PRFV).

Será garantido ao respondente a manutenção do sigilo e da privacidade de sua participação em todas as fases da pesquisa. Por conta destes detalhes, não foram encontrados riscos envolvendo os respondentes dos questionários ou entrevistas desta pesquisa.

Esta pesquisa não proporcionará qualquer despesa ou custo para o respondente.

Como os questionários e entrevistas não causarão danos para os respondentes, e como não serão imputados ao entrevistado qualquer despesa ou custo, não cabe indenizações decorrentes dos procedimentos realizados nessa pesquisa.

Declaramos que serão cumpridos todos os itens expressos anteriormente.

---

Assinatura do participante

Contatos para obter maiores informações sobre a pesquisa: [flaviagalindo@uol.com.br](mailto:flaviagalindo@uol.com.br), [leonardo.guerravieira@gmail.com](mailto:leonardo.guerravieira@gmail.com),  
Comitê de Ética da UFRRJ: (21) 2681-4707; 2682-1220

## 11.APÊNDICE C – Termo de Anuência para Autorização de Pesquisa



### UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA

#### TERMO DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Prezado Sr Daniel Pilz,

Solicitamos sua autorização para realização da pesquisa intitulada “A DÍADE CO-CRIAÇÃO DE VALOR E CAPACIDADES DINÂMICAS: PROPOSIÇÕES PARA A OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA NA INDÚSTRIA DE PLÁSTICO REFORÇADO COM FIBRA DE VIDRO” a ser realizada pelo discente Leonardo Guerra Vieira do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia (MPGE/UFRRJ), sob a orientação do Docente Flávia Luzia Oliveira da Cunha Galindo, visando ter acesso aos dados a serem colhidos em seu condomínio.

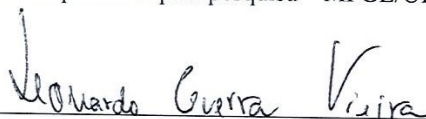
Informamos que as informações a serem colhidas na forma de documentos, informativos e entrevistas servirão de subsídios para a elaboração de artigos de natureza acadêmico científica, podendo ser apresentados como trabalho em eventos (congressos, seminários, conferencias, et.) ou publicados em revistas da mesma natureza.

Declaramos conhecer e cumprir as Resoluções Éticas brasileiras e salientamos que os dados coletados serão utilizados para o fim descrito neste documento.

Na certeza de contarmos com a sua colaboração e empenho agradecemos antecipadamente a atenção e nos disponibilizamos para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Rio de Janeiro, 10 de Março de 2020.

\_\_\_\_\_  
Flávia Luzia Oliveira da Cunha Galindo  
Docente Responsável pela pesquisa – MPGE/UFRRJ



\_\_\_\_\_  
Leonardo Guerra Vieira  
Mestrando – MPGE/UFRRJ

- Concordo com a pesquisa e com a utilização do nome da empresa.  
ou  
 Concordo com a pesquisa, mas solicito a não inclusão da empresa.

  
\_\_\_\_\_  
Daniel de Queiroz Pilz  
Diretor

## 12. APÊNDICE D – Questionário aplicado, inspirado na escala de Ranjan e Read (2016)

**Quadro 8. Estrutura Utilizada no Questionário**

Subdimensão	N.	Pergunta
Conhecimento	C1	O fornecedor estava aberto às minhas ideias e sugestões sobre seus produtos existentes ou no desenvolvimento de um novo produto
	C2	O fornecedor proveu ilustrações e informações suficientes sobre o produto
	C3	Eu gastaria tempo e esforço, de boa vontade, para compartilhar minhas ideias e sugestões com o fornecedor, para melhorar ainda mais seus produtos e processos
	C4	O fornecedor providenciou um ambiente para que eu desse sugestões, ideias ou comunicasse minhas necessidades
Equity	E1	O fornecedor tinha fácil acesso à informações sobre minhas preferências
	E2	Os processos deste fornecedor estão alinhados com meus requerimentos
	E3	O fornecedor considerou o meu papel tão importante quanto o dele na construção dos processos, produtos ou aspectos gerais da marca
	E4	As minhas sugestões e ideias não foram utilizadas pelo fornecedor para aprimoramento da marca
Interação	I1	Eu pude expressar convenientemente meus requerimentos durante o processo de compra
	I2	O fornecedor transmitiu as informações relevantes relacionadas ao processo de compra
	I3	O fornecedor permitiu interação suficiente nos seus processos de negócio (desenvolvimento, marketing etc)
	I4	Para obter o máximo de benefícios do processo ou produto, eu tive que desempenhar um papel proativo durante a minha interação (tive que usar minha habilidade, conhecimento, tempo etc)
Personalização	P1	O benefício e valor do produto dependem do usuário e condições de uso
	P2	O fornecedor tentou atender as minhas necessidades individuais
	P3	Diferentes consumidores, dependendo do seu gosto, escolha ou conhecimento, se envolvem de forma diferente no processo ou com o produto
	P4	O fornecedor providenciou, no geral, uma boa experiência, além do benefício material do produto
Relacionamento	R1	A facilitação por parte do fornecedor é necessária para que os consumidores aproveitem de forma integral o processo de compra ou produto
	R2	Eu senti uma ligação ou relacionamento com o fornecedor
	R3	Normalmente tinha um grupo, comunidade ou rede de consumidores que são fãs deste fornecedor
	R4	O fornecedor era bem visto no mercado porque seus consumidores normalmente espalham coisas boas sobre ela nas suas redes sociais
Experiência	X1	Foi uma experiência memorável para mim (a lembrança do processo de compra durou por algum tempo)
	X2	Dependendo da forma como eu interajo com o fornecedor, minhas experiências no processo de compra podem ser diferentes de outros clientes
	X3	Era possível melhorar o processo de compra ao experimentar e tentar coisas novas (produtos, condições comerciais, canais de comunicação etc)

**Fonte: Elaborado a partir de Ranjan e Read (2016).**

### **13. APÊNDICE E – Roteiro semiestruturado utilizado nas entrevistas com os consumidores**

Data da entrevista:

Nome do entrevistado:

Cargo:

Descrição da função:

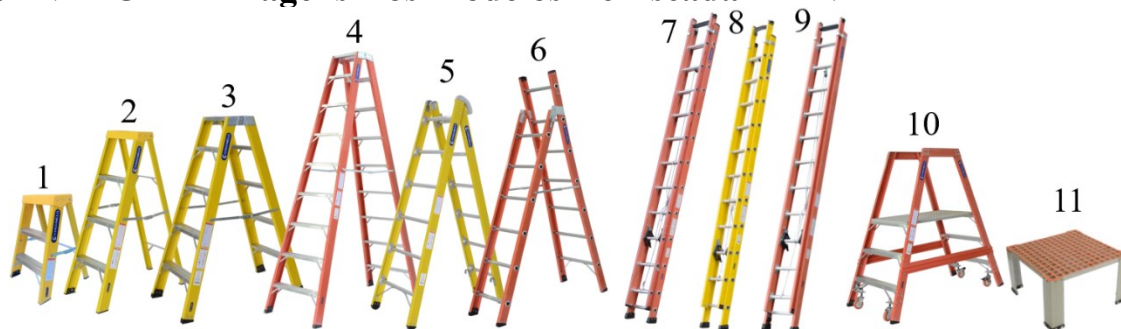
Tempo na empresa:

Tempo de experiência:

Formação acadêmica:

- 1- Início da entrevista, agradecimento e explicação sobre cocriação de valor.
- 2- Qual cargo você ocupa? Há quanto tempo compra escadas? Qual a frequência e o valor mensal?
- 3- O que acontece quando alguma necessidade especial surge? Por exemplo, desenvolvimento de um novo produto, novo serviço, condições comerciais ou outra questão.
  - a. Como é feito o registro e acompanhamento das suas sugestões?
  - b. Na sua opinião, o que o fornecedor poderia fazer de diferente para atender as necessidades de cada consumidor?
- 4- Como você enxerga a abertura dos fornecedores em relação às sugestões ou modificações no processo de compra?
  - a. Com base na sua experiência neste e em outros mercados, o que poderia ser feito de diferente para empoderar o consumidor?
- 5- Como você avalia a experiência da compra de escadas? Ao comparar com outros mercados, quais são as principais diferenças?
  - a. O que você acha que poderia ser diferente no processo de compra de escadas para criar um relacionamento com o consumidor e melhorar a experiência?
- 6- Encerramento.

## 14.ANEXO A – Imagens Dos Modelos De Escada PRFV



**Quadro 9. Descritivo das Escadas de PRFV**

COD	Modelo	Descritivo
1	Banqueta	A Banqueta foi desenvolvida para oferecer maior segurança e praticidade nas tarefas domésticas. Perfis em fibra de vidro e degraus em alumínio. A Banqueta possui dispositivo de segurança que impede que o usuário prenda o dedo ao abrir/fechar a escada.
2	Tesoura Simples	Modelo Tesoura, indicada para uso em ambientes residenciais, com topo diferenciado para apoio de acessórios e ferramentas. Perfis em fibra de vidro e degraus em alumínio. O Modelo possui dispositivo de segurança que impede que o usuário prenda o dedo ao abrir/fechar a escada.
3	Tesoura Duplo Acesso	Modelo Tesoura Duplo Acesso, permite acesso por ambos os lados da escada. Modelo indicado para trabalhos de pintura e manutenção. Perfis em fibra de vidro e degraus em alumínio. O Modelo possui dispositivo de segurança que impede que o usuário prenda o dedo ao abrir/fechar a escada. Cor amarela de 4 a 6 degraus.
4	Tesoura Duplo Acesso	Modelo Tesoura Duplo Acesso, permite acesso por ambos os lados da escada. Modelo indicado para trabalhos de pintura e manutenção. Perfis em fibra de vidro e degraus em alumínio. O Modelo possui dispositivo de segurança que impede que o usuário prenda o dedo ao abrir/fechar a escada. Cor laranja de 8 a 18 degraus.
5	Tesoura e Extensível	Modelo versátil e multifunção. Além de poder utilizar como tesoura duplo acesso a escada também é extensível.
6	Tesoura e Singela	Modelo versátil e multifunção. Tesoura duplo acesso com possibilidade de abrir e se tornar uma singela.
7	Extensível Vazada	Modelo Extensível Vazado, com perfis "U" em fibra de vidro e degraus em alumínio em formato "D". É o modelo mais utilizado por profissionais de empresas de telecomunicações.
8	Extensível Vazada	Modelo Extensível Vazado, com perfis "U" em fibra de vidro e degraus em alumínio em formato "D".
9	Extensível Rebitada	Modelo Extensível Rebitado, com perfis "U" em fibra de vidro e degraus em alumínio em formato redondo. É o modelo mais utilizado por profissionais de empresas do setor elétrico. Possibilita manutenção.
10	Plataforma de Trabalho	Escada Plataforma de Trabalho: o modelo de escada para ganhar agilidade e velocidade em trabalhos em "baixas" alturas, sem a necessidade de montar andaimes. Perfeito para trabalhos de manutenção, pintura e almoxarifado.
11	Banqueta Isolante	A banqueta isolante é a escolha ideal para eletricitistas, pois isola o usuário de possíveis descargas elétricas, possui piso antiderrapante e uma das maiores superfícies do mercado, proporcionando mais conforto durante o uso.

Fonte: [www.cogumelo.com.br](http://www.cogumelo.com.br)

## 15. ANEXO B – Escala de Ranjan e Read (2016)

**Quadro 10. Estrutura Utilizada Como Inspiração Para o Questionário**

Subdimensão	N.	Pergunta
Knowledge	C1	The party was open to my ideas and suggestions about its existing products or towards developing a new product
	C2	The party provided sufficient illustrations and information to me
	C3	I would willingly spare time and effort to share my ideas and suggestions with the party in order to help it improve its products and processes further
	C4	The party provided suitable environment and opportunity to me to offer suggestions and ideas
Equity	E1	The party had an easy access to information about my preferences
	E2	The processes at this party are aligned with my requirements (i.e. the way I wish them to be)
	E3	The party considered my role to be as important as its own in the process
	E4	We shared an equal role in determining the final outcome of the process
Interaction	I1	During the process I could conveniently express my specific requirements
	I2	The party conveyed to its consumers the relevant information related to the process
	I3	The party allowed sufficient consumer interaction in its business processes (product development, marketing, assisting other customers, etc.)
	I4	In order to get maximum benefit from the process (or, product), I had to play a proactive role during my interaction (i.e., I have to apply my skill, knowledge, time, etc.)
Personalization	P1	The benefit, value, or fun from the process (or, the product) depended on the user and the usage condition
	P2	The party tried to serve the individual needs of each of its consumer
	P3	Different consumers, depending on their taste, choice, or knowledge, involve themselves differently in the process (or, with the product)
	P4	The party provided an overall good experience, beyond the “functional” benefit
Relationship	R1	The party’s extended facilitation is necessary for consumers to fully enjoy the process (or, the product)
	R2	I felt an attachment or relationship with the party
	R3	There was usually a group, a community, or a network of consumers who are a fan of the party
	R4	The party was renowned because its consumers usually spread positive word about it in their social networks
Experience	X1	It was a memorable experience for me (i.e., the memory of the process lasted for quite a while)
	X2	Depending upon the nature of my own participation, my experiences in the process might be different from other consumers
	X3	It was possible for a consumer to improve the process by experimenting and trying new things

Fonte: Ranjan e Read (2016).