

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**COCRIAÇÃO DE VALOR E DESEMPENHO DE MERCADO: UM ESTUDO EM
LOJAS EXCLUSIVAS DO SEGMENTO DE MÓVEIS PLANEJADOS**

RICARDO ANTONIO RECHE

Caxias do Sul, maio de 2020

RICARDO ANTONIO RECHE

**COCRIAÇÃO DE VALOR E DESEMPENHO DE MERCADO: UM ESTUDO EM
LOJAS EXCLUSIVAS DO SEGMENTO DE MÓVEIS PLANEJADOS**

Tese submetida à Banca designada pelo Colegiado do
Doutorado em Administração da Universidade de
Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários
à obtenção do Título de Doutor em Administração.
Linha de Pesquisa: Estratégia e Operações.

Orientador: Prof. Dr. Deonir De Toni

Caxias do Sul, maio de 2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

R296c Reche, Ricardo Antonio

Cocriação de valor e desempenho de mercado : um estudo em lojas exclusivas do segmento de móveis planejados / Ricardo Antonio Reche. – 2020.

199 f. : il. ; 30 cm

Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2020.

Orientação: Deonir de Toni.

1. Preços. 2. Valor (Economia). 3. Lojas de varejo. I. Toni, Deonir de, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 338.5

Ricardo Antonio Reche

Cocriação de valor e Desempenho de Mercado: impressões de gestores de lojas exclusivas do segmento de móveis planejados

Tese submetida à Banca designada pelo Colegiado do Doutorado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Título de Doutor em Administração.
Linha de Pesquisa: Estratégia e Operações.

Orientador: Prof. Dr. Deonir De Toni

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Deonir De Toni
(Orientador e Presidente da Sessão)
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Dra. Janaina Macke
Universidade de Caxias do Sul - UCS

DEDICATÓRIA

À minha mãe, Maria Elena, por sempre me ensinar,
de várias formas, o valor da educação.

AGRADECIMENTOS

Diversos são os agradecimentos que devem ser realizados ao longo deste trajeto acadêmico, o que por vezes nos faz privilegiar ou esquecer nomes e instituições.

Neste sentido, destaco a CAPES/PROSUP pelo apoio financeiro durante a realização do curso de doutorado e aos professores do PPGA/UCS pelos ensinamentos transmitidos, mesmo aos que não pertenciam à minha linha de pesquisa. Todos sempre deixaram algo de valioso e sementes de curiosidade sobre os diversos temas abordados em suas disciplinas.

Ao meu orientador, prof. Deonir De Toni, por me incentivar ao tema, por suas reflexões sobre o assunto, competência e estímulo transmitidos e, especialmente, por sua postura humilde, a qual levo como referência em minha carreira docente.

Ao professor Gabriel Sperandio Milan e suas aulas na disciplina de Estudos Avançados em Estratégia e Mercado, por despertar minha atenção à pesquisa sobre o tema da cocriação de valor.

Agradecimentos, também, ao professor Fabiano Larentis pelas valiosas dicas sobre o tema, pela disponibilidade de tempo para a troca de idéias de modos formais e informais (abrindo mão de suas horas de descanso e convívio familiar), auxiliando sobremaneira nesta jornada.

Aos colegas de curso, especialmente à Adriana, pelos muitos momentos de parceria, alegria, compartilhamento não somente das tarefas, seminários e artigos, inquietações e angústias, mas também pelas divertidas horas de deslocamento entre nossas residências e o campus, sempre com tempo para um café.

À minha esposa, Sisse, e à família Ogliari, pelo apoio e envolvimento, sempre compreensivos e com o suporte logístico e emocional indispensáveis a estes tempos.

Por fim, à minha filha, Beatrice, por seu sorriso iluminado e motivador.

Muito obrigado a todos!

EPIGRAFE

“Olhou, e não entendeu. Olhou novamente, e entendeu algo. Olhou mais uma vez, e entendeu muito..., mas não era o bastante. Continuou olhando...”

Zé Júlio – Poeta popular

RESUMO

A literatura sobre o tema da cocriação de valor indica que produtos ou serviços cocriados apresentam maior potencial de precificação e influenciam positivamente o desenvolvimento de novas estratégias de inovação para produtos e serviços, devido à maior percepção de valor por parte dos consumidores, o que pode contribuir como elo para um melhor desempenho de mercado. Por meio de uma *survey* transversal realizada com 151 representantes de lojas exclusivas do segmento de móveis planejados e analisada mediante a técnica de Modelagem de Equações Estruturais, o presente trabalho buscou testar e validar empiricamente um modelo teórico que relacionasse os construtos da orientação para o mercado, cocriação de valor, capacidade de precificação baseada em valor, estratégias de inovação de produtos/serviços e desempenho de mercado. Os resultados apontaram que o desempenho de mercado das lojas pesquisadas é explicado em 39,7% pelos construtos constantes do modelo proposto. De modo específico, o estudo mostrou que quatro hipóteses restaram confirmadas: (i) a cocriação de valor impacta de forma positiva e significativa sobre as estratégias de inovação de produtos/serviços e (ii) sobre a capacidade de precificação baseada em valor, bem como (iii) a precificação baseada em valor impacta positiva e significativamente sobre o desempenho de mercado das lojas e sobre as (iv) estratégias de inovação. Porém, constatou-se que a orientação para o mercado não se configurou como um antecedente aos processos de cocriação de valor das empresas e, por conseguinte, em seu desempenho de mercado, rejeitando duas das hipóteses iniciais. Em acréscimo, adotando-se como moderadores o tempo de fundação das lojas e sua lucratividade, os resultados apontaram que empresas com maior tempo de fundação apresentam maior capacidade de precificação baseada em valor derivada dos processos de cocriação, bem como as empresas mais jovens apresentaram relação mais forte da transparência para com a construção dos processos de cocriação de valor. De outra parte, a moderação da lucratividade não se mostrou significativa em termos de impacto sobre o modelo proposto, ou seja, esta variável de contorno não influencia as relações propostas de forma importante. Como contribuição principal, a pesquisa evidenciou que a cocriação de valor não impacta de forma positiva, significativa e direta sobre o desempenho de mercado (hipótese inicial rejeitada), mas permite uma maior capacidade de precificação baseada em valor e impacta positivamente sobre o desenvolvimento de estratégias de inovação das empresas, construtos estes que incidem indiretamente sobre o desempenho de mercado do segmento pesquisado.

Palavras-chave: cocriação de valor, orientação para o mercado, estratégias de inovação, precificação baseada em valor, desempenho de mercado.

ABSTRACT

The literature about to the co-creation of value indicates that co-created products or services have greater pricing potential and positively influence the development of new innovation strategies for products and services, due to the greater perception of value on the part of consumers, which can contribute as a link for better market performance. Through a cross-sectional survey conducted with 151 representatives of exclusive stores in the planned furniture segment and analyzed using the Structural Equation Modeling technique, the present work sought to test and empirically validate a theoretical model that related the constructs of market orientation, value co-creation, value-based pricing capabilities, product / service innovation strategies and market performance. The results showed that the market performance of the stores surveyed is explained in 39.7% by the constructs contained in the proposed model. Specifically, the study showed that four hypotheses remained confirmed: (i) the co-creation of value has a positive and significant impact on product / service innovation strategies and (ii) on pricing capacity based on value, as well as (iii) value-based pricing has a positive and significant impact on the stores' market performance, as well as (iv) innovation strategies. However, it was found that the orientation towards the market was not configured as an antecedent to the companies' co-creation processes of value and, consequently, in their market performance, rejecting two of the initial hypotheses. In addition, adopting the foundation time of shops and its profitability as moderators, the results showed that companies with a longer foundation time have greater pricing capacity based on value derived from co-creation processes, as well as younger companies had a stronger relationship transparency towards the construction of value co-creation processes. On the other hand, the moderation of profitability was not significant in terms of impact on the proposed model, that is, this boundary variable does not significantly influence the proposed relationships. As a main contribution, the research showed that the co-creation of value does not have a positive, significant and direct impact on market performance (initial hypothesis rejected), but allows a greater capacity for pricing based on value and has a positive impact on the development of strategies innovation, constructs that indirectly affect the market performance of the segment surveyed.

Keywords: co-creation of value, market orientation, innovation strategies, value-based pricing, market performance.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGFI	<i>Adjusted Goodness-of-fit</i>
AMOS	<i>Analysis of Moment Structures</i>
B2B	<i>Business-to-Business</i>
B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
C2B2C	<i>Consumer-to-Business-to-Consumer</i>
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
GDL	<i>Goods-dominant Logic</i>
GFI	<i>Goodness-of-fit Index</i>
IEMI	<i>Instituto de Estudos e Marketing Industrial</i>
MEE	<i>Modelagem de Equações Estruturais</i>
MO	<i>Market orientation</i>
MSI	<i>Marketing Science Institute</i>
NFI	<i>Normed Fit Index</i>
NNFI	<i>Nonnormed Fit Index</i>
OM	<i>Orientação para o mercado</i>
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
ROI	<i>Return Over Investment</i>
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>
SDL	<i>Service-dominant Logic</i>
SL	<i>Service Logic</i>
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Framework</i> conceitual para compreensão do processo de cocriação de valor	37
Figura 2 - Modelo teórico proposto	99
Figura 3 - Teste de linearidade dos dados	114
Figura 4 - Diagrama de caminhos.....	121

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Teste de Levene da igualdade de dispersão do erro das variâncias.....	113
Tabela 2 - Demonstrativo dos testes de multicolinearidade	115
Tabela 3 - Caracterização dos respondentes	124
Tabela 4 - Caracterização da empresa	125
Tabela 5 - Estatística descritiva das variáveis ou indicadores relativos aos construtos	126
Tabela 6 - Estatística descritiva dos fatores formativos	128
Tabela 7 - Faturamento bruto da empresa <i>versus</i> tempo	129
Tabela 8 - Participação de mercado da empresa <i>versus</i> tempo de fundação da empresa.....	129
Tabela 9 - Capacidade de precificação baseada em valor (PRC) <i>vs</i> aumento de vendas projetado	130
Tabela 10 - Capacidade de precificação baseada em valor (PRC) <i>vs</i> percentual de lucratividade projetado	130
Tabela 11 - Relação entre os construtos gerais do modelo teórico <i>vs</i> percentual de participação de mercado.....	131
Tabela 12 - Relação entre os construtos gerais do modelo teórico <i>vs</i> faturamento bruto.	132
Tabela 13 - Relação entre os construtos gerais do modelo teórico <i>vs</i> lucratividade	133
Tabela 14 - Escala de interpretação do KMO.....	135
Tabela 15 - Índice KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett.....	135
Tabela 16 - Variância explicada e Alpha de Cronbach dos construtos	138
Tabela 17 - Métricas da Validade Convergente	139
Tabela 18 - Métricas da validade discriminante	140
Tabela 19 - Medidas de ajuste do modelo estrutural por construto.....	141
Tabela 20 - Medidas de ajuste do modelo estrutural	142
Tabela 21 - Resultados dos testes das hipóteses.....	143
Tabela 22 - Coeficientes de determinação do modelo.....	147
Tabela 23 - Resultados da moderação do tempo de fundação da empresa.....	149
Tabela 24 - Resultados da moderação da lucratividade	150

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de cocriação de valor	41
Quadro 2 - Definições de orientação para o mercado	46
Quadro 3 - Estudos representativos da relação entre orientação para o mercado e cocriação de valor	70
Quadro 4 - Estudos representativos das relações entre orientação para o mercado e desempenho de mercado.....	75
Quadro 5 - Estudos representativos das relações entre cocriação de valor e desempenho de mercado	81
Quadro 6 - Estudos representativos das relações entre cocriação de valor e precificação baseada em valor	86
Quadro 7 - Estudos representativos das relações entre estratégias de inovação de produtos e/ou serviços e desempenho de mercado.....	93
Quadro 8 - Origem e operacionalização dos construtos	105
Quadro 9- Convenções das variáveis latentes para o estudo	119
Quadro 10 - Relacionamentos hipotetizados entre os construtos	120
Quadro 11 -Medidas de ajuste	123

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 ESCOPO DA PESQUISA	19
2.1 Justificativa e relevância do estudo	19
2.2 Delimitação do problema de pesquisa	28
2.3 Objetivos da pesquisa	30
2.3.1 Objetivo geral	31
2.3.2 Objetivos específicos	31
3 REFERENCIAL TEÓRICO	32
3.1 A Lógica Dominante de Serviços e a Cocriação de Valor	32
3.2 Orientação para o Mercado	42
3.3 Estratégias de Inovação de Produtos e Serviços	51
3.4 Desempenho Organizacional	57
3.4.1 Desempenho de mercado	58
3.5 Orientação para Preços e Capacidade de Precificação	61
3.6 A Orientação para o Mercado e a Cocriação de Valor	66
3.7 A Orientação para o Mercado e o Desempenho de Mercado	72
3.8 A Cocriação de Valor e o Desempenho de Mercado	77
3.9 A Cocriação de Valor e a Precificação Baseada em Valor	83
3.10 A Cocriação de Valor e a Estratégia de Inovação e Produtos e Serviços: efeitos sobre o desempenho	87
3.11 Efeitos moderadores	96
3.11.1 Efeito moderador do tempo de fundação da empresa.....	97
3.11.2 Efeito moderador da lucratividade	98
4. MÉTODO DE PESQUISA	100
4.1. População-alvo e Processo de Amostragem	101
4.2 Operacionalização dos Construtos e Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados	103
4.3 Validação do Instrumento de Coleta de Dados	106
4.4 Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados	106
4.5 Coleta e Processamento dos Dados	107
4.6 Procedimentos de Análise dos Dados	109
4.6.1 Tratamento dos <i>Missings</i> (Dados Perdidos)	109
4.6.2 <i>Outliers</i> (Observações Atípicas).....	110
4.6.3 Testes das Suposições da Análise Multivariada	111
4.7 MEE (Modelagem de Equações Estruturais)	116

4.7.1 Especificação do modelo de mensuração, estrutural e Diagrama de Caminhos	118
4.7.2 Matriz de Entrada dos Dados e Método de Estimação do Modelo	121
4.7.3 Seleção das Medidas de Ajuste	122
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	124
5.1 Caracterização da amostra	124
5.2 Estatísticas descritivas das variáveis ou indicadores relativos aos construtos.....	126
5.3 Análise de variância	128
5.4 Validação Individual dos Construtos.....	134
5.4.1 Unidimensionalidade e confiabilidade	134
5.4.2 Validade Convergente e Validade Discriminante	138
5.4.3 Validação do Modelo Teórico e Teste de Hipóteses	140
5.4.4 Testes das hipóteses.....	142
5.4.5 Coeficientes de determinação	147
5.5 Análise dos Efeitos Moderadores do Tempo de Fundação da Empresa e da Lucratividade	148
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	151
6.1 Implicações acadêmicas	158
6.2 Implicações gerenciais.....	160
6.3 Limitações do estudo	163
6.4 Sugestões de estudos futuros.....	164
REFERÊNCIAS	166
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	196

1 INTRODUÇÃO

O ambiente de mercado vem mudando o cenário mercadológico de forma importante, com ampla oferta de produtos similares, determinando às organizações a necessidade de explorar novas abordagens para a criação de valor. Neste contexto, emerge também um novo tipo de consumidor, com mais informação, comunicação em rede, sentimento de poder e uma gama mais ampla de escolhas de produtos ou serviços (RAMASWAMY, 2009; BUJOR *et al.*, 2016). Em relação a isso, a Lógica do Serviço Dominante (Lógica S-D) (VARGO; LUSCH, 2004) trouxe uma nova visão acerca do conceito e dos mecanismos de criação de valor, associados diretamente com a interação entre consumidores e empresas.

O valor é fundamentalmente gerado pelo consumidor a partir de suas interações com a empresa e suas ofertas, em um processo compartilhado, de forma interativa (LUSCH; VARGO, 2006). Para Hoyer *et al.* (2010) a cocriação enfatiza a geração da realização mútua e contínua do valor entre as empresas e os clientes, representando uma abordagem atrativa para as empresas, pois refletirá melhor as necessidades dos consumidores. Ainda, esta opção estratégica consiste em alavancar os recursos externos (como os clientes) e não a eficiência interna, para obter novas vantagens competitivas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Franke *et al.* (2010) apontaram que um produto cocriado ocasionava um valor maior entre os clientes de artigos customizados, comparativamente à percepção sobre produtos similares pré-fabricados, influenciando positivamente a percepção de valor. Ainda, produtos apresentados como “cocriados com os consumidores” são considerados mais atrativos, inovadores, únicos e mais adequados às necessidades dos clientes, se comparados com produtos idênticos apresentados como não cocriados, ou seja, a cocriação derivada de colaborações autênticas modifica a experiência e o valor de uma marca (VAN DJIK, 2014).

Para Dal Zotto *et al.* (2018), muitas das empresas mais bem-sucedidas têm estabelecido iniciativas de cocriação de valor, pois perceberam que os clientes mobilizam conhecimento e outros recursos que afetam o sucesso de uma proposta de valor, de uma forma que a empresa não pode desenvolver somente de forma interna. Conseqüentemente, a cocriação integra recursos para construir, adaptar ou modificar sua proposição de valor, permitindo ao cliente participar no processo de design ou especificar o serviço.

Como consequência, este envolvimento acaba por fornecer resultados significativos ao crescimento da empresa, principalmente sobre as receitas (KRISHNA; DHAKA, 2013; KIM *et al.*, 2016). Neste sentido, há oportunidades de pesquisas sobre o tema da cocriação como meio de agregar valor às experiências dos usuários, com um conseqüente incremento no desempenho

de mercado (OSTROM *et al.*, 2010; VAN DOORN *et al.*, 2010; BHARTI *et al.*, 2014; MARKOVIC; BAGHERZADEH, 2018).

Por ser um dos conceitos mais recentes introduzidos dentro da literatura de marketing, pesquisas empíricas e discussões sobre a cocriação ainda são encorajados (MERZ *et al.*, 2018). Zeeshan *et al.* (2019) também afirmam que a cocriação de valor se tornou um construto central e um dos tópicos mais pesquisados entre os estudiosos de marketing em todo o mundo, na medida em que discute a relação entre facetas de realização de valor e a experiência do cliente.

Em acréscimo, a adoção de uma cultura orientada para o consumidor e/ou para o mercado seria a chave para desenvolver e manter uma vantagem competitiva sustentável para uma empresa, medida sobre métricas de marketing diversas (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDÉ *et al.*, 1993; CANO *et al.*, 2004; KIRCA *et al.*, 2005; KUMAR *et al.*, 2011; MOORMAN; DAY, 2016). Assim, a ligação entre os elementos conceituais componentes da cocriação de valor e da orientação para o mercado parece demonstrar consistência (KENNEDY *et al.*, 2003; GEBHARDT, 2012), especialmente se vista a partir do modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004), onde são ressaltados componentes de viabilização e sustentação da cocriação de valor configurados pelas capacidades de diálogo, acesso, transparência e avaliação mútua de riscos (TANEV *et al.*, 2011; GRÖNROSS; VOIMA, 2013; LAAMANEN; SKALEN, 2014; BHARTI *et al.*, 2014).

Heinonen e Strandvik (2015) e Pires *et al.* (2015) apontaram, adicionalmente, como possíveis temas de pesquisa ligados à lógica dominante de serviços, as questões ligadas à inovação, bem como a experiência de clientes e preços, salientando-se que existe uma relação significativa entre a estratégia de inovação e o desempenho mercadológico em termos de diferenciação de produtos, tempo, custos, preços e entrega, entre outros (HULL; TIDD, 2003; KADAR *et al.*, 2014; RYU *et al.*, 2015; ROPER *et al.*, 2017).

Para competir com sucesso em um ambiente consciente de valor, as empresas geralmente procuram melhorar a percepção dos clientes sobre o valor da aquisição em relação ao preço de venda (MAZUMDAR *et al.*, 2005; O'CASS; NGO, 2011). Portanto, neste sentido, o preço baseado em valor é aquele o qual os clientes acreditam ser, além de justo e razoável, mais do que justificado pelos benefícios totais recebidos (HINTERHUBER, 2004). A estratégia de cocriação permite que os efeitos positivos dos preços surjam de várias maneiras, especialmente porque proporciona o potencial de cobrar com sucesso preços *premium* e porque diminui a necessidade de compromissos de descontos (CLEMONS; NUNES, 2011; NORTON *et al.*, 2012; XIA; SURI, 2014; PIRES *et al.*, 2015).

Desta forma, a proposta deste trabalho consiste em apresentar um modelo teórico,

submetido à validação empírica, visando responder à seguinte questão: quais os efeitos da cocriação de valor, da orientação para o mercado, da capacidade de precificação baseada em valor e da estratégia de inovação de produtos ou serviços sobre o desempenho de mercado? Sobre estes construtos, adotar-se-á a investigação adicional dos efeitos moderadores do tempo de fundação da empresa e da lucratividade do negócio.

O estudo justifica-se por investigar, de forma integrada, construtos comumente tratados separadamente. Uma busca realizada nas bases de dados *Web of Science e Scopus* não identificou estudos ligando os elementos da orientação para o mercado, cocriação de valor (DART), precificação baseada em valor, estratégia de inovação e desempenho de mercado de forma integrada. Por fim, é aspecto latente que a ligação entre os principais blocos de construção da cocriação (diálogo, acesso, avaliação mútua de riscos e transparência) e o desempenho de mercado é amplamente ignorada (KARPE *et al.*, 2015; TAGHIZADEH *et al.*, 2016).

2 ESCOPO DA PESQUISA

O presente capítulo trará, de forma sequencial, a justificativa e relevância do estudo, a delimitação do problema de pesquisa, bem como os objetivos geral e específicos do trabalho.

2.1 Justificativa e relevância do estudo

O ambiente de mercado vem mudando de forma importante nos últimos anos, com ampla oferta de produtos similares entre concorrentes, determinando às organizações a necessidade de explorar novas abordagens para a criação de valor. Neste contexto, emerge também um novo tipo de consumidor, com mais informação, comunicação em rede, sentimento de poder e uma gama mais ampla de escolhas de produtos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003; RAMASWAMY, 2009).

A introdução da Web 2.0 e diferentes plataformas de redes sociais contribuíram para uma nova época de capacitação dos clientes, mediando interligações a nível global, de fácil compartilhamento e troca de conhecimentos, quer sejam eles nas esferas pessoais, sociais e científicos, notadamente com pessoas com mentalidades semelhantes (LORENZO-ROMERO *et al.*, 2014; LEE *et al.*, 2012). Este novo contexto proporcionou maior informação, consciência, clareza sobre necessidades e uma concepção mais evidente de quais produtos ou serviços os clientes procuram (HELMS *et al.*, 2012; BUJOR *et al.*, 2016; BUJOR; AVALSICAI, 2016).

A Lógica do Serviço Dominante (Lógica S-D), apresentada por Vargo e Lusch (2004), trouxe uma nova visão acerca do conceito e dos mecanismos de criação de valor, associados diretamente com a interação entre consumidores e empresas. Para os autores, o valor é gerado pelo consumidor a partir de suas interações com a empresa e seus produtos (bens e serviços). Desta forma, o processo de criação de valor é compartilhado, envolvendo o consumidor como um cocriador, de forma interativa com a organização, sendo um agente ativo e endógeno, ou seja, com atuação interna (LUSCH; VARGO, 2006).

Hoyer *et al.* (2010) apontam que a cocriação se constitui em uma ferramenta estratégica que enfatiza a geração da realização mútua e contínua do valor entre as empresas e os clientes, ao mesmo tempo em que representa uma abordagem atrativa para as empresas por uma variedade de razões, em particular pelo fato de que as ideias geradas através da cocriação refletirão melhor as necessidades dos consumidores.

Na economia emergente, as empresas que seguem as práticas convencionais centradas na própria organização enfrentam problemas em termos de redução da satisfação e rentabilidade

do cliente. Assim, as empresas estão agora mais concentradas em alavancar os recursos externos (como os clientes) e não a eficiência interna, para obter novas vantagens competitivas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; ZHANG; CHEN, 2008; TAGHIZADEH *et al.*, 2016).

Kim *et al.* (2016) corroboram esta afirmação, expondo que a nova literatura de estratégia mostra que, em condições ambientais incertas como as atuais, a importância dos recursos próprios das empresas é mais saliente, pois ajudam a alcançar a eficiência em custos, evitando decisões de gastos desnecessárias ou erradas e otimizando esforços acerca do tempo de desenvolvimento de novas ofertas para os clientes.

Em acréscimo, o fator de sucesso crítico do futuro pode não ser apenas o conhecimento e as experiências da empresa, mas, ao invés disso, haverá uma corrida para ganhar clientes mais qualificados, informados e ativos, de modo a criar uma interação mutuamente benéfica com eles (SAARIJÄRVI, 2012). Krishna e Dhaka (2013) reforçam esta colocação, afirmando que quando os clientes estão envolvidos de forma voluntária com o processo de negócios, de qualquer forma e por quaisquer recursos compartilhados ou pessoais, acabam por fornecer resultados significativos ao crescimento da empresa, notadamente com impacto sobre as receitas.

Para Saarijärvi (2012), quando alavancada estrategicamente, a mudança para clientes mais ativos pode oferecer grandes possibilidades para que as empresas ofereçam suas proposições de valor de forma mais eficaz, com a ressalva de que é necessário refletir cuidadosamente o tipo de proposta de valor da empresa antes de embarcar em uma criação conjunta de valor. Se houver um ajuste natural entre a proposta de valor do cliente e os mecanismos de cocriação de valor, a empresa pode, de forma mutuamente benéfica, começar a alavancar seu bem cada vez mais importante, isto é, seu próprio cliente.

Franke *et al.* (2010) apontaram que o enriquecimento simbólico de um produto por auto desenvolvê-lo ocasionava um valor maior entre os clientes de artigos customizados, comparativamente à percepção sobre produtos similares. Para estes autores, normalmente os produtos autoconcebidos são personalizados para as preferências de cada um, o que significa que não são semelhantes aos produtos pré-fabricados, influenciando a percepção de valor de modo positivo.

Essas novas formas de gerenciar a inovação precisam considerar as diferenças entre modelos incrementais e radicais, bem como reconhecer a alavancagem que pode ser obtida a partir da cocriação de valor com o cliente. Neste sentido, há oportunidades de pesquisas futuras para oferecer informações sobre a importância de compartilhar dados entre as diferentes partes envolvidas na cocriação, como uma etapa inicial para agregar valor aos resultados que os

usuários experimentam (OSTROM *et al.*, 2010).

Payne *et al.* (2008), Hoyer *et al.* (2010) e Van Doorn *et al.* (2010) ainda destacam que o entendimento sobre a cocriação está em sua infância e muitos aspectos ainda não são bem compreendidos, pois o resultado desse aumento do poder do consumidor é que estes, agora, desejam desempenhar um papel maior no processo de criação de valor, em vários contextos, sendo isto considerado uma manifestação importante do comportamento do engajamento do cliente.

Van Doorn *et al.* (2010) apontam como algumas tendências importantes o fato de que CEOs estão se tornando cautelosos sobre o tema do valor, por entenderem que a vantagem competitiva sustentável à longo prazo está vinculada à capacidade de uma empresa de reter, sustentar e nutrir sua base de clientes, salientando que sustentar e nutrir esta base pode exigir que a empresa olhe para além do comportamento da recompra isoladamente. Ainda, indo além da qualidade e do valor do produto como motor do desempenho da empresa, os especialistas em marketing começaram a se concentrar em métricas baseadas no cliente para medir o desempenho organizacional (VAN DOORN *et al.*, 2010).

Além disso, a dinâmica específica relativa ao envolvimento interativo e bidirecional com objetos específicos, incluindo organizações, produtos e/ou serviços, funcionários e/ou marcas, e resultados potenciais de cocriação de valor requer um maior exame empírico e teórico (BRODIE, *et al.*, 2011). Grönroos (2012) compartilha deste posicionamento afirmando que, independentemente da perspectiva, é preciso reconhecer que os componentes de cocriação de valor requerem mais estudos.

Santos-Vijande *et al.* (2013) sustentam que indicadores de desempenho contemporâneos incluem resultados relacionados ao cliente e resultados de mercado, complementando que é preciso um papel mediador da organização em termos de sua predisposição para envolver clientes e funcionários da linha de frente no novo desenvolvimento de serviços. Ainda, Karababa e Kjeldgaard (2014) observaram a dificuldade de estudar este fenômeno analiticamente, até mesmo pela existência de múltiplos tipos de valor no processo de criação de valor (tais como receitas e lucros para fornecedores), mas também valores não-utilitários (como valores emocionais e simbólicos criados através da experiência do consumidor).

Se as empresas estão realizando esforços substanciais para criar valor em conjunto com seus consumidores como parte do processo de inovação para alcançar as vantagens competitivas e, ainda, se já é sabido que isto propicia um desenvolvimento do mercado, conduzido através da identificação precisa das necessidades dos clientes e da customização das ofertas de acordo com os achados, o tema da cocriação merece mais atenção no sentido de uma

opção estratégica (BHARTI *et al.*, 2014).

Revisões teóricas importantes, tais como a de Galvagno e Dalli (2014), realizada entre os anos de 2000 e 2012, deixaram saliente a necessidade de estudar mais a fundo o fenômeno da cocriação de valor. Estes autores afirmaram que os gerentes podem ser estimulados a aplicar uma perspectiva de cocriação de valor, tanto em serviços quanto em produtos manufaturados, visando assim os clientes como um recurso em vez de uma fonte simples de informações, sendo as empresas as integradoras destes recursos.

Além disso, destacam Galvagno e Dalli (2014) que o papel da experiência subjetiva e viva do cliente em cocriação de valor é um dos temas emergentes em pesquisas recentes sobre contextos de consumidores e contextos de negócios e, desta forma, uma melhor compreensão de como os clientes vivem essa experiência poderia melhorar a eficácia das empresas que desejam integrar clientes (e seus funcionários) em seus processos de valor.

Ranjan e Read (2014) também apontaram o aumento do interesse acadêmico e prático no tema da cocriação de valor, destacando uma compreensão por vezes equivocada de seus limites conceituais e constituintes empíricos. Verificando artigos sobre o tema entre os anos de 2000 e 2012, os autores apontaram que a coprodução e o valor de uso são os constituintes básicos deste construto, mas que cerca de 80% dos estudos consideram apenas um ou outro em sua abordagem, ao invés de uma forma integrada, que seria a mais adequada.

Em acréscimo, para Moorman e Day (2016), nos últimos 25 anos tem havido muito progresso na compreensão das fontes de excelência em marketing. No entanto, para estes autores, os avanços no conhecimento devem acompanhar as transformações profundas das práticas, habilitadas pela digitalização das atividades de marketing, por análises de marketing profundas e pela evolução para estruturas organizacionais mais abertas e em rede.

Os autores antes mencionados realizaram uma revisão da literatura de 1990 a 2015 em periódicos destacados, tais como o *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research* e *Marketing Science*, complementada por trabalhos relevantes em gestão estratégica, demonstrando que a cocriação ainda carece de estudos enquanto seu relacionamento com o desempenho de mercado, apontando como um caminho de futuras pesquisas investigações acerca de como a cocriação afeta a novidade, velocidade e efetividade das estratégias de marketing. Para estes autores, as organizações deveriam se concentrar em elementos da organização de marketing, designados coletivamente como capacidades, configuração, capital humano e cultura, os quais desempenham o papel mais importante na excelência em marketing. Como decorrência, o quão bem esses aspectos serão gerenciados ao longo do processo de estratégia mercadológica é o que determinará o desempenho da organização de marketing.

Zeeshan *et al.* (2019) afirmam que a cocriação de valor se tornou um construto central e um dos tópicos mais pesquisados entre os estudiosos de marketing em todo o mundo, na medida em que discute a relação entre facetas de realização de valor e a experiência do cliente. Destacam estes autores, ainda, que a maioria das pesquisas na área da cocriação de valor são de cunho mais conceitual ou qualitativo, havendo, portanto, necessidade de pesquisas quantitativas para testar estatisticamente o trabalho feito até agora nesta área.

Em acréscimo, cabe destacar que reconhecidos pesquisadores e profissionais de marketing proclamaram que a adoção de uma cultura orientada para o consumidor e/ou para o mercado seria a chave para desenvolver e manter uma vantagem competitiva sustentável para uma empresa que operasse em um ambiente altamente competitivo e que desejasse melhorar seu desempenho, este medido sobre métricas de marketing diversas (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDÉ *et al.*, 1993; KOHLI *et al.*, 1993; DESPHANDÉ; FARLEY, 1998; MATSUNO *et al.*, 2002; CANO *et al.*, 2004; KIRCA *et al.*, 2005; FRISHAMMAR; HÖRTE, 2007; RENKO, 2009; LIAO *et al.*, 2011; KUMAR *et al.*, 2011; OSPINA; PEREZ, 2013; THOUMRUNGROJE; RACELA, 2013).

Neste sentido, a ligação entre os elementos conceituais componentes da cocriação de valor e da orientação para o mercado parece demonstrar consistência. Isto pode ser inferido pela colocação de autores como Kennedy *et al.* (2003), Homburg *et al.* (2004), Alkplan (2007) e Gebhardt (2012), por exemplo, quando apontam valores comuns observados em empresas orientadas para o mercado: são organizações que atuam de forma colaborativa intra e interorganizacionalmente, são empáticas com os *stakeholders* e consideram suas necessidades *a priori*, além de apresentarem alto grau de abertura, acessibilidade e compartilhamento de informações.

Tais predicados de organizações com culturas orientadas para o mercado estão presentes e são ressaltados como componentes sustentação da cocriação de valor, configurados pelas capacidades de diálogo, acesso, transparência e avaliação mútua de riscos, compiladas no tradicional modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004).

Há mais de duas décadas, Day (1994) já apontava que a organização orientada para o mercado deveria possuir algumas habilidades consideradas como fatores críticos para o sucesso e que podem ser compartilhados com elementos da cocriação de valor: a adoção de processos de fora para dentro (ligados à percepção de mercado, conexão com o consumidor, vínculo com os canais de informação), processos de integração (atendimento, entrega, desenvolvimento de novos produtos e novas estratégias) e processos de dentro para fora (gerenciamento financeiro, desenvolvimento de tecnologias, integração de logística, processo de produção, gerenciamento

de recursos humanos e ambiente).

Neste sentido, o *framework* de gerenciamento da cocriação de valor de Payne *et al.* (2008), por exemplo, também pode ser enquadrado como um caminho típico a ser adotado por uma organização com cultura orientada para o mercado, na medida em que é construído sobre os processos de interação entre clientes e empresas, levando em conta a capacidade de circulação de conhecimentos, emoções e comportamentos entre as partes.

Esta visão se formou sobre uma compreensão do papel central do cliente sobre a rede de valor tradicional, cada vez mais dinâmica e baseada na orientação de valor originária de demandas específicas dos clientes (NORMAN; RAMÍREZ, 1993; GUMMESSON, 1995; HOOLBROOK, 1996; SHETH; PARVATIYAR, 2000; FLINT; MENTZER, 2006), sendo notadamente sustentada por meio dos elementos da cocriação de valor propostos por Prahalad e Ramaswamy (2004) e reforçados por autores como Ballantyne (2004), Vargo e Lusch (2004), Lusch e Vargo (2006), Prahalad e Krishnan (2008), Grinstein (2008), Tanev *et al.* (2011), Grönross e Voima (2012), Krishna e Dhaka, (2013), Laamanen e Skalen (2014), Bharti *et al.* (2014), Komulainen (2014) e Chang *et al.* (2014).

Heinonen e Strandvik (2015) apontaram como possíveis temas de pesquisa ligados à lógica dominante de clientes as questões ligadas à inovação de serviços, experiência de clientes, preços, vendas, comunicação, *e-service* ou *branding*. Destacam estes autores que um grande desafio para os gerentes é interpretar a lógica dos clientes e traduzir esta visão na forma de ações por vezes inovadoras e apropriadas dentro da organização do provedor, em todos os níveis e em todas as atividades de marketing (incluindo, por exemplo, design de serviços, preços, comunicação, vendas, operações de serviços e logística).

Sobre o tema da inovação, especificamente, pesquisadores explicam que já se possui uma tradição de pesquisa, sendo assunto que recebe atenção renovada devido ao aumento das políticas de avaliação de custos, de sua frequência e da crescente complexidade tecnológica. Neste sentido, a competência tecnológica de uma empresa não é o fator principal do sucesso de uma inovação, mas sim, deve ser dada uma atenção maior à capacidade de uma empresa para interagir com o seu ambiente, pois as diversas partes interessadas possuem recursos distintos e que vão além dos já possuídos por uma organização (RITTER; GEMÜNDEN, 2004).

Hull e Tidd (2003) apontam que existe uma relação significativa entre a estratégia de inovação e o desempenho em termos de diferenciação de produtos, tempo, custo e entrega de ofertas, porém com a exigência de que as empresas obtenham mais conhecimento do consumidor, dos mercados e da tecnologia para desenvolver tais capacidades (HULL; TIDD, 2003; KADAR *et al.*, 2014). Neste sentido, vale salientar que a inovação pode ser encarada

como um dos resultados das estratégias de marketing das organizações, e que pode ser derivada de vários fatores, tais como a força do departamento de marketing, o grau de orientação para o cliente adotado pela empresa, seu nível de agressividade competitiva e, até mesmo, a personalidade de seus CEOs, determinante importante da cultura organizacional (KASHMIRI *et al.*, 2017).

Zirger e Maidique (1990) e O'Neill *et al.* (1998), em acréscimo, destacavam que a pesquisa sobre o tema da inovação precisaria contemplar questões como a estrutura organizacional, processos e influências das pessoas no desenvolvimento e comercialização de novos produtos ou serviços.

Para Kadar *et al.* (2014), a inovação é, de longe, a questão de gestão mais moderna, atingindo todos os setores da economia e da sociedade. Para estas autoras, o aumento da competitividade implica mudanças econômicas através da introdução de novas tecnologias e novos métodos de produção, bem como o desenvolvimento de novas habilidades, com a inovação sendo o núcleo desse processo.

Ryu *et al.* (2015) afirmam que a adoção de estratégias de inovação, notadamente em um contexto de interação do cliente (o que inclui a coprodução e o contato próximo com este) apresentam efeito positivo sobre um negócio. Heinonen e Strandvik (2015) apontaram como possíveis temas de pesquisa ligados à lógica dominante de clientes as questões ligadas à inovação de serviços, experiência de clientes, preços, vendas, comunicação, *e-service* ou *branding*. Ainda, o tema da inovação apresenta interesse óbvio de pesquisadores por ser um dos principais contribuintes para a produtividade e crescimento das empresas (ROPER *et al.*, 2017).

Especificamente, uma das principais implicações da gestão da inovação quando vista de modo aberto é a cocriação de valor, considerada um tipo específico de colaboração, em um processo inovador e interativo entre os usuários finais e as organizações, visando aumentar o valor de um produto ou serviço (NARDELLI; BROUMELS, 2017).

Em se tratando da variável preço, pesquisas mostram que, geralmente, os clientes não só procuram superioridade de desempenho nas ofertas, mas também preços acessíveis e razoáveis (MITTAL; SHETH, 2001). Paradoxalmente, os preços foram largamente negligenciados pelos gerentes e receberam pouca atenção pelos acadêmicos, embora o impacto do preço no sucesso do negócio seja substancial (HINTERHUBER, 2004), na medida em que é meio importante pelo qual as empresas materializam o valor através do intercâmbio baseado no mercado (DUTTA *et al.*, 2003; HINTERHUBER, 2004).

Ainda, ressaltam alguns autores que, para competir com sucesso em um ambiente

consciente de valor, as empresas geralmente procuram melhorar a percepção dos clientes sobre o valor da aquisição em relação ao preço de venda (MAZUMDAR *et al.*, 2005; PRIEM, 2007).

Integrar aspectos de preços na discussão de valor é tão essencial quanto analisar aspectos do desempenho e, desta forma, o preço se configura em um componente importante da oferta de valor criada para o cliente (HINTERHUBER, 2004). Neste sentido, o preço baseado em valor é um preço que os clientes acreditam ser, além de justo e razoável, aquele em que os clientes consideram mais do que o justificado pelos benefícios totais recebidos (MITTAL; SHETH, 2001; HINTERHUBER, 2004).

A oferta de valor se configura em uma construção multidimensional, a qual representa partes integrantes de uma oferta em um nível mais abstrato, tornando-se uma função de componentes (desempenho, preço, relacionamento e cocriação) que consistem em uma série de atividades únicas (O’CASS; NGO, 2011). A cocriação de valor, neste cenário, implica em alguns termos de negociação durante os encontros de serviço, envolvendo interações sobre o ajuste da proposta de valor para assuntos como preço, entrega, termos de pagamento e garantias, ou mesmo em mudanças no próprio produto principal (LUSCH; VARGO, 2006; PIRES *et al.*, 2015).

Os consumidores valorizam seu próprio esforço mais do que o dos outros (NORTON *et al.*, 2012). Permitir que os clientes participem e personalizem ofertas conduz a uma diferenciação de serviços estratégicos em relação ao valor dos concorrentes, o que permite que os efeitos positivos dos preços surjam devido ao potencial de cobrar com sucesso preços premium e pela diminuição da necessidade de compromissos de descontos (CLEMONS; NUNES, 2011; PIRES *et al.*, 2015).

Na cocriação, se os fornecedores inferirem que um comprador está motivado para comprar, provavelmente estabelecerão um preço de venda mais alto, aumentando a possibilidade de auferir maiores lucros. Ainda, as diferenças nas expectativas dos consumidores oferecem oportunidades para diferenciar serviços, com diferentes níveis de participação do consumidor e preços (XIA; SURI, 2014).

Portanto, para os autores supracitados, os prestadores de serviços devem considerar as inferências dos consumidores, com as decisões sobre estruturas de preços e quadros de preços devendo ser consistentes com a imagem geral do serviço. As decisões de preços para os contextos de cocriação devem, então, ser parte da estratégia adotada pelos prestadores de serviços.

Apesar da sua importância, a pesquisa empírica sobre esses principais blocos de construção (diálogo, acesso, avaliação mútua de riscos e transparência) é largamente ignorada,

tornando-se importante explorar em que medida o modelo DART é praticado pelas empresas, até mesmo para averiguar em que medida as organizações acreditam na cocriação de valor (TAGHIZADEH *et al.*, 2016).

Neste sentido, Karpen *et al.* (2015) apontaram que a capacidade de uma empresa oferecer melhor serviço e cocriar experiências valiosas com clientes é extremamente importante para obter vantagem competitiva. Destacam estes autores que a SDL, juntamente com as perspectivas de recursos e capacidades, fornece o raciocínio teórico subjacente para a relevância do tema, pois se configura em um *driver* importante não apenas para o desempenho superior da empresa, como especificamente um melhor desempenho financeiro e de mercado.

As investigações teóricas mostram que uma cultura orientada para o cliente tem um efeito positivo no desempenho financeiro (DESHPANDE *et al.*, 1993) e que uma cultura orientada para o mercado melhora o desempenho de mercado (HOMBURG; PFLESSER, 2000), o desempenho financeiro (NARVER; SLATER, 1990) e os resultados da inovação (KIRCA *et al.*; 2005). Em acréscimo, Han *et al.* (1998) também acharam evidências de uma cadeia denominada de “orientação ao mercado – inovação – desempenho”.

Destaca-se que a abordagem sobre o desempenho de mercado a ser adotada neste trabalho levará em conta aspectos financeiros e não-financeiros, por conta do que sustentam autores como Kumar *et al.* (2011), que encontraram uma alta correlação (0,8) entre dados subjetivos e objetivos sobre o desempenho da empresa, o que apoia ainda mais a sua validade de uso. Vaz *et al.* (2012) destacam que a avaliação do desempenho de uma organização deixou de ser apenas observada pelos resultados financeiros, que não são suficientes para garantir que suas estratégias, objetivos e metas estão sendo alcançadas de forma sistêmica e global. Portanto, o desempenho pode ser um indicador, mas sua composição é multidimensional.

Moorman e Day (2016) apontaram como caminho para futuras pesquisas abordagens sobre como a mudança de uma estrutura de produto para uma estrutura de clientes influencia o desempenho de uma organização. Para estes autores, é preciso oferecer uma visão das estratégias mais eficazes para a transição do sistema tradicional para uma estrutura baseada em clientes, sugerindo que, talvez, isso só funcione quando uma empresa já possui uma cultura orientada para o mercado.

Face a este contexto, o presente trabalho procura estabelecer relações teóricas entre os construtos da orientação para o mercado, cocriação de valor, estratégias de inovação de produtos/serviços, capacidade de precificação baseada em valor e desempenho de mercado, de forma integrada, explorando lacuna teórica referente a esta união. Acredita-se que a principal contribuição desta reflexão esteja na reunião destes construtos, destacando em particular a

inclusão do tema da capacidade de precificação baseada em valor, pouco abordado pela literatura quando ligado ao tema da cocriação de valor.

Em acréscimo, apesar da notória contribuição da orientação para o mercado como preditora de desempenho mercadológico, sua importância como elemento viabilizador de uma cultura empresarial voltada a clientes e idéias (contexto essencial da cocriação) não é claramente explorada pelo mundo acadêmico (MOORMAN; DAY, 2016), o que infere-se como sendo um acréscimo ao campo de estudos do marketing.

Assim, ligando-se os elementos da orientação para o mercado com os elementos da cocriação de valor (DART), crê-se que um caminho de pesquisa empírica relacionando estes constructos e sua influência no desempenho de mercado das organizações seja possível e interessante como objeto de investigação. Ainda, a pesquisa dos diferentes autores mencionados nesta justificativa teórica acerca do preço e da estratégia de inovação de produtos e serviços como uma capacidade importante para o desempenho organizacional e, em acréscimo, da relação benéfica em termos financeiros entre esta variável e produtos ou serviços cocriados remete a uma proposta de investigação que una estes temas.

Tendo em vista o que foi mencionado, a proposta fundamental deste trabalho consiste em responder à seguinte questão: quais os efeitos da cocriação, da orientação para o mercado, da capacidade de precificação baseada em valor e da estratégia de inovação de produtos e serviços sobre o desempenho de mercado?

2.2 Delimitação do problema de pesquisa

O ambiente de mercado vem mudando o cenário mercadológico de forma importante, com ampla oferta de produtos similares, determinando às organizações a necessidade de explorar novas abordagens para a criação de valor. Neste contexto, emerge também um novo tipo de consumidor, com mais informação, comunicação em rede, sentimento de poder e uma gama mais ampla de escolhas de produtos ou serviços (RAMASWAMY, 2009; BUJOR *et al.*, 2016). Em relação a isso, a Lógica do Serviço Dominante (Lógica S-D) (VARGO; LUSCH, 2004) trouxe uma nova visão acerca do conceito e dos mecanismos de criação de valor, associados diretamente com a interação entre consumidores e empresas.

O valor é fundamentalmente gerado pelo consumidor a partir de suas interações com a empresa e suas ofertas, em um processo compartilhado, de forma interativa (LUSCH; VARGO, 2006). Para Hoyer *et al.* (2010) a cocriação enfatiza a geração da realização mútua e contínua do valor entre as empresas e os clientes, representando uma abordagem atrativa para as

empresas, pois refletirá melhor as necessidades dos consumidores. Ainda, esta opção estratégica consiste em alavancar os recursos externos, como os clientes, e não a eficiência interna, para obter novas vantagens competitivas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Franke *et al.* (2010) apontaram que um produto cocriado ocasionava um valor maior entre os clientes de artigos customizados, comparativamente à percepção sobre produtos similares pré-fabricados, influenciando positivamente a percepção de valor. Como consequência, este envolvimento acaba por fornecer resultados significativos ao crescimento da empresa, principalmente sobre as receitas (KRISHNA; DHAKA, 2013; KIM *et al.* 2016). Neste sentido, há oportunidades de pesquisas sobre o tema da cocriação como meio de agregar valor às experiências dos usuários, com um consequente incremento no desempenho de mercado (OSTROM *et al.*, 2010; VAN DOORN *et al.*, 2010; BHARTI *et al.*, 2014).

Em acréscimo, a adoção de uma cultura orientada para o consumidor e/ou para o mercado seria a chave para desenvolver e manter uma vantagem competitiva sustentável para uma empresa, medido sobre métricas de marketing diversas (KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDÉ *et al.*, 1993; CANO *et al.*, 2004; KIRCA *et al.*, 2005; KUMAR *et al.*, 2011). Neste sentido, a ligação entre os elementos conceituais componentes da cocriação de valor e da orientação para o mercado parece demonstrar consistência (KENNEDY *et al.*, 2003; GEBHARDT, 2012), especialmente se vista a partir do modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004), onde são ressaltados componentes de viabilização e sustentação da cocriação de valor, configurados pelas capacidades de diálogo, acesso, transparência e avaliação mútua de riscos (TANEV *et al.*, 2011; GRÖNROSS; VOIMA, 2013; LAAMANEN; SKALEN, 2014; BHARTI *et al.*, 2014).

Heinonen e Strandvik (2015) e Pires *et al.* (2015), por outro lado, apontaram como possíveis temas de pesquisa ligados à lógica dominante de serviços as questões ligadas à inovação, experiência de clientes e preços, salientando-se que existe uma relação significativa entre a estratégia de inovação e o desempenho mercadológico em termos de diferenciação de produtos, tempo, custos/preços e entrega, por exemplo (HULL; TIDD, 2003; KADAR *et al.*, 2014; RYU *et al.*, 2015; ROPER *et al.*, 2017).

Para competir com sucesso em um ambiente consciente de valor, as empresas geralmente procuram melhorar a percepção dos clientes sobre o valor da aquisição em relação ao preço de venda (MAZUMDAR *et al.*, 2005; O'CASS; NGO, 2011). Portanto, neste sentido, o preço baseado em valor é aquele o qual os clientes acreditam ser, além de justo e razoável, mais do que justificado pelos benefícios totais recebidos (HINTERHUBER, 2004). A estratégia de cocriação permite que os efeitos positivos dos preços surjam de várias maneiras,

especialmente porque proporciona o potencial de cobrar com sucesso preços *premium* e porque diminui a necessidade de compromissos de descontos (CLEMONS; NUNES, 2011; NORTON *et al.*, 2012; XIA; SURI, 2014; PIRES *et al.*, 2015).

O estudo justifica-se por investigar, de forma integrada, construtos comumente tratados separadamente quando da relação com o desempenho de mercado. Destaca-se que a ligação entre os principais blocos de construção da cocriação (diálogo, acesso, avaliação mútua de riscos e transparência) e o desempenho de mercado é amplamente ignorada (KARPE *et al.*, 2015; TAGHIZADEH *et al.*, 2016) e que uma busca realizada nas bases de dados *Web of Science e Scopus* não identificou estudos ligando os elementos da orientação para o mercado, cocriação de valor (DART), capacidade de precificação baseada em valor, estratégia de inovação e desempenho de mercado de forma integrada.

Sobre a opção pelas bases de dados acima elencadas, as mesmas justificam-se por estar entre as plataformas de dados internacionais que contemplam amplas bases de artigos científicos multidisciplinares (SILVA; GRÁCIO, 2017), possibilitando acesso global a grande parte da literatura científica publicada internacionalmente e por possuírem ferramentas adequadas para a realização de uma revisão bibliográfica em determinados domínios.

A base Scopus é considerada como a base que tem a maior cobertura de resumos, citações e textos completos da literatura científica internacional e brasileira, sendo pioneira na implementação do índice *h* como ferramenta bibliométrica do seu banco de dados (OLIVEIRA; GRÁCIO, 2012; LIMA; VELHO; FARIA, 2012; SILVA, 2013; ELSEVIER, 2015).

A opção pela base *Web of Science* levou em consideração a abrangência de sua coleção de periódicos, revisados por pares representativos e com reconhecimento pela comunidade científica internacional, sendo considerada a base de dados mais tradicional em termos internacionais, contando com atualização semanal. Ainda, os critérios para a indexação de uma revista na *Web of Science (WoS)* são extremamente rigorosos, o que permite apontar que o fato de uma revista ser indexada nessa base é considerado sinônimo da sua qualidade (SILVA, 2013; VIEIRA; WAINER, 2013; THOMSON REUTERS, 2015).

Desta forma, a proposta deste trabalho consiste em apresentar um modelo teórico, sujeito à validação empírica, visando responder à seguinte questão: quais os efeitos da cocriação de valor, da orientação para o mercado, da capacidade de precificação baseada em valor e da estratégia de inovação de produtos e/ou serviços sobre o desempenho de mercado?

2.3 Objetivos da pesquisa

O presente tópico apresenta o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho.

2.3.1 Objetivo geral

Considerando a delimitação do problema de pesquisa apresentado na seção 1.2, o objetivo geral deste trabalho consiste em propor e testar um modelo teórico que demonstre os efeitos da cocriação de valor, da orientação para o mercado, da capacidade de precificação baseada em valor e da estratégia de inovação de produtos e/ou serviços sobre o desempenho de mercado.

2.3.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos para o trabalho são elencados:

- a) Identificar o efeito da orientação para o mercado como construto antecedente à cocriação de valor;
- b) Verificar o efeito da orientação para o mercado sobre o desempenho de mercado;
- c) Investigar o efeito da cocriação de valor sobre o desempenho de mercado;
- d) Verificar o efeito da cocriação de valor sobre a precificação baseada em valor;
- e) Identificar o efeito da precificação baseada em valor sobre o desempenho de mercado;
- f) Avaliar o efeito da cocriação de valor sobre a estratégia de inovação de produtos e serviços;
- g) Verificar o efeito da estratégia de inovação de produtos e serviços sobre o desempenho de mercado.
- h) Investigar possível efeito moderador do tempo de fundação da empresa sobre a relação entre a cocriação de valor e o desempenho de mercado;
- i) Investigar possível efeito moderador da lucratividade da empresa sobre a relação entre a precificação baseada em valor e o desempenho de mercado.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta uma revisão teórica acerca de conceitos fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho, sendo subdividido em capítulos específicos acerca dos construtos Cocriação de Valor, Orientação para o Mercado, Capacidade de Precificação Baseada em Valor e Desempenho de Mercado, base da formação do problema de pesquisa.

3.1 A Lógica Dominante de Serviços e a Cocriação de Valor

As teorias econômicas de meados do século XX influenciaram sobremaneira os paradigmas dominantes do marketing, os quais passaram a ser colocados em xeque no século 21 (TROCCOLI, 2009).

Judd (1964) e Sheth e Parvatiyar (2000) opinaram que, para uma mudança significativa, seria necessário o surgimento de um paradigma alternativo de marketing, o qual contemplasse a natureza contínua dos relacionamentos entre os atores de marketing, saindo de aspectos transacionais de simples trocas de bens manufaturados (tangíveis) para as trocas de intangíveis, habilidades especializadas, conhecimento e de processos.

Gummesson (1995) igualmente apontava que clientes não compravam bens ou serviços, mas sim itens que lhes retornavam serviços que criassem potencial valor (argumentação esta que ultrapassou a divisão tradicional entre bens e serviços). Denota-se, assim, que seria preciso ver da perspectiva do cliente a noção de valor, ocasionando uma mudança de foco acerca dos meios e da perspectiva do produtor, migrando-se para a utilização de uma perspectiva do consumidor.

Tanev *et al.* (2011) comentam que essa visão se formou sobre uma compreensão do papel central do cliente sobre a rede de valor tradicional, cada vez mais dinâmica e baseada na orientação de valor originária de demandas específicas dos clientes (NORMAN, RAMÍREZ, 1993; FLINT, MENTZER, 2006; PRAHALAD, KRISHNAN, 2008). Neste contexto, esses mecanismos operam com base em transações múltiplas entre clientes, parceiros e fornecedores, em diversos pontos de acesso em todo o valor do trabalho de rede, permitindo aos clientes e usuários finais controlar a relação entre preço e experiência (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004), proporcionando-lhes a oportunidade de atualizar (ou seja, criar) configurações de cadeia de valor específicas que atendam às suas necessidades, contextos e preferências.

Como consequência, o marketing evoluiu de uma visão dominante de bens para uma visão dominante de serviço, chamada por Vargo e Lusch (2004, p. 10) de *lógica do serviço*

dominante. Para os autores supracitados, os serviços configurados por esta lógica passam a ser definidos como uma “*aplicação de competências especializadas (conhecimento e habilidades) por meio de ações, processos e desempenhos para o benefício de outra entidade ou da própria entidade*”.

Destacam Vargo e Lusch (2004) que quatro linhas-mestras da visão serviço-dominante deveriam ser seguidas pelas empresas que desejassem abraçá-la, conforme entendessem que o marketing é um processo de aprendizado contínuo: (i) identificar e desenvolver suas competências centrais; (ii) identificar outras entidades (clientes potenciais) que possam se beneficiar destas competências; (iii) cultivar relacionamentos que envolvam os clientes no desenvolvimento de proposições de valor customizadas e competitivas e; (iv) obter *feedback* do mercado via análise do desempenho financeiro advindo das vendas, para aprender como melhorar as ofertas aos clientes e o desempenho da empresa.

Sheth e Parvatiyar (2000, p. 57) já haviam observado que “esta visão serviço-dominante está *centrada* no cliente, significando mais do que ser apenas *orientada para* o cliente”. Para estes autores, a implicação maior é que no processo de relacionamento deve haver colaboração com o cliente, aprendendo em conjunto e adaptando-se às suas necessidades individuais e dinâmicas. Desta forma, o valor passaria a ser definido pelo cliente e cocriado com ele, ao invés de estar somente embutido no produto ou serviço.

A cocriação de valor é impulsionada pela lógica de serviço dominante (SD), em contraste com a lógica de bens dominantes (GD), desenvolvida por Vargo e Lusch (2004). A lógica GD está conectada ao significado de valor de troca (MICHEL *et al.*, 2008; LIN *et al.*, 2010), onde o mercado é centrado na empresa e a visão da empresa no desenvolvimento de produtos é mais importante do que a visão do consumidor. Ao contrário da lógica centrada em bens (GD), a lógica de serviço dominante (SD) está conectada ao valor em uso (GRÖNROSS; VOIMA, 2013) em vez do valor em troca.

Tal condição já havia sido abordada por Hoolbrook (1996), quando expôs que o valor é uma experiência relativa vivenciada pelo consumidor e definida somente por ele, envolvendo aspectos emocionais, contextuais, simbólicos e por vezes não-utilitários (HIRSCHMAN; HOLBROOK, 1982; ARNOULD; THOMPSON, 2005).

Porém, para esta operacionalização faz-se necessária uma migração da estratégia empresarial do “fazer e vender” para a de “sentir e responder” (HAECKEL, 1999, p. 22). Neste novo cenário, a empresa e o cliente criariam valor conjuntamente nos chamados “pontos de interação”. Estes pontos se resumiriam nos momentos e locais onde a experiência de cocriação ocorre, com os clientes exercendo suas escolhas e o valor sendo criado em conjunto. É o que

Prahalad e Ramaswamy (2004) chamam de um modelo de atividade econômica do tipo C2B2C (*consumer-to-business-to-consumer*).

Grönroos (2011) aponta que a SDL (Lógica Dominante de Serviços) é indicada como o fundamento explicativo da cocriação de valor de valor. Ressaltam Laamanen e Skalen (2014), contudo, que os pressupostos básicos desta lógica apontam que o valor é criado e avaliado em uso, sendo o resultado de atividades e interações nas quais os recursos estão integrados. Em acréscimo, a literatura mostra que, com um aumento no marketing centrado nos clientes, estes terão um papel cada vez maior no processo de realização, levando ao "marketing da cocriação", termo cunhado por Sheth *et al.* (2000) e utilizado para descrever os processos nos quais envolvem-se tanto os comerciantes quanto os clientes, interagindo em aspectos de design, produção e atendimento do produto ou serviço. Ainda, a cocriação é muito vista em serviços, mas será cada vez mais encontrada em produtos físicos (SHETH *et al.*, 2000; HOYER *et al.*, 2010).

Porém, o conceito de cocriação é bastante diversificado (RANJAN; READ, 2014), principalmente pela forma com que é abordado: Sarker *et al.* (2012) e DeBerry-Spence (2008) abordam sob a ótica da personalização; Auh *et al.* (2007), Kohler *et al.* (2011), e McColl-Kennedy *et al.* (2012) enfatizam a participação e interação dos consumidores nos processos das empresas; Edvardsson *et al.* (2005) consideram a experiência como uma fonte de valor cocriada; Gummesson (2008) e Grover e Kohli (2012) enfatizam a equidade; enquanto Sorescu *et al.* (2011) enfatizam a ligação relacional.

Em um contexto mais recente, Brodie *et al.* (2019) exploraram o desenvolvimento da SDL no sentido de um paradigma unificador, o qual fornece as bases para uma teoria geral do mercado e da cocriação de valor. Para estes autores, a evolução da SDL pode ser agrupada em três períodos: um período de formação, abrangendo 2004 a 2007, que forneceu uma perspectiva alternativa de mercados e comercialização; um período de refinamento (2008-2011), que esclareceu e ampliou a narrativa da lógica; e um período de avanço (2012 em diante), no qual se tem visto o aparecimento do estado paradigmático desta lógica, com um número significativo de evolução de estudos científicos sobre sua aplicação, ou seja, trata-se de uma questão filosófica para as organizações.

Payne *et al.* (2008) destacavam que é relativamente pequeno o conhecimento sobre como o consumidor realmente se engaja no processo de cocriação. Para compreensão deste fenômeno, os autores antencionados destacam que seu fundamento se encontra em uma das 9 premissas fundamentais (FP's) que orientam as proposições de valor na forma colaborativa, elencadas por Vargo e Lusch (2004) e Lusch e Vargo (2006), notadamente a de número 6. Esta

premissa explícita que o cliente é sempre um cocriador de valor, ressaltando que isto não existe até que uma oferta seja usada, ou seja, percepção e experimentação são essenciais para esta atribuição, configurando-se no que Grönross e Voima (2012) denominaram, mais contemporaneamente, como *valor de uso* (construído, em parte, por elementos como o diálogo e a comunicação, presentes no clássico modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004)).

Para Prahalad e Ramaswamy (2004) existe um paradoxo no mundo corporativo no século atual, focado no fato de que, cada vez mais, escolhas são disponibilizadas aos consumidores sem que os ofertantes lhes consigam assegurar a obtenção de satisfação. Examinando de perto este fenômeno, os autores verificaram que o cliente poderia participar ativamente no processo pelo qual todas estas empresas geram valor. Desta forma, cliente e empresa teriam envolvimento íntimo na criação conjunta de um valor que seria diferenciado para o cliente e sustentável para a empresa. Cocriação nada mais é do que a ocorrência de uma participação ativa do consumidor no serviço, gerando maior valor através da customização e, culminando na satisfação (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004).

Para efeito da proposição deste trabalho, será adotado como conceito de cocriação de valor o proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004) em seu modelo denominado DART, ao afirmarem que o fenômeno ocorre quando há o envolvimento do consumidor no processo de prestação de serviços ou na personalização de um produto. Segundo estes autores, isto ocorre quando há **diálogo interativo profundo** (comunicação), **acesso à informação e vivência de experiências, transparência** e simetria na troca de informações (clareza sobre a motivação e objetivos dos participantes) e **avaliação de riscos** mútuos decorrentes do processo (não somente de benefícios, onde pontos de vista discrepantes entre clientes e fornecedores precisam de reflexão, construção de sentido e alinhamento, de modo ao avanço dos projetos conjuntos).

Ballantyne (2004) já salientava a importância do diálogo para a cocriação de valor, configurando-o como um processo interativo de aprendizado em conjunto, muitas vezes espontâneo e indisciplinado, mas permeado por uma séria intenção de alcançar a compreensão mútua. Para este autor, por meio do diálogo, levado a efeito por ciclos interativos de aprendizagem, é possível explicar a confiança entre parceiros de negócios, bem como transferir conhecimento dentro da empresa e entre empresas, sob a forma de soluções criativas para problemas de marketing e fornecimento. Nesse caminho, segundo Ballantyne (2004), é possível a criação de valor mútuo nos intercâmbios entre compradores e fornecedores.

Ressalta Gummesson (1987) que qualquer pessoal de contato com o cliente, em qualquer ponto da empresa, se torna a voz da organização em termos de negócios, por conta de suas funções interativas de atendimento ao cliente. Esta visão é compartilhada por Ballantyne

(2004), quando afirma que também o aproveitamento das características intrínsecas de cada organização em termos de conhecimento do grupo de funcionários se faz importante neste processo. O autor antemencionado destaca que o problema comum, hoje em dia, não é o conhecimento do mercado ou encontrar a tecnologia para armazená-lo, mas aprender a apoiar, melhorar e levar à consciência a experiência cotidiana dos funcionários, a qual representa um tipo de conhecimento único e que é de difícil imitação para os concorrentes.

Tais encontros de interação envolvem a criação de confiança entre as partes (BALLANTYNE, 2004; BALLANTYNE; VAREY, 2006). Para estes autores, a confiança mútua tem a sua oportunidade de forma natural durante a interação dialógica, dada a ênfase em ouvir, fazer perguntas e refletir sobre o significado da informação, sendo esta uma base para uma maior interação. Ganesan (1994) descobriu que a cooperação aumenta quando as partes passam a fazer juízos positivos umas com as outras ao longo do tempo, sugerindo que tais julgamentos sobre confiabilidade em um contexto de negócios são baseados em conhecimentos específicos advindos do relacionamento.

Das e Teng (1998) afirmam que a colaboração inclui riscos relacionais (comportamento inadequado em relação aos parceiros) e riscos de falta de desempenho (a soma dos fatores que impedem que a empresa atinja seus objetivos até o final da parceria). Se uma empresa perceber que deve fazer mais desses tipos de sacrifícios para cocriar um serviço com um cliente, ela deveria estar menos disposta a participar do processo de cocriação. Portanto, a razão dos benefícios para os sacrifícios deve determinar o compromisso da empresa com a cocriação.

O problema com a avaliação de risco é que ninguém pode ter conhecimento de eventos futuros, e ninguém pode realmente apresentar um único significado para eventos passados ou atuais. Desta forma, os julgamentos de confiança configuram-se muitas vezes em percepções e crenças que vão além de qualquer cálculo de risco, especialmente em situações inovadoras, onde o que está sendo considerado é novo e onde as normas institucionais não oferecem nenhum apoio protetor. Como há sempre algum risco em cooperar por conta de um conhecimento imperfeito, estar em confiança também significa conter a própria ansiedade. Em tais situações, a cocriação passa a se tornar viável quando é testada na aprendizagem conjunta (BALLANTYNE, 2004).

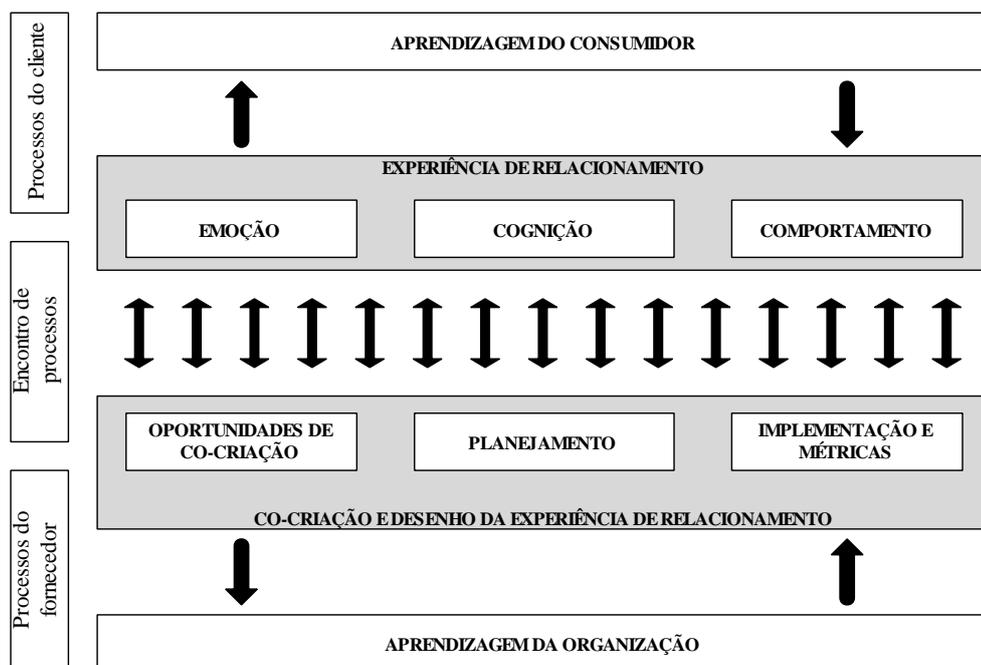
A Lógica Dominante de Serviços (VARGO; LUSCH, 2004), base do proposto por Payne *et al.* (2008), enfatiza que o marketing deve ser visto como um conjunto de processos e recursos com os quais a empresa procura criar proposições de valor. Os processos incluem procedimentos, tarefas, mecanismos, atividades e interações que apoiam a cocriação de valor. Esta visão de processo acentua a necessidade de se ver a relação entre o fornecedor e o cliente

como algo longitudinal e dinâmico, envolvendo um conjunto interativo de experiências e atividades realizadas entre o fornecedor e o cliente, em um contexto específico, utilizando ferramentas práticas que são, em parte, abertas e deliberadas, e em parte baseadas em rotina e comportamentos inconscientes.

O *framework* de cocriação de valor baseado em processos (PAYNE *et al.*, 2008) elenca três componentes: **processos de criação de valor do cliente** (relacionamento, processos, recursos e práticas que os clientes utilizam para gerir as suas atividades junto ao fornecedor), **processos de criação de valor dos fornecedores** (processos, recursos e práticas que o fornecedor utiliza para gerenciar seus negócios e seus relacionamentos com clientes e outras partes interessadas) e **processos de encontro** (processos e práticas de interação e intercâmbio que ocorrem entre os processos dos clientes e os processos dos fornecedores, e que precisam ser geridos para se tornarem oportunidades de cocriação).

Payne *et al.* (2008) apontam que o cliente adquire e usa sua experiência durante o relacionamento (aprendizagem do cliente), a qual, por sua vez, impacta sobre as atividades de cocriação de valor com o fornecedor. Este, conforme aprende mais sobre o cliente, mais oportunidades disponibiliza para melhorar a experiência de relacionamento e a cocriação. A Figura 1 detalha o mecanismo de gerenciamento da cocriação de valor:

Figura 1 - *Framework* conceitual para compreensão do processo de cocriação de valor



Fonte: Payne *et al.* (2008, p. 86), tradução do autor.

Em uma visão mais aproximada da Figura 1, as setas no meio representam encontros

diferentes entre o cliente e o fornecedor, que ocorrem como um resultado de seus respectivos processos criadores de valor. Nota-se que as setas apontam em ambas as direções, destacando a natureza dos encontros. As setas entre os processos do cliente e aprendizado do cliente indicam que o cliente utiliza um processo de aprendizagem baseado na experiência que adquire durante o relacionamento. Esta aprendizagem do cliente, por sua vez, tem um impacto sobre as atividades de cocriação de valor futuro com o fornecedor. Da mesma forma, as setas entre os processos do fornecedor e a aprendizagem da organização indicam que, conforme o fornecedor aprende mais sobre o cliente, mais oportunidades se tornam disponíveis para melhorar ainda mais a experiência de relacionamento e melhorar a cocriação.

Neste sentido, Ballantyne (2004) explica que, na interação de marketing, enquanto o objetivo de todas as partes envolvidas é obter valor equitativo para si próprios, a origem desta participação continua a ser uma forma de ação inicial, seguida de uma resposta. Este movimento pode levar a uma transação de única vez ou à cocriação de valor mútuo ao longo do tempo.

Os consumidores estão se tornando cada vez mais envolvidos no processo de produção como "*prosumers*" (RITZER; JERGENSON, 2010; XIA; SURI, 2014), produzindo e consumindo ao mesmo tempo. Deste modo, as empresas que aproveitam a participação ativa dos consumidores podem ganhar vantagens competitivas sob a forma de maiores vendas, eficiência operacional aprimorada, redução das despesas de marketing e maior satisfação do cliente (BENDAPUDI; LEONE, 2003).

Cheung e To (2015) reconheceram o importante papel que os clientes desempenham em encontros de serviços e mostraram que a orientação motivacional e o envolvimento dos clientes afetam a qualidade e satisfação do serviço percebido. Ainda, a percepção sobre o que é o valor ocorre de forma mais assertiva através da interação entre as empresas e seu consumidor, onde elas podem ouvir os consumidores para terem idéias durante o desenvolvimento de um novo serviço ou produto (LIN *et al.*, 2010; EPP; PRICE, 2011). Porém, normalmente o intercâmbio de marketing não é um processo aberto e as interações são a promulgação desse processo (CHANG *et al.*, 2014).

Há quase três décadas, Grönroos (1990) usou o termo Marketing Interativo para descrever um serviço de relacionamento baseado no cliente-fornecedor, representando os aspectos comportamentais das interações como "momentos da verdade": nestes momentos, os clientes foram considerados como coprodutores do serviço e as tarefas de gestão foram responsáveis por criar um clima para tornar plausível o comportamento consciente dos clientes. Pode-se depreender, portanto, que os atores compartilham com seus parceiros os riscos e custos inerentes ao processo, além de absorver informações fundamentais para solução de seus

problemas organizacionais, tornando o problema mais bem entendido e encaminhando soluções mais adequadas, como resultado da articulação de ideias.

Tais encontros de interação envolvem a criação de confiança entre as partes (BALLANTYNE, 2004; BALLANTYNE; VAREY, 2006), variável abordada em estudos como o de Liang e Wuang (2008) como elemento que se constitui em um dos mais importantes antecedentes da formação de vínculos sociais, de customização e estruturais, influenciando os custos de mudança e a satisfação de clientes a longo prazo, variáveis importantes para o desempenho de mercado. Vega-Vasquez *et al.* (2013) corroboram esta afirmação, ao afirmarem que a cocriação de valor pode satisfazer os clientes.

Não há dúvida de que o movimento de cocriação tem grandes implicações para todas essas áreas, desafiando a compreensão da natureza do valor e como o mesmo é gerado. A visão de cocriação começa com as interações como *locus* de valor e plataformas de compromissos com indivíduos como *locus* de criação de valor. Ainda, as empresas cocriativas seguem um princípio simples: eles concentram toda a organização nos compromissos com indivíduos. À medida que as partes interessadas colaboram na cocriação de valor, valorizam-se individualmente e coletivamente tornam-se os meios e o fim de seu próprio processo de criação de valor, alimentando a confiança mútua (LEAVY, 2014).

Xia e Suri (2014) compartilham desta visão, definindo a cocriação de forma ampla como uma estratégia que cria e entrega um serviço com o esforço conjunto do provedor de serviços e do consumidor. Ainda, afirmam que os recentes desenvolvimentos tecnológicos e as condições econômicas incentivam as empresas a buscarem uma participação cada vez mais ativa dos consumidores na produção de bens e serviços, oferecendo diversas opções de cocriação. Neste sentido, a redução de riscos e complicações, tanto para os consumidores quanto para os prestadores serão transmitidas entre as partes, juntamente com os esforços para esta minimização (KRISHNA; DHAKA, 2013).

Dal Zotto *et al.* (2018) destacam que existe uma certa diferenciação nos níveis de envolvimento dos consumidores, que pode variar entre envolvimento produtivo e envolvimento complementar: no envolvimento produtivo o fornecedor explora os recursos dos clientes, integrando-os para a produção do serviço, ou seja, os clientes têm um impacto direto sobre os processos de proposição de valor da empresa, a qual deve integrar essa contribuição em seu processo de fabricação; no envolvimento complementar o consumidor somente conclui a proposta de valor que uma empresa vende.

Para Payne *et al.* (2017), Ballantyne (2003) parece ser o primeiro autor a defender a cocriação como uma maneira de propor valor. Mais tarde, Lusch e Vargo (2006) identificaram

a cocriação da proposição de valor como um componente-chave da lógica dominante nos serviços, onde a ênfase muda para uma troca de benefícios e sacrifícios, que são abrangidos pelo valor global do relacionamento e no relacionamento contínuo com o cliente.

Em contraponto, o risco de uma incompatibilidade entre os produtos e os clientes pode ocorrer, pois as informações sobre as necessidades e desejos do cliente não são transmitidas, por vezes, corretamente, resultando em uma percepção de valor desalinhada com a proposta do fornecedor. Assim, a aplicação de mecanismos de cocriação de valor, como o codesenvolvimento ou o *crowdsourcing* ajudam a preencher essa lacuna e se tornam uma fonte extremamente importante para recursos adicionais de clientes, o que pode resultar em uma vantagem competitiva sustentável para a empresa (SAARIJÄRVI, 2012).

Outros autores também apontam uma perspectiva conflituosa, onde o valor coletivo nunca poderia ser totalmente alcançado, pois o valor seria negociado ao longo de vários atores, passando por múltiplas influências em um dado sistema, fazendo um contraponto a uma visão considerada romântica sobre os efeitos positivos da cocriação de valor para todas as partes interessadas. Num valor conflituoso, os recursos e habilidades de cocriação são retidos e utilizados para revogar as relações de poder desiguais (CORVELLEC; HULTMAN, 2014).

Assim, para um diálogo ativo e o desenvolvimento de uma solução compartilhada, a empresa e o consumidor devem se tornar iguais e solucionadores de problemas comuns. A caixa de diálogo deve se centrar em questões de interesse para ambos, contexto no qual o consumidor e a empresa devem ter regras de compromisso claramente definidas, onde o acesso e a transparência são fundamentais para ter um diálogo significativo, levando a uma avaliação clara pelo consumidor dos benefícios de risco de um curso de ação e decisão (CORVELLEC; HULTMAN, 2014; LEAVY, 2014).

Entretanto, a falta de entendimento comum pode levar a uma má qualidade do serviço, mesmo que o fornecedor tenha como objetivo atender às necessidades dos clientes (GYLLING *et al.*, 2012). Corvellec e Hultman (2014) destacam que o diálogo é difícil se os consumidores não tiverem o mesmo acesso e transparência à informação, pois as empresas tradicionalmente se beneficiaram de explorar a assimetria de informação entre elas e o consumidor individual. Os autores antes mencionados apontam que, devido à onipresente conectividade, é possível que um consumidor individual tenha acesso a toda a informação de que precisa por meio da comunidade de outros consumidores da empresa.

Bagheri *et al.* (2019) corroboram esta colocação, argumentando que a transferência de conhecimento do cliente para a organização no contexto das modernas redes de valor é algo difícil, devido a alguns desafios reconhecíveis, tais como a falta de confiança.

Como consequência, o foco do relacionamento muda para o planejamento da capacidade da rede de experiências em aumentar e diminuir rapidamente, em um sistema reconfigurador de recursos em tempo real, com objetivo de acomodar os desejos do consumidor em constante mudança, conseguindo-se personalizar as experiências de cocriação e aprendendo em conjunto. Esse sistema pode ser altamente exigente, mas promete ganhos de eficiência cada vez maiores, sendo crucial que as empresas desenvolvam um forte compromisso de gestão com as capacidades de cocriação de clientes e funcionários, ou uma cultura de cocriação, para conseguir uma cocriação efetiva (PAYNE *et al.*, 2008; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; RAMASWAMY, 2009; LEAVY, 2014).

Em um cenário onde os clientes estão cada vez mais bem informados e capacitados, uma visão centrada no cliente está se tornando uma estratégia de diferenciação importante para as empresas, que precisam entregar uma experiência de cliente perfeita. Neste contexto, conhecimentos relacionados ao cliente são considerados como uma das fontes primárias no processo de provisionamento de soluções integradas. Porém, isto implica a importância da partilha eficaz de conhecimento do cliente entre os atores de um relacionamento (BAGHERI *et al.*, 2019).

A literatura reconhece a importância tanto dos funcionários da linha de frente, dos funcionários em contato direto com os clientes quanto dos clientes como cocriadores (OTTENBACHER *et al.*, 2006). Além disso, a extensão do marketing da cocriação depende de quanto conhecimento do cliente uma empresa pode acumular e usar, aspectos estes abordados nas premissas fundamentais sobre o que seria uma organização orientada para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1993).

O Quadro 1 mostra algumas definições acerca do conceito de cocriação de valor nas três últimas décadas, evidenciando, de modo geral, elementos comuns entre as diversas abordagens:

Quadro 1 - Definições de cocriação de valor

Grönroos (1990)	O “Marketing Interativo” descreve um serviço de relacionamento baseado no cliente-fornecedor, representando os aspectos comportamentais como “momentos da verdade”: nestes momentos, os clientes são considerados como coprodutores.
Gummesson (1995)	É preciso ver da perspectiva do cliente a noção de valor, ocasionando uma mudança de foco acerca dos meios e da perspectiva do produtor, migrando-se para a utilização de uma perspectiva do consumidor.
Hoolbrook (1996)	O valor é uma experiência relativa vivenciada pelo consumidor e definida somente por ele, envolvendo aspectos emocionais, contextuais, simbólicos e por vezes não-utilitários
Haeckel (1999)	Migração da estratégia do “fazer e vender” para “sentir e responder” (p. 22). A empresa e o cliente criam valor conjuntamente nos “pontos de interação”, em momentos e locais onde a experiência de cocriação ocorre, com o valor sendo criado em conjunto.

(continua...)

(conclusão)

Sheth e Parvatiyar (2000)	É necessário sair de simples trocas de bens tangíveis para as trocas de intangíveis, habilidades especializadas, conhecimento e processos. Desta forma, o valor passaria a ser definido pelo cliente e cocriado com ele, ao invés de estar embutido no produto ou serviço.
Sheth <i>et al.</i> (2000)	A cocriação descreve os processos em que se envolvem os comerciantes e os clientes, interagindo em aspectos de design, produção e atendimento do produto ou serviço.
Vargo e Lusch (2004)	Entendimento que o marketing é um processo de aprendizado contínuo, o qual deve se beneficiar do conhecimento de clientes potenciais e cultivar relacionamentos que envolvam os clientes no desenvolvimento de proposições de valor customizadas e competitivas.
Prahalad e Ramaswamy (2004)	É a ocorrência de uma participação ativa do consumidor, gerando maior valor através da customização. Ocorre quando há envolvimento no processo de prestação de serviços ou na personalização de um produto, em um modelo de atividade econômica do tipo C2B2C (<i>consumer-to-business-to-consumer</i>).
Edvardsson <i>et al.</i> (2005)	A cocriação de valor nada mais é do que a experiência do cliente como uma fonte de valor.
Lusch e Vargo (2006)	O cliente é sempre um cocriador de valor, e este não existe até que uma oferta seja usada, ou seja, percepção e experimentação são essenciais para esta atribuição.
Payne <i>et al.</i> (2008)	O cliente adquire e usa sua experiência durante o relacionamento, a qual impacta sobre as atividades de cocriação de valor com o fornecedor.
Ritzer e Jergenson (2010)	Os consumidores estão se tornando cada vez mais envolvidos no processo de produção como " <i>prosumers</i> ", produzindo e consumindo ao mesmo tempo.
Kennedy <i>et al.</i> (2012)	A cocriação enfatiza a participação e interação dos consumidores nos processos das empresas.
Lin <i>et al.</i> (2010)	A percepção sobre o que é o valor ocorre de forma mais assertiva através da interação entre as empresas e seu consumidor, onde elas podem ouvir os consumidores para terem idéias durante o desenvolvimento de um novo serviço ou produto.
Leavy (2014)	As empresas cocriativas concentram toda a organização nos compromissos com indivíduos. As partes interessadas colaboram na cocriação de valor, valorizam-se individualmente e coletivamente, tornam-se os meios e o fim de seu próprio processo de criação de valor.
Corvellec e Hultman (2014)	Trata-se de um diálogo ativo e do desenvolvimento de uma solução compartilhada, em que a empresa e o consumidor devem se tornar iguais e solucionadores de problemas comuns.
Cheung e To (2015)	Os clientes desempenham um papel importante nos encontros de serviços, e seu envolvimento afeta a qualidade e satisfação do serviço percebido.
Dal Zotto <i>et al.</i> (2018)	A cocriação é o envolvimento dos consumidores, podendo ser produtivo (o fornecedor explora os recursos dos clientes, integrando-os para a produção) ou complementar (o consumidor somente conclui a proposta de valor que uma empresa vende).
Bagheri <i>et al.</i> (2019)	Os conhecimentos relacionados ao cliente são uma das fontes primárias no processo de provisionamento de soluções integradas, por meio da partilha eficaz de conhecimento do cliente entre os atores de um relacionamento.

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

3.2 Orientação para o Mercado

Gebhardt (2012) aponta que há um questionamento comum entre alguns leitores e, especialmente entre alguns gestores: por que algumas empresas têm mais capacidade ou são melhores que outras nas suas estratégias de marketing? Destaca o autor que compreender melhor seus mercados, identificar segmentos ainda não muito bem atendidos ou mesmo novas vantagens competitivas e desenvolver soluções específicas para mercados-alvo pode auxiliar na obtenção de maiores lucros, de forma geral.

Muitas empresas com as capacidades supracitadas possuem uma característica comum,

que consiste em serem orientadas para o mercado, posicionamento este que tem base em identificar as reais necessidades dos clientes. Este pensamento já era adotado por Adam Smith, em seu livro ‘A Riqueza das Nações’ (um clássico da Economia, de 1776), e que foi reforçado por Drucker (1954), Shapiro (1988), Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990), dentre outros.

Nos mercados globais altamente competitivos de hoje, os profissionais buscam melhorar a eficácia organizacional identificando métricas organizacionais ligadas ao desempenho do negócio. A orientação do mercado (OM) é uma dessas métricas, que surgiu como um preditor significativo de desempenho e presume-se que contribua para o sucesso a longo prazo (DESHPANDÉ; FARLEY, 1998; CANO *et al.*, 2004).

Kohli e Jaworski (1990), em seu clássico artigo sobre orientação para o mercado, identificaram que as percepções dos executivos em sua amostra levaram a concluir que, se a intensidade competitiva for elevada, a relação entre a orientação e o desempenho devem ser mais fortes. O raciocínio é que, em condições de alta intensidade competitiva, uma unidade de negócios deve ser mais agressiva ao descobrir os desejos dos clientes e criar valor, de modo a satisfazer essas necessidades.

Em acréscimo, durante várias décadas pesquisadores e profissionais de marketing proclamaram que a adoção de uma filosofia orientada para o consumidor seria a chave para desenvolver e manter uma vantagem competitiva sustentável para uma empresa que opera em um ambiente altamente competitivo (OSPINA; PEREZ, 2013).

As definições operacionais mais amplamente aceitas sobre o construto foram propostas por Narver e Slater (1990) e Kohli e Jaworski (1990). Estes últimos sugerem que a orientação para o mercado apresenta três componentes: geração de inteligência, disseminação de inteligência e responsividade. Narver e Slater (1990) consideram a orientação do mercado como um construto envolvendo três componentes comportamentais: orientação ao cliente, orientação ao concorrente e coordenação interfuncional.

Em seu estudo, considerado seminal, Narver e Slater (1990) descobriram que, além de a orientação do mercado consistir em três componentes comportamentais (orientação ao cliente, orientação do concorrente e coordenação interfuncional), também apresenta dois critérios de decisão (foco a longo prazo e ênfase no lucro), o que formaria um conjunto de cinco elementos. Posteriormente, Kumar *et al.* (1998) examinaram esta afirmação estatisticamente e descobriram que os cinco componentes da orientação para o mercado estão realmente intimamente ligados, com correlações significativas. Com base nestes achados, parece razoável tratar os cinco componentes da orientação do mercado como partes de uma construção comum

e agregar as cinco dimensões em um único indicador, denominado então de orientação para o mercado (KUMAR *et al.*; 1998; SUBRAMANIAN *et al.*, 2009).

Porém, Sorensen (2009) discorda, apontando que tratar da orientação para o mercado contemporânea e suas medidas empíricas em uma forma associada pode não ser necessariamente vantajoso para a pesquisa deste construto. Para este autor, uma construção de orientação de mercado muito ampla pode ocultar seus verdadeiros *drivers* subjacentes, particularmente se as orientações não forem separadas como medidas autônomas (para o cliente e para os competidores).

Outros pesquisadores apontam que a pesquisa sobre a orientação para o mercado baseou-se principalmente em duas perspectivas: uma de foco cultural e outra com foco comportamental (GRIFFITHS; GROVER, 1998; MATSUNO *et al.*, 2005; VAN RAAIJ; STOELHORST, 2008). Na perspectiva cultural assume-se que a orientação ao mercado é uma questão da cultura da organização, voltada para criar, de forma mais eficaz e eficiente, comportamentos necessários para uma criação de valor superior para os clientes (NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDÈ *et al.*, 1993; 1998). Em se tratando de uma perspectiva comportamental, a orientação para o mercado seria a própria implementação do conceito de marketing (KOHLI; JAWORSKI, 1990; DAY, 1994).

Nota-se, assim, as diferenças entre as duas principais perspectivas: a perspectiva comportamental de Kohli e Jaworski (1990) enfatiza um comportamento contínuo, na forma de um conjunto de atividades dentro da organização baseados na geração e disseminação da inteligência de mercado e na resposta da organização a esse conhecimento. Já a perspectiva cultural de Narver e Slater (1990) aponta que os comportamentos adotados pela empresa se transformam na cultura organizacional. Pode-se dizer, portanto, que a abordagem de Narver e Slater (1990) engloba os principais aspectos do conceito de Kohli e Jaworski (1990), mas indo além do operacional, acrescentando fatores culturais (HOOLEY *et al.*, 2000).

A perspectiva adotada neste trabalho é de que a orientação para o mercado é uma cultura da organização, sendo esta formada por crenças, símbolos e mecanismos destinados a criar os comportamentos necessários para responder às necessidades do mercado (HOMBURG; PFLESSER, 2000; GRINSTEIN, 2008).

Homburg e Pflessler (2000) propuseram uma terceira perspectiva, denominada de integracionista. Usando um modelo multicamadas de cultura organizacional, esses autores mostram que os comportamentos orientados para o mercado podem ser modelados como uma das quatro camadas de uma cultura orientada para o mercado. Independentemente da perspectiva (comportamental, cultural ou integracionista), a maioria dos autores sobre o assunto

parece concordar que a orientação do mercado contém elementos de geração, disseminação e uso de inteligência de mercado, com o objetivo de criar valor para os clientes (LAFFERTY; HULT, 2001).

Em uma sequência de estudos acerca dos conceitos e premissas da orientação para o mercado, Narver *et al.* (2004) observaram que a maioria dos estudos sobre o tema eram conduzidos sob um enfoque responsivo, ou seja, baseado nas tentativas da organização em entender e satisfazer as necessidades expressas dos consumidores, refletidas pelo que os consumidores efetivamente conhecem. Porém, afirmavam estes autores que nem sempre o cliente tem conhecimento suficiente ou sabe se expressar. Assim, apresentaram uma nova perspectiva, denominada de proativa (caracterizada pela tentativa da organização em entender e satisfazer as necessidades latentes dos consumidores, ou seja, necessidades e soluções onde o cliente não tem conhecimento e não sabe expressar).

Baker e Sinkula (2007), porém, criticaram esta nova perspectiva, afirmando que o construto de orientação para o mercado é essencialmente composto pelas necessidades latentes dos consumidores e comprovaram que o efeito entre orientação para o mercado é mais consistente ao todo, e não dividido em perspectivas proativas e responsivas.

Liao *et al.* (2011) realizaram um estudo baseado nas escalas e interações entre construtos da literatura sobre o tema, entre 1995 e 2008, demonstrando que, baseados nos impactos ambientais, os elementos de aprendizagem, orientação para o mercado e qualidade irão integrar uma cultura organizacional que aprimora as inovações, o marketing da organização e, como consequência, provocam um melhor desempenho organizacional.

Thoumrungroje e Racela (2013) igualmente apontaram que a orientação para o mercado pode ser vista como um caminho crítico para empresas líderes, visando descobrir novos produtos que, subsequentemente, melhoram o desempenho das organizações.

O *Marketing Science Institute* (MSI) reconheceu a importância da orientação para o mercado por muitos anos e aponta que continua sendo um tema relevante de pesquisa. Ao longo do tempo, os estudiosos reconheceram que a pesquisa de orientação ao mercado influenciou significativamente o desenvolvimento do conhecimento de marketing (BIGGADIKE, 1981; KOHLI; JAWORSKI, 1990; DAY; MONTGOMERY, 1999).

Segundo Renko (2009), a orientação para o mercado foi definida pela primeira vez dentro da literatura de marketing como uma cultura de nível organizacional que compreende valores e crenças sobre como colocar o cliente em primeiro lugar na planificação de negócios. Porém, a literatura contém diferentes conceituações e medidas deste construto, sendo que essas diferentes visões também levam a diferentes implicações normativas (MASON; HARRIS,

2005; GEBHARDT, 2012).

Day (1994) já apontava que a organização orientada para o mercado deveria possuir algumas habilidades, consideradas como fatores críticos para o sucesso, podendo estar divididas em três categorias: (1) processos de fora para dentro, ligados à percepção de mercado, conexão com o consumidor, vínculo com o canal de informação e monitoramento da tecnologia; (2) processos de integração, formados pelo atendimento ao consumidor, preço, compra, entrega, desenvolvimento de novos produtos e novas estratégias e (3) processos de dentro para fora, relacionados ao gerenciamento financeiro, controle de gastos, desenvolvimento de tecnologias, integração de logística, processo de produção, gerenciamento de recursos humanos e ambiente.

Cano *et al.* (2004), em estudo realizado em 23 países, com organizações de distintos segmentos, já apontavam que a orientação para o mercado surgia como um dos antecedentes da performance em marketing, quer esta sob métricas financeiras e não-financeiras.

Miles e Arnold (1991) também afirmavam que a MO consistia em uma dimensão de orientação estratégica que garantia que ofertas bem-sucedidas permaneceriam competitivas no mercado. Dentre as vantagens mais comuns de uma organização orientada para o mercado podem ser elencadas a satisfação e a propensão à lealdade dos clientes, maior facilidade em inovar em produtos ou serviços, motivação interna dos colaboradores e, como parte essencial, maiores lucros (CANO *et al.*, 2004; DESPHANDÉ, FARLEY, 1998; KIRCA *et al.*, 2005; KUMAR *et al.*, 2011).

O Quadro 2 mostra algumas definições acerca do conceito de orientação para o mercado, evidenciando, de modo geral, elementos comuns entre as diversas abordagens, tais como a capacidade de lidar com informações, coordenação interfuncional e atendimento às necessidades dos clientes:

Quadro 2 - Definições de orientação para o mercado

Shapiro (1988)	Uma empresa é orientada para o mercado se “a informação sobre todas as influências importantes de compra permeia todas as funções corporativas” (p. 120), “as decisões estratégicas e táticas são feitas de forma interfuncional e interdivisional” (p. 121) e “as divisões e as funções tornam-se bem coordenadas e as decisões e execuções tem um senso de compromisso” (p. 122)
Kohli e Jaworski (1990)	“A orientação para o mercado é a geração de inteligência de mercado em toda a organização referente às necessidades atuais e futuras do cliente, disseminação da inteligência em departamentos e capacidade de resposta a toda a organização” (p. 6)
Narver e Slater (1990)	A orientação para o mercado é definida como “a cultura empresarial que cria, de forma mais eficaz e eficiente, os comportamentos necessários para a criação de um valor superior para os clientes” (p. 20). “Consiste em três componentes comportamentais - orientação ao cliente, orientação para concorrentes e coordenação interfuncional - e dois critérios de decisão - foco e rentabilidade a longo prazo” (p. 21)

(continua...)

(conclusão)

Ruekert (1992)	O nível de orientação para o mercado em uma unidade de negócios é “o grau em que a unidade de negócios (1) obtém e usa informações dos clientes; (2) desenvolve uma estratégia que atende às necessidades dos clientes; e (3) implementa essa estratégia respondendo às necessidades e desejos do cliente” (p. 228)
Deshpandé <i>et al.</i> (1993)	A orientação ao cliente é “o conjunto de crenças que colocam o interesse do cliente em primeiro lugar, sem excluir aqueles de todas as outras partes interessadas, como proprietários, gerentes e funcionários, para desenvolver uma empresa rentável a longo prazo” (p. 27)
Day (1994)	“A orientação para o mercado representa habilidades superiores na compreensão e satisfação dos clientes” (p. 37)
Frishammar e Hörte (2007)	“Uma ideia central na orientação para o mercado é o conceito de marketing, que é uma filosofia empresarial ou declaração de política. Em termos simples, a satisfação das necessidades e desejos dos clientes-alvo de forma mais eficaz e eficiente do que o concorrente determina o cumprimento de metas de uma organização. A orientação para o mercado basicamente significa implementar o conceito de marketing” (p. 766)
Van Raaij e Stoelhorst (2008)	“Organizações voltadas para o mercado são aquelas bem informadas e que têm a capacidade de usar essa vantagem de informação para criar um valor superior para seus clientes-alvo” (p. 1269)
Gebhardt (2012)	“A habilidade de agir em uníssono, entre todos os departamentos da empresa, para coletar informações sobre atuais e potenciais clientes, disseminar esta informação aos diversos envolvidos, desenvolver estratégias e táticas para ofertar ações de marketing melhores que as existentes no contexto competitivo, implementá-las com sucesso e exceder as expectativas dos clientes, alcançando vantagens competitivas” (p. 29)

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

A definição de orientação para o mercado dada por Kohli e Jaworski (1990) esclarece que a MO é uma decorrência comportamental dos membros da organização, que atuam em conjunto em ações de coleta, disseminação de informações e inteligência de mercado. Destacam estes autores que os comportamentos, porém, são somente a parte visível de uma empresa orientada para o mercado, pois trata-se de uma questão cultural, configurada pelos modelos mentais vigentes na organização.

Ainda, é importante notar que Deshpandé *et al.* (1993) não usam o termo orientação para o mercado, mas usam a orientação para o cliente em vez disso. Porém, estes autores se referem ao mesmo conceito, vendo as orientações para o cliente e para o mercado como sendo sinônimos (VAN RAAIJ; STOELHORST, 2008).

Para Gebhardt (2012), cinco são os valores mais comuns observados em empresas orientadas para o mercado: colaboração (trabalhando de forma conjunta é possível alcançar mais resultados do que separadamente), respeito pelo próximo/empatia (considerar as perspectivas, necessidades, treinamento, *expertise* e experiências dos outros para interpretar ou responder às suas ações), cumprimento do que foi prometido (para ter sucesso todos devem fazer sua parte, sob forte noção dos impactos de suas atitudes), abertura (de forma honesta, compartilhar informações, suposições e motivos permite que outros entendam e colaborem efetivamente com a organização) e confiança (expectativas positivas sobre intenções e

comportamentos, pressupondo-se alta noção de coleguismo/companheirismo).

Ainda, assume-se a premissa de que “o mercado é a razão de existir da empresa” como sendo uma sexta premissa, constituída pelos demais valores. Neste contexto, quanto mais estes valores estiverem permeando a organização, mais orientada para o mercado ela poderá ser considerada, ao mesmo tempo em que estes valores podem sofrer pequenas adaptações em sua periferia, mas nunca em sua essência (GEBHARDT, 2012).

Jaworski e Kohli (1993) deixam claro que a orientação para o mercado se refere à implementação do conceito de marketing sob a luz da geração e disseminação de inteligência e capacidade de resposta a toda a organização. A MO é um fator interno e cultural, que se centra na geração de ideias externas e na entrega de produtos e serviços valorizados pelos clientes através do monitoramento de condições de marketing e coleta de informações (ALPKAN *et al.*, 2007).

Kohli *et al.* (1993) realizaram estudo com 452 empresas americanas quanto à influência da orientação para o mercado nos empregados e no desempenho organizacional, mostrando que estes aspectos apontaram uma relação positiva.

Cano *et al.* (2004) efetuaram uma meta-análise sobre este construto e os achados sugerem que a relação entre orientação para o mercado e desempenho do negócio é positiva e consistente em todo o mundo. Por meio de estudos realizados em 23 países, abrangendo cinco continentes, os autores antes mencionados apontaram a orientação para o mercado como um antecedente significativo de desempenho, inferindo sua contribuição para o sucesso a longo prazo. Ainda, correlações mais fortes entre a orientação para o mercado e o desempenho do negócio foram encontradas para organizações sem fins lucrativos em comparação com empresas de fins lucrativos, bem como foram mais fortes em organizações de serviços em comparação com empresas de manufatura (CANO *et al.*, 2004).

Em contrapartida, Kirca *et al.* (2005) sugerem que a relação orientação para o mercado *versus* desempenho é mais forte em amostras de empresas de manufatura, mas também, a exemplo de Cano *et al.* (2004), apontaram maior força de relação em estudos que utilizam medidas subjetivas de desempenho.

Posteriormente, Frishammar e Hörte (2007) examinaram as relações entre orientação para o mercado e desempenho no desenvolvimento de novos produtos, concluindo que existem relações positivas entre ambos os construtos, salientando que nem características do produto nem características ambientais modificam essas relações, o que corroborou os achados de Kohli *et al.* (1993).

De outra parte, a literatura existente mostra algumas divergências quanto à capacidade

da MO de impactar a inovação em produtos ou serviços de forma positiva (BERTHON *et al.*, 1999; RENKO, 2009). Alguns estudos apontam uma relação positiva entre o desempenho de organizações orientadas para o mercado e o desenvolvimento de novos produtos (ATUAHENE-GIMA, 1995; ATUAHENE-GIMA; KO, 2001). Outros estudos ainda sugerem que o efeito da MO pode depender de outros fatores, tais como a turbulência do mercado e intensidade de competitividade (GATIGNON; XUERE, 1997) ou a presença de uma cultura inovadora interna da empresa (HURLEY; HULT, 1998).

Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990), Deshpandé *et al.* (1993) e Matsuno *et al.* (2002) apontaram ligações positivas entre a orientação para o mercado e o desempenho, enquanto outros não encontraram suporte para uma relação positiva direta entre os construtos (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998). Pelham e Wilson (1996), adicionalmente, descobriram que a orientação do mercado influencia o sucesso de um novo produto, mas não afeta outros indicadores de desempenho, como por exemplo crescimento ou participação no mercado.

No desenvolvimento da escala denominada de MARKOR, Kohli, Jaworski e Kumar (1993) evidenciaram o papel de alguns antecedentes e consequentes da orientação para o mercado. Neste sentido, cabe salientar como antecedentes propostos pelos autores mencionados o comprometimento organizacional, espírito de equipe, conflito e contato interdepartamental e sistemas organizacionais, e os consequentes comprometimento organizacional, turbulência do mercado, intensidade competitiva e turbulência tecnológica, bem como o desempenho organizacional (este avaliado em termos de desempenho geral e de participação de mercado).

O incremento dos resultados no desempenho da empresa começa pela assunção de que o mercado é a razão de existir de toda organização. Isto conduzirá a um incentivo para a coleta e monitoramento do ambiente de forma mais harmônica e focada, ou seja, como parte do cotidiano dos colaboradores. Ainda, se esta informação é capaz de circular pela empresa de forma mais fluida, a quantidade de potenciais colaboradores para formular e implementar estratégias aumenta consideravelmente, ao contrário dos modelos mais tradicionais do planejamento estratégico, onde geralmente poucos decisores atuam, sem compreender totalmente os aspectos e mecanismos intrínsecos e de interdependências entre os recursos da empresa (GEBHARDT, 2012).

Aspectos tradicionais da gestão, tais como a garantia da qualidade dos produtos e serviços também são influenciados por uma cultura baseada na orientação para o mercado, na medida em que as necessidades dos clientes são decodificadas e perpassadas pelos setores da empresa de forma mais eficiente, uniformizando a compreensão dos envolvidos. Uma das consequências naturais disto é a satisfação dos clientes, com provável repetição de compras,

por exemplo (GEBHARDT, 2012).

Kennedy *et al.* (2003) comentam acerca da implementação de uma cultura orientada para o mercado, apontando que a mesma deve ser de orientação ao cliente, usando os requisitos deste e disseminando o *feedback* de desempenho para alavancar uma cultura de conexão interdepartamental.

Para uma eficiente implementação de orientação para o mercado é preciso capacitar os funcionários de contato com clientes e envolver os clientes no processo de redesenho, ao mesmo tempo em que é importante envolver o pessoal de contato com clientes e os próprios na tomada de decisões, medindo e analisando o desempenho com base em dados de mercado, usando a satisfação do cliente para avaliação de desempenho e sistema interno de recompensas (HOMBURG *et al.*, 2004)

Mais recentemente, Morgan *et al.* (2015) apontaram que, devido a processos por vezes conflitantes de geração de ideias, as empresas podem sofrer sobrecarga de informações e ter dificuldade em classificá-las, o que pode dificultar a capacidade de considerar eficazmente a adequação de tais informações, dificultando o desempenho de novos produtos. Além disso, os concorrentes também podem implementar simultaneamente os processos externos de geração de ideias de MO, fazendo com que as empresas sofram de uma incapacidade de construir uma vantagem competitiva sustentável. Desta forma, observa-se que a MO por si só pode não ser efetiva, a menos que outras variáveis estejam presentes.

Porém, é possível criar uma cultura de orientação para o mercado por meio de estágios denominados de **iniciação, reconstituição, institucionalização e manutenção**. Para tal, o primeiro e principal passo é mudar o modelo mental dos gestores, por meio de uma noção de comprometimento destes para com a mudança (neste sentido o autor demonstra a necessidade de reconhecer o estágio atual da empresa e preparar a mudança). Em um segundo momento, denominado de reconstituição, os gestores introduzem na organização uma visão acerca dos benefícios da mudança de orientação, valores e normas que serão vigentes, uniformização de expectativas em termos de processos e participação de todos e, também, estratégias e planos para a operacionalização da mudança (GEBHARDT, 2012).

Para o autor antes mencionado, a utilização de equipes multidisciplinares em visitas aos clientes, relatando seus achados no retorno à organização pode ser uma forma de compartilhamento de informações bastante interessante, bem como pode proporcionar maior agilidade no percurso da informação.

Bagozzi *et al.* (2011) já discorriam acerca de duas orientações contrastantes, pelas quais os vendedores interagem com os clientes, classificando-as em comportamento de orientação para

vendas (SO) versus orientação para o cliente (CO). Na visão orientada para vendas o agente tenta, de qualquer forma, “empurrar” produtos ou serviços para o cliente, não estando concentrado nos reais problemas ou necessidades deste (em uma clara visão de transação econômica discreta/simples) ao contrário de um agente orientado para o cliente, que busca compreender a outra parte, reconhecendo uma oportunidade, para só então ofertar uma solução específica e adequada, que poderá levar a uma relação de longo prazo.

Evidencia-se uma distinção importante entre CO e SO, centrada na motivação para aprender sobre os clientes: vendedores CO mostram curiosidade natural e uma prontidão para descobrir necessidades de determinados clientes, além de determinar como essas necessidades poderão ser satisfeitas com os recursos disponíveis pela empresa. Desta forma, alinham-se ideias abstratas derivadas de análises da indústria, compradores e recursos próprios, por exemplo, com as necessidades concretas e problemas dos clientes (BAGOZZI *et al.*, 2011).

Franke e Park (2006) sugeriram que o comportamento de vendas do tipo CO é associado com o desejo de manter um relacionamento a longo prazo com o cliente, motivação intrínseca, habilidade empática e vontade de assumir riscos (por exemplo, apostando em resultados incertos de vendas a longo prazo, ao invés de manter um foco de curto prazo). Todavia, alguns membros podem apresentar certa resistência à nova orientação, sendo papel dos gestores reforçar a necessidade de engajamento, sob pena até mesmo de desligamento da organização.

Gebhardt (2012) finaliza apontando que, de modo a institucionalizar o novo comportamento, a formalização das estruturas, a criação de mecanismos de recompensa, treinamentos de reforço e empoderamento/autonomia são aspectos a serem levados em conta como importantes. Ainda, aponta o autor ante mencionado que o monitoramento e a medição do desempenho, bônus especiais, promoções hierárquicas, dentre outros meios, podem servir como motivação à manutenção do novo comportamento desejado.

3.3 Estratégias de Inovação de Produtos e Serviços

A inovação é constituída por algumas características: a primeira é a dimensão da inovação, a segunda é o grau de inovação e a terceira é o tipo de inovação (PIKKEMAAT; PETERS, 2006; SLATER; MOHR; SENGUPTA, 2014).

A dimensão da inovação leva em conta a quem a inovação é “nova”, ou seja, uma empresa pode ser nova para a própria, nova para o setor de atividade da mesma, nova ao mercado nacional ou nova ao mercado mundial (PIKKEMAAT; PETERS, 2006).

O grau de inovação se divide em dois: inovação radical e inovação incremental (PIKKEMAAT; PETERS, 2006; PIKKEMAAT; WEIERMAIR, 2007; MARTÍNEZ-ROS; ORFILA-SINTES, 2009; MENGUC; AUH; YANNOPOULOS, 2014). Na inovação incremental, as inovações apresentam melhorias ou adaptações em rotinas, operações, serviços, produtos (entre outros já existentes), possuindo, geralmente, investimentos menores e resultados mais previsíveis (PIKKEMAAT; PETERS, 2006; MARTÍNEZ-ROS; ORFILA-SINTES, 2009; MENGUC *et al.*, 2014). A inovação radical é uma inovação que apresenta mudanças radicais nas práticas existentes de tecnologia, estrutura, atividades de fabricação e de utilização dos clientes (PIKKEMAAT; PETERS, 2006; DERVITSIOTIS, 2010; MENGUC *et al.*, 2014).

A terceira característica da inovação é quanto ao tipo, ou seja, diz respeito aos vários tipos de inovação que podem ser desenvolvidos por uma organização (PIKKEMAAT; PETERS, 2006; LIN *et al.*, 2010).

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), os quatro tipos de inovações encontrados são:

a) inovação de produto: é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que se refere às suas características ou usabilidades praticadas. Essas inovações de produto podem decorrer da utilização de conhecimento e tecnologias novas ou do rearranjo de conhecimentos e tecnologias existentes;

b) inovação de processo: é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou expressivamente melhorado nas operações da empresa;

c) inovação de marketing: é a criação e implementação de métodos de marketing que possuam importantes mudanças na concepção do produto ou sua embalagem, no posicionamento, promoção e fixação de preço. Esse tipo de inovação visa aumentar as receitas da empresa por meio do atendimento das necessidades dos consumidores;

d) inovação organizacional: é a implementação de um novo método organizacional, quer seja nas práticas de negócios da empresa, no local de trabalho ou nas relações externas da empresa, facilitando assim o acesso da empresa a conhecimentos externos ou suprimentos mais baratos.

Para Teece (2010), a essência de um modelo de negócio está em definir a maneira pela qual a empresa oferece valor aos clientes, leva os clientes a pagar o valor e converte esses pagamentos em lucros. Para ser uma fonte de vantagem competitiva, portanto, um modelo de negócios deve ser aperfeiçoado para atender às necessidades específicas do cliente (TEECE, 2010).

Nisula e Kianto (2013) destacam que a capacidade de uma organização para inovar constantemente, recriar e modificar seus recursos e estratégias é a principal fonte de sobrevivência em ambientes mutáveis e competitivos. Ainda, deve permitir que seja realizada a comunicação e interação direta do ambiente interno com o ambiente externo (AKMAN; YILMAZ, 2008; ZAWISLAK *et al.*, 2018). Desta forma, por meio dessa interação a empresa avalia as expectativas do mercado e seleciona de forma correta o produto que provavelmente terá êxito em sua comercialização.

Diversas são as abordagens que podem explicar o que seria a inovação (NDUBISI *et al.*, 2015). A inovação já foi relatada como um resultado chave da orientação empresarial de uma empresa, definida como processos, práticas e atividades de tomada de decisão que levam a uma participação em mercados novos ou já estabelecidos, por meio de produtos ou serviços novos ou existentes (ROTHWELL, 1992; LUMPKIN; DESS, 1996; LUKAS; FERRELL, 2000).

Também pode ser abordada como o primeiro uso, por parte de uma empresa, de uma tecnologia, estratégia ou prática de gestão, considerando a taxa de difusão desta na indústria ou mercado (LI; ATUAHENE-GIMA, 2001). Envolvendo ou não outras organizações ou usuários dispostos a adotá-la e representando uma significativa mudança ou melhoria em um processo, Li e Atuahene-Gima (2001) comentam que a estratégia de inovação é um reflexo do compromisso de uma organização em desenvolver e comercializar algo novo para ela ou para o mercado como um todo.

As novas tecnologias de comunicação e computação e o estabelecimento de regimes de comércio global relativamente abertos significam que os clientes têm mais opções, que suas necessidades podem encontrar mais formas de expressão e que as alternativas de oferta sejam mais transparentes. As empresas precisam, portanto, ser mais centradas no cliente, sendo que esse desenvolvimento, por sua vez, exige que elas revalorizem as proposições de valor (TEECE, 2010).

Em particular, a gestão da inovação como uma estratégia precisa estar focada nos processos sistemáticos que as organizações utilizam para desenvolver produtos, serviços e processos de negócios novos e melhorados, envolvendo o desenvolvimento de ideias criativas dentro da organização e do ambiente em rede (KADAR *et al.*, 2014).

Modelos de negócios operantes em equilíbrio geral, com mercados unilaterais e competição perfeita são uma caricatura do mundo real. Os produtos intangíveis são de fato onipresentes, os mercados de mais de dois lados são comuns, e os clientes não querem apenas produtos, mas sim soluções para suas necessidades percebidas. Em alguns casos, os mercados podem simplesmente não existir, fazendo com que os empresários tenham que criar

organizações para realizar atividades para as quais os mercados ainda não estão prontos (TEECE, 2010).

Este novo ambiente também ampliou a necessidade de considerar não apenas como atender as necessidades dos clientes de forma mais inteligente, mas também como capturar o valor de fornecer novos produtos e serviços. Neste contexto, sem um modelo de negócios bem desenvolvido, os inovadores não conseguirão entregar e nem capturar o valor das suas inovações (TEECE, 2010).

Destacam Teece (2010) e Ryu *et al.* (2015) que para lucrar com a inovação é preciso se destacar não só na inovação de produtos ou serviços, mas também no design do modelo de negócios, entendendo as opções, as necessidades dos clientes e as trajetórias tecnológicas. O desenvolvimento de um modelo de negócios bem-sucedido é insuficiente para garantir uma vantagem competitiva, pois a imitação é geralmente fácil, ou seja, um modelo de negócios diferenciado (e difícil de imitar) é ainda mais efetivo e é mais provável que obtenha lucros (HAUSER *et al.*, 2006).

Assim, o processo de integração em que uma empresa usa seu conhecimento de mercado, capacidades de detecção de clientes e fornecedores e construção de relacionamento com todas as partes interessadas para ampliar sua capacidade mercadológica é um diferencial muito significativo para que a empresa atinja desempenho superior (NATH *et al.*, 2010; YU *et al.*, 2014). As empresas inovadoras, de forma geral, são mais proativas, o que as concede maior flexibilidade para investir e desenvolver inovações (AKMAN; YILMAZ, 2008).

Examinando a interação da estratégia de desenvolvimento de produtos, a utilização do conhecimento e a inovação de produtos no contexto de empresas multinacionais chinesas, Zhang *et al.* (2009) apontaram, por exemplo, que quando as empresas se esforçam para desenvolver produtos moderadamente ou altamente inovadores, ocorrem recompensas de mercado e impactos positivos sobre o desempenho da inovação do produto (destacando que este impacto positivo não ocorre em inovações meramente incrementais, onde para produtos existentes geralmente exige-se apenas a extensão do conhecimento prévio). Em acréscimo, a utilização do conhecimento é um importante preditor dos benefícios do desenvolvimento de produtos moderadamente e altamente inovadores (HAUSER *et al.*; 2006; ZHANG *et al.*, 2009).

Ainda sobre o papel do conhecimento nas estratégias de inovação, Schulz (2001) e Laursen e Salter (2006) apontam três tipos de fluxos de conhecimento: conhecimento tecnológico (habilidades tecnológicas, informações e *know-how* relacionados a inovações de produtos, incluindo fabricação, engenharia, sistemas de informação e conhecimento de tecnologia de produtos), de clientes (habilidades, informações e *know-how* relacionados aos

clientes, incluindo o seu comportamento ligado a vendas, preço e marcas, por exemplo) e do ambiente competitivo (conhecimento sobre intensidade competitiva, fornecedores, normas industriais e regulamentos).

De modo mais recente observa-se esta mesma visão por Zawislak *et al.* (2018), ao comentarem que uma organização garante uma boa capacidade de inovação observando um conjunto de capacidades, elencadas como: capacidade tecnológica, capacidade operacional, capacidade gerencial e capacidade transacional.

Ao afirmar por meio de estudo empírico com 200 empresas que a apropriação e uso do conhecimento tem influência importante sobre o desempenho organizacional, Ndubisi *et al.* (2015) destacam que uma administração pode aumentar a inovação e o desempenho concedendo maior autonomia aos funcionários, notadamente em termos de comunicação com vários *stakeholders*, não havendo base para qualquer preocupação com potenciais *trade-offs* entre a exploração de novos conhecimentos e a exploração do conhecimento já existente nas organizações.

Para Roper *et al.* (2017), na sua forma mais simples, os benefícios da busca de conhecimento interativa serão afetados positivamente pelo número de conexões de uma empresa, ou seja, as chances de obter benefícios derivados de qualquer conexão aumentam à medida que o número de conexões aumenta. Ter mais conexões aumenta a probabilidade de obter conhecimento externo útil, que pode ser combinado com o conhecimento interno da empresa para produzir inovação (LEIPONEN; HELFAT, 2010; LOVE *et al.*, 2014).

A inovação tecnológica do produto e/ou serviço muitas vezes precisa ser combinada com a inovação do modelo de negócios global, se o inovador quiser capturar o valor. Há, naturalmente, exceções e, por exemplo, pequenas melhorias em um processo de fabricação (mesmo que cumulativamente grandes) geralmente não exigem inovação no modelo de negócios e o valor pode ser capturado pela redução do preço e pela expansão do mercado e da participação neste (TEECE, 2010). Mas, quanto mais radical e desafiadora for a inovação, maiores as mudanças que provavelmente serão necessárias para os modelos de negócios tradicionais, porém ajudando a estabelecer uma vantagem competitiva (ZHANG *et al.*, 2009; TEECE, 2010; RYU *et al.*, 2015).

Faz-se importante destacar que alterar o modelo comercial da empresa literalmente envolve mudar o paradigma pelo qual ela vai para o mercado e, especificamente em um novo modelo de negócios baseado na inovação, são requeridas criatividade e uma boa quantidade de informações de clientes e fornecedores, por exemplo (ZANGH *et al.*, 2009), não sendo incomum haver um componente tácito significativo. Assim, um empresário pode intuir um

novo modelo, mas não ser capaz de racionalizá-lo e articulá-lo completamente, pois a complexidade da realidade em evolução, que convoca os clientes, a sociedade e a estrutura de custos do negócio precisa ser melhor compreendida (TEECE, 2010; VARGO; LUSCH, 2016).

Para Zangh *et al.* (2009) diferentes focos estratégicos devem ter requisitos de informação diferentes, que ditam a extensão das necessidades de conhecimento. Assim, o alinhamento de tais requisitos de informação com capacidades adequadas de processamento de informações (manifestado pela extensão da utilização do conhecimento) provavelmente resultará em melhor desempenho da inovação do produto.

A troca de informação e as interações frequentes entre os clientes e a empresa e entre os departamentos internos da empresa pode permitir um melhor compartilhamento e a criação de ideias inovadoras dentro de toda a organização (LIN; CHEN; CHIU, 2010).

Teece (2010) sugere que não é surpreendente que a invenção de novos modelos de negócios possa se originar de muitas fontes potenciais. O que os pioneiros dos modelos de negócios muitas vezes possuem e desenvolvem é uma compreensão limitada sobre as necessidades fundamentais dos consumidores e como os concorrentes estão ou não as satisfazendo, bem como das possibilidades tecnológicas e organizacionais, sendo comum a falta deste entendimento.

As empresas que entendem verdadeiramente o que os clientes desejam e projetam uma maneira melhor de satisfazê-los são pioneiras de negócios. Elas podem ou não usar novas tecnologias, mas devem entender as necessidades dos clientes, as possibilidades tecnológicas e a lógica da organização (TEECE, 2010). Neste sentido, a Internet, a comunicação e a revolução informática fortaleceram os clientes, permitindo e exigindo mais diferenciação nas ofertas de serviços de produtos. As redes sociais também estão superando a antiga capacidade de usar publicidade para chegar a uma audiência (BUJOR, 2016).

Ryu *et al.* (2015) compartilham desta afirmação, apontando que a adoção de estratégias de inovação, notadamente em um contexto de interação do cliente (o que inclui a coprodução e o contato próximo com este) apresentam efeito positivo sobre um negócio. Faz-se importante mencionar que Fang *et al.* (2008) e Den Hertog *et al.* (2010) destacam uma diferença entre estes dois termos (coprodução e contato com o cliente), apontando que a coprodução indica que os clientes se envolvem ativamente na inovação por meio de esforço, o que leva à diferenciação de concorrentes, enquanto o contato com o cliente refere-se ao grau de interação do cliente no processo de inovação do serviço.

Complementarmente, Ndubisi *et al.* (2015) também indicaram uma relação significativa e positiva entre a estratégia de inovação (notadamente a inovação de produtos de serviços,

inovação de processos e inovação administrativa) e o desempenho de organizações, indicando que o tema é merecedor de maior atenção acadêmica e gerencial.

3.4 Desempenho Organizacional

Para competir em ambientes em constante mudança, as empresas entenderam que é necessário monitorar e entender seu desempenho e, desta forma, a medição foi reconhecida como um elemento crucial para melhorar o desempenho do negócio (SHARMA *et al.*, 2005; STRITESKA; SPICKOVA, 2012; MELNIK *et al.*, 2014).

Um sistema de medição de desempenho também comunica a intenção estratégica, se tornando até mesmo mais importante do que a declaração da missão da empresa, ou seja, as métricas permitem que a organização transmita a estratégia a todos os outros em termos que possam entender, tornando a estratégia concreta e significativa, conectando a missão do negócio ao que se está tentando alcançar, enquanto detecta o meio ambiente e permite que a organização se adapte ao longo do caminho (DAVIS; ALBRIGHT, 2004).

Neely *et al.* (2005) conceituam a medição de desempenho organizacional como um conjunto de métricas ou indicadores que demonstram os resultados obtidos por iniciativas de uma organização, quantificando sua eficiência e eficácia. A propósito da diferenciação entre eficiência e eficácia, Neely *et al.* (2005) esclarecem que a eficácia se refere à medida em que os requisitos do cliente são atendidos, enquanto a eficiência é uma medida de quão economicamente os recursos da empresa são utilizados ao fornecer um determinado nível de satisfação do cliente.

Ressaltam os autores antes mencionados que as práticas de medição devem ser inerentes a qualquer área funcional de uma organização que deseje comparar o planejado com o realizado, chamando a atenção, também, para o caráter estratégico das medições de desempenho, na medida em que influenciam fortemente a maneira pela qual os indivíduos conduzirão suas atividades cotidianas (FLEMING *et al.*, 2009). Autores como Davenport (2006), por exemplo, relatam que, muitas vezes, mais do que controlar, o objetivo de uma organização que mede desempenho também é aprender.

Face à multiplicidade de contextos mercadológicos, nos últimos 20 anos a análise do desempenho do negócio foi estudada usando muitas perspectivas diferentes (FRANCO-SANTOS *et al.*, 2007). Richard *et al.* (2009) sugerem que estudos anteriores revelam uma compreensão multidimensional do desempenho organizacional, ressaltando uma efetividade limitada de práticas de medição comumente aceitas.

Kumar *et al.* (2011) corroboram esta visão, apontando que a medição de desempenho pode ser realizada sob aspectos objetivos e subjetivos, na medida em que, em estudo empírico com gestores de empresas de segmentos distintos, encontraram alta correlação entre métricas baseadas nos dois critérios.

Striteska e Spickova (2012) também apontam que um dos problemas com a literatura de medição de desempenho é que ela é bem diversificada, ou seja, os autores tendem a se concentrar em diferentes aspectos do design do sistema de medição do desempenho, mostrando que há pouco consenso quanto aos seus principais componentes e características.

O interesse na medição e gestão do desempenho aumentou notavelmente nos últimos 20 anos, destacando a evolução do foco de medição de desempenho de uma perspectiva financeira para uma perspectiva não financeira, bem como de uma abordagem unidimensional para outra, multidimensional (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; CLARK, 1999; GUNASEKARAN *et al.*, 2004; TATICCHI *et al.*, 2010; ROSHAN; JENSON, 2014). Neste sentido, Bititci *et al.* (2012) e Melnik *et al.* (2014) comentam que é necessário repensar a forma como se pesquisa o campo da medição do desempenho, adotando uma abordagem baseada em sistemas holísticos, dada a complexidade do cenário de negócios atual.

Feng *et al.* (2015) investigaram empiricamente a força de departamentos de marketing de 612 empresas dos EUA entre 1993-2008 e avaliaram seu impacto no desempenho organizacional, revelando que, em geral, o poder do departamento de marketing aumentou durante este período de tempo. Além disso, as análises mostraram que um poderoso departamento de marketing melhora o retorno aos acionistas a longo prazo, além de surtir efeito positivo sobre retorno de curto prazo sobre os ativos (ROA), o que sugere que maiores estudos sobre o desempenho de mercado se fazem necessários.

3.4.1 Desempenho de mercado

Clark *et al.* (2006) consideram a medição de desempenho de mercado como um processo que fornece a uma organização *feedback* de desempenho em relação aos resultados de determinadas iniciativas de marketing.

Para Ambler *et al.* (2004), nos últimos anos, tanto profissionais quanto acadêmicos mostraram um interesse crescente pela avaliação do desempenho do marketing. Entretanto, apontam estes autores que a literatura de desempenho de mercado tem sido criticada por seu poder de diagnóstico limitado, seu foco no curto prazo, pelo número excessivo de diferentes métricas, dentre outros aspectos.

De forma mais recente, Farris *et al.* (2012) destacam que a capacidade de medir o desempenho e de prestar contas tornaram-se as chaves para o sucesso de marketing, salientando que poucos administradores dão atenção à variedade de métricas por meio das quais se pode avaliar as estratégias e dinâmicas adotadas no ambiente de mercado.

Clark (1999) apontava que a medição de desempenho de mercado é derivada de quatro grandes tendências: a primeira surgiu depois de uma década de práticas de *downsizing*, onde grandes corporações, ao verem reduzidos os seus lucros, reduziam o número de funcionários e aumentavam a eficiência operacional, levando a uma reorientação do marketing como motor de vendas futuras e do crescimento de lucros (SHET; SISODIA, 1995). A segunda tendência é derivada de uma crescente demanda dos investidores por informações relacionadas à qualidade do esforço de marketing, tradicionalmente subestimada e mal relatada em métricas somente financeiras (CLARK, 1999).

Como terceira tendência, as novas concepções populares de medição de desempenho empresarial, como o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1992), atraíram a atenção para a questão de quais medidas de marketing devem ser incluídas nas avaliações globais da performance empresarial. Por fim, os próprios gerentes de marketing frustraram-se com as medidas de desempenho tradicionais, acreditando que as mesmas subestimavam sua atuação, levando a solicitações de novas métricas (CLARK, 1999).

Clark (1999) também comenta sobre três grandes perspectivas sobre as quais a medição de desempenho de mercado pode ser vista: a primeira está calcada na migração da utilização de métricas financeiras para métricas não-financeiras, onde os indicadores tipicamente foram projetados para orientar os gerentes sobre como alocar melhor seus recursos de marketing, com base em métricas de finanças e contabilidade. Nesta perspectiva, as métricas mais comuns adotadas eram o lucro, vendas (unidades e valor), participação de mercado e fluxo de caixa, pela ordem (BONOMA; CRITTENDEN, 1988).

Outras métricas não financeiras defendiam que os produtos incluíam serviços e o nível de desenvolvimento / inovação de novos produtos, discutindo serviços logísticos (por exemplo, entrega), serviços informacionais (por exemplo, informações sobre produtos) e serviços funcionais do produto (por exemplo, garantias e embalagens). Desta forma, satisfação do cliente, fidelização de clientes e patrimônio da marca (*brand equity*) começaram a ganhar corpo como indicadores importantes, sendo vistas como métricas não-financeiras e resultados intermediários, mas que conduzem a resultados financeiros (CLARK, 1999; ITTNER; LARCKER, 2003).

As métricas não-financeiras têm ganhado destaque no âmbito empresarial, na medida

em que os funcionários podem receber melhores informações sobre as ações específicas necessárias para atingir os objetivos estratégicos; já os investidores podem ter uma melhor sensação de desempenho geral da empresa, uma vez que os indicadores não financeiros geralmente refletem valores de origem tangível, como a produtividade do setor de P&D (pesquisa e desenvolvimento), que as regras contábeis se recusam a reconhecer como ativos (ITTNER; LARCKER, 2003).

Uma segunda perspectiva surgiu sobre a migração de medidas de *output* para medidas de *input*. Para Clark (1999), o distanciamento de métricas financeiras para as não-financeiras levou à adoção de uma vertente de medição relativa aos *inputs* do processo de marketing, tais como a auditoria de marketing (avaliação sistemática da adequação das atividades e ativos que uma organização utiliza para o marketing), implementação de marketing (baseada nos elementos componentes do composto de marketing como *inputs* e sua contribuição para os custos e resultados) e, de modo consistente, a orientação para o mercado, já discutida em subcapítulo específico (MORGAN *et al.*, 2002).

A terceira perspectiva está centrada na passagem das medidas unidimensionais para as multidimensionais. Clark (1999) aponta que nesta abordagem tornou-se comum o uso de medidas pluridimensionais, frequentemente embasadas em estatística multivariada. Porém, o autor destaca que muitos profissionais de marketing têm dificuldade de uso e acabam por rejeitá-las devido à sua complexidade, preferindo optar por modelos mais simples.

De qualquer forma, Clark (1999) esclarece que as métricas financeiras sempre serão utilizadas como indicadores de desempenho de mercado, mas apenas servindo como uma “fotografia” da situação atual e pouco servindo como preditoras do impacto futuro das ações de marketing; a proliferação de métricas deve ser evitada (como uma crítica à academia, que na ânsia de propor seus próprios indicadores para cada constructo multiplica de forma desnecessária as métricas disponíveis); deve-se buscar um número limitado de indicadores para cada constructo (mínimo de 3), mas de confiabilidade assegurada (pelo uso da análise fatorial, por exemplo).

Ittner e Larcker (2003) corroboram esta afirmação, destacando que os erros mais comuns dos gestores de marketing com relação à medição de desempenho residem no fato de que não vinculam as métricas à estratégia, não validam as métricas escolhidas para provar que as melhorias reais no desempenho não financeiro afetam os resultados financeiros futuros, não definem objetivos de desempenho não-financeiros corretamente (pois em muitos casos, estes objetivos podem levar a resultados financeiros ruins) e, de modo operacional, medem o desempenho incorretamente (por exemplo, com instrumentos contendo escalas de validade e

confiabilidade inadequadas).

Se por um lado a medição de desempenho fornece gerenciamento sob muitas funções críticas, úteis e necessárias, também há evidências de que isso pode prejudicar o desempenho por uma falta de “ajuste”, ou seja, no cenário dinâmico de hoje, as mudanças no ambiente de negócios ou na estratégia de negócios podem levar à necessidade de medidas novas ou revisadas. Se isso não for realizado, podem surgir situações em que aquilo que empresa quer alcançar (como o comunicado por sua estratégia) e o que ela mede e recompensa entrem em falta de sincronia (MELNIK *et al.*; 2014).

3.5 Orientação para Preços e Capacidade de Precificação

Conforme LaPlaca (1997), embora o preço seja um elemento-chave na lucratividade da empresa, a pesquisa sobre o tema, comparativamente a outros elementos componentes do composto de marketing, sempre foi menor.

Leone *et al.* (2011) corroboram esta afirmação, expondo que, até o ano de 2010, foram realizadas pesquisas sobre preços de maneira muito tímida, observando que o foco dos estudiosos recaía sobre os antecedentes das estratégias de preços (NOBLE; GRUCA, 1999; MYERS *et al.*, 2002), o impacto dos objetivos de preços nas práticas de preços (AVLONITIS *et al.*, 2005; DIAMANTOPOULOS; MATHEWS, 1994), a adoção e internalização de preços baseados em valor (HINTERHUBER; LIOZU, 2012; LIOZU *et al.*, 2012) e a relação entre estratégias de preços e sucesso de novos produtos (INGENBLEEK *et al.*, 2003; 2010), mas deixando de lado a relação desta variável com o desempenho da empresa.

Liozu e Hinterhuber (2013), observaram esta lacuna de pesquisa entre a abordagem de preços e o desempenho das empresas e a consideraram em um plano insipiente de investigações, tanto a nível acadêmico quanto gerencial. Neste sentido, destaca-se que os autores foram os primeiros a evidenciar uma relação positiva entre preços baseados em valor e desempenho da empresa através de pesquisa quantitativa. Como pano teórico de fundo, os autores exploraram conceitos tradicionais como a visão baseada em recursos (RBV) e teoria acerca das capacidades organizacionais, sobre as quais destacam que a implementação de preços baseados em valor requer uma nova mentalidade, uma estrutura organizacional diferente e outras mudanças com custos relevantes (LIOZU; HINTERHUBER, 2013).

Payne *et al.* (2017) também sugeriram orientações de pesquisa sobre esta variável, apontando que, em alguns mercados, os estudos sobre proposições de valor aos clientes, a experiência e o preço dos serviços são preocupações significativas.

Hinterhuber (2017) traz algumas abordagens distintas, destacando a existência do preço baseado em desempenho, além das abordagens tradicionais antes mencionadas. O autor diferencia a abordagem de precificação baseada em valor esclarecendo que as abordagens de preços baseadas em desempenho são acordos em que os preços são ajustados *ex-post*, em função de indicadores predefinidos de desempenho do produto ou do cliente. Ou seja, no preço baseado em desempenho, os preços são ajustados com base no desempenho do produto ou nos resultados do cliente.

Os preços baseados em valor e os preços baseados em desempenho são dois construtos separados, onde o elemento distintivo é a transferência de risco. Para Hinterhuber (2017), em preços baseados em valores, os clientes assumem todo o risco ou benefício das variações de desempenho; já no preço baseado em desempenho, o risco é compartilhado entre o cliente e o fornecedor.

Sobre capacidades de preço, a teoria adotada aponta que desempenham um papel cada vez maior para as empresas, salientando-se que capacidades são definidas como um tipo especial de recurso que visa melhorar a produtividade dos outros recursos possuídos pela empresa (MAKADOK, 2001). Amit e Schoemaker (1993, p.35) destacam a definição de capacidades como “bens intermediários gerados pela empresa para proporcionar maior produtividade de seus recursos, bem como flexibilidade estratégica e proteção para seu produto final ou serviço”. Fica clara, portanto, a distinção entre uma capacidade e outros tipos de recursos: uma capacidade é específica da empresa, uma vez que está incorporada na organização e seus processos, enquanto um recurso comum não é (MAKADOK, 2001).

Dutta *et al.*, (2003) apontam que, para criar valor, as empresas desenvolvem e usam recursos e capacidades que outras empresas não podem imitar, negociar ou substituir outros recursos. Para estes autores, mesmo uma empresa que criou valor, no entanto, pode não capturar as rendas potenciais associadas a esse valor e, portanto, uma empresa deve definir os preços certos para o que vende. Assim, argumentam que o preço é uma capacidade e que, de modo a desenvolver a capacidade de definir os preços certos, uma empresa deve investir em recursos e rotinas que apropriem o valor criado.

Sok *et al.* (2017) corroboram esta afirmação, salientando que as organizações que possuem um certo nível de recursos estrategicamente importantes (ou seja, recursos de marketing) são mais propensas a desenvolver e oferecer ofertas superiores, de maneiras melhores que os concorrentes, o que é fundamental para capturar e reter clientes, destacando o preço como um dos recursos merecedores de maior atenção.

Este estudo sobre as origens e os benefícios das capacidades de precificação em

mercados industriais, Hinterhuber (2017) entrevistou 131 gerentes de vendas e contas americanos e descobriu que as capacidades de precificação melhoram a performance de vendas. Ainda, os resultados apontaram que, em mercados estáveis, o efeito das capacidades de precificação no desempenho das empresas é mais forte do que nos mercados dinâmicos.

A capacidade de precificação exige que os gerentes traduzam tanto os benefícios quantitativos quanto qualitativos dos clientes (facilidade de negociar, relacionamento, experiência no setor, valor da marca, benefícios emocionais ou outros benefícios do processo) em um valor monetário, o qual equipará os benefícios totais recebidos pelo cliente (HINTERHUBER, 2017).

Ainda, a visão do preço como uma capacidade sugere que empresas sem processos de precificação efetivos podem não conseguir estabelecer preços que reflitam os desejos de seus clientes, tendo como resultado alguns de seus recursos usados de forma ineficaz (DUTTA *et al.*, 2003). Neste sentido, o preço baseado no valor está lentamente ganhando popularidade entre pesquisadores (HINTERHUBER; LIOZU, 2012), embora, apesar de ser considerado como uma abordagem de preços avançada e moderna, apenas 17% das empresas o utilizam como abordagem primária (HINTERHUBER, 2008; BOEHE *et al.*, 2009; DE TONI *et al.*, 2013).

Para Noble e Gruca (1999), existem condições em que uma determinada estratégia de preços pode extrair o valor criado pelos outros elementos do mix de marketing. Ainda, os autores mostram que a orientação da estratégia de precificação é geralmente uma mistura de empresa (foco interno), concorrente e foco nos clientes.

Nagle e Holden (2003) argumentam que a empresa que não gerencia seus preços acaba por perder o controle sobre eles, prejudicando sua rentabilidade, na medida em que os clientes pagam um preço determinado, o que não só depende do valor percebido, mas também dos preços estabelecidos pelos principais concorrentes.

Hinterhuber (2017) corrobora esta afirmação, esclarecendo que uma análise das necessidades do consumidor, a disposição do cliente para pagar, as vantagens competitivas, os níveis de preços dos concorrentes e as estruturas de custos são fatores relevantes para a determinação dos preços. Em acréscimo, o autor comenta que o preço é tudo quando se fala de quantificar o valor, destacando que ele deve ser menor do que a quantia de benefícios percebida pelo cliente.

Em estudo no mercado holandês, Ingenbleek e Van Der Lans (2013) investigaram o papel das práticas de determinação de preços e observaram que o número de empresas que não possuem uma estratégia de precificação definida é notadamente alto e que, de forma considerada costumeira, buscam influências externas na hora de fixar os seus preços. Ao mesmo

tempo, afirmam que as empresas que perseguem uma estratégia de desnatação, por exemplo, adotam relativamente mais a tática do preço baseado em comparação do que outras táticas.

Davcik e Sharma (2015) analisaram os efeitos do patrimônio de marca, investimentos em marketing e diferenciação de produto sobre o preço. Os autores antes mencionados sugerem que os consumidores estarão prontos a pagar um preço premium se marcas alternativas não apresentarem a mesma qualidade que a marca preferida.

A teoria contemporânea de preços baseia-se no comportamento econômico racional, mais clássico, que vê o preço como um sinal de qualidade. Este mecanismo econômico sugere que preços mais elevados correspondem à qualidade mais alta (MONROE, 1990), o que implica que um preço *premium* pode ser alcançado apenas pela qualidade e diferenciação com base na inovação, representando uma disposição dos consumidores a pagar mais do que o preço habitual ou geralmente esperado (DAVICK; SHARMA, 2015).

Davick e Sharma (2015) ainda estudaram a influência do valor da marca (patrimônio de marca), destacando que esse valor é constituído por ativos como a fidelidade à marca de alta qualidade percebida, consciência do nome, associações de marca fortes, entre outros, o que do ponto de vista do marketing representa a mentalidade do cliente sobre a marca, incluindo as percepções, expectativas e experiências, as quais podem afetar resultados específicos tais como o volume incremental, preço e lucro.

Monroe (1990) já destacava a superioridade dos preços baseados em valor em relação a outras abordagens, porém tendo como requisito fundamental para sua implementação uma nova mentalidade organizacional (FORBIS; MEHTA, 1981) e uma estrutura organizacional diferente.

Se todos os elementos de preço estivessem facilmente sujeitos ao controle da empresa, então a estratégia de preços e a obtenção de lucros em geral seriam muito mais fáceis. Porém, não é isto que ocorre e o valor, na verdade, permeia muitas das estratégias de preço. O objetivo do preço é diferente dos outros elementos do composto de marketing e deve ser projetado para cobrir o valor que foi criado pelos outros elementos do produto, distribuição e promoção (NOBLE; GRUCA, 1999).

Zeithaml (1988) abordou as relações entre o conhecimento do consumidor e suas percepções sobre os produtos, através da afirmação de que a percepção de valor se constitui em fator determinante nas suas opções de compra e escolha. Segundo esta autora, a formação da percepção de valor e qualidade ocorre a partir de atributos intrínsecos e atributos extrínsecos. Os atributos intrínsecos dizem respeito à composição física do produto e não podem ser modificados sem que seja alterada a natureza do objeto. Já os atributos extrínsecos são

relacionados ao produto, porém não fazendo parte da estrutura física do mesmo e tem origem no ponto de vista do observador. Desta forma, são externos ao produto, tais como marca, credibilidade da organização e preço.

Se o preço for a única informação disponível, os consumidores tendem a preferir produtos com alto preço quando buscam qualidade, principalmente se existe a crença de que a qualidade das marcas disponíveis difere significativamente ou quando as diferenças de preço são muito grandes. Porém, existem outros fatores além do preço ou marca do produto, tais como a familiaridade com o produto, variável esta que leva o comprador habituado a fazer a compra do produto-alvo a uma propensão a incluir no seu julgamento outras informações e atributos como um indicador de valor nas suas intenções de compra (MONROE, 1990).

Corroborando esta abordagem e tratando especificamente sobre a estratégia de preços baseada em valor, faz-se importante mencionar que o valor pode ser definido como a oferta de benefícios de valor igual ou superior aos sacrifícios incorridos pelo comprador por um produto ou serviço. Dentro dos possíveis sacrifícios, existe o sacrifício financeiro, que é traduzido pelo preço a cobrar ou realmente pago pelo comprador (JURAN; DE FEO; 2010).

Empresas também podem melhorar a retenção de clientes através do preço baseado em valor, pois se os clientes experimentam preços injustos, eles podem ter sentimentos desconfortáveis ao fazer compras, com os preços configurando-se em um custo psicológico, o qual parece demonstrar uma maior possibilidade de mudar para alternativas de concorrentes (O'CASS; NGO, 2011).

Uma estratégia de precificação baseada em valor deve representar uma oferta para os clientes que, na visão destes, aumenta o valor percebido ou resolve um problema de uma maneira melhor do que aqueles oferecidos por concorrentes similares (PAYNE; FROW, 2014). Para decisões desta ordem, Ingenbleek *et al.* (2010) ressaltam que é preciso uma orientação cultural da empresa, pois o preço baseado em valores é derivado de um conjunto de filosofias de rotina da organização.

Füreder *et al.* (2014) realizaram estudos em organizações austríacas e mostraram que o uso de estratégias de preço baseadas em valor se configura como uma prática chave para obtenção de retornos maiores, trazendo como consequência algum tipo de vantagem comparativa para as ofertas das empresas. Estes achados vão ao encontro de pesquisas anteriores que apontavam que a abordagem de uma estratégia de preços baseada em valor é considerada superior a outras abordagens em termos de resultados (HINTERHUBER, 2004; INGENBLEEK *et al.*, 2003; LIOZU; HINTERHUBER, 2013; DE TONI *et al.*, 2017).

Besanko *et al.* (2012) comentam que uma estratégia de preços exige um forte

relacionamento entre o marketing e os outros setores da empresa, devendo ser definidas pelas suas capacidades internas e na compreensão sistemática e básica das necessidades e desejos de seus clientes, dentre outros fatores, compreensão esta que é típica dos mecanismos de cocriação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; PAYNE *et al.*, 2008; LIN *et al.*, 2010; EPP; PRICE, 2011; VEGA-VAZQUEZ *et al.*, 2013; CORVELLEC; HULTMAN, 2014).

Levando-se em conta que se os compradores soubessem tudo sobre os produtos oferecidos e suas próprias necessidades, se eles pudessem facilmente determinar como os produtos os ajudariam a satisfazer suas necessidades e se não acreditassem que pudessem influenciar os preços do vendedor, então o valor econômico prediria exatamente o comportamento de compra deles (NAGLE; HOLDEN, 2003).

Porém, para os autores supracitados, a realidade apresenta lacunas entre a disposição dos compradores em pagar e o valor que eles recebem, fato este que motiva os profissionais de *marketing* em compreender este hiato. Ao considerar que existem três estratégias de preços consideradas mais comumente utilizadas (as baseadas em custos, na concorrência e no valor), esta última está no cerne deste estudo.

Tendo em vista o que foi mencionado, as próximas seções explorarão as relações teóricas que visam a sustentação das hipóteses do trabalho.

3.6 A Orientação para o Mercado e a Cocriação de Valor

O novo conceito de desenvolvimento de serviços depende da complexa tarefa de entender e antecipar as necessidades latentes dos clientes por meio do seu envolvimento e ação reais. As ideias de serviços dos consumidores são mais inovadoras em termos de originalidade e valor para o usuário do que aqueles de desenvolvedores de serviços profissionais (MATTHING *et al.*, 2004).

Autores como Slater (2001) e Dahlsten (2003) apontam que empresas orientadas para o mercado se concentram principalmente na satisfação das necessidades expressas do cliente, geralmente usando técnicas verbais como grupos focais e pesquisas, para entender o uso de produtos e serviços. Destaca-se que as necessidades latentes podem ser referidas como o que os clientes realmente valorizam ou os produtos e serviços que eles precisam, mas nunca experimentaram ou nunca pensariam solicitar (SENIGE, 1990).

Matthing *et al.* (2004) destacam que, adicionando à complexidade do cenário atual o fato de que muitos serviços hoje são interativos, intensivos em tecnologia e incorporados em relacionamentos, o novo desenvolvimento de serviços acaba por contar com pouca ajuda da

pesquisa de mercado tradicional.

Neste contexto, uma organização orientada para o mercado e com foco em aprendizagem é compatível, se não for implícita, com o modelo centrado no serviço (VARGO; LUSCH, 2004). Isso significa mais do que simplesmente ser orientada para o consumidor, mas também colaborar e aprender continuamente com os clientes para responder às suas necessidades individuais e dinâmicas, em um contexto de cocriação de valor, onde este é determinado pelo cliente com base no valor em uso, em vez de ser incorporado em resultados predefinidos (VARGO; LUSCH, 2004; GRONROSS; VOIMA, 2013). Assim, a partir de uma nova perspectiva de desenvolvimento de serviços, os clientes tornam-se não apenas uma necessidade, mas também uma oportunidade (MATTHING *et al.*, 2004).

Kennedy *et al.* (2003), Homburg *et al.* (2004), Alkplan (2007) e Gebhardt (2012) apontam valores comuns observados em empresas orientadas para o mercado: atuam de forma colaborativa intra e interorganizacionalmente, são empáticas com os *stakeholders* e consideram suas necessidades *a priori*, além de apresentarem alto grau de abertura, acessibilidade e compartilhamento de informações. Tais predicados estão presentes e são ressaltados como componentes de sustentação da cocriação de valor, configurados pelas capacidades de diálogo, acesso, transparência e avaliação mútua de riscos, compilados no tradicional modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004).

Subramanian *et al.* (2009) comentam que uma organização orientada para o mercado se considera um "sistema aberto", na medida em que enfatiza a interação com o meio ambiente como essencial para seu funcionamento e, como tal, examina continuamente fontes alternativas de vantagem competitiva sustentável para determinar como isso pode ser mais eficaz na criação de valor superior para seus clientes-alvo atuais e futuros.

Assim, a cocriação de valor destaca o papel de um cliente ativo, que interage com o pessoal e recursos de suporte, implicando a necessidade de desenvolver relacionamentos próximos e confiança para aumentar o valor percebido pelo cliente. Tais relacionamentos são promovidos pela orientação do mercado (SLATER; NARVER, 1995; WITTEL *et al.*, 2011).

Porém, integrar os clientes no processo de criação não implica simplesmente transferir a responsabilidade de certas tarefas da empresa para estes. Em vez disso, dar a eles a oportunidade de cocriar valor requer interações intensas por meio do uso de tecnologia da informação, funcionários altamente capacitados, ouvi-los ativamente e respondendo prontamente às suas necessidades (PEÑA *et al.*, 2014).

Morgan *et al.* (1998) mostraram que as empresas com alta orientação para o mercado possuem uma maior capacidade de aprendizagem organizacional, o que é também destacado

por Han *et al.* (1998), ao afirmarem que a orientação para o mercado facilita a inovação das organizações, o que, por sua vez, influencia positivamente o desempenho.

Para Sharma e Conduit (2016), a academia reconhece que as organizações devem modificar suas práticas de negócios para adotar comportamentos cocriativos, mas destaca que as pesquisas sobre a relação entre a cultura organizacional como facilitador da cocriação forneceram pouca compreensão até o momento. Os modelos contemporâneos de cultura organizacional são limitados para explicar a cocriação, pois diferenciam foco interno e externo e não reconhecem a interconectividade de todos os atores através dos limites organizacionais tradicionais.

Uma cultura de cocriação compreende cinco comportamentos principais (coprodução, codesenvolvimento, comotivação, coaprendizagem e cogovernança). Além disso, o diálogo, inteligência de mercado compartilhada, desenvolvimento de capacidades mútuas e tomada de decisão compartilhada são sustentados por valores organizacionais de respeito mútuo, empoderamento e confiança mútua (SHARMA; CONDUIT, 2016).

Witell *et al.* (2011) descobriram que permitir que os clientes criem ideias em configurações baseadas na vida real levava a ideias de serviços mais inovadoras, caracterizando assim de forma prática a dimensão da orientação para os clientes elencada por Slater e Narver (1990) como elemento fundamental da orientação para o mercado.

O uso de recursos cruzados de equipes multifuncionais, funcionários da linha de frente e a orientação para o aprendizado apresentam influência positiva no desempenho de serviços derivados de processos de cocriação, ocasionando maior valor para as partes (ORDANINI; PARASURAMAN, 2011; MELTON; HARTLINE 2013).

Minkiewicz *et al.* (2016) também obtiveram achados empíricos que apontaram que a cocriação de valor é influenciada positivamente por antecedentes como o tipo de competição (direta ou indireta), necessidades dos clientes, liderança capaz de assumir riscos, atitudes e capacidades dos empregados e orientação para os clientes.

Ainda, apesar da notória contribuição da orientação para o mercado como preditora de desempenho mercadológico, sua importância como elemento viabilizador da cocriação não é claramente explorada pelo mundo acadêmico, o que infere-se como sendo um acréscimo ao ampo de estudos do marketing.

Tal afirmação é embasada em trabalho de revisão teórica de Moorman e Day (2016), os quais apontaram como caminho para futuras pesquisas abordagens sobre como a mudança de uma estrutura de produto para uma estrutura de clientes influencia o desempenho de uma organização. Para estes autores, é preciso oferecer uma visão das estratégias mais eficazes para

a transição do sistema tradicional para uma estrutura baseada em clientes, sugerindo que, talvez, isso só funcione quando uma empresa já possui uma cultura orientada para o mercado.

Em um teste empírico, Rivier *et al.* (2017) identificaram que benefícios para o cliente e sacrifícios organizacionais, bem como fatores relacionados à empresa (especialização, envolvimento dos parceiros e inovação) correlacionam-se com o compromisso das empresas de criar novos serviços, também incluindo a cultura inovadora da organização como um determinante chave.

Porém, uma empresa orientada para o mercado pode, por vezes, ser menos propensa a cocriar, porque esse método também cria muitos riscos e sacrifícios organizacionais, o que, em alguns casos, não parece oferecer benefícios de desempenho adicionais aos já obtidos com seus processos rotineiros (RIVIER *et al.*, 2017).

Embora o construto orientação para o mercado seja explorado em múltiplas publicações científicas, seu enquadramento como antecedente viabilizador de uma cultura organizacional voltada à cocriação de valor não obteve, até então, dedicação e específica do mundo acadêmico.

Com base nos autores antes mencionados e seus achados teóricos e empíricos, sugere-se como hipótese a ser testada neste trabalho a seguinte relação:

H1: a orientação para o mercado tem efeito positivo sobre a cocriação de valor.

Por fim, a revisão da literatura acerca das relações entre a orientação para o mercado e a cocriação de valor pode ser sintetizada através do Quadro 3, que compila os diferentes autores e suas abordagens, os quais foram utilizados para a formulação da primeira hipótese de pesquisa:

Quadro 3 - Estudos representativos da relação entre orientação para o mercado e cocriação de valor

Estudos representativos	Foco do estudo	Tipo do estudo	Contribuições principais
Morgan <i>et al.</i> (1998)	Examinar a relação entre dois construtos-chave: orientação para o mercado e capacidade de aprendizagem organizacional	Teórico/empírico	As empresas que querem desenvolver flexibilidade e capacidade de resposta e aprendizagem rápida terão que implementar práticas que facilitem a intimidade com o cliente e a experimentação com novos produtos e processos.
Slater (2001)	Discutir os comportamentos que tradicionalmente existem em negócios orientados para o mercado e os comportamentos que representam a próxima geração de orientação para o mercado.	Teórico	Uma empresa é orientada para o mercado somente quando todos os processos de negócios são direcionados para a criação de valor superior ao cliente. As ferramentas tradicionais de pesquisa de mercado são limitadas para desenvolver produtos ou serviços inovadores, sendo necessárias outras abordagens para aprender sobre os mercados.
Vargo; Lusch (2004)	Esclarecer a evolução do pensamento de marketing em direção a uma nova lógica dominante, voltada a serviços e não a bens.	Teórico	A SDL é uma nova perspectiva para o marketing em termos de orientação para o mercado, focada em processos econômicos e sociais, utilizando como recursos a cocriação de valor com os clientes e os relacionamentos.
Alkplan (2007)	Examinar os efeitos conjuntos de orientação para o mercado (um fator interno e cultural) e flexibilidade de planejamento (um fator interno de processo) sobre o desempenho dos negócios em pequenas e médias empresas.	Empírico	É preciso desenvolver uma cultura orientada para o mercado, porém com uma abordagem evolutiva de socialização, onde o comprometimento dos gerentes-proprietários com a criação de maior valor para o cliente pode ser transmitido mais facilmente a um menor número de funcionários.
Wittel <i>et al.</i> (2011)	Examinar as diferenças entre as técnicas proativas e reativas de pesquisa de mercado durante o desenvolvimento de novas ofertas.	Empírico	A relação entre o uso de técnicas de pesquisa de mercado e a margem de lucro é evidenciada como mais forte para técnicas de cocriação do que para técnicas tradicionais de pesquisa de mercado na captura do valor em uso. A diferença entre um cliente passivo e um ativo depende se uma empresa adota uma orientação de mercado responsiva ou proativa.
Gronross; Voima (2013)	Analisar a criação de valor e a cocriação em serviços, definindo os papéis do cliente e da empresa, bem como o escopo, locus e natureza de valor e criação de valor.	Teórico	O valor centra-se no valor em uso e a cocriação é uma função da interação entre os atores. A criação de valor pode ser gerenciada e a interação direta é enfatizada como grande oportunidade.

(continua...)

(conclusão)

Edvardsson <i>et al.</i> (2013)	Identificar os principais fatores estratégicos que influenciam o desempenho do desenvolvimento de novos serviços.	Empírico	A cocriação é mais importante para ter sucesso no desenvolvimento de novos serviços e um efeito de interação entre equipes integradas (interfuncionalidade) de desenvolvimento e cocriação são fatores importantes para tal.
Peña <i>et al.</i> (2014)	Pela abordagem da SDL, examina os recursos da empresa no contexto de suas interações business-to-customer (B2C), como um impulsionador particular da cocriação de valor.	Empírico	A oportunidade de co-criar valor requer interações intensas por meio do uso de tecnologia da informação, funcionários altamente capacitados, escuta ativa e resposta ágil aos clientes.
Sharma; Conduit (2016)	Conceitualizar a cultura organizacional a partir de uma perspectiva dominante de serviço e fornecer uma estrutura para uma cultura em cocriação.	Empírico	Uma cultura de cocriação compreende comportamentos de coprodução, codesenvolvimento, comotivação, coaprendizagem e cogovernança. O diálogo, a inteligência de mercado compartilhada, o desenvolvimento de capacidades mútuas e tomadas de decisão compartilhadas são sustentados por valores organizacionais de respeito mútuo, empoderamento e confiança mútua.
Minkiewicz <i>et al.</i> (2016)	Explorar a coprodução e potenciais impulsionadores organizacionais e analisar impedimentos para a co-produção da experiência de serviço.	Empírico	A cocriação de valor é influenciada positivamente por antecedentes como o tipo de competição (direta ou indireta), necessidades dos clientes, liderança capaz de assumir riscos, atitudes, capacidades dos empregados e orientação para os clientes.
Moorman; Day (2016)	Examinar quais as capacidades de marketing uma organização com excelência na área deve desenvolver de modo a obter desempenho superior no mercado.	Teórico	Apontaram como um caminho de futuras pesquisas investigações sobre como a cocriação afeta a novidade, velocidade e efetividade das estratégias de marketing., sugerindo que, talvez, isso só funcione quando uma empresa já possui uma cultura orientada para o mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

3.7 A Orientação para o Mercado e o Desempenho de Mercado

A orientação do mercado contribui significativamente para a criação de uma série de competências organizacionais que, por sua vez, levam a um desempenho superior nas áreas de contenção de custos, crescimento de receitas, retenção de clientes e sucesso de novos serviços (KOHLI; JAWORSKI; 1990; NARVER; SLATER, 1990; GATIGNON; XUEREB, 1997; LANGERAK, 2003; CANO *et al.*, 2004; BAKER; SINKULA, 2005; KIRCA *et al.*, 2005; SUBRAMANIAN *et al.*, 2009).

Lukas e Ferrell (2000) estudaram indústrias americanas, apontando que a orientação para o cliente aumenta a capacidade de introdução de produtos novos no mercado e reduz o lançamento de produtos já similares aos preexistentes na empresa ou extensões de linha (assim como a orientação para o concorrente), sendo que a coordenação interfuncional aumenta o lançamento de extensões de linha e reduz a introdução de produtos similares.

Carbonell e Escudero (2010) analisaram 247 empresas de manufatura acerca da relação entre os componentes da orientação do mercado apontados por Kohli e Jaworski (1990) (geração de inteligência, disseminação de inteligência e capacidade de resposta) e a inovação em termos de velocidade de lançamento e desempenho de novos produtos. Os resultados mostraram efeitos positivos de moderados a fortes entre os construtos, suplementarmente encontrando uma relação positiva entre a velocidade de inovação e o desempenho de novos produtos.

À medida que a organização prossegue com sucesso em uma orientação para o mercado, desenvolverá competências organizacionais que levarão a uma vantagem competitiva sustentável. Mais especificamente, se a organização for capaz de gerar inteligência de mercado com sucesso, disseminá-la entre os departamentos e, ao fim, responder ao mercado, acabará por desenvolver um conjunto específico de habilidades e recursos (ou competências organizacionais) que produzirão um desempenho superior (SUBRAMANIAN *et al.*, 2009).

Em estudo empírico, Sorensen (2009) constatou que este construto pode depender do ambiente competitivo de uma empresa, o que indica que a orientação para o mercado e seus componentes não são necessariamente igualmente relevantes para empresas com diferentes estratégias e em diferentes ambientes. Ainda, por meio de achados empíricos, o autor ante mencionado salienta que é preciso separar a medição da orientação para o mercado entre orientação para os clientes e para os concorrentes.

Edvardsson *et al.* (2013) apontaram que o conhecimento fornecido pelos clientes deve ser analisado, interpretado e utilizado por time interfuncional, sob diversas perspectivas,

conhecimentos e recursos, permitindo uma resposta coordenada e criativa às necessidades identificadas. Os autores encontraram um impacto positivo da coordenação interfuncional (elemento constituinte de uma organização orientada para o mercado) sobre a cocriação com clientes e sobre o desempenho do desenvolvimento de novos serviços, o que também resulta em um efeito positivo sobre o crescimento das receitas e lucros (ORDANINI; PARASURAMAN, 2011).

Santos-Vijande *et al.* (2013) sustentam que indicadores de desempenho contemporâneos incluem resultados relacionados ao cliente e resultados de mercado, complementando que é preciso um papel mediador da organização em termos de sua predisposição para envolver clientes e funcionários da linha de frente no novo desenvolvimento de serviços. Ainda, a orientação para o mercado leva a níveis mais altos de desempenho, ao estimular níveis mais altos de inovação em serviços (LIU, 2013)

Melton e Hartline (2015) testaram um modelo teórico utilizando elementos típicos da orientação para o mercado (SLATER; NARVER, 1990) como o envolvimento de clientes, apoio de empregados da linha de frente e de times interfuncionais, apontando que os achados se revelaram positivos com relação ao impacto no desempenho em termos de inovação em serviços.

Tavani *et al.* (2016) comentam que a literatura de marketing recente identifica a orientação para o mercado como conceito-chave para que as empresas alcancem vantagens competitivas. Examinando empiricamente 188 empresas de manufatura suecas, estes autores mostraram uma relação positiva entre a orientação do mercado, a capacidade de marketing e o desempenho em termos de novos produtos.

Agic *et al.* (2016) estudaram a relação entre orientação para o cliente e orientação para os concorrentes (denominando-as como tipos de orientações estratégicas) com as capacidades de marketing, visando avaliar sua influência no desempenho das empresas, sugerindo que a atenção conjunta para a construção de uma cultura orientada para o mercado e desenvolvimento de algumas capacidades de marketing parece ser relevante.

Mas, apesar de a orientação estratégica das empresas ter sido reconhecida como um importante motor de desempenho da empresa, estudos indicam que esta, por si só, não é suficiente para gerar desempenho superior (HULT; KETCHEN, 2001; MURRAY *et al.*, 2011). A orientação estratégica tem apenas um valor potencial e exige que capacidades complementares sejam implantadas para a melhoria do desempenho (HULT *et al.*, 2005; MORGAN *et al.*, 2009; NGO; O'CASS, 2012).

No campo do marketing, uma grande quantidade de estudos foi realizada para entender

de que forma os recursos específicos de marketing e as capacidades de marketing das empresas afetavam o desempenho. Porém, a maioria destes trabalhos examinava o efeito direto da orientação do mercado sobre os resultados do desempenho, bem como os moderadores dessa relação (AGIC *et al.*, 2016). No entanto, nem sempre isto acontece de forma linear, ou até mesmo não ocorre de forma muito consistente (PERRY; SHAO, 2002; KIRCA *et al.*, 2005; ATUAHENE-GIMA *et al.*, 2005; GRINSTEIN, 2008b; CARBONELL; ESCUDERO, 2010).

Desta forma, embora uma grande quantidade de estudos empíricos tenha procurado lançar luz sobre o efeito direto, de moderação ou de mediação da orientação para o mercado e sua influência sobre o desempenho da empresa, um número limitado de estudos explorou como outros recursos e capacidades de marketing afetam o desempenho. Portanto, há uma falta de informações sobre como uma empresa pode configurar ou agrupar seus recursos e recursos baseados no mercado para que eles se encaixem de modo a produzir desempenho superior (AGIC *et al.*; 2016).

Por fim, Länsiluoto *et al.* (2018) analisaram a relação entre MO, a adoção de sistemas de medidas de desempenho e desempenho em empresas de pequeno e médio porte, evidenciando que a MO tem relações positivas com um desempenho não financeiro. No entanto, o impacto da MO em termos de métricas financeiras é mediado pela adoção de um sistema de métricas adequado.

Desta forma, com base nas referências teóricas supracitadas, sugere-se a seguinte hipótese de investigação relacionando os construtos da orientação para o mercado e desempenho de mercado:

H2: a orientação para o mercado tem efeito positivo sobre o desempenho de mercado.

O Quadro 4 sintetiza as principais fontes de pesquisa relacionando os construtos da orientação para o mercado e desempenho de mercado utilizados para a formulação da segunda hipótese de pesquisa, destacando os diversos autores e suas abordagens em ordem cronológica:

Quadro 4 - Estudos representativos das relações entre orientação para o mercado e desempenho de mercado

Estudos representativos	Foco do estudo	Tipo do estudo	Contribuições principais
Kohli; Jaworski (1990)	Sintetizar o conhecimento sobre o assunto e fornecer uma estrutura com antecedentes e conseqüentes de uma orientação de mercado.	Teórico /empírico	Quanto maior a orientação para o mercado de uma organização, maior o seu desempenho, de forma geral.
Narver; Slater (1990)	Desenvolver e validar uma escala que relaciona orientação para o mercado e lucratividade do negócio	Empírico	Há efeitos positivos da orientação para o mercado na lucratividade de empresas voltadas a <i>commodities</i> e fornecedoras de <i>não-commodities</i> .
Gatignon; Xuereb (1997)	Propor um modelo estrutural do impacto da orientação estratégica da empresa sobre o desempenho de um novo produto	Empírico	A orientação para o mercado leva a produtos com melhor desempenho, fornece maior capacidade de comercializar de melhor forma as inovações, alcançando assim um nível superior de desempenho.
Lukas; Ferrell (2000)	Investigar a relação entre orientação para o mercado e inovação de produto em empresas americanas de manufatura.	Empírico	A orientação ao cliente aumenta a introdução de novos produtos, a orientação ao concorrente aumenta a introdução de produtos e reduz o lançamento de extensões de linha e a coordenação interfuncional aumenta o lançamento de extensões de linha e reduz a introdução de novos produtos,
Langerak (2003)	Examinar publicações sobre a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho dos negócios	Teórico	Não há evidência inequívoca sobre se e quando a orientação para o mercado impacta de modo positivo no desempenho. Porém, destaca que ela influencia o desempenho e aponta que este construto é a base da estratégia de marketing
Cano <i>et al.</i> (2004)	Investigar o impacto preditor da orientação para o mercado como um antecedente significativo do desempenho, por meio de meta-análise em países e continentes distintos.	Empírico	Os autores sugerem que a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho dos negócios é positiva e consistente em todo o mundo, apontando correlações mais fortes entre a orientação para o mercado e o desempenho em organizações sem fins lucrativos, em comparação com as empresas de serviços e de manufatura.
Baker; Sinkula (2005)	Analisar a operacionalização do construto único de orientação para o mercado e introduzir na literatura dois construtos: orientação responsiva e proativa.	Empírico	Uma forte orientação para o mercado ajuda no sucesso de novos produtos (com foco do estudo em inovações radicais e incrementais), tendo impacto sobre o desempenho.
Kirca <i>et al.</i> (2005)	Realizar uma meta-análise que agregasse os resultados empíricos da literatura de orientação de mercado em termos de antecedentes e conseqüentes.	Empírico	Identificam antecedentes significativos e as variáveis de processo que medeiam a relação entre orientação de mercado e desempenho. Apontam que a relação orientação-desempenho é mais forte em empresas de manufatura do que de serviços e em estudos que usam medidas subjetivas de desempenho.

(continua...)

(conclusão)

Atuahene-Gima <i>et al.</i> (2005)	Investigar se as orientações de mercado responsivas e proativas têm efeitos distintos sobre o desempenho do desenvolvimento de produtos.	Empírico	As OM responsivas e proativas têm efeitos distintos sobre o DNP. Suas relações são moderadas pelas condições de implementação organizacional e pelo poder da função de marketing.
Sorensen (2009)	Investigar se seria significativo decompor a orientação para o mercado em orientação para o cliente e orientação para o concorrente e quais possíveis implicações dessa decomposição.	Teórico/empírico	A OM e seus componentes não são necessariamente igualmente relevantes para empresas com diferentes estratégias e em diferentes ambientes. Ainda, a orientação ao concorrente está positivamente relacionada com a participação de mercado de uma empresa.
Subramanian <i>et al.</i> (2009)	Examinar as maneiras pelas quais a orientação para o mercado contribui para a criação de competências organizacionais que levam a um desempenho superior	Empírico	A OM contribui para a criação de diversas competências organizacionais que, por sua vez, levam a um desempenho superior na contenção de custos, crescimento de receita, retenção de clientes e sucesso de novos serviços.
Morgan <i>et al.</i> (2009)	Com base na teoria baseada em recursos e na teoria de capacidades dinâmicas, examinam como a orientação de mercado e as capacidades de marketing são impulsores do desempenho da empresa em uma amostra da indústria.	Empírico	A OM e as capacidades de marketing são ativos complementares que contribuem para o desempenho superior da empresa. A OM tem um efeito direto no retorno sobre ativos (ROA) e as capacidades de marketing impactam diretamente tanto o ROA quanto o desempenho percebido da empresa.
Carbonell; Escudero (2010)	Investigar se e como os três principais componentes da OM afetam a velocidade da inovação e o desempenho de novos produtos, bem como analisar o papel mediador da velocidade da inovação.	Empírico	A geração de inteligência tem um efeito positivo indireto na velocidade da inovação através da disseminação de inteligência. Esta influencia positivamente a velocidade de inovação por meio da capacidade de resposta. A capacidade de resposta impacta no desempenho de novos produtos.
Tavani <i>et al.</i> (2016)	Introduzir a capacidade de absorção (AC) como um moderador da relação entre a MO, a interação da capacidade de orientação e o desempenho de novos produtos das empresas.	Empírico	Há uma relação positiva entre capacidade de absorção, orientação para o mercado, capacidade de marketing e desempenho de novos produtos.
Agic <i>et al.</i> (2016)	Criar uma taxonomia das empresas com base na natureza do relacionamento entre os recursos baseados no mercado e as capacidades de marketing. Explora papéis simultâneos de recursos baseados no mercado no desempenho da empresa.	Empírico	A atenção conjunta à construção de uma cultura orientada para o mercado e ao desenvolvimento de capacidades de marketing contribuem para alcançar um desempenho empresarial superior.
Lämsiluoto <i>et al.</i> (2018)	Analisaram a relação entre MO, a adoção de sistemas de medidas de desempenho e desempenho em SME's.	Empírico	A MO tem relações positivas com um desempenho não financeiro. No entanto, o impacto da MO em termos de métricas financeiras é mediado pela adoção de um sistema de métricas adequado.

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

3.8 A Cocriação de Valor e o Desempenho de Mercado

Na década de 90, Slater e Narver (1995) apontavam que o objetivo final de um projeto que pretendesse alcançar alto desempenho financeiro e de mercado dependeria da aceitação dos clientes e do sucesso da aprendizagem.

Franke *et al.* (2010) destacaram que o enriquecimento simbólico de um produto por auto desenvolvê-lo ocasionava um valor maior entre os clientes de artigos customizados, comparativamente à percepção sobre produtos similares, na medida em que, normalmente, os produtos auto concebidos são personalizados para as preferências de cada um, o que significa que não são semelhantes aos produtos pré-fabricados, influenciando a percepção de valor de modo positivo.

A substituição da visão passiva dos clientes por uma visão ativa, em que os clientes são convidados a usar sua própria iniciativa em vez de simplesmente reagir a perguntas e instruções predeterminadas, proporcionará novas oportunidades para que as empresas criem ofertas de mercado com maior valor para o cliente (WITTEL *et al.*, 2011).

Tal colocação parece cada vez mais consistente, na medida em que, na economia emergente, seguir as práticas convencionais centradas na própria organização pode trazer problemas como a redução da satisfação e rentabilidade do cliente. Desta forma, alavancar os recursos externos, como os clientes, e não a eficiência interna, parece ser um caminho para novas vantagens competitivas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; ZHANG; CHEN, 2008; TAGHIZADEH *et al.*, 2016).

Neste sentido, embora os gerentes vejam a cocriação como um fator estratégico chave para o desenvolvimento de novos serviços, por exemplo, Edvardsson *et al.* (2013) argumentam que isso não é necessariamente verdade, pois muitas organizações usam grupos focais e pesquisas de mercado tradicionais para entender as necessidades dos clientes.

Tais métodos são classificados como reativos e capazes de fornecer somente uma compreensão básica das ofertas atuais da empresa (ou mesmo de experiências anteriores dos clientes) mas não novas ideias de clientes sobre futuras ofertas. Pesquisas anteriores mostraram claramente que técnicas de cocriação são consideradas mais adequadas e voltadas para o futuro (WITELL *et al.*, 2011).

Ainda, mesmo que um produto não corresponda às necessidades dos usuários, uma empresa pode se beneficiar do aprendizado adquirido durante o desenvolvimento deste, aprender com a experiência da inovação e melhorar as capacidades organizacionais da empresa, o que pode garantir sucesso a longo prazo e ter um impacto positivo no desempenho da

organização (MOORMAN; SLOTEGRAAF, 1999).

Krishna e Dhaka (2013) reforçam esta colocação, afirmando que quando os clientes estão envolvidos de forma voluntária com o processo de negócios, de qualquer forma e por quaisquer recursos compartilhados ou pessoais, acabam por fornecer resultados significativos ao crescimento da empresa, notadamente com impacto sobre as receitas.

Um processo de integração em que uma empresa usa seu conhecimento de mercado, capacidades de detecção de clientes e fornecedores e construção de relacionamento com todas as partes interessadas para ampliar sua capacidade mercadológica é um diferencial muito significativo para que a empresa atinja desempenho superior (NATH *et al.*, 2010; YU *et al.*, 2014).

Se criar valor em conjunto com seus consumidores se configura em um meio de alcançar vantagens competitivas e, ainda, se já é sabido que a identificação precisa das necessidades dos clientes e da customização das ofertas de acordo com os achados propicia desenvolvimento de mercado, o tema da cocriação merece mais atenção no sentido de uma opção estratégica (BHARTI *et al.*, 2014).

A literatura reconhece a importância tanto dos funcionários da linha de frente, dos funcionários em contato direto com os clientes quanto dos clientes como cocriadores (OTTENBACHER *et al.*, 2006). Apesar da sua importância sugerida, pesquisas anteriores revelaram resultados contraditórios quanto ao seu impacto, a natureza dos clientes envolvidos e os canais de comunicação que permitem a cocriação, fato este que motiva, ainda pesquisas sobre o tema.

Chebbiyam e Joshi (2011), em estudo na área de tecnologia da informação, identificaram três fatores importantes e condicionantes para a adoção de processos de cocriação de valor com clientes, sendo eles o alinhamento estratégico, a capacidade do cliente e a capacidade do fornecedor.

Em trabalho empírico envolvendo dados de 126 projetos de clientes em um contexto de cocriação, Mahr *et al.* (2014) identificaram que a cocriação com clientes está intimamente relacionada com a obtenção de conhecimentos relevantes a um baixo custo e, o que é importante no contexto mercadológico.

Gustafsson *et al.* (2012) realizaram estudo quantitativo com gerentes de desenvolvimento de produtos de uma grande variedade de indústrias e demonstraram influências positivas da frequência, direção e conteúdo da cocriação no sucesso de produtos, com impactos relevantes sobre a participação de mercado, variável esta considerada importante em termos de desempenho mercadológico (TAGHIZADEH *et al.* 2016).

Le Nagard e Reniou (2013) analisaram um contexto B2C de forma qualitativa e quantitativa, entrevistando especialistas em inovação e clientes, e identificaram benefícios e obstáculos para cocriar produtos, demonstrando que o tema é merecedor de mais atenção empírica.

A pluralidade e a diversidade de recursos externos (aspectos típicos da cocriação de valor) podem contribuir para criar produtos que são mais relevantes para os clientes e, assim, o risco de não aceitação de novos produtos em um mercado cada vez mais competitivo é provável que seja diminuído (IND *et al.*, 2013).

Peña *et al.* (2014) analisaram empiricamente se o valor cocriado constituía uma vantagem competitiva para as empresas e se seria capaz de influenciar o comportamento do consumidor. Aplicando a perspectiva de lógica dominante de serviços em uma pesquisa com 572 clientes de 100 empresas da área de tecnologia da informação, as descobertas confirmaram impactos positivos sobre o valor percebido e a lealdade, importantes variáveis do desempenho de mercado.

Siguaw *et al.* (2014) estudaram os benefícios econômicos e relacionais indiretos e os custos de criação de valor, mostrando que, à medida em que os fabricantes utilizam as contribuições dos consumidores, melhoram sua reputação entre os parceiros de canal, impactando sobre maiores vendas e maior colaboração com clientes.

Zhang e He (2014) examinaram empiricamente os impactos de diferentes dimensões da cocriação de valor sobre o desempenho da marca entre empresas chinesas de serviços industriais. Em geral, as atividades de cocriação de valor entre múltiplas partes interessadas podem ajudar os clientes a perceber o valor da marca de forma favorável e, finalmente, melhorar o desempenho.

Zhang *et al.* (2015) observaram que a cocriação melhora o desempenho de marcas. Assim, a cocriação com clientes é apontada como uma fonte importante para a vantagem competitiva das empresas, sendo reconhecida como de crescente interesse para o desempenho das empresas (RAMASWAMY; OZCAN, 2016; RIVIER *et al.*, 2017).

Por cocriar com diferentes tipos de parceiros intervenientes, as organizações podem gerar novas ideias, reduzir riscos, aumentar sua eficiência em custos, elevar a velocidade de lançamentos para o mercado e melhorar o desempenho da inovação (MARKOVIC; BAGHERZADEH, 2018).

Tendo em vista o exposto acerca de achados acadêmicos relacionando os construtos da cocriação de valor e do desempenho de mercado, a seguinte hipótese é formulada:

H3: a cocriação de valor tem efeito positivo sobre o desempenho de mercado.

O Quadro 5 fornece uma síntese da revisão da literatura adotada para a construção da terceira hipótese de pesquisa deste trabalho, destacando os diversos autores e abordagens sobre as relações entre a cocriação de valor e o desempenho de mercado. Nele é possível observar a adoção de estudos de natureza empírica, em sua totalidade, o que denota um esforço de pesquisa dos autores centrado em contextos reais de investigação da relação entre estes construtos:

Quadro 5 - Estudos representativos das relações entre cocriação de valor e desempenho de mercado

Estudos representativos	Foco do estudo	Tipo do estudo	Contribuições principais
Zhang; Chen (2008)	Examinar o mecanismo do sistema de cocriação em sistemas de custos e capacidade de atendimento.	Empírico	Envolver clientes para co-criar valor é uma estratégia importante para as empresas satisfazerem demandas personalizadas e obter vantagens competitivas.
Franke <i>et al.</i> (2010)	Investigar a importância da customização para os clientes que se envolvem no processo de desenvolvimento em termos de geração de valor.	Empírico	O enriquecimento simbólico de um produto por auto desenvolvê-lo ocasiona um valor maior entre os clientes de artigos customizados, comparativamente à percepção sobre produtos similares, com efeito sobre a disposição a pagar, sugerindo maiores lucros.
Nath <i>et al.</i> (2010)	Descobrir o impacto relativo das capacidades funcionais de uma empresa (ou seja, marketing e operações) e estratégias de diversificação (produto / serviço e diversificação internacional) no desempenho financeiro.	Empírico	O processo de integração em que uma empresa usa seu conhecimento de mercado, capacidades de detecção de clientes e fornecedores e construção de relacionamento com todas as partes interessadas amplia sua capacidade mercadológica é um diferencial para um desempenho superior.
Wittel <i>et al.</i> (2011)	Examinar as diferenças entre as técnicas proativas e reativas de pesquisa de mercado durante o desenvolvimento de novas ofertas.	Empírico	Durante a cocriação para uso, os clientes participam da produção de serviços fornecendo informações em forma de dinheiro, tempo, esforço e habilidades, geração de ideias e protótipos, contribuindo para o desempenho de inovações
Ordanini; Parasuraman (2011)	Investigar os antecedentes e conseqüências da inovação de serviços sob a abordagem da SDL.	Empírico	Colaborar com os clientes promove o volume da inovação, a orientação para o cliente contribui para a radicalidade da inovação, colaborar com os funcionários de contato aumenta tanto o volume de inovação quanto a radicalidade, e os resultados da inovação têm efeitos significativos nas medidas de desempenho.
Gustafsson <i>et al.</i> (2012)	Investigar se as dimensões da cocriação com clientes têm um efeito sobre o sucesso do produto e do mercado, e se o efeito depende do grau de inovação de um projeto de desenvolvimento.	Empírico	Existem influências positivas da frequência, direção e conteúdo da cocriação no sucesso de produtos, com impactos relevantes sobre a participação de mercado.
Edvardsson <i>et al.</i> (2013)	Investigar a percepção de gerentes sobre o papel dos principais fatores estratégicos para o desenvolvimento de novos serviços, analisando equipes de desenvolvimento integradas e cocriação de clientes .	Empírico	Os gerentes acreditam que a cocriação com clientes é importante para ter sucesso com o desenvolvimento de novos serviços.
Santos-vijande <i>et al.</i> (2013)	Investigar a relação entre cultura inovadora, esforços de inovação e a predisposição para envolver clientes e funcionários da linha de frente no desempenho de serviços empresariais intensivos em conhecimento.	Empírico	Organizações com maior predisposição para cocriação de serviços alcançam taxas de inovação mais altas, o que leva a um desempenho sustentado.

(continua...)

(conclusão)

Bharti <i>et al.</i> (2014)	Identificar os impulsionadores da participação do cliente para cocriação de valor e avaliar a percepção do cliente e dos profissionais de marketing sobre estes fatores.	Empírico	Para empresas que atuam com consumidores de baixa renda criar valor em conjunto se configura em um meio de alcançar vantagens competitivas e, de modo específico, propicia desenvolvimento de mercado.
Mahr <i>et al.</i> (2014)	Delinear a cocriação pelo cliente em termos de novidade e custos, e avaliar seu impacto em resultados de inovação. Identificar as características do usuário e a proximidade entre o cliente e a empresa enquanto valor do conhecimento.	Empírico	A cocriação com clientes está intimamente relacionada com a obtenção de conhecimentos relevantes a um baixo custo.
Peña <i>et al.</i> (2014)	Determinar se o valor co-criado constitui uma vantagem competitiva para as empresas e se é capaz de influenciar o comportamento do consumidor.	Empírico	Há impactos positivos da cocriação sobre o valor percebido e lealdade, importantes variáveis do desempenho de mercado.
Zhang; He (2014)	Identificar as dimensões das atividades de cocriação de valor de marca e examinar os impactos das diferentes dimensões da cocriação de valor de marca sobre o desempenho da marca entre empresas de serviços.	Empírico	Em geral, as atividades de cocriação de valor entre vários <i>stakeholders</i> podem ajudar os clientes a perceber o valor da marca de forma favorável e, finalmente, melhorar o desempenho desta.
Zhang <i>et al.</i> (2015)	Examinara os possíveis impactos das capacidades da empresa sobre o valor da marca industrial e como a cocriação de valor exerce um efeito no elo entre as capacidades e a marca.	Empírico	No contexto B2B ocorrem melhorias sobre o valor da marca, direta e indiretamente, através da cocriação de valor.
Taghizadeh <i>et al.</i> (2016)	Construir e validar medidas de escala de construções de diálogo, acesso, avaliação de risco e transparência (DART), como processo de cocriação de valor, e entender seu efeito na estratégia de inovação. Além disso, o artigo explora a influência da estratégia de inovação no desempenho do mercado.	Empírico	A cocriação do valor com os clientes através do processo DART é uma estratégia importante para facilitar a formulação da estratégia de inovação, sendo que este construto aumenta o alcance de um maior desempenho de mercado.
Ramaswamy; Ozcan (2016)	Discutir como a cocriação de valor de marca é encenada por meio de plataformas de engajamento, bem como apontar o conceito de empresas co-criacionais que realizam cocriação de valor da marca em um mundo digitalizado.	Empírico	A capacidade de cocriar por meio de plataformas criativas de engajamento melhora o valor da marca no contexto digital, bem como obtêm ganhos na geração de idéias para novas ofertas, com potencial incremento de vendas.
Rivier <i>et al.</i> (2017)	Identificar e analisar os fatores que determinam o compromisso das empresas de co-criar novos serviços com clientes empresariais.	Empírico	A cocriação ajuda a garantir a sobrevivência a longo prazo da empresa através do desenvolvimento de suas novas ofertas de serviços e é um meio para diversificar suas atividades e rever suas operações cotidianas.
Markovich; Bagherzadeh (2018)	Investigar o impacto da amplitude da cocriação externa das partes interessadas sobre o desempenho da inovação, considerando os papéis da partilha de conhecimentos e da inovação de produtos.	Empírico	A cocriação externa das partes interessadas não está diretamente relacionada ao desempenho da inovação, mas tem papel mediador através da partilha de conhecimentos.

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

3.9 A Cocriação de Valor e a Precificação Baseada em Valor

Um preço é determinado pelo pacote de bens, serviços e amenidades e, nesta abordagem, os serviços são um bom exemplo de como a cocriação pode ser implementada e influenciá-lo (CHATOTH *et al.*, 2016).

Para O’Cass e Ngo (2011), a oferta de valor se configura em uma construção multidimensional, que também representa partes integrantes de oferta de valor em um nível mais abstrato, tornando-se uma função dos componentes de oferta de valor (desempenho, preço, relacionamento e cocriação), que consistem em uma série de atividades únicas.

É preciso compreender como o produto ou serviço traz utilidade para o consumidor e como é provável que seja usado (TEECE, 2010; GRÖNROSS; VOIMA, 2013). Ainda, na medida em que uma eventual inovação requer a provisão de complementos, faz-se importante para uma empresa se certificar de que estes estarão disponíveis para o consumidor com a conveniência e o preço adequados, auxiliando para a formação de uma “folga” (flexibilidade) financeira que sustente as novas ofertas (O’BRIEN, 2003; TEECE, 2010).

Neste contexto, O’Cass e Ngo (2011) definem preços baseados em valor como resultantes de esforços (práticas) da empresa para criar e entregar níveis de preços aos clientes na medida exata em que estão dispostos a pagar. Para estes autores, as empresas precisam de uma estratégia preventiva para projetar a oferta de valor (por exemplo, desempenho, preço, relacionamento e cocriação) que os clientes estão procurando no mercado (O’CASS; NGO, 2011).

Neste sentido, Peña *et al.* (2014) apoiam firmemente a noção de que as empresas devem estabelecer medidas proativas para avaliar o efeito da cocriação de valor em seu desempenho, manifestando a importância de se calcular os custos da interação entre empresas e fornecedores, pois uma má precificação destas atividades poderá gerar repercussão no resultado da empresa. Ainda, em seu estudo empírico com clientes do setor de tecnologias da informação, por exemplo, identificaram que a interação B2C permitiu gerar valor por um preço considerado adequado.

Em um contexto de cocriação, se os fornecedores inferirem que um comprador está motivado para comprar, provavelmente estabelecerão um preço de venda mais alto, aumentando potencialmente a possibilidade de auferir maiores lucros. Ainda, as diferenças nas expectativas dos consumidores oferecem oportunidades para diferenciar opções de serviços, com diferentes níveis de participação do consumidor e preços (XIA; SURI, 2014).

Portanto, os prestadores de serviços devem considerar as inferências dos consumidores,

com as decisões sobre estruturas de preços e quadros de preços devendo ser consistentes com a imagem geral do serviço, em termos não só de suas características, mas também de seus consumidores. As decisões de preços para os contextos de cocriação devem, então, ser parte da estratégia adotada pelos prestadores de serviços (XIA; SURI, 2014).

A cocriação de valor implica em alguns termos de negociação durante os encontros de serviço, envolvendo interações sobre o ajuste da proposta de valor para assuntos como preço, entrega, termos de pagamento e garantias, ou mesmo em mudanças no próprio produto principal (LUSCH; VARGO, 2006; PIRES *et al.*, 2015).

Para Teece (2010), a história mostra que, a menos que se possa oferecer valores convincentes aos consumidores e/ou usuários e desenvolver sistemas empresariais lucrativos para satisfazê-los com a qualidade necessária a preços aceitáveis, o inovador falhará, mesmo que a inovação em si seja notável e continuar a ser amplamente adotada pela sociedade.

Os consumidores valorizam seu próprio esforço mais do que o dos outros (NORTON *et al.*, 2012). Permitir que os clientes participem e personalizem ofertas conduz a uma diferenciação de serviços estratégicos em relação ao valor dos concorrentes. Esta estratégia permite que os efeitos positivos dos preços surjam de várias maneiras: em primeiro lugar, proporciona o potencial de cobrar com sucesso preços *premium* e, em segundo lugar, diminui a necessidade de compromissos de descontos, oferecendo aos clientes o serviço que eles amam em vez de apenas o serviço que eles gostam (CLEMONS; NUNES, 2011; PIRES *et al.*, 2015).

Chatoth *et al.* (2016) destacam que alguns dos resultados dos processos de cocriação de valor são o aprofundamento dos compromissos nas atividades entre fornecedores e clientes, um aumento da confiança, da fidelidade e da satisfação destes clientes e, também, interações repetidas, todas consideradas variáveis que podem determinar padrões evolutivos de qualidade do que for fornecido. Ainda, destacam estes autores que as atividades de cocriação acima mencionadas podem incluir pacotes personalizados de facilidades, análises de preço e custos e o desenvolvimento específico de um produto.

Payne *et al.* (2017) propõem atenção à questão da precificação em contextos modernos de proposição de valor, afirmando que uma empresa precisa definir as dimensões de sua proposta de valor por meio da observação de clientes durante suas experiências de consumo, caracterizadas no contexto da cocriação como o valor em uso (GRONROSS; VOIMA, 2013). Desta forma, a definição original da proposição de valor deve estar concentrada em todo o conjunto de experiências resultantes que o cliente tem, incluindo considerações de preços (PAYNE *et al.*, 2017).

Em contrapartida, Mahr *et al.* (2014) apontaram que existem grandes despesas de tempo

e dinheiro para gerar e usar o conhecimento cocriado. Em um cenário de uma empresa que tem um grande número de clientes, a identificação, recrutamento e motivação para o envolvimento implicam em importantes esforços humanos e financeiros, gerando custos elevados. Assim, o produto ou serviço desenvolvido pode, por vezes, ser lançado a um preço relativamente maior, o que normalmente reduz sua adoção pelos clientes.

Stokburger-Sauer *et al.* (2016) corroboram esta afirmação, salientando que os resultados mostram não apenas um nível ótimo dos processos de cocriação sobre o desempenho de uma organização, mas também os efeitos negativos de despesas monetárias, destacando que estudos futuros deveriam investigar ainda mais o papel do preço de um produto ou serviço coproduzido em relação ao preço de uma alternativa padronizada.

Com base no referencial teórico exposto no presente subcapítulo, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

H4: a cocriação de valor tem efeito positivo sobre a capacidade de precificação baseada em valor;

H5: a capacidade de precificação baseada em valor tem efeito positivo sobre o desempenho de mercado.

O Quadro 6, a seguir, demonstra sinteticamente as publicações dos autores e suas respectivas abordagens adotadas para a construção das hipóteses de pesquisa acima elencadas (ênfase na hipótese de número 4), destacando a predominância de obras teóricas sobre as obras empíricas. Também é possível salientar que as conclusões apresentadas pelos diversos autores apontam para uma relação entre cocriação de valor e maior capacidade de precificação baseada em valor centrada na possibilidade de cobrança de maiores preços, por conta da customização e personalização de ofertas, além da possibilidade de redução de custos:

Quadro 6 - Estudos representativos das relações entre cocriação de valor e precificação baseada em valor

Estudos representativos	Foco do estudo	Tipo do estudo	Contribuições principais
O’Cass; Ngo (2011)	Apresentar um modelo conceitual de como as empresas ganham vantagem posicional através de sua oferta de valor e os resultados percebidos que alcançam por meio de bases teóricas e resultados para esses modelos	Teórico/ Empírico	Definem preços baseados em valor como resultantes de esforços (práticas) da empresa para criar e entregar níveis de preços aos clientes na medida exata em que estão dispostos a pagar. O valor de desempenho, a precificação baseada em valor, o valor de relacionamento e o valor de cocriação são determinantes das estratégias de ofertas superiores.
Clemons; Nunes (2011)	Explorar teoricamente tendências em termos de comportamento de consumo que levam a uma maior personalização em mercados relativos a este contexto.	Teórico	Bens ou serviços criados conjuntamente ou de forma customizada oferecem maior possibilidade de preços mais altos ou menor compromisso de descontos.
Xia; Suri (2014)	Examinar as expectativas dos consumidores quanto ao pagamento monetário pelo seu esforço, além de identificar como as expectativas de poupança e pagamentos dos consumidores podem ser moderadas por várias características no contexto de serviços.	Empírico	A cocriação oferece maior possibilidade de cobrança de preços premium, especialmente pela capacidade de diferenciar opções de serviços, com diferentes níveis de participação do consumidor.
Pires <i>et al.</i> (2015)	Investigar porque os fornecedores permitem a participação do cliente na criação de proposição de valor e as motivações que levam os clientes a participar. Compreender como a participação de fornecedores e clientes impacta na criação de proposição de valor e no valor em uso.	Teórico	Possibilitar a participação de clientes em processos de criação de valor permite maior margem para ajustes em variáveis ligadas à custos e preços.
Chatoth <i>et al.</i> (2016)	Apresentar uma revisão da literatura associada à cocriação e conceitos de alto nível de engajamento do cliente, apontando questões críticas relacionadas ao estado atual da pesquisa.	Teórico	A cocriação deve servir para ajudar a definir as relações preços/custos, estes influenciáveis por este tipo de estratégia interativa.
Payne <i>et al.</i> (2017)	Oferecer uma revisão abrangente da literatura fragmentada sobre proposição de valor ao cliente. Propor um modelo conceitual da PVC que inclui antecedentes, conseqüências e modificadores e ilustrar a aplicação deste conceito.	Teórico	A proposição de valor ao cliente, quando efetuada sob uma abordagem de interação, pode fazer com que, com o tempo, um cliente mude o foco de uma vantagem de preço para atributos intangíveis, incluindo a experiência total dele com o provedor e com a qualidade do relacionamento, influenciando a formação deste preço.

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

3.10 A Cocriação de Valor e a Estratégia de Inovação de Produtos e Serviços: Efeitos sobre o Desempenho

Prahalad e Ramaswamy (2004) identificaram o consumidor como cocriador de valor e como uma nova fonte de vantagens competitivas. Em seu argumento conceitual, estes autores propuseram o modelo DART (que representa diálogo, acesso, avaliação de riscos e transparência), a fim de diminuir a assimetria de informação convencional entre as partes envolvidas, destacando que seriam estes os elementos fundamentais do processo de cocriação de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Vale destacar que o modo pelo qual as empresas aumentavam seus lucros e receitas antes dos anos 2000 se dava por meio da melhoria na produtividade, dos ganhos em volume e diminuição dos custos, aliados à melhoria na qualidade dos produtos e serviços. Contudo, o aumento da competitividade fez com que as empresas precisassem buscar a inovação constante a fim de melhorar o desempenho geral da empresa (DERVITSIOTIS, 2010; SU; CHENG; CHUNG; CHEN, 2018)

Em um contexto no qual as empresas criam um profundo engajamento com os consumidores através da interação, espera-se que estes se tornem cocriadores de valor e, assim, contribuam para a formulação da estratégia de inovação das organizações. Ainda, a cocriação do valor com os clientes através do processo DART é uma estratégia importante para facilitar a formulação da estratégia de inovação, sendo que este construto aumenta o alcance de um maior desempenho de mercado (TAGHIZADEH *et al.*, 2016).

O desenvolvimento do mercado, desta forma, é conduzido através da identificação da necessidade certa dos clientes e da customização das ofertas, processos estes materializados por uma conexão constante, através da interação e da participação dos clientes, o que significa cocriação de valor (LIN *et al.*, 2010; TANEV, 2011; BHARTI *et al.*, 2014). Na verdade, a cocriação de valor aplica as iniciativas de inovação das empresas com os consumidores, e não para os consumidores (KOMULAINEN, 2014; TAGHIZADEH *et al.*, 2016).

Grönroos (2004) mencionou que, para ser bem-sucedido, um provedor de serviços precisaria alinhar seus recursos, competências e processos com os processos geradores de valor do cliente. Do ponto de vista do gerenciamento de operações, essas novas capacidades competitivas se beneficiam na formulação da estratégia de inovação, a qual tem alterado as ferramentas convencionais, adaptando-as a um novo contexto, de alto nível de incerteza e complexidade (TIDD *et al.*, 2005; KIBBELING *et al.*, 2013). Assim, é preciso transformar continuamente o conhecimento interno e externo em inovações de produtos, serviços,

processos, modelos de negócios e sistemas que beneficiarão a empresa e seus stakeholders (LAWSON; SAMSON, 2001; SAUNILA; PEKKOLA; UKKO, 2014).

Um modelo de negócio bem-sucedido articula esta lógica e fornece dados e outras evidências que demonstram como uma empresa cria e entrega valor aos clientes, descrevendo também a arquitetura das receitas, custos e lucros associados à empresa que entrega esse valor (TEECE, 2010).

O processo para inovar é resultado da interação dinâmica de vários conhecimentos e competências complementares (TIDD, *et al.*, 2005; KONSTI-LAAKSO *et al.*, 2012). Esta interação, segundo Dervitsiotis (2010), levará a empresa à adoção de, basicamente, três estratégias para a inovação: a primeira estará baseada nas necessidades dos requerentes, contexto no qual a empresa se dedica a entender quais as necessidades de seus clientes para, a partir deste conhecimento, desenvolver seu portfólio de inovações; a segunda estratégia é ser uma leitora do mercado, observando o que seus concorrentes estão desenvolvendo para então desenvolver as próprias inovações e; na terceira estratégia a empresa se posiciona como geradora de avanços tecnológicos, pois existem empresas que inovam sem pesquisar o mercado e acreditam que, por meio das inovações irão adquirir e conquistar novos clientes.

As novas formas de gerenciar a inovação precisam reconhecer a alavancagem que pode ser obtida a partir da cocriação de valor com o cliente e, neste sentido, é preciso pesquisas futuras para oferecer informações sobre a importância de compartilhar dados entre as diferentes partes envolvidas na cocriação, como uma etapa inicial para agregar valor aos resultados que os usuários experimentam (OSTROM *et al.*, 2010).

Ao se abrirem para uma captura de inovações fora do ambiente interno, as empresas aumentam suas oportunidades de crescimento e realização de parcerias com redes diferentes para inovações futuras (KONSTI-LAAKSO *et al.*, 2012).

Uma empresa pode se beneficiar do aprendizado adquirido durante o desenvolvimento de um produto ou serviço com o cliente, aprender com a experiência da inovação e melhorar as capacidades organizacionais da empresa, o que pode garantir sucesso a longo prazo e ter um impacto positivo no desempenho da organização (MOORMAN; SLOTEGRAAF, 1999; RYU *et al.*, 2015).

Hull e Tidd (2003) apontam que existe uma relação significativa entre a estratégia de inovação e o desempenho em termos de diferenciação de produtos, tempo custo e entrega de serviços. Ainda, o desenvolvimento de uma estratégia de inovação exige que as empresas obtenham mais conhecimento do consumidor, dos mercados e da tecnologia para desenvolver capacidades (HULL; TIDD, 2003; KADAR *et al.*, 2014).

Hull (2004) já apontava que a abordagem de uma estratégia de inovação mais rápida é efetivada pela interação com os consumidores como parte do processo de cocriação de valor, sendo vital o papel destes para o desempenho e formulação de estratégias de inovação para as empresas.

Le Nagard e Reniou (2013) entrevistaram especialistas em inovação e clientes, e identificaram benefícios e obstáculos para cocriar produtos, demonstrando que o tema é merecedor de mais atenção empírica. Ao reduzir o risco de não aceitação de novos produtos e atuar positivamente na redução de custos e no desenvolvimento de produtos, a cocriação proporciona muitos benefícios, incluindo um melhor desempenho da inovação (TSAI, 2009), geralmente avaliado por medidas financeiras como vendas, volume de negócios, lucros e retorno sobre o investimento (DU *et al.*, 2014).

As interações com clientes e usuários podem ser examinadas do ponto de vista do conhecimento como divididas entre conhecimento sobre clientes e usuários e conhecimento obtido de clientes e usuários (KHODAKARAMI; CHAN, 2014), sendo estas interações consideradas um antecedente importante dos resultados de inovação para as organizações (GIBBERT *et al.*, 2002; LETTL *et al.*, 2006). Ainda, o conhecimento do usuário, em particular, é importante para a inovação tecnológica e para o desenvolvimento de inovações radicais (ABRELL *et al.*, 2016).

Ryu *et al.* (2015) afirmam que a adoção de estratégias de inovação, notadamente em um contexto de interação do cliente (o que inclui a coprodução e o contato próximo com este) apresentam efeito positivo sobre um negócio.

Heinonen e Strandvik (2015) apontaram como possíveis temas de pesquisa ligados à lógica dominante de clientes as questões ligadas à inovação de serviços, experiência de clientes, preços, vendas, comunicação, *e-service* ou *branding*.

Ndubisi *et al.* (2015) investigaram 200 organizações da área de serviços tecnológicos apontando uma relação significativa entre a estratégia de inovação (nomeadamente inovação de produtos de serviços, inovação de processos e inovação administrativa) e o desempenho. Destacam estes autores que uma administração pode aumentar a inovação e o desempenho, concedendo maior autonomia aos funcionários, notadamente em termos de comunicação com vários *stakeholders*, não havendo base para qualquer preocupação com potenciais *trade-offs* entre a exploração de novos conhecimentos e a exploração do conhecimento já existente nas organizações.

Em estudo com 102 empresas espanholas pertencentes à indústria da biotecnologia, Ferreras-Méndez *et al.* (2015) verificaram que a amplitude de cocriação com parceiros externos

é positivamente relacionada com o desempenho da inovação.

Em estudo empírico, Gupta *et al.* (2016) entrevistaram 649 empresas indianas, de modo a investigar a relação entre competitividade e inovação nas práticas de marketing de grandes empresas de manufatura que oferecem seus produtos em mercado externo. Por meio de pesquisa quantitativa, os resultados indicaram que a inovação nas iniciativas de marketing das marcas pode contribuir para sua competitividade.

Poucas pesquisas estudam a relação entre capacidades de marketing (e suas diversas variantes) e o sucesso de inovações, sendo necessário mais esforços de pesquisa para demonstrar como esta variáveis se articulam. Por meio de um quadro conceitual resultante de pesquisa com 209 empresas coreanas, boas capacidades de marketing (centradas na capacidade de criação de valor para o cliente) contribuem para combinar as necessidades reveladas ou potenciais do mercado com os recursos tecnológicos mais adequados, ocasionando diferenciação ou vantagem de custos, o que, finalmente, leva a uma melhor performance de marketing, notadamente em termos de produtos (KIM *et al.*, 2016).

Os ciclos de desenvolvimento de produtos cada vez mais curtos e a obsolescência tecnológica rápida caracterizam um cenário de incerteza tecnológica. Sob estas condições, as empresas enfrentam grandes desafios, na medida em que a tecnologia dominante não é sempre clara, as especificações dos produtos precisam de uma modificação contínua e a incerteza do mercado reage a mudanças originadas pelos clientes e suas preferências (SLATER; NARVER, 1994; KIM *et al.*, 2016).

Roper *et al.* (2017) estudaram o tema da inovação do Reino Unido por meio de dados do *UK Innovation Survey*, uma pesquisa oficial realizada a cada dois anos pelo Escritório de Estatísticas Nacionais (BIS) daquele país. Abrangendo dados obtidos de 28.000 empresas em um período compreendido entre 2002 e 2010, e questionando acerca dos tipos de parceiros de cooperação utilizados, os autores identificaram sete tipos de parceiros adotados pelas organizações para seus processos de inovação: outras empresas de um mesmo grupo; fornecedores de equipamentos, materiais, serviços ou *softwares*; clientes ou consumidores; concorrentes; consultores, laboratórios comerciais ou institutos privados de pesquisa; universidades ou outras instituições de ensino superior; institutos de pesquisa governamentais ou públicos.

Destacam Roper *et al.* (2017) que o tema da inovação apresenta interesse óbvio de pesquisadores por ser um dos principais contribuintes para a produtividade e crescimento das empresas. No estudo antecionado os autores apresentam provas confirmativas da importância dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento e do valor da aquisição de

conhecimento externo, tanto por meio de colaboração interativa quanto de contatos não interativos para a inovação e desempenho empresarial.

A inovação, portanto, pode ser encarada como um dos resultados das estratégias de marketing das organizações, podendo ser derivada de vários fatores, tais como a força do departamento de marketing, o grau de orientação para o cliente adotado pela empresa, seu nível de agressividade competitiva e, até mesmo, da personalidade de seus CEOs. Tal afirmação é derivada de pesquisa com 395 empresas americanas, com dados coletados entre 2006 e 2010 por Kashmiri *et al.* (2017).

Rivier *et al.* (2017) identificaram que benefícios para o cliente e sacrifícios organizacionais, bem como fatores relacionados à empresa (especialização, envolvimento dos parceiros e inovação) correlacionam-se com o compromisso das empresas de criar novos serviços, também incluindo a cultura inovadora da organização como uma determinante chave para o desempenho.

Ehlen *et al.* (2017) testaram e validaram um modelo que relacionava condições para a cocriação e sua relação para com a inovação, concluindo que esta exige cada vez mais abordagens multidisciplinares e, neste contexto, a cocriação surge como uma solução.

Apesar da sua importância, a pesquisa sobre os principais blocos de sustentação da cocriação de valor (DART) é largamente ignorada. Ao fazer tal afirmação, Taghizadeh *et al.* (2016) exploraram a ligação entre o modelo DART e sua prática pelas empresas por meio de um estudo empírico, validando as medidas de escala das construções do DART e, em seguida, analisando seu efeito sobre a estratégia de inovação. Na sequência, avaliaram a influência da estratégia de inovação sobre o desempenho de mercado, encontrando associações positivas.

Markovich e Bagherzadeh (2018) afirmam que a cocriação pode gerar uma infinidade de vantagens organizacionais, incluindo melhor desempenho da inovação. Estes autores estudaram 1516 empresas espanholas, apontando que a cocriação tem relação com a inovação de produtos em um papel mediador.

Autores como Tjandra *et al.* (2019) investigaram o papel de consultores financeiros ingleses em atividades de cocriação e identificaram impactos positivos na inovação de novos produtos e serviços no setor, especialmente na construção do valor da marca dos provedores de serviços.

Em estudo qualitativo, Chao *et al.* (2019) analisaram um caso de uma empresa de manufatura chinesa de reconhecido desempenho de mercado e encontraram uma relação positiva entre a cocriação de valor e os resultados organizacionais, notadamente sobre o lucro líquido da empresa. Destacam estes autores que a cocriação coordenada das três principais

partes interessadas (acionistas, usuários e funcionários) pode levar a um alto desempenho e de valor acrescentado, desde que existam uma boa governança corporativa e mecanismos de gestão organizacional adequados.

Zaborek e Mazur (2019) investigaram os efeitos da cocriação de valor com os consumidores sobre o desempenho de fabricação de 395 pequenas empresas de serviços na Polônia, indicando que a cocriação induz a um desempenho operacional e financeiro positivo. Ainda, os autores reforçam que a cocriação tem efeitos positivos mais fortes sobre empresas de serviços do que para empresas fabricantes, considerando-se o ROI.

Em estudo quantitativo com empresas de manufatura romenas, Barbu e Militaru (2019) identificaram que a cocriação de valor desempenhou um papel importante no desenvolvimento sustentável das empresas, com impactos sobre seu desempenho, por meio do envolvimento dos clientes nos processos internos.

Por fim, Fan e Luo (2020) realizaram uma revisão teórica sobre o tema da cocriação de valor e identificaram que os clientes que participam nos processos das empresas proporcionam um efeito positivo sobre o desenvolvimento de novos produtos, com impactos sobre o desempenho organizacional e sobre a lealdade.

Com base nos achados teóricos e empíricos dos diferentes autores mencionados neste tópico, formularam-se as seguintes hipóteses a serem investigadas:

H6: a cocriação de valor tem efeito positivo sobre a estratégia de inovação de produtos e/ou serviços

H7: a estratégia de inovação de produtos e/ou serviços tem efeito positivo sobre o desempenho de mercado

O Quadro 7 demonstra sinteticamente os referenciais adotados neste trabalho para embasar as hipóteses de pesquisa de números 6 e 7. Salienta-se que se evidenciou a predominância de artigos empíricos em relação aos trabalhos teóricos:

Quadro 7 - Estudos representativos das relações entre estratégias de inovação de produtos e/ou serviços e desempenho de mercado

Estudos representativos	Foco do estudo	Tipo do estudo	Contribuições principais
Hull; Tidd (2003)	Explorar o papel crítico dos serviços no contexto do gerenciamento da inovação na manufatura e sua aplicabilidade aos serviços, apontando boas práticas de processo em diferentes contextos de escala, complexidade das tarefas, grau de personalização das ofertas e incerteza do ambiente.	Teórico	Apontam que existe uma relação significativa entre a estratégia de inovação e o desempenho em termos de diferenciação de produtos, tempo, custo e entrega de ofertas, porém com a exigência de que as empresas obtenham mais conhecimento do consumidor, dos mercados e da tecnologia para desenvolver estas capacidades.
Hull (2004)	Analisar como a magnitude da estratégia de inovação modera o impacto de um modelo de desenvolvimento de produto sobre o desempenho de empresas de serviços.	Empírico	Uma estratégia de inovação mais rápida é efetivada pela interação com os consumidores como parte do processo de cocriação de valor, sendo vital o papel destes para o desempenho e formulação de estratégias de inovação para as empresas.
Lin <i>et al.</i> (2010)	Apresentar um modelo que aborda os impulsores da inovação na integração de canais, no contexto da gestão da cadeia de suprimentos	Empírico	Há relação significativa entre orientação para o mercado e cocriação de valor, construtos impulsores da inovação e positivamente associados ao desempenho da cadeia de suprimentos.
Teece (2010)	Explicar sobre a importância dos modelos de negócios e explorar suas conexões com a estratégia de negócios, gerenciamento de inovação e teoria econômica.	Teórico	É preciso um aumento da compreensão sobre comportamento de mercado, concorrência, inovação, estratégia e vantagem competitiva, bem como seu papel no empreendedorismo, inovação e desempenho comercial.
Tanev (2011)	Propor e validar um modelo quantitativo descrevendo a relação entre atividades de cocriação e a percepção de sua inovatividade.	Empírico	Empresas com um maior grau de envolvimento em atividades de cocriação estão em melhor posição para articular os aspectos inovadores de seus novos produtos, processos e serviços. Existem efeitos colaterais positivos, como a percepção da marca ou a qualidade da relação cliente-empresa, que podem até exceder em valor o desempenho real da inovação.
Kibbeling <i>et al.</i> (2013)	Examinar se e como as empresas e os fornecedores, que são orientados para o mesmo mercado de clientes, permitem a capacidade de inovação em suas cadeias de fornecimento e entregam valor a seus clientes conjuntos.	Empírico	A inovação das empresas focais é dependente da orientação para o mercado destas e da capacidade de inovação de seus fornecedores. A inovação tem impacto além dos limites da empresa, influenciando vários aspectos do desempenho em termos de satisfação dos clientes.

(continua...)

Komulainen (2014)	Analisar o papel da aprendizagem na cocriação de valor no contexto de novos serviços tecnológicos B2B, abordando o ponto de vista dos clientes em termos de sua motivação para embarcar na cocriação de valor com um provedor de serviços.	Empírico	A cocriação pode ser útil para provedores de novos serviços de negócios tecnológicos em um contexto B2B, com impactos positivos sobre o desempenho.
Kadar <i>et al.</i> (2014)	Discutir a gestão da inovação nas circunstâncias da globalização do mercado, revolução digital e desenvolvimento dinâmico de tecnologia, produtos e serviços.	Teórico	A inovação tem impactos no aumento da competitividade e nos resultados das empresas através da introdução de novas tecnologias e novos métodos de produção, bem como o desenvolvimento de novas habilidades.
Heinonen; Strandvik (2015)	Analisar as implicações da adoção da lógica dominante de clientes de serviço, com foco em como as empresas podem se envolver no contexto destes clientes.	Teórico	O marketing de uma empresa se constitui numa abordagem baseada no entendimento de como os provedores participam, com lucro, da formação de valor dos clientes. Sugere como as empresas podem conduzir negócios com sucesso em mercados dinâmicos por meio de clientes capacitados.
Ferreras-Méndez <i>et al.</i> (2015)	Investigar como a exploração de fontes de conhecimento externas são importante para a inovação e desempenho das empresas.	Empírico	As fontes de conhecimento externa são mediadores positivos e importantes para a capacidade de inovação de negócios e para o desempenho das empresas.
Ryu <i>et al.</i> (2015)	Investigar o efeito de alinhamentos entre a estratégia de inovação de serviços e estratégia de negócios sobre o desempenho da empresa..	Empírico	As estratégias de inovação, quer por medidas não financeiras quanto financeiras, apontam resultados significativos e positivos sobre o desempenho organizacional.
Taghizadeh <i>et al.</i> (2016)	Propor e validar medidas de escala do modelo DART como processo de cocriação de valor, e entender seu efeito na estratégia de inovação e no desempenho do mercado.	Empírico	A cocriação do valor com os clientes através do processo DART é uma estratégia importante para facilitar a formulação da estratégia de inovação, sendo que este construto aumenta o alcance de um maior desempenho de mercado.
Abrell <i>et al.</i> (2016).	Investigar o papel do conhecimento de clientes e usuários na inovação digital em empresas de manufatura no contexto B2B.	Empírico	Os clientes podem facilitar o próprio processo de inovação, fornecendo ferramentas para melhorar o desempenho das tarefas e podem possibilitar novos tipos de inovações digitais, adicionando novas propriedades aos produtos e serviços não digitais existentes.
Kim <i>et al.</i> (2016)	Demonstrar como capacidades de marketing atuam sobre o desenvolvimento de novos produtos e articulam a vantagem em relação aos concorrentes.	Empírico	A capacidade de marketing estratégico contribui para adequar as necessidades do mercado reveladas ou potenciais, criando diferenciação ou vantagem de custo e um melhor desempenho do novo produto/serviço.

(continua...)

(conclusão)

Markovic; Bagherzadeh (2018)	Investigar o impacto da amplitude da cocriação externa das partes interessadas sobre o desempenho da inovação, considerando os papéis da partilha de conhecimentos e da inovação de produtos.	Empírico	A cocriação externa das partes interessadas não está diretamente relacionada ao desempenho da inovação, mas tem papel mediador através da partilha de conhecimentos.
Tjandra <i>et al.</i> (2019)	Investigar o papel de consultores financeiros independentes em atividades de cocriação e como seu poder e interesse determinam a cocriação de inovação de novos produtos e serviços no sector dos serviços financeiros	Empírico	Os consultores financeiros têm uma influência significativa na percepção de valor das marcas de serviços financeiros, construindo o valor de marca do provedor, que é percebido pelos clientes finais.
Barbu; Militaru (2019)	Investigar o papel da cocriação de valor com clientes no desempenho de empresas de manufatura, por meio do uso de tecnologias da informação.	Empírico	A tecnologia da informação facilita a cocriação de valor entre clientes e empresas, impactando diretamente no desenvolvimento sustentável destas, influenciando seu desempenho.
Chao <i>et al.</i> (2019)	Investigaram uma empresa de manufatura chinesa de alto desempenho, buscando relacionar mecanismos de cocriação de valor a estes resultados.	Empírico	A cocriação coordenada das três principais partes interessadas (acionistas, usuários e funcionários) pode levar a um alto desempenho e de valor acrescentado, com impactos em métricas financeiras, desde que existam uma boa governança corporativa e mecanismos de gestão organizacional adequados.
Zaborek; Mazur (2019)	Investigaram a relação entre os elementos de sustentação da cocriação de valor (DART) e o desempenho de PMEs voltadas a serviços e manufatura polonesas	Empírico	Os elementos de sustentação da cocriação induzem a um desempenho operacional e financeiro positivo, sendo o desempenho operacional um mediador deste efeito. Ainda, os autores reforçam que a cocriação tem efeitos positivos mais fortes sobre empresas de serviços do que para empresas fabricantes, considerando-se o ROI.
Fan; Luo (2020)	Realizaram uma revisão teórica sobre o tema da cocriação de valor na base Web of Science, desde 1986	Teórico	Clientes que participam nos processos das empresas proporcionam um efeito positivo sobre o desenvolvimento de novos produtos, com impactos sobre o desempenho organizacional e sobre a lealdade.

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

3.11 Efeitos moderadores

Segundo Prado *et al.* (2014), as recentes mudanças na forma como as pesquisas sobre o marketing e, em especial, sobre o comportamento do consumidor têm ocorrido demandam análises diferenciadas e cada vez mais complexas. Neste sentido, os autores apontam a utilização de mediadores e moderadores como um campo onde há necessidade de discussão.

Em acréscimo, os autores ante mencionados destacam que essas novas técnicas de análise mais complexas, também chamadas de processos condicionais de análises (*conditional process analysis*), têm sido amplamente apresentadas nos *journals* de maior fator de impacto na área de marketing e de comportamento do consumidor, tais como o *Journal of Consumer Research*, *Journal of Marketing Research* e *Journal of Consumer Psychology*, entre outros.

Em comportamento do consumidor, especificamente, os estudos com este tipo de modelagem vêm aumentando significativamente, justificados pelo argumento de que os fenômenos deste campo de pesquisa são complexos. Neste contexto, os chamados fatores contingenciais, ou condições de contorno (*boundary conditions*), podem alterar de forma significativa os modelos tradicionais, tornando-os mais interessantes (PREACHER; HAYES, 2008; HAYES, 2013).

Hayes (2013) defende, portanto, a relevância do uso de moderadores, argumentando que não é interessante apenas saber se X afeta Y, mas também saber como esse efeito ocorre, quando ele ocorre ou deixa de ocorrer. Neste contexto, a mediação e a moderação são utilizadas para testar hipóteses sobre os mecanismos que explicam como certos efeitos acontecem ou em que condições eles facilitam ou inibem tais efeitos.

Baron e Kenny (1986) destacam que o efeito de moderação (W) ocorre quando uma variável, categórica ou contínua, afeta a direção ou a intensidade da relação entre uma variável independente (X) e uma dependente (Y), por isso também chamada de efeito condicional.

Os termos mediação e efeito indireto serão utilizados de forma similar no que tange a relação entre uma variável independente X e dependente Y, através de uma variável mediadora M. Da mesma forma, os termos moderação ou efeito condicional são utilizados no que se refere ao efeito de moderação de W sobre a relação entre a variável independente X e dependente Y (PRADO *et al.*, 2014).

Por fim, reforçam Edwards e Lambert (2007) que a moderação corresponde a diferenças individuais ou condições situacionais que alteram a relação proposta inicialmente entre duas outras variáveis, situação esta a ser investigada nesta pesquisa por meio da inclusão de dois moderadores: o tempo de fundação da empresa e sua lucratividade.

3.11.1 Efeito moderador do tempo de fundação da empresa

A data de existência jurídica de um negócio, ou seja, de sua fundação, tem sido usada para confirmar relações entre variáveis em diversos contextos. Como exemplo, Doyle *et al.* (2007) estudaram se empresas com maior tempo de existência tinham melhor estrutura de controles internos, o que também foi utilizado e confirmado por estudo de Goh, Krishnan e Li (2013).

Ainda, outros trabalhos consideraram esta variável como influenciadora de relações com o desempenho organizacional, notadamente com relação a taxas de crescimento da empresa em termos de volumes de negócios e operações. Como exemplo, podem ser citados os trabalhos de Hogan e Wilkins (2008), Calderon *et al.*, (2012) e Keane *et al.* (2012), em contexto contábil, para os quais o tempo de fundação foi considerado como uma característica determinante.

Wales *et al.* (2013), em estudo empírico acerca da relação entre a idade de empresas e seu desempenho financeiro no contexto de pequenas e médias empresas de tecnologia, encontraram papel significativo desta variável moderadora, especialmente no crescimento de vendas.

Por fim, o tempo de atividade da empresa é convencionalmente incluído nos estudos a fim de controlar sua influência no desempenho, encontrando diferenças entre empresas mais jovens e mais velhas (CHANDLER; HANKS, 1994; GLANCEY, 1998; ZAHRA; GARVIS, 2000; ANDERSON; REEB, 2003; LEE, 2006; ISLAM *et al.*, 2011; O'CASS; SOK, 2012; SHIN, 2012; WU; WU, 2013; LOVE *et al.*, 2016; KAMASAK, 2017; MIGLIORI *et al.*, 2019; ASHEQ; HOSSAIN, 2019).

Especificamente sobre a relação entre o tempo de fundação da empresa e seu desempenho em um contexto de cocriação de valor, cabe destacar o trabalho de Ceccagnoli *et al.* (2012): estes autores analisaram o contexto de 1210 pequenos fornecedores de softwares, encontrando relações positivas e significativas entre a idade das empresas e o desempenho organizacional, notadamente sobre o aumento de vendas.

Da mesma forma, Frow *et al.* (2015), demonstraram que empresas estabelecidas há mais tempo desenvolvem melhor seus processos de cocriação de valor, especialmente com impactos sobre uma melhor capacidade de formação de preço.

Portanto, com base nos estudos supracitados sugere-se a seguinte hipótese de pesquisa:

H8: O tempo de fundação da empresa modera a relação entre a cocriação de valor e a precificação baseada em valor, sendo que esta relação é maior para empresas com maior tempo de fundação.

3.11.2 Efeito moderador da lucratividade

A lucratividade é uma variável altamente ligada ao desempenho organizacional, quer seja atrelada aos resultados de sistemas de desenvolvimento de inovações, quer seja atrelada à capacidade de precificação.

Tais afirmações estão calcadas em estudos como os de Boehe *et al.* (2009), para os quais as organizações que adotam uma estratégia inovadora constante, principalmente nos produtos lançados no mercado, acabam por adicionar mais valor para o cliente e, conseqüentemente, obtêm uma melhor rentabilidade, ancorada em maiores margens de lucro.

Em outro contexto, não menos importante, Hinterhuber (2004) apontou que há impacto dos níveis de preços na lucratividade das empresas, destacando que até mesmo o impacto de pequenos aumentos de preço sobre o lucro e a rentabilidade das empresas excede em muito o impacto de outras alavancas na gestão de melhores resultados.

Outros estudos, como os de Ingenbleek *et al.* (2003) e Milan *et al.* (2013) apontaram relação significativa entre a margem de lucro empresarial e o desempenho dos negócios.

A inserção da lucratividade como moderadora em relação ao desempenho é uma opção adotada em estudos anteriores, tais como os de Yazdanfar (2013), analisando pequenas empresas suecas. Ainda, Kamasak (2017) estudou 243 empresas turcas de diversos segmentos, encontrando efeitos positivos da lucratividade como mediadora do desempenho.

Trabalhos como os de Mohd *et al.* (2018) e Sreih *et al.* (2019) também lançaram mão desta moderação, assim como Rangkuti *et al.* (2020), este último em estudo sobre o desempenho do setor bancário.

Em contexto brasileiro, De Toni *et al.* (2017) avaliaram 150 empresas do setor metal-mecânico, apontando que a estratégia de precificação baseada em valor tem impactos positivos e significativos sobre a lucratividade e sobre o desempenho organizacional resultante.

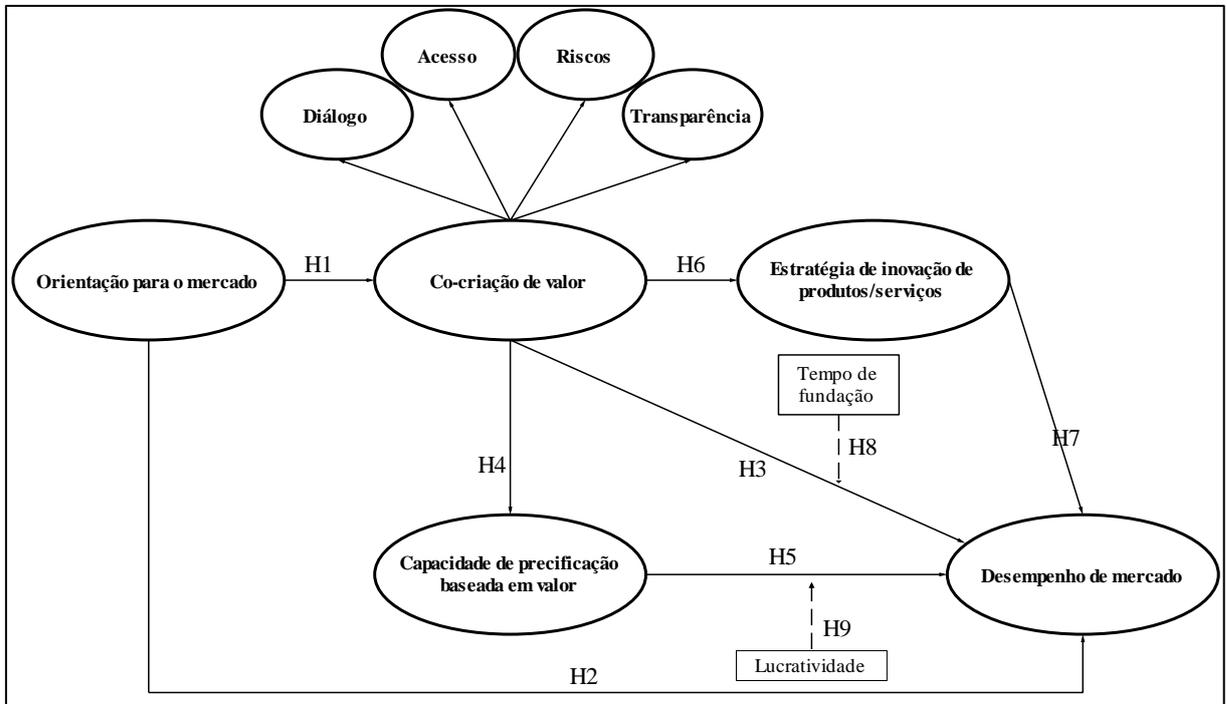
Tendo em vista o mencionado, sugere-se a hipótese de que:

H9: a lucratividade modera a relação entre a capacidade de precificação baseada em valor e o desempenho de mercado, sendo que esta relação é mais forte para empresas com maior lucratividade.

Com base no referencial teórico adotado e nas hipóteses sugeridas, unindo os construtos da orientação para o mercado, cocriação de valor, capacidade de precificação baseada em valor, estratégia de inovação e desempenho de mercado, juntamente com suas variáveis moderadoras,

elaborou-se um modelo teórico que sintetiza o objeto de investigação, explicitado na Figura 2:

Figura 2 - Modelo teórico proposto



Fonte: elaborado pelo autor (2020)

4. MÉTODO DE PESQUISA

Um método de pesquisa se origina de determinados pressupostos filosóficos, os quais acarretam visões paradigmáticas (BURREL; MORGAN, 1992). Esta afirmação é destacada por Saccol (2009) relacionando um paradigma de pesquisa a crenças e pressupostos que temos sobre a realidade, sobre como as coisas são (ontologia) e sobre a forma como acreditamos que o conhecimento humano é construído (epistemologia).

É essencial que haja reflexão sobre o a visão de mundo e de construção do conhecimento que embasa uma pesquisa, pois só assim será possível avaliar a qualidade, a consistência e a coerência da estratégia, do processo de pesquisa e da análise dos seus resultados. Isso implica compreender e tornar clara a ontologia, a epistemologia e, conseqüentemente, o paradigma de pesquisa que fundamentam o método de pesquisa utilizado (SACCOL, 2009, p. 251)

Cabe aqui trazer alguns conceitos de paradigmas: para Crotty (1998), paradigma é a instância filosófica que irá informar o método de pesquisa. Já para Kuhn (2001, p.13), são “realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência”. Saccol (2009, p. 254) ressalta que “**paradigmas são acima de tudo visões de mundo, e não métodos de pesquisa específicos**”.

A ontologia (forma de entender como as coisas são) determina a epistemologia (forma como se acredita que o conhecimento é gerado) e ambas, por sua vez, originam diferentes paradigmas de pesquisa, dentro dos quais diferentes métodos podem ser utilizados, assim como diferentes técnicas de coleta e de análise de dados (SACCOL, 2009).

Neste sentido, o presente trabalho pode ser enquadrado sob uma ontologia realista, que na visão de Burrel e Morgan (1992) trata o mundo social externo à cognição individual como um mundo real, composto de estruturas duras, tangíveis e relativamente imutáveis, onde as estruturas existem como entidades empíricas, independentemente da apreciação que um indivíduo faz dele. Esta visão determina uma abordagem epistemológica objetivista (que prega que tudo pode ser transmitido de forma racional e objetiva) e, por consequência, originando uma pesquisa embasada em paradigma positivista, no qual a realidade é tangível e relativamente estável (BURREL; MORGAN, 1992, SACCOL, 2009)

Para o presente trabalho o método de pesquisa utilizado pode ser caracterizado como uma pesquisa de abordagem quantitativa e com caráter descritivo, este derivado de pesquisas conclusivas (HAIR Jr. *et al.*, 2010; FOWLER Jr., 2009; MALHOTRA *et al.*, 2012). Os estudos descritivos são considerados mais formais e, de modo geral, estruturados a partir de hipóteses

ou de questões investigativas estruturadas e inseridas em um modelo teórico definido *a priori* (CHURCHILL Jr., 2005). Destacam Malhotra *et al.* (2012) que os estudos de natureza quantitativo-descritiva são rígidos na formulação de hipóteses e descrevem as características de determinados grupos de variáveis, servindo para fazer previsões exclusivas (MALHOTRA *et al.*, 2012).

Para a efetivação da pesquisa foi utilizado o levantamento de dados por meio do método *survey*, com corte transversal único (MALHOTRA *et al.*, 2012), etapa na qual a coleta de dados é realizada em uma única vez, com uma amostra determinada (CHURCHILL Jr., 2005; HAIR Jr. *et al.*, 2010).

Para Fink (2013), a *survey* é o melhor método para casos no qual o pesquisador necessita que as informações sejam prestadas diretamente pelas pessoas sobre aquilo em que acreditam, sabem e pensam. Em acréscimo, para Hair Jr. *et al.* (2009), com este método de coleta o pesquisador consegue obter informações mais exatas, principalmente em amostras maiores, permitindo verificar relações entre as variáveis propostas (construtos) e a validação destas, apresentando sínteses estatísticas (HAIR Jr. *et al.*, 2010; FOWLER Jr., 2009; FINK, 2013).

No que se refere à técnica para a avaliação das relações entre os construtos, optou-se pela MME – Modelagem de Equações Estruturais (MALHOTRA *et al.*, 2012; HAIR Jr. *et al.*, 2010; BYRNE, 2010; KLINE, 2011; HOYLE, 2012).

4.1. População-alvo e Processo de Amostragem

O foco principal deste estudo residiu sobre a indústria moveleira gaúcha. A escolha por este segmento se deveu à alta representatividade para a economia regional, sustentada por dados que apontam que o maior polo produtor de móveis do País é o Rio Grande do Sul, contando com aproximadamente 2,7 mil empresas, correspondendo a 19% do total de móveis fabricados no mercado brasileiro (MOVERGS, 2018)

Em acréscimo, dados do Município de Bento Gonçalves (2018) demonstram que o setor opera com tecnologia de última geração e utiliza modernos e qualificados sistemas empresariais e organizacionais, cingindo-se no polo moveleiro mais expressivo do Rio Grande do Sul, com 335 indústrias registradas, gerando mais de 10 mil empregos diretos e indiretos. Consolidado como um dos mais fortes do Brasil, o setor moveleiro de Bento Gonçalves representa 8% da produção nacional de móveis, 40% da produção estadual, apresentando faturamento anual de R\$ 866 milhões.

Nos últimos 5 anos, as empresas locais investiram bastante em modernização

tecnológica. Já o aperfeiçoamento profissional também vem merecendo uma atenção especial. Praticamente todas as empresas implantaram processos de gerenciamento de Qualidade Total e oferecem cursos constantes de treinamento e qualificação (MUNICÍPIO DE BENTO GONÇALVES, 2018), o que se acredita que colabora em termos de compatibilidade com os propósitos deste estudo, em termos de campo de observação.

Ainda, destaca-se que, segundo dados da MOVERGS (2018), o ano de 2017 apresentou melhora em alguns indicadores do setor, notadamente com elevação de 2,1% nas vendas no comércio varejista e em 7,8% nas exportações, se comparado ao mesmo período, no ano de 2016. Especificamente sobre as exportações, essa alta deve-se muito a países como os Estados Unidos, principal mercado para os móveis brasileiros com uma representatividade de 26,4%, seguido pelo Reino Unido com 10,9% e Argentina com 10,1% (SINDIMÓVEIS, 2017).

Desta forma, a população alvo deste estudo foi composta de gestores e/ou arquitetos de lojas especializadas em móveis planejados, sem restrição geográfica no território nacional. A opção por estes respondentes remete ao fato de que, conforme estudos do IEMI (2018), como praticamente metade do público-alvo das marcas de móveis planejados pertencem às classes A1 e A2, o trabalho em conjunto com arquitetos e *designers*, por exemplo, se torna crucial para o bom desempenho do mercado. Destaca o estudo do referido instituto que aproximadamente 77% das redes de móveis planejados desenvolveram ações de marketing voltadas para estes tipos de profissionais, considerados os principais influenciadores na tomada de decisão por parte dos consumidores.

Reforçando a escolha por este segmento, cabe destacar que, conforme dados do IEMI (2018), instituto especializado em pesquisas e análises do setor de móveis, calçados, têxteis e confeccionista, o setor de móveis planejados tem conquistado uma grande representatividade na indústria e no comércio, devido a sua capacidade de agregação de valor. Em acréscimo, os móveis planejados estão inseridos em um em cada nove estabelecimentos produtores de móveis no Brasil e são comercializados por uma em cada sete lojas. No que se concerne à produção, o montante foi de 38,7 milhões de peças, representando R\$ 13,4 bilhões em vendas (IEMI, 2018).

Considerando aspectos ligados à produção, a indústria moveleira de planejados é composta por 1,7 mil unidades produtivas, disseminadas por quase todo o território nacional. A região Sul é onde se encontra a maior parte dos fabricantes de móveis planejados, com 39,3% do total, seguida de perto pela região Sudeste, onde se encontram 37,1% (IEMI, 2018).

Em termos de distribuição, as redes de lojas especializadas em móveis planejados, compostas por lojas próprias, franquizadas ou exclusivas das marcas, representam o principal canal de escoamento da produção deste tipo de produto e, também, a principal razão do seu

sucesso, nos últimos anos. Esse canal responde por 88,8% da distribuição da produção de planejados (em volumes de peças) e por 91,0% do valor comercializado (em R\$) do produto no varejo (IEMI, 2018). A referida fonte ainda salienta que os móveis planejados são, geralmente, vendidos a um preço três vezes superior ao dos móveis convencionais (não-planejados), denotando uma grande diferenciação em termos de precificação e margem de lucro.

A opção metodológica foi pelo processo de amostragem não-probabilística por conveniência e acessibilidade (MALHOTRA *et al.*, 2012), sendo os participantes selecionados tanto em função do interesse em participar do estudo quanto da conveniência de acesso aos mesmos por parte do pesquisador, bem como da adequação dos respondentes aos critérios de categorização preestabelecidos, que foram utilizados como filtro de seleção dos participantes no instrumento de coleta de dados.

Como o cálculo do tamanho da amostra com base no intervalo de confiança e na margem de erro desejadas está associado à utilização de amostras probabilísticas (MALHOTRA *et al.*, 2012; CHURCHILL Jr.; IACOBUCCI, 2002), este estudo adotou uma abordagem prática para a definição do tamanho da amostra, abordagem esta relacionada ao procedimento estatístico utilizado – Modelagem de Equações Estruturais (MEE ou *Structural Equation Modeling* – SEM). Neste sentido, Hair Jr. *et al.* (2010) sugerem que, no caso da utilização da estimação de máxima verossimilhança – procedimento de estimação mais comum em MEE – amostras entre 150 e 400 casos são as mais utilizadas, dado que estabelecem uma base sólida para a estimação.

4.2 Operacionalização dos Construtos e Elaboração do Instrumento de Coleta de Dados

Os dados foram coletados por meio de um questionário, considerado como uma técnica estruturada contendo um conjunto de indagações que devem ser respondidas pelos entrevistados, de forma padronizada (FOWLER Jr., 2009; MALHOTRA *et al.*, 2012; FINK, 2013).

Conforme o modelo teórico que apresentou as relações hipotetizadas demonstrado na Figura 2, cinco construtos e nove relações hipotéticas (sete delas diretas e duas na forma de moderação) foram abordados mediante a utilização da MEE, técnica esta que modela construtos para os quais não há possibilidade de observação ou acesso direto (HOYLE, 2012). Destaca-se, neste sentido, que construtos são conceitos de nível superior que não são diretamente observáveis ou mensuráveis, compostos por variáveis diversas que procuram medi-los

(AGARWAL, 2011).

Pode haver, contudo, mais do que uma variável (medida ou indicador) para um mesmo construto, o que determina definições operacionais específicas, geralmente parte de um processo conhecido como operacionalização dos construtos. Recomenda-se, desta forma, que as variáveis (questões) do instrumento de coleta de dados, sempre que possível, sejam ser adaptadas de estudos anteriores, de modo a aumentar sua validade (AGARWAL, 2011).

Hair Jr. *et al.* (1998) argumentam que o diagrama utilizado na MEE deve ser definido em termos de construtos, para então buscar-se variáveis que irão mensurá-los. A regra geral é que cada construto é definido por um número de indicadores entre 5 e 7, embora quando se lida com escalas preexistentes, isto não seja necessariamente válido.

No caso específico deste estudo, os itens componentes do instrumento de coleta são originados de três principais estudos anteriores, representados pelos trabalhos de De Toni *et al.* (2017), Taghizadeh *et al.* (2016) e Morgan *et al.* (2015), todos resultantes de ampla revisão da literatura.

Em particular, destaca-se que Taghizadeh *et al.* (2016) desenvolveram e validaram uma escala contendo 26 variáveis para avaliar a influência dos elementos de sustentação da cocriação de valor (baseados no modelo DART) no desempenho de estratégias de inovação de empresas e como estas influenciavam no desempenho mercadológico, incluindo cinco questões sobre as variáveis de desempenho de mercado assim elencadas: atração de novos consumidores, abertura de novos mercados, captura de participação de mercado, retenção e satisfação de clientes.

Na medida em que o modelo teórico contempla a precificação baseada em valor como construto influente sobre o desempenho mercadológico, além das variáveis não financeiras propostas pelo instrumento proposto por Taghizadeh *et al.* (2016) foram acrescentadas variáveis correspondentes ao desempenho mercadológico sob abordagem financeira, conforme estudo realizados por De Toni *et al.* (2017).

Em acréscimo, salienta-se que, como elemento de viabilização da cocriação de valor adotou-se neste estudo o construto “orientação para o mercado” de forma unidimensional (KUMAR *et al.*; 1998; SUBRAMANIAN *et al.*, 2009; MORGAN *et al.*, 2018), como uma perspectiva cultural (NARVER; SLATER, 1990; HOMBURG; PFLESSER, 2000; GRINSTEIN, 2008).

Desta forma, o Quadro 8 demonstra os itens (variáveis) componentes de cada construto, especificando sua origem e operacionalização:

Quadro 8 - Origem e operacionalização dos construtos

Construto	Itens componentes da escala	Origem
Orientação para o mercado	OM 1 a OM 5	Morgan <i>et al.</i> (2015)
Cocriação de valor (DART)	DLG 6 a DLG 11 (Diálogo) ACS 12 a ACS 16 (Acesso) AVR 17 a AVR 21 (Risco) TRP 22 a TRP 26 (Transparência)	Taghizadeh <i>et al.</i> (2016)
Estratégias de inovação de produtos e/ou serviços	EIN 27 a EIN 31	Taghizadeh <i>et al.</i> (2016)
Precificação baseada em valor	PRC 32 a PRC 35	De Toni <i>et al.</i> (2017)
Desempenho de mercado	DES 36 a DES 43	Taghizadeh <i>et al.</i> (2016) De Toni <i>et al.</i> (2017)

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Para todos os construtos foi empregada uma escala do tipo Likert com sete pontos, variando de 1 (Concordo Totalmente) a 7 (Discordo Totalmente). As escalas do tipo Likert têm sido amplamente utilizadas em pesquisas que adotam MEE (BYRNE, 2010), bem como são as escalas mais comumente utilizadas em mensurações que requerem *self-reporting*, ou seja, autopreenchimento (WAKITA *et al.*, 2012). Pesquisas demonstram que uma escala do tipo Likert de sete pontos pode apresentar maior confiabilidade do que qualquer outra quantidade de opções (WAKITA *et al.*; 2012).

Adicionalmente, para Nunnally e Bernstein (1994), a escala Likert supre o requisito básico de distribuição contínua exigida pelas equações estruturais por utilizar técnicas estatísticas avançadas, sendo que a escala de sete pontos é a mais utilizada pelos pesquisadores de marketing (LARENTIS; GIACOMELLO; CAMARGO, 2012), por ser mais versátil e apresentar melhor resultado em relação ao coeficiente de determinação (R^2) (OLIVER, 2010; WEIJTERS; CABOOTER; SCHILLEWAERT, 2010).

Cabe destacar que não foi prevista, no instrumento de coleta, a opção de não resposta. A literatura aponta falta de consenso sobre o uso ou não uso desta opção na medição de atitudes (HAWKINS; CONEY, 1981; BUCHANAN; HENDERSON, 1992; KROSNICK *et al.*, 2002; SCHNEIDER; JOHNSON, 1994). Autores afirmam que, para se lidar com emoções associadas a *trade-offs*, às vezes, opta-se por um processamento simples ou nenhum processamento cognitivo (KEINAN, 1987) e, de forma mais geral, opta-se por evitar a escolha (MICK; FOURNIER, 1998).

Desta forma, a opção da escala formatada sem tal opção neste estudo está embasada no fato de que essas opções podem desencorajar os respondentes quanto a declarar suas opiniões com verdadeiro significado (KROSNICK, 1999). Em acréscimo, pesquisas argumentam que

uma atitude defensiva é uma resposta provável em escolhas difíceis, resultando em menor taxa de resposta. Estas situações ocorrem caso exista a possibilidade dos respondentes deixarem uma questão em branco, ou indicarem que não têm opinião sobre a questão, sem contar que a opção de não opinião pode desencorajar os respondentes ao fazerem o trabalho cognitivo de elaborar opiniões verdadeiras (DHAR; SIMONSON, 2003; DILLMAN *et al.*, 1996).

Por fim, os itens de escala são originários de estudos anteriores conduzidos em língua inglesa, os quais foram submetidos ao processo de tradução reversa (*back translation*), conforme recomendação de Guillemín, Bombardier e Beaton (1993) e Dillon *et al.* (1994). Os itens das escalas e suas correspondências neste estudo se encontram no Apêndice A.

4.3 Validação do Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados foi submetido ao processo de validade de conteúdo, também denominado validade nominal ou de face, reconhecida como uma avaliação subjetiva, porém sistemática, por meio da qual o pesquisador avalia em que medida os itens das escalas correspondem ao domínio dos construtos de modo adequado, geralmente por meio da submissão do instrumento de coleta à especialistas (HAIR Jr. *et al.*, 2010; MALHOTRA *et al.*, 2012).

Com esta finalidade, o instrumento foi submetido à avaliação de três *experts* da área, professores com título doutoral na área de gestão, com experiência na condução de pesquisas mercadológicas. Nesta etapa de verificação, para ambas as situações, não foram apontadas observações e/ou alterações quanto ao instrumento original proposto.

Convém destacar que o procedimento de validade de conteúdo foi posteriormente estendido, sendo avaliadas a validade individual dos construtos por meio de testes de unidimensionalidade, confiabilidade, validade discriminante e validade convergente.

4.4 Pré-Teste do Instrumento de Coleta de Dados

Após a validação de conteúdo foi realizado o pré-teste do instrumento de coleta de dados, para um pequeno número de respondentes (20 indivíduos) com a finalidade de identificar potenciais problemas e deficiências e corrigi-los antes da aplicação definitiva para a amostra pretendida (AAKER *et al.*, 2004; MALHOTRA *et al.* 2012; FINK, 2013). Vale salientar que o tempo médio de resposta relatado pelos entrevistados foi de 11 minutos e que, nesta etapa, igualmente não foram sugeridas alterações por parte dos participantes do estudo.

Em outra etapa, foi realizado novo teste (teste piloto), desta vez com maior número de respondentes (65 indivíduos). Pesquisas anteriores apontam que esta fase tem como objetivo aperfeiçoar o questionário através da eliminação de problemas potenciais a partir da correção de eventuais deficiências no instrumento de coleta de dados (CHURCHILL Jr., 1999; AAKER; KUMAR, DAY, 2004). Para tanto, é importante que os participantes respondam o questionário em um ambiente semelhante ao ambiente real de pesquisa (HAIR Jr. *et al.*, 2009).

Assim, após coletadas as 65 repostas, realizou-se uma análise preliminar de dados mediante o *software* SPSS 22, em termos de confiabilidade (Alpha de Cronbach apresentou valor de 0,954), testes de assimetria e curtose (valores de assimetria entre -,576 e -2,359 e maior valor de curtose 6,296), Teste de Esfericidade de Bartlett (KMO com valor 0,748), comunalidades (menor valor igual a 0,556) e uma primeira Análise Fatorial Exploratória (AFE), indicando um primeiro fator com 36,5% de variância explicada, apontando a adequação do instrumento às etapas seguintes.

Em acréscimo, foram realizados testes de confiabilidade separadamente, por fatores, via Alpha de Cronbach, o que segundo Yu (2001) e Paquali (2003) servem para demonstrar algum tipo de inconsistência no questionário, indicando possíveis vieses de resposta. Neste sentido, os valores de Alpha de Cronbach obtidos apontaram 0,775 para o construto OM, 0,886 para o construto DLG, 0,882 para o construto ACS, 0,748 para o construto AVR, 0,856 para o construto TRP, 0,891 para o construto EIN, 0,839 para o construto PRC e 0,894 para o construto DES. Assim, todos os valores indicaram serem aceitáveis para a sequência da pesquisa, pois na visão de Hair Jr *et al.* (2010), índices entre 0,6 e 0,7 são considerados limites aceitáveis e mostram que o instrumento tem boa qualidade para interpretação.

4.5 Coleta e Processamento dos Dados

A coleta de dados diz respeito aos procedimentos de disponibilização do instrumento aos respondentes, enquanto o processamento diz respeito à seleção, avaliação e validação da pesquisa de campo (MALHOTRA *et al.*, 2012). Neste contexto, a *survey* foi enviada por meio eletrônico (*link* via *web*) a partir de contato prévio via *e-mail* com empresas fabricantes de móveis planejados, respondidos na forma de autopreenchimento.

Segundo Deutskens, Ruyter e Weizels (2006), estudos anteriores indicaram que pesquisas *online* produzem respostas mais desejáveis socialmente, respostas mais extremas, maior variabilidade e maiores erros de mensuração. Isto pois os respondentes *online*, na sua maior parte, não podem correr a página, adiantar a visão, revisar respostas ou passar direto por

itens, experimentando um diferente nível de validação. Isso se refere ao fenômeno no qual uma resposta dada a uma questão da pesquisa anterior pode afetar a resposta das questões seguintes. Além disso, a ansiedade gerada pelo uso do computador pode afetar as respostas.

Em contrapartida, mesmo diante disso, autores já concluíram que os resultados das pesquisas *online* e *offline* são comparáveis e produziram dados igualmente utilizáveis (BANDILA, *et al.*, 2003; DEUTSKENS *et al.*, 2006).

É importante destacar que foram contatados os gestores responsáveis pelas redes de lojas especializadas de 3 empresas franqueadoras (fabricantes) participantes do estudo. Ainda, neste sentido destaca-se que uma das empresas participantes é considerada a maior rede de móveis planejados da América Latina, o que se acredita trazer representatividade à amostra.

A partir desta etapa os links com o questionário foram enviados primeiramente no mês de fevereiro de 2019 a todos os participantes, sendo reforçados (estimulados) até o período de fevereiro de 2020. Neste sentido, Andrews *et al.* (2003) argumentam que pesquisas *online* são superiores a pesquisas por *e-mail* em muitos aspectos, mas o *e-mail* combinado com meios *offline* é um excelente veículo para convidar indivíduos a participarem de pesquisas via *web*.

Entre as vantagens da pesquisa *online* estão a obtenção de resultados mais rápidos e menor custo por observação. Além disso, a aplicação de questionários via *web* não sofre de viés de pesquisador e as pesquisas podem ser completadas de acordo com a conveniência do respondente, o que as torna menos intrusivas. Finalmente, a coleta *online* favorece a personalização, subquestões, questões obrigatórias e a utilização de recursos audiovisuais (MCDONALD; ADAM, 2003; SCHILLEWAERT; MEULEMESTER, 2005).

Destaca-se que, durante o período de coleta, contatos telefônicos foram realizados com os lojistas, visando a estimulação do acesso aos emails contendo os *links*, o que permitiu a totalidade de 163 questionários respondidos.

As taxas de retorno de pesquisas online, geralmente mais baixas do que as aplicadas por meios físicos ou telefone, foram estudadas por diversos autores, os quais destacam que problemas podem ocorrer com a recusa do número de questionários não entregues, quer seja por problemas nos endereços eletrônicos, quer seja pela utilização de proteções nas caixas postais dos usuários (MCDONALD; ADAM, 2003).

Por fim, a inspeção dos questionários antes de sua inclusão no banco de dados é recomendada pela literatura (Hair Jr. *et al.*, 2010; Malhotra *et al.*, 2012), procedimento que foi adotado nesta pesquisa, mediante verificação visual das planilhas decorrentes da tabulação automática, derivadas dos *links* contendo o instrumento de coleta.

4.6 Procedimentos de Análise dos Dados

A análise dos dados da pesquisa foi realizada com a utilização de estatística descritiva multivariada de dados, a partir da técnica de MEE (modelagem de equações estruturais), por meio dos *softwares* Microsoft Office Excel 2016, SPSS Statistics 22 e AMOS 20.

A efetivação das técnicas de análise multivariada seguiu o preconizado por Hair Jr. *et al.* (2010), Kline (2011), Afifi *et al.* (2012) e Malhotra *et al.* (2012), observando inicialmente aspectos importantes acerca da análise dos dados brutos, especificamente os *missing values* (dados perdidos ou valores omissos) e os *outliers* (observações atípicas). Ainda, foram importantes alguns testes de suposições para análise multivariada, tais como os de distribuição dos dados e de relacionamento entre variáveis, como as verificações de normalidade, linearidade, multicolinearidade e homocedasticidade.

4.6.1 Tratamento dos *Missings* (Dados Perdidos)

A ocorrência de dados perdidos (*missings*) pode provocar um viés indesejável acerca dos resultados da pesquisa, com efeito sobre a generalização dos achados (BYRNE, 2010; DAVEY; SAVLA, 2010; ENDERS, 2010). Desta forma, sua identificação é considerada um pré-requisito na preparação do banco de dados (HAIR Jr. *et al.*, 2010; ENDERS, 2010).

A preocupação inicial do pesquisador deve ser a de manter, na medida do possível, a distribuição original dos dados por meio da aplicação de ações corretivas que evitem afetar a generalização dos resultados. Neste sentido, caso haja a ocorrência dos *missings*, se faz necessária uma ação apropriada para purificação dos dados, com objetivo de sustentar a distribuição original dos valores e verificando se sua eliminação produz redução acentuada na amostra, evitando eliminações tendenciosas e até mesmo desnecessárias (HAIR Jr. *et al.*, 2009; ENDERS, 2010).

Para Kline (2011), é importante verificar se os dados omissos não perfazem mais do que 5 a 10% sobre o total de respostas de uma variável e, caso isto ocorra, os casos podem ser eliminados (*listwise*). Neste contexto específico, não foi necessária a realização destes procedimentos, devido ao fato de que todas as questões inseridas nos *links* de respostas constavam com a configuração de resposta obrigatória, ou seja, os respondentes não poderiam passar às questões subsequentes aleatoriamente.

Embora não haja consenso sobre as vantagens ou desvantagens da adoção de escalas com respostas obrigatórias, a premissa básica por trás desta opção é que, quando a pesquisa é

apresentada com itens que estão virtualmente em ordem igual de desejabilidade social, respondentes tenderão a fazer uma seleção que é mais ou menos verdadeira, não estando se autoenganando. A evidência da literatura sugere um aumento de respostas verdadeiras e uma redução nos resultados de distorção de respostas, aumentando a validade do instrumento e possibilitando predições mais efetivas (BENTLEY, 2004).

Em acréscimo, para Smyth, Dillman, Christian e Stern (2006), a questão de escolha obrigatória encoraja um processamento mais profundo das opções e é preferível ao formato da escolha aleatória de todas (ou nenhuma), que pode encorajar uma estratégia de dissimulação de resposta.

4.6.2 *Outliers* (observações atípicas)

Os *outliers* são observações atípicas, perceptivelmente diferentes das outras observações, identificadas com escores considerados discrepantes em comparação aos demais casos. A ocorrência destes pode ser causada por falhas na codificação dos valores omissos, quer sejam estas derivadas de dados digitados incorretamente ou pelo fato de que os *outliers* não pertencem à população de interesse (HAIR Jr. *et al.*, 2010).

Os *outliers* podem configurar-se como *outliers* univariados (escores extremos em uma variável identificados por indicadores altos ou baixos nos intervalos de distribuição), *outliers* bivariados (avaliados de forma conjunta por meio de um diagrama de dispersão) e *outliers* multivariados, representados por escores extremos (maiores que |3|) em mais de uma variável (KLINE, 2011; HAIR JR. *et al.*, 2010).

Para este estudo foi utilizada uma combinação das análises uni e multivariadas para detecção dos *outliers*. Na abordagem de análise univariada, cada variável foi transformada em um escore padrão (*Z score*), permitindo eliminar o viés decorrente das diferenças de escalas, sendo identificados, em cada variável, os valores superiores a |3| (HAIR Jr. *et al.*, 2010).

Desta forma, a técnica da utilização do *Z score* permitiu identificar a existência de 11 casos atípicos, com valores extremos (maiores que |3|). Neste momento foram excluídos 12 casos (7,36% do total), especificamente os de número 5, 8, 12, 26, 35, 37, 49, 60, 64, 72, 76 e 94, portanto, 151 casos considerados válidos.

Na identificação dos *outliers* multivariados foi utilizado o cálculo da Distância de *Mahalanobis* (D^2), que avalia a posição de cada observação comparativamente com o centro de todas as observações sobre um conjunto de variáveis (MALHOTRA *et al.*, 2012).

Caso sejam observados valores de significância maiores que 2,5 para amostras

consideradas pequenas, Hair Jr. *et al.* (2010) sugerem a eliminação destes do conjunto de resultados. No entanto, após a realização do teste, os valores da medida D^2/gl foram de 0,110 a 2,17 para o conjunto de variáveis. Portanto, na análise multivariada, mediante a aplicação do teste de Mahalanobis, utilizando-se como critério os valores $> 2,5$ para amostras consideradas pequenas, foi possível afirmar que não houve presença de novos *outliers*, conseqüentemente não sendo excluído mais nenhum caso e finalizando a base de dados válida contendo 151 casos.

Com relação ao tamanho final da amostra, cabe destacar que se trata de um dos fatores mais relevantes quando se utiliza a técnica SEM, dado que análises realizadas em pequenas amostras freqüentemente são problemáticas. Não há uniformidade na literatura em relação ao número absoluto do que pode ser considerado uma amostra pequena, na qual podem ser encontrados valores entre 100 e 200 casos (MACCALLUM; AUSTIN, 2000, p. 216). Hair Jr. *et al.* (1998) igualmente comentam que o número mínimo de elementos que compõem a amostra deve ficar entre 100 e 150, quando se utiliza a estimação de máxima verossimelhança (*maximum likelihood*) no cálculo dos parâmetros.

4.6.3 Testes das Suposições da Análise Multivariada

A literatura aponta quatro suposições principais que afetam as técnicas estatísticas multivariadas: normalidade, homoscedasticidade, linearidade e multicolinearidade dos dados (HAIR Jr. *et al.*, 2010; KLINE, 2011; AFIFI *et al.*, 2012; MALHOTRA *et al.*, 2012).

A avaliação da normalidade é fundamental, pois caso o ajuste dos dados esteja muito distante da distribuição normal, os demais testes estatísticos não terão validade. A forma de qualquer distribuição pode ser medida por meio de testes de assimetria (*skewness*) dos dados (análise da igualdade entre média, moda e mediana) e testes de curtose (*kurtosis*), que representam a elevação ou o achatamento da distribuição em relação à curva normal (HAIR Jr. *et al.*, 2010).

Kline (2011) declara que a curtose positiva indica uma distribuição altamente concentrada na média, com caudas longas e finas, enquanto uma curtose negativa indica uma distribuição concentrada nas pontas, representando uma “distribuição achatada”. Variáveis com valores absolutos de assimetria acima de $|3|$ podem ser tomadas como extremamente assimétricas, ou seja, um valor de assimetria positivo indica que muitos casos estão abaixo da média e os casos acima da média apresentam uma assimetria negativa, enquanto que valores de curtose acima de $|10|$ podem indicar problemas, onde um valor positivo demonstra uma

elevação da distribuição e um valor negativo uma distribuição achatada

Nesta investigação, a suposição de normalidade se deu mediante a estatística descritiva, com os valores de assimetria e curtose. Os valores de assimetria foram assim representados: o menor valor foi de -0,701 e os maiores valores foram de -3,031 e -3,079 para duas variáveis (respectivamente V26 e V40). Para a curtose, o menor valor foi correspondente a -0,110 e os maiores para duas variáveis (V26, com 10,408) e V40 com 14,473.

Neste quesito, após a observação de dois casos em condições consideradas fora dos padrões, observou-se diretamente no banco de dados as respostas dos casos específicos, constatando-se somente 3 respostas sequenciais com valores muito distintos na escala de Likert de 7 pontos, optando-se pela não exclusão das variáveis e deixando-as sob observação. Tal opção se baseia em Hair Jr. *et al.* (2009), para os quais, mediante a relativa ausência de padrões sólidos ao longo de cada variável métrica, poderão incidir mínimas implicações.

A homoscedasticidade se refere às relações de dependência entre as variáveis entre diferentes grupos (HAIR Jr. *et al.*, 2010). Para tal, o Teste de Levene traz robustez e menor sensibilidade à falta de normalidade (RIBOLDI *et al.*, 2014). Padrões aceitáveis de homoscedasticidade devem indicar significâncias inferiores a 0,05 na dispersão de variância das variáveis não-métricas ou categóricas (MALHOTRA *et al.*, 2012).

A aplicação do teste de Levene (conforme Tabela 1), está relacionada às variáveis categóricas tempo de fundação da empresa, faturamento e lucratividade projetados para o período, como variáveis independentes. Nesse teste, as três variáveis citadas (independentes) são comparadas com as variáveis métricas de investigação (dependentes). Assim, apontou-se variáveis métricas com níveis de significância inferiores a 0,05, com destaque para as variáveis V16 e V22, para os três comparativos com as variáveis não-métricas. No entanto, nesta etapa do estudo optou-se por não excluir essas variáveis, procedendo com os testes seguintes para novas observações (HAIR JR. *et al.*, 2009).

Tabela 1 - Teste de Levene da igualdade de dispersão do erro das variâncias

Variáveis métricas	Variáveis não-métricas ou categóricas					
	Tempo de Fundação		Faturamento		Lucratividade	
	Levene	Significância	Levene	Significância	Levene	Significância
V1	1,217	,306	1,604	,163	,416	,797
V2	,406	,804	1,859	,105	1,168	,327
V3	1,035	,391	1,981	,085	1,186	,319
V4	,835	,505	2,353	,044	6,900	,000
V5	,782	,538	1,077	,375	2,794	,028
V6	2,044	,091	,782	,564	,527	,716
V7	,132	,970	,812	,543	,621	,648
V8	1,236	,298	,487	,785	1,158	,332
V9	4,188	,003	,780	,566	3,072	,018
V10	2,687	,034	1,730	,131	,770	,546
V11	1,116	,351	4,697	,001	2,160	,076
V12	1,660	,162	1,253	,287	2,086	,086
V13	3,103	,017	1,682	,143	2,500	,045
V14	1,636	,168	,617	,687	1,198	,314
V15	1,710	,151	1,159	,332	,547	,701
V16	3,838	,005	7,110	,000	5,836	,000
V17	2,822	,027	,950	,451	,898	,467
V18	1,302	,272	1,982	,085	,731	,572
V19	2,250	,066	1,368	,240	2,124	,081
V20	,131	,971	,347	,883	3,125	,017
V21	,848	,497	1,285	,274	1,019	,400
V22	4,692	,001	7,414	,000	11,544	,000
V23	1,234	,299	1,107	,359	2,167	,076
V24	,145	,965	1,727	,132	1,591	,180
V25	2,305	,061	5,510	,000	7,561	,000
V26	1,905	,113	3,641	,004	14,752	,000
V27	,853	,494	2,088	,070	,510	,729
V28	,447	,774	2,593	,028	,763	,551
V29	2,216	,070	2,686	,024	,264	,900
V30	2,445	,049	,693	,630	2,303	,061
V31	1,114	,352	,706	,620	,959	,432
V32	1,289	,277	1,385	,233	2,194	,072
V33	,893	,470	,925	,467	2,587	,039
V34	2,351	,057	,730	,602	2,394	,053
V35	,689	,600	1,268	,281	,741	,566
V36	4,257	,003	3,006	,013	2,168	,075
V37	2,161	,076	1,491	,196	3,555	,008
V38	,597	,665	1,921	,094	,896	,468
V39	2,451	,049	2,944	,015	,810	,520
V40	1,884	,116	2,266	,051	1,610	,175
V41	4,484	,002	2,387	,041	1,508	,203
V42	3,600	,008	2,584	,028	1,424	,229
V43	1,422	,230	2,001	,082	1,913	,111

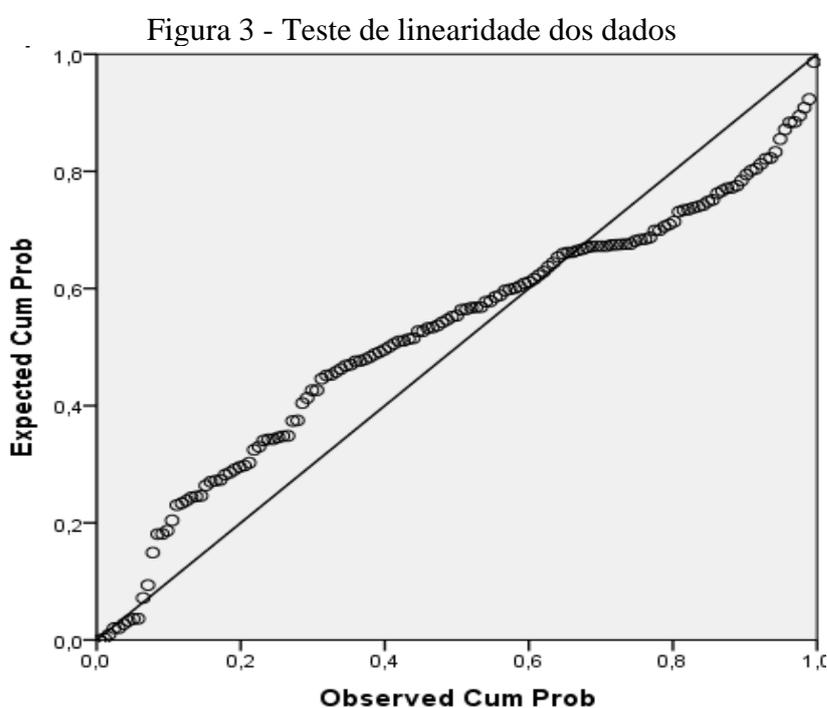
Fonte: dados provenientes da pesquisa (2020)

Em relação aos testes de linearidade dos dados, o pressuposto é que exista uma estreita relação linear entre duas variáveis, expressando que um modelo apresenta propriedades de homogeneidade, prevendo valores em uma linha reta, o que se considera importante para testes como o de MEE (HAIR Jr. *et al.*, 2010; MALHOTRA *et al.*, 2012). A linearidade é uma

suposição implícita nas técnicas multivariadas, advindas de relações de correlação de associação, compreendendo, entre outras técnicas, as de regressão múltipla, logística, análise fatorial e MEE. Assim, as implicações não lineares não são usadas nos valores de correlação (HAIR Jr. *et al.*, 2010).

Neste contexto, Hair Jr. *et al.* (2010) recomendam o Coeficiente de Correlação de Pearson para a determinação das relações entre as variáveis, devendo este variar de -1 a + 1. Para Kline (2011), quanto mais próximos destes valores, maior o grau de associação entre as variáveis e, quanto mais próximo de zero, menor será a sua relação. Como referência, escores entre 0,0 e 0,4 demonstram péssima correlação, 0,4 e 0,6 sugerem baixa correlação, entre 0,6 e 0,8 indicam média correlação, de 0,8 a 0,9 apresentam boa correlação, e 0,9 a 1,0 podem ser interpretados como alta ou ótima correlação (MARTINS, DOMINGUES, 2014).

Usando-se a estatística de Pearson, observou-se altas correlações somente entre as variáveis DES41 e DES42, com valores superiores a 0,9 (especificamente 0,918), deixando-as sob observação. Porém, outra forma de avaliar a linearidade se dá pelos diagramas de dispersão das variáveis, os quais podem apontar as características não lineares do estudo (Figura 3):



Fonte: dados provenientes da pesquisa (2020)

Observa-se que a partir do teste de linearidade explicitado na Figura 3 existem indícios de que os dados não sejam perfeitamente lineares, ou seja, supõe-se variações significativas nas respostas. Tal observação talvez seja derivada da amostra não ser perfeitamente homogênea, quer em termos da coleta ter sido realizada em diversos estados do País e suas microregiões,

empresas diferentes em porte e capacidades internas diferenciadas entre si.

Sobre a multicolinearidade, esta pode ser compreendida como o grau em que qualquer efeito de uma variável pode ser previsto ou explicado por outras variáveis, ou seja, permite verificar a extensão pela qual uma variável pode ser explicada por outras variáveis inseridas na análise (KLINE, 2011), possibilitando verificar a homogeneidade do modelo (HAIR Jr. *et al.*, 2010).

A multicolinearidade é uma forma de controle para detectar se as intercorrelações entre as variáveis estão dentro de limites especificados, garantindo assim estabilidade nos resultados (KLINE, 2015). Espera-se, portanto, que as variáveis independentes estejam altamente correlacionadas com as dependentes, mas pouca correlação deve haver entre elas (independentes). Ademais, mesmo que a correlação de Pearson não apresente nenhuma variável com índice de correlação maior ou igual a 0,90, não se exclui a necessidade de se realizar as análises da multicolinearidade através da medida de Tolerância e do Fator de Inflação de Variância (HAIR Jr. *et al.*, 2009).

Para melhor entendimento e verificação de multicolinearidade, a regra proposta Hair Jr. *et al.* (2010) afirma que é necessária a aplicação dos testes como os do Valor de Tolerância e do Fator de Inflação da Variância (VIF – *Variance Inflation Factor*). Valor de Tolerância até |1| indica ausência de multicolinearidade; de |0,10| até |1| indica multicolinearidade aceitável e abaixo de |0,10| uma multicolinearidade problemática. Já para o Fator de Inflação da Variância, a regra é: até |1|, sem multicolinearidade; de |1| até |10|, com multicolinearidade aceitável; acima de |10|, com multicolinearidade problemática.

Sendo assim, com base na aplicação dos referidos testes, não se detectaram problemas de multicolinearidade neste estudo, tendo como base que o grau de tolerância se situou entre 0,111 e 0,921 e, para o VIF, os valores restaram entre 1,08 e 9,03. De modo a ilustrar os resultados, a Tabela 2 demonstra os valores encontrados, em ordem decrescente de VIF:

Tabela 2 -Demonstrativo dos testes de multicolinearidade

Model Summary AVR						
Variável dependente	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Tolerancia	VIF
42	,943 ^a	,889	,884	,494	0,111	9,039
41	,928 ^a	,862	,855	,513	0,138	7,248
43	,841 ^a	,707	,693	,869	0,293	3,418
30	,831 ^a	,690	,682	0,986	0,310	3,228
31	,813 ^a	,661	,652	,916	0,339	2,949
27	,810 ^a	,657	,647	,869	0,343	2,914
28	,809 ^a	,654	,644	0,882	0,346	2,889

(continua)

(conclusão)

13	,803 ^a	,646	,636	0,900	0,354	2,821
12	,776 ^a	,603	,592	,943	0,397	2,518
25	,765 ^a	,586	,574	0,429	0,414	2,413
7	,738 ^a	,545	,529	0,976	0,455	2,198
38	,730 ^a	,534	,511	1,068	0,466	2,144
29	,730 ^a	,533	,520	1,125	0,467	2,142
26	,704 ^a	,496	,482	,690	0,504	1,984
6	,702 ^a	,493	,475	,933	0,507	1,972
22	,671 ^a	,450	,435	,487	0,550	1,818
14	,670 ^a	,449	,434	1,300	0,551	1,815
8	,644 ^a	,415	,394	1,140	0,585	1,708
32	,641 ^a	,411	,394	,967	0,589	1,697
36	,624 ^a	,390	,360	,740	0,610	1,638
17	,600 ^a	,360	,343	,996	0,640	1,563
37	,597 ^a	,357	,325	1,596	0,643	1,554
23	,579 ^a	,335	,317	0,989	0,665	1,504
33	,573 ^a	,328	,309	0,899	0,672	1,488
34	,564 ^a	,318	,300	1,145	0,682	1,467
20	,556 ^a	,309	,290	0,816	0,691	1,447
15	,553 ^a	,305	,286	1,207	0,695	1,440
19	,530 ^a	,280	,261	0,805	0,720	1,390
24	,528 ^a	,279	,260	0,913	0,721	1,388
3	,507 ^a	,257	,236	1,127	0,743	1,345
5	,502 ^a	,252	,232	1,054	0,748	1,338
40	,474 ^a	,224	,186	,742	0,776	1,289
1	,466 ^a	,217	,196	,814	0,783	1,278
39	,464 ^a	,215	,177	1,068	0,785	1,274
2	,442 ^a	,195	,173	0,895	0,805	1,243
18	,437 ^a	,191	,169	1,614	0,809	1,237
11	,428 ^a	,183	,155	1,107	0,817	1,224
10	,414 ^a	,171	,143	,903	0,829	1,207
9	,413 ^a	,170	,142	1,547	0,830	1,205
16	,408 ^a	,167	,144	,654	0,833	1,200
35	,401 ^a	,161	,138	1,492	0,839	1,191
21	,338 ^a	,114	,090	1,506	0,886	1,129
4	,281 ^a	,079	,054	0,924	0,921	1,086

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2020)

4.7 MEE (Modelagem de Equações Estruturais)

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) é utilizada nos casos em que existem questões que envolvam análise de regressão múltipla entre fatores que precisam ser respondidas (BAGOZZI; BAUMGARTNER, 1994; ULLMAN, 2001; BYRNE, 2010; KLINE, 2011). O termo MEE – Modelagem de Equações Estruturais (do inglês SEM – *Structural Equation Modeling*) não designa uma única técnica, mas um conjunto de técnicas e procedimentos, sendo

considerada uma extensão de diversas técnicas e procedimentos multivariados, como a combinação da análise fatorial e da regressão múltipla (ULLMAN, 2001; BYRNE, 2010; KLINE, 2011).

Segundo Hoyle (2012), trata-se de uma abordagem estatística abrangente, que possibilita o teste de hipóteses intrínsecas às relações entre variáveis latentes (não mensuráveis ou construtos) e variáveis observáveis (variáveis ou indicadores). As variáveis latentes (VL's) são construtos hipotéticos que não podem ser mensurados diretamente, e na SEM tais construtos são tipicamente representados por múltiplas VM's que servem como indicadores dos construtos (MACCALUM; AUSTIN, 2000).

A MEE, então, pode ser entendida como uma combinação de análise fatorial e de regressão múltipla, sendo apta em afeiçoar uma série de regressões múltiplas interdependentes, ao mesmo tempo, pela especificação de um modelo estrutural (REMLER; VAN RYZIN, 2011), possibilitando testar estruturas fatoriais por meio da AFC – Análise Fatorial Confirmatória (PILATI; LAROS, 2007) e pela caracterização do modelo estrutural testado por meio de um programa estatístico (HAIR Jr. *et al.*, 2010; KLINE, 2011).

Enquanto grande parte das técnicas de análise multivariada permite que se avalie somente uma relação de dependência, a MEE permite que se trabalhe simultaneamente com diversas relações de dependência, com eficiência estatística, possibilitando uma fácil transição da análise exploratória para a análise confirmatória (HAIR Jr. *et al.*, 2010; KLINE, 2011).

Esta abordagem também tem como proposta testar hipóteses sobre as relações estabelecidas entre as variáveis latentes (teorizadas e não observáveis, os construtos), mas representadas por variáveis mensuráveis (variáveis observáveis, os indicadores), permitindo entender a representação dos conceitos teóricos e avaliando os erros de mensuração (BYRNE, 2010; HOYLE, 2012) em um modelo teórico. Isso é feito pela mensuração das relações hipotetizadas por meio de uma série de equações estruturais (regressões), em uma visão sistêmica destas relações (modelo), o que possibilita uma maior clareza e entendimento da teoria em discussão (KLINE, 2011; MALHOTRA *et al.*, 2012).

De acordo com Joreskog e Sorbom (1993) e Hair Jr. *et al.* (2009), são indicadas três estratégias para a aplicação da MEE, a saber: a modelagem confirmatória, modelos concorrentes e o desenvolvimento de modelos: (i) na estratégia de modelagem confirmatória o pesquisador avalia a significância estatística do modelo especificado, que é aceito ou rejeitado, baseado em sua correspondência ou não com os dados; (ii) na estratégia de comparação entre modelos o pesquisador identifica e testa modelos aninhados ou concorrentes (rivais), que representam relações distintas, sendo estes casos um pouco mais frequentes que os primeiros,

mas ainda restritos a situações em que há mais de um modelo apriorístico e, por fim, (iii) na estratégia de desenvolvimento de modelos o pesquisador tem o objetivo de melhorar e refinar o modelo inicialmente proposto, a partir da modificação dos modelos estrutural e de mensuração.

Para Joreskog e Sorbom (1993) esta situação parece ser a mais comum e ocorre quando o modelo inicial não se ajusta aos dados. Nestes casos, o modelo é modificado pelo pesquisador e é novamente analisado com os mesmos dados, com o objetivo de **descobrir** um modelo que tenha sentido em termos teóricos e que apresente correspondência estatística razoável com os dados coletados.

Considerando que o objetivo central deste trabalho é o de verificar as relações de diversos construtos e o desempenho de mercado, configuradas em um modelo teórico, constata-se que a estratégia a ser adotada é a de modelagem confirmatória, testando a significância do modelo especificado.

Dessa forma, para a implementação da MEE (HAIR Jr. *et al.*, 2010; BYRNE, 2010; KLINE, 2011; HOYLE, 2012; MALHOTRA *et al.*, 2012), foram definidas as seguintes etapas a serem implementadas:

- a) desenvolvimento de um Modelo Teórico (apresentado no capítulo 2);
- b) especificação do modelo de mensuração, estrutural e desenho do Diagrama de Caminhos (*Path Diagram*) com as relações causais entre os construtos;
- c) escolha do tipo de matriz para entrada de dados e definição no método de estimação dos modelos;
- d) seleção das medidas de ajuste do modelo;
- e) validação individual dos construtos;
- f) validação do Modelo Teórico, reespecificação deste se necessário, e interpretação dos resultados.

4.7.1 Especificação do modelo de mensuração, estrutural e Diagrama de Caminhos

Para Hair Jr. *et al.* (2010), é necessário definir a direção da causalidade entre os construtos (variáveis latentes) e os indicadores (variáveis observáveis), a partir da escolha do tipo de modelos de mensuração, que podem ser refletivos ou formativos. A escolha entre modelos refletivos ou formativos deve ser embasada pelos aspectos teóricos, além de considerar as direções causais entre as variáveis (WILCOX *et al.*, 2008).

Pilati e Laros (2007) mencionam que a teoria refletiva de mensuração considera que os

construtos latentes demonstram a causalidade das variáveis mediadas e que o erro é visto como o resultado da incapacidade de explicar por inteiro essas medidas, sendo que as variáveis refletivas são passíveis de alteração, pois a eliminação de uma variável não muda a essência da natureza do construto (DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001).

Com base nisso, definiu-se que o modelo a ser testado é refletivo. Para tanto, algumas orientações fundamentais para este tipo de modelo devem ser seguidas: (i) a direção da causalidade partindo do construto (variável latente) para o indicador (variável observável); (ii) correlação e consistência interna das variáveis observáveis; (iii) o fato de que a inclusão ou a eliminação de variáveis não altera o significado do construto; e (iv) uma melhor aceitação dos *softwares* que operacionalizam a MEE (JARVIS; MacKENZIE; PODSAKOFF, 2003; DIAMANTOPOULOS; WINKLHOFER, 2001).

De modo a ilustrar as convenções e nomenclaturas adotadas para as variáveis latentes a serem analisadas neste trabalho, o Quadro 9 sintetiza as relações causais a serem testadas a partir do modelo teórico proposto:

Quadro 9- Convenções das variáveis latentes para o estudo

Variáveis	Convenção
Orientação para o mercado	OM
Diálogo	DLG
Acesso	ACS
Avaliação mútua de riscos	AVR
Transparência	TRP
Estratégias de Inovação	EIN
Precificação baseada em valor	PRC
Desempenho de mercado	DES

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Faz-se importante destacar que a cocriação de valor é considerada neste estudo como um construto de segunda ordem, observado através dos quatro elementos de sustentação propostos pela literatura (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), caracterizados pelo diálogo (DLG), Acesso (ACS), Avaliação mútua de riscos (AVR) e Transparência (TRP).

Tomando por base o Modelo Teórico proposto, a próxima etapa é a especificação do modelo estrutural, que resulta nas equações estruturais que são representadas pelo Diagrama de Caminhos (HAIR Jr. *et al.*, 2009; KLINE, 2015). O Quadro 10 apresenta as configurações hipotetizadas dos relacionamentos entre os construtos:

Quadro 10 - Relacionamentos hipotetizados entre os construtos

OM	➔	Cocriação de valor
OM	➔	DES
Cocriação de valor	➔	EIN
Cocriação de valor	➔	PRC
Cocriação de valor	➔	DES
EIN	➔	DES
PRC	➔	DES

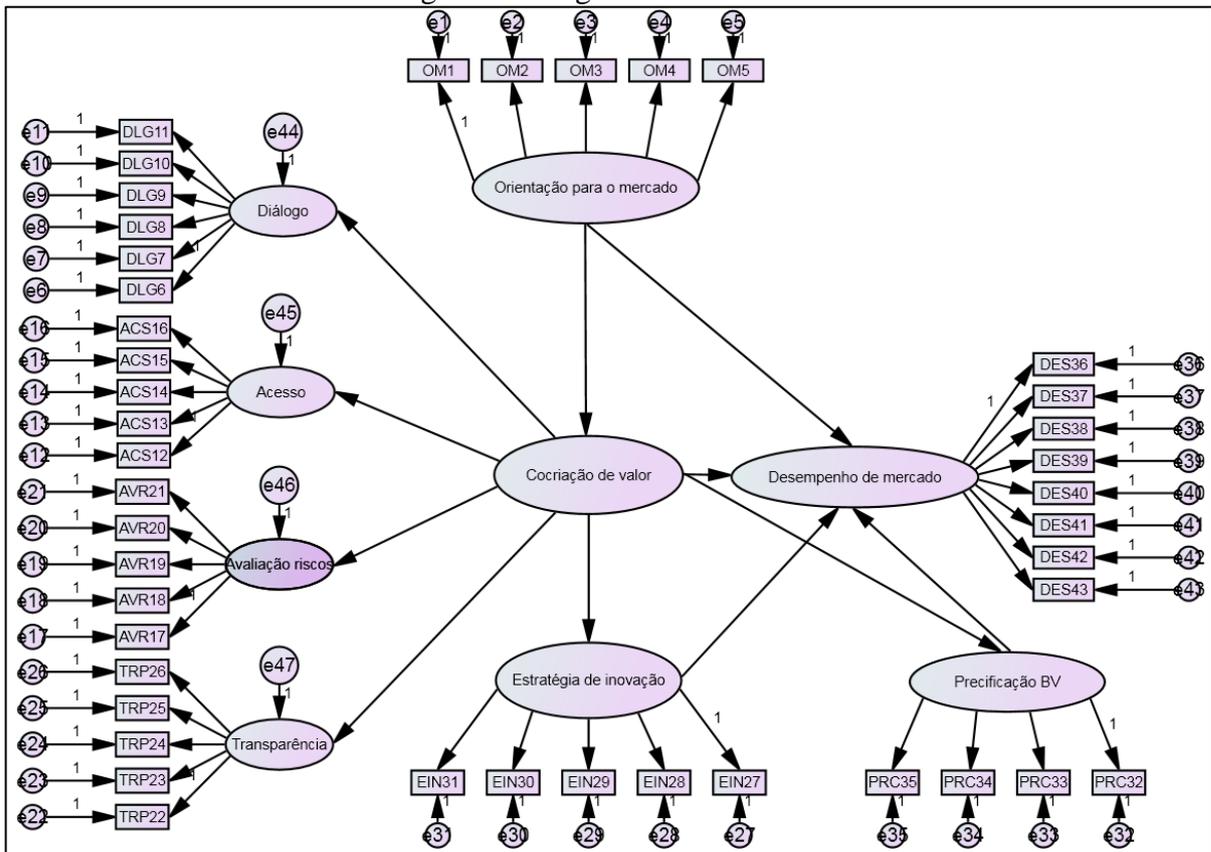
Fonte: elaborado pelo autor (2020)

As inter-relações por meio da dependência entre variáveis latentes ou construtos são representadas pelo modelo estrutural. Já o modelo de mensuração caracteriza a relação de cada variável observável (KLINE, 2011), apontando quais indicadores adequam-se a cada um dos construtos que constituem o modelo. Sendo assim, o modelo de caminho é um diagrama composto por variáveis independentes, intermediárias e dependentes (HAIR Jr. *et al.*, 2009; KLINE, 2011).

Hair Jr. *et al.* (2009) entendem que o diagrama de caminhos se constitui de uma interpretação visual de um modelo e do agrupamento do relacionamento entre os construtos de um modelo. Neste sentido, as relações de dependência são apresentadas por setas. Ainda para estes autores, os construtos precisam ser incluídos em um diagrama a partir das suas classificações: exógenos e endógenos. Os construtos exógenos são avaliados como variáveis independentes, isto é, não são ocasionados ou previstos, mas preditos por um ou mais construtos. Já os construtos exógenos podem prever construtos endógenos.

A Figura 4 demonstra o diagrama de caminhos do modelo a ser testado:

Figura 4 - Diagrama de caminhos



Fonte: elaborada pelo autor (2020)

4.7.2 Matriz de Entrada dos Dados e Método de Estimação do Modelo

A matriz de entrada dos dados pode ser representada por uma matriz de covariância ou pela matriz de correlação (HAIR Jr. *et al.*, 2010; BYRNE, 2010). Quando se pretende testar uma teoria, buscando confirmar relações entre construtos, o indicado é utilizar a matriz de covariância (HAIR Jr. *et al.*, 2010; KLINE, 2011). Diante disso, a matriz escolhida para a entrada dos dados, neste estudo, foi a matriz de covariância.

Em acréscimo, diversas técnicas estão disponíveis para a estimação de parâmetros em MEE. As mais recorrentes são os métodos da Máxima Verossimilhança (ML – *Maximum Likelihood*) e o dos Mínimos Quadrados Generalizados (GLS – *Generalized Least Squares*) (HAIR Jr. *et al.*, 2010). Ambas as técnicas pressupõem a normalidade dos dados e que as variáveis aferidas sejam contínuas (HAIR Jr. *et al.*, 2010; BYRNE, 2010; KLINE, 2011).

O mais indicado, segundo Pilati e Laros (2007), é a técnica de estimação da ML, sendo considerada a técnica mais eficiente e, também, a mais amplamente empregada como opção padrão na maioria dos programas (*softwares*) de MEE (PILATI; LAROS, 2007; HAIR Jr. *et al.*, 2010). Do mesmo modo, Curran *et al.* (2003) afirmam que o método da ML é muito robusto

e, portanto, preferencialmente utilizado no cálculo dos índices de ajustamento de modelos. Portanto, seguindo tais indicações da literatura, o método de estimação escolhido para esta pesquisa é o da Máxima Verossimilhança (ML).

4.7.3 Seleção das Medidas de Ajuste

O encaixe de um modelo e de suas respectivas relações entre construtos é avaliado com base em seus indicadores gerais, o que é realizado a partir da análise dos seus índices ou medidas de ajustamento (HAIR Jr. *et al.*, 2010; BYRNE, 2010; KLINE, 2011; HOYLE, 2012; MALHOTRA *et al.*, 2012; ARBUCKLE, 2013). Para Hair Jr. *et al.* (2010), as medidas de ajustamento podem ser de três tipos: (i) medidas de ajuste absoluto (GFI e RMSEA); (ii) medidas de ajuste incremental ou comparativo (AGFI, TLI ou NNFI e NFI); e (iii) uma medida de ajuste de parcimônia (CFI). Convém salientar que estas categorias de medidas de ajustamento não são mutuamente excludentes, pois algumas medidas (ou índices) podem ser classificadas sob mais de uma categoria (KLINE, 2011).

As medidas de ajuste absoluto são geralmente interpretadas como proporções das covariâncias da matriz de dados explicadas pelo modelo, ou seja, se o valor de uma medida de ajuste absoluto for 0,85 pode-se dizer que o modelo explica 85% da covariância observada. Já as medidas de ajustes incrementais diferem dos índices de ajuste absoluto, pois avaliam o quanto um modelo especificado se ajusta a algum modelo alternativo de referência, geralmente conhecido como o modelo nulo. Por fim, as medidas de ajuste de parcimônia, que incluem em sua fórmula uma correção embutida (penalidade) para a complexidade do modelo. Dados dois modelos com ajustes similares aos mesmos dados, uma medida de ajuste de parcimônia geralmente favorecerá o modelo mais simples (KLINE, 2011).

Com base na literatura foram utilizadas três formas de medidas de qualidade para avaliar o ajuste geral do Modelo Teórico proposto, e verificar se possuem uma representação adequada das relações causais a serem testadas: (i) medidas de ajuste absoluto (χ^2/gl , GFI e RMSEA); (ii) medidas de ajuste incremental (AGFI, TLI ou NNFI e NFI); e (iii) uma medida de ajuste parcimonioso (CFI) (HAIR Jr. *et al.*, 2010; BYRNE, 2010; KLINE, 2011), conforme demonstra o Quadro 11:

Quadro 11 -Medidas de ajuste

Categoria da medida	Medidas de ajuste	Valores recomendados
Ajuste absoluto	Chi-Quadrado (χ^2): diferença entre as matrizes observada e estimada. Contudo, para amostras maiores que 200 casos não é utilizado (KLINE, 2015) e é um indicador sensível a modelos complexos, não podendo ser analisado isoladamente. Neste estudo é substituído por χ^2/gl	$\chi^2/gl < 5$ (KLINE, 2015)
	GFI (<i>Goodness-of-fit Index</i> ou Índice de Qualidade de Ajuste): indica o grau de ajustamento geral do modelo, a qual compara os resíduos da matriz observada e estimada.	GFI > 0,9 (HAIR <i>et al.</i> , 2009; KLINE, 2015). Entre 0,8 e 0,9 pode ser considerado uma zona de fronteira para aceitação (BAGOZZI; YI, 2012)
	AGFI (<i>Adjusted Goodness-of-fit Index</i> ou Índice Ajustado de Qualidade de Ajuste): é uma extensão do GFI, ajustado pela relação entre os graus de liberdade (gl) do modelo proposto e os graus de liberdade do modelo nulo.	AGFI > 0,9 (HAIR <i>et al.</i> , 2009) Entre 0,8 e 0,9 pode ser considerado uma zona de fronteira para aceitação (BAGOZZI; YI, 2012)
	RMSA (<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>): é a medida que procura corrigir a tendência que o teste de quiquadrado tem em rejeitar os modelos com grandes amostras. Representa a diferença entre as matrizes observada e estimada de acordo com os graus de liberdade (gl).	RMSA < 0,08 (HAIR Jr. <i>et al.</i> , 2009; KLINE, 2015; BYRNE, 2016)
Ajuste Incremental	TLI (Tucker-Lewis Index ou Índice de Tucker-Lewis) ou NNFI (Nonnormed Fit Index ou Índice de Ajuste Não-normado): combina uma medida de parcimônia com um índice comparativo entre o modelo proposto e o modelo nulo, envolvendo uma comparação matemática.	TLI > 0,9 (HAIR <i>et al.</i> , 2009)
	NFI (<i>Normed Fit Index</i> ou Índice de Ajuste Normado): representa a proporção da covariância total existente entre as variáveis observadas explicadas no modelo estimado em relação ao modelo nulo, ou seja, trata-se da comparação do qui-quadrado entre estes modelos, não ajustado ao grau de liberdade.	NFI > 0,9 (BYRNE, 2016) Entre 0,8 e 0,9 pode ser considerado uma zona de fronteira para aceitação (BAGOZZI; YI, 2012)
Ajuste parcimonioso ou comparativo	CFI (<i>Comparative Fit Index</i> ou Índice de Ajuste Comparativo): medida comparativa entre os modelos estimado e nulo. Esta medida provém de uma estimativa do ajustamento do modelo, corrigida pelo tamanho da amostra, sendo recomendada para avaliar o ajuste geral do modelo em teste	CFI > 0,9 (HAIR <i>et al.</i> 2009)

Fonte: Hair Jr. *et al.* (2009), Bagozzi e Yi (2012), Kline (2015) e Byrne (2016).

Tendo em vista o exposto, o próximo capítulo desenvolve as demais fases da pesquisa, especificamente objetivando a conclusão dos procedimentos de especificação, ajustes e validação do modelo teórico proposto.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, incluindo a validação do modelo teórico e das hipóteses por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais, destacando-se, ainda, uma caracterização descritiva da amostra.

5.1 Caracterização da amostra

Considerando-se a base de dados já tratada previamente e contendo somente os 151 casos considerados válidos, segue-se a demonstração das estatísticas descritivas básicas relativas à amostra. A Tabela 3 mostra a caracterização dos respondentes:

Tabela 3 - Caracterização dos respondentes

Variáveis	Frequencia	Percentual	Percentual válido	Percentual Cumulativo
Idade				
20 a 29 anos	37	24,5	24,5	24,5
30 a 39 anos	58	38,4	38,4	62,9
40 a 49 anos	39	25,8	25,8	88,7
50 a 59 anos	14	9,3	9,3	98,0
60 anos ou mais	3	2,0	2,0	100,0
Escolaridade				
Ensino médio incompleto ou completo	32	21,2	21,2	21,2
Ensino superior incompleto ou completo	95	62,9	62,9	84,1
Pós-graduação incompleta ou completa	24	15,9	15,9	100,0
Gênero				
Masculino	76	50,3	50,3	50,3
Feminino	75	49,7	49,7	100,0

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2020)

Pode-se observar a predominância de respondentes de faixas etárias bem distribuídas, destacando-se que 88,7% destes possuíam até 49 anos. Neste contexto, encontrou-se aderência à literatura, especificamente sobre a importância da questão da representatividade da amostra *online* e sua semelhança com o universo. Embora as diferenças possam estar se dissipando com a maior penetração da *internet* nos domicílios, existe a possibilidade de que as amostras oriundas da *web* possam super-representar grupos, como consumidores jovens, e sub-representar importantes grupos, como os idosos, por exemplo, o que não ocorreu neste estudo (ROSTER *et al.*, 2004).

Quanto à escolaridade, em relação ao questionário original esta categoria foi agrupada em níveis menores (ensino médio, graduação e pós-graduação), onde a predominância foi de

respondentes que estavam cursando ou haviam concluído cursos de graduação (62,9%). Já em relação ao gênero dos respondentes, a amostra revelou-se bastante equilibrada, sendo 50,3% dos respondentes do sexo masculino e 49,7% do sexo feminino.

Para a caracterização do perfil das empresas, questionou-se acerca de informações sobre o número de colaboradores (agrupados entre menos de 20 colaboradores ou mais de 20 colaboradores), tempo de fundação, se atuavam no mercado interno ou externo, faturamento bruto nos últimos 12 meses, projeção de vendas e margem de lucro para o ano, conforme detalhado na Tabela 4:

Tabela 4 - Caracterização da empresa

	Frequência	Percentual	Percentual válido	Percentual Cumulativo
Número de colaboradores				
Até 19	125	82,8	82,8	82,8
20 ou mais	26	17,2	17,2	100,0
Tempo de fundação				
Até 5 anos	64	42,4	42,4	42,4
6 a 10 anos	39	25,8	25,8	68,2
11 a 15 anos	20	13,2	13,2	81,5
16 a 20 anos	10	6,6	6,6	88,1
Mais de 20 anos	18	11,9	11,9	100,0
Mercado				
Interno	109	72,2	72,2	72,2
Interno e externo	42	27,8	27,8	100,0
Faturamento bruto				
Abaixo de R\$ 359 mil	52	34,4	34,4	34,4
de 360 mil a 3,6 milhões	74	49,0	49,0	83,4
acima de 3,6 milhões a 6 milhões	9	6,0	6,0	89,4
de 6,1 milhões a 9 milhões	10	6,6	6,6	96,0
de 9,1 milhões a 12 milhões	4	2,6	2,6	98,7
acima de 12 milhões	2	1,3	1,3	100,0
Percentual de aumento de vendas projetado				
0 a 5%	40	26,5	26,5	26,5
6 a 10%	41	27,2	27,2	53,6
11 a 15%	17	11,3	11,3	64,9
16 a 20%	14	9,3	9,3	74,2
Mais de 20%	39	25,8	25,8	100,0
Lucratividade projetada				
0 a 5%	37	24,5	24,5	24,5
6 a 10%	48	31,8	31,8	56,3
11 a 15%	19	12,6	12,6	68,9
16 a 20%	11	7,3	7,3	76,2
Mais de 20%	36	23,8	23,8	100,0

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2020)

A caracterização das empresas participantes do estudo demonstra que 82,8% têm menos do que 20 colaboradores (quadro considerado normal em se tratando de lojas de móveis planejados), 42,4% das lojas têm menos de 5 anos de existência (com maioria entre 6 e 15 anos de existência), 72,2% delas atuam no mercado interno e 83,4% faturam abaixo de R\$ 3,6 milhões ao ano. Porém, quando questionadas sobre projeções anuais de faturamento e lucratividade, as empresas se mostraram bastante heterogêneas em termos de percentuais.

5.2 Estatísticas descritivas das variáveis ou indicadores relativos aos construtos

Neste tópico o objetivo consiste em apresentar e avaliar o padrão médio do ponto de vista dos respondentes, sendo calculados os valores mínimo e máximo, a média e o desvio-padrão para cada uma das variáveis inerentes aos construtos em investigação, de acordo com a Tabela 5:

Tabela 5 - Estatística descritiva das variáveis ou indicadores relativos aos construtos

Construto	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
OM1	151	3	7	6,30	,908
OM2	151	2	7	6,46	,985
OM3	151	1	7	5,85	1,290
OM4	151	4	7	6,33	,950
OM5	151	2	7	5,97	1,202
DLG6	151	1	7	5,92	1,289
DLG7	151	1	7	5,83	1,422
DLG8	151	1	7	5,50	1,465
DLG9	151	1	7	4,89	1,670
DLG10	151	2	7	6,32	,976
DLG11	151	1	7	6,13	1,204
ACS12	151	1	7	5,99	1,476
ACS13	151	1	7	5,90	1,491
ACS14	151	1	7	5,51	1,728
ACS15	151	1	7	5,77	1,429
ACS16	151	4	7	6,64	,707
AVR17	151	1	7	6,23	1,228
AVR18	151	1	7	5,65	1,771
AVR19	151	3	7	6,38	,936
AVR20	151	1	7	6,42	,969
AVR21	151	1	7	5,54	1,578
TRP22	151	4	7	6,74	,648
TRP23	151	1	7	6,26	1,197
TRP24	151	2	7	6,23	1,061

(continua...)

(conclusão)					
TRP25	151	4	7	6,74	,658
TRP26	151	1	7	6,62	,958
EIN27	151	1	7	5,56	1,463
EIN28	151	1	7	5,61	1,479
EIN29	151	1	7	5,60	1,625
EIN30	151	1	7	5,28	1,748
EIN31	151	1	7	5,56	1,552
PRC32	151	1	7	6,22	1,243
PRC33	151	1	7	6,30	1,082
PRC34	151	1	7	6,09	1,368
PRC35	151	1	7	5,76	1,607
DES36	151	3	7	6,40	,924
DES37	151	1	7	5,28	1,943
DES38	151	1	7	5,46	1,526
DES39	151	1	7	6,12	1,177
DES40	151	1	7	6,55	,822
DES41	151	1	7	5,87	1,348
DES42	151	1	7	5,74	1,449
DES43	151	1	7	5,43	1,568

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2020)

Pode-se observar que as médias das respostas variaram de 4,89 (para a variável ligada à cocriação de valor DLG9, a qual questionava sobre o envolvimento de outras entidades/entidades externas no processo de diálogo com os clientes) a 6,74 (para a variável ligada igualmente à cocriação de valor, TRP25, a qual avaliava a confiança gerada nos clientes por meio da transparência).

Por outro lado, o menor desvio-padrão encontrou-se na variável TRP22 (ligada à cocriação de valor e informação clara aos clientes sobre o produto/serviço, com 0,648), o que pode sugerir que os lojistas creem ser este um procedimento consistente em seu cotidiano. Em contraste, o maior índice de desvio-padrão esteve ligado à variável DES37, com o valor de 1,943 (ligada ao construto sobre desempenho de mercado, a qual questionava se as empresas tinham aberto novos mercados), sobre o qual pode-se inferir que os lojistas não têm consenso sobre este tipo de resultados sobre seus processos.

Em acréscimo, para demonstrar e avaliar o padrão médio do ponto de vista dos empreendedores, foram calculados os valores mínimo e máximo, a média e o desvio padrão para cada um dos construtos em estudo, preservando as variáveis citadas na Tabela 6. Assim, a Tabela 6 apresenta os resultados decorrentes desse procedimento:

Tabela 6 - Estatística descritiva dos fatores formativos

Construto	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
OM	151	4,00	7,00	6,180	0,700
DLG	151	2,67	7,00	5,766	0,906
ACS	151	1,80	7,00	5,963	1,058
AVR	151	3,20	7,00	6,041	0,867
TRP	151	4,00	7,00	6,518	0,682
EIN	151	1,00	7,00	5,521	1,298
PRC	151	2,00	7,00	6,093	0,967
DES	151	3,25	7,00	5,856	0,906

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2020)

Neste estudo, observou-se que o construto que apresenta menor média (5,52) está ligado às estratégias de inovação (EIN) e o de maior média esteve ligado ao construto ligado à transparência (TRP), com o valor de 6,518, que igualmente apresentou o menor valor de desvio-padrão (0,682). Este resultado pode indicar que as lojas realmente acreditam serem transparentes com seus clientes, com relativa homogeneidade de respostas (baixa dispersão). Por outro lado, o maior desvio padrão (1,298) esteve novamente ligado às estratégias de inovação de produtos/serviços (EIN), o que pode indicar uma falta de consenso dos lojistas sobre o quanto seus processos de fato contribuem para geração de inovações em termos de novidade, variedade e velocidade para o mercado em que atuam (maior dispersão de respostas).

5.3 Análise de variância

A Análise de Variância (ANOVA) se dá mediante a aplicação de um teste bivariado, o qual tem a finalidade de comparar a relevância das variações entre dois ou mais grupos (AYRES *et al.*, 2007). Para Pestana e Gageiro (2005), a ANOVA confronta variações de fontes específicas, com variação entre os grupos, as quais deveriam ser semelhantes. Segundo estes autores, a *One-Way* ANOVA investiga o efeito de um fator na variável endógena, examinando se as médias da variável endógena em cada categoria do fator são ou não iguais entre si.

Neste estudo, foi verificada a existência de diferenças significativas entre as médias das seguintes variáveis: (i) faturamento bruto da empresa *versus* tempo de fundação da empresa; (ii) participação de mercado *versus* tempo de fundação da empresa; (iii) capacidade de precificação baseada em valor da empresa (PRC) *versus* percentual de aumento de vendas projetado; e (iv) capacidade de precificação baseada em valor da empresa (PRC) *versus* percentual de aumento de lucratividade projetado.

Um dos objetivos consistia em verificar se havia ou não diferença significativa ($p < 0,05$) entre os grupos, sendo examinadas as diferenças das médias das respostas. Foram comparados a variável faturamento bruto da empresa *versus* o fator tempo de fundação da empresa. Nesse caso, observou-se que não houve diferenças significativas ($p < 0,05$) dentro do grupo faturamento, isto é, obteve-se $p = 0,381$, indicando que o tempo de fundação da empresa não tem diferença significativa no faturamento bruto da mesma, conforme apresentado na Tabela 7:

Tabela 7 - Faturamento bruto da empresa *versus* tempo de fundação da empresa

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrados médios	F	Sig.
Entre grupos	8,843	4	2,211	1,055	,381
Nos grupos	306,084	146	2,096		
Total	314,927	150			

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2020)

Ao comparar a variável participação de mercado da empresa *versus* o fator tempo de fundação da empresa, observou-se que não houve diferenças significativas ($p < 0,05$) dentro do grupo participação de mercado, isto é, obteve-se $p = 0,892$, indicando que o tempo de fundação da empresa não tem diferença significativa quanto à participação de mercado da mesma, conforme apresentado na Tabela 8:

Tabela 8 - Participação de mercado da empresa *versus* tempo de fundação da empresa

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrados médios	F	Sig.
Entre grupos	2,633	4	,658	,277	,892
Nos grupos	346,837	146	2,376		
Total	349,470	150			

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2020)

Na sequência, ao realizar a comparação da variável capacidade de precificação baseada em valor da empresa (PRC) *versus* percentual de aumento de vendas projetado, observou-se que não houve diferenças significativas ($p < 0,05$) dentro do grupo percentual de aumento de vendas projetado, isto é, obteve-se $p = 0,089$. Isto indica que capacidade de precificação baseada em valor da empresa não apresenta diferença significativa quando comparada ao percentual de aumento de vendas projetado, conforme apresentado na Tabela 9:

Tabela 9 - Capacidade de precificação baseada em valor (PRC) *versus* percentual de aumento de vendas projetado

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrados médios	F	Sig.
Entre grupos	7,500	4	1,875	2,063	,089
Nos grupos	132,702	146	,909		
Total	140,202	150			

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2020)

Por fim, testando a variável capacidade de precificação baseada em valor da empresa (PRC) *versus* percentual de lucratividade projetado, observou-se que houveram diferenças significativas ($p < 0,05$) dentro do grupo percentual de lucratividade projetado, isto é, obteve-se $p = 0,043$. Assim, fica demonstrado que a capacidade de precificação baseada em valor da empresa apresenta significância para o percentual de lucratividade projetado, conforme apresentado na Tabela 10:

Tabela 10 - Capacidade de precificação baseada em valor (PRC) *versus* percentual de lucratividade projetado

Modelo	Soma dos Quadrados	df	Quadrados médios	F	Sig.
Entre grupos	9,087	4	2,272	2,53	0,043
Nos grupos	131,115	146	0,898		
Total	140,202	150			

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2020)

É importante destacar que os achados da Tabela 10 vão ao encontro do que sugeriam autores como Monroe (1990), que já destacava a superioridade dos preços baseados em valor em relação a outras abordagens. LaPlaca (1997) igualmente afirmava que o preço é um elemento-chave na lucratividade da empresa.

Em acréscimo, estes achados corroboram a pesquisa de Hinterhuber (2017), a qual revelou que as capacidades de precificação melhoram a performance de vendas, com impacto sobre os lucros empresariais, bem como as declarações de Füreder *et al.* (2014), que mostraram que o uso de estratégias de preço baseadas em valor se configura como uma prática chave para obtenção de retornos maiores.

Portanto, estes achados vão ao encontro de pesquisas anteriores que apontavam que a abordagem de uma estratégia de preços baseada em valor é considerada superior a outras abordagens em termos de resultados (HINTERHUBER, 2004; INGENBLEEK *et al.*, 2003; LIOZU; HINTERHUBER, 2013).

Em acréscimo, foram testadas as comparações entre as médias dos demais construtos

envolvidos no modelo teórico deste estudo com a variável participação de mercado da empresa. Neste caso, foi constatada diferença significativa ($p < 0,05$) entre o construto EIN (Estratégias de inovação de produtos/serviços) e a participação de mercado, conforme a Tabela 11:

Tabela 11 - Relação entre os construtos gerais do modelo teórico *versus* percentual de participação de mercado

		Soma dos Quadrados	df	Quadrados médios	F	Sig.
OM	Entre grupos	,708	1	,708	1,450	,230
	Nos grupos	72,792	149	,489		
	Total	73,500	150			
DLG	Entre grupos	2,870	1	2,870	3,553	,061
	Nos grupos	120,362	149	,808		
	Total	123,232	150			
ACS	Entre grupos	2,195	1	2,195	1,973	,162
	Nos grupos	165,757	149	1,112		
	Total	167,952	150			
AVR	Entre grupos	,850	1	,850	1,131	,289
	Nos grupos	111,896	149	,751		
	Total	112,745	150			
TRP	Entre grupos	,392	1	,392	,843	,360
	Nos grupos	69,389	149	,466		
	Total	69,782	150			
EIN	Entre grupos	8,804	1	8,804	5,374	,022
	Nos grupos	244,082	149	1,638		
	Total	252,886	150			
PRC	Entre grupos	1,230	1	1,230	1,318	,253
	Nos grupos	138,972	149	,933		
	Total	140,202	150			
DES	Entre grupos	2,853	1	2,853	3,538	,062
	Nos grupos	120,140	149	,806		
	Total	122,992	150			

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2020)

Em nova sequência, foram testadas as comparações entre as médias dos demais construtos envolvidos no modelo teórico com a variável faturamento bruto da empresa. Neste caso, novamente foi constatada diferença significativa ($p < 0,05$) entre o construto EIN (Estratégias de Inovação de produtos/serviços) e o faturamento bruto, conforme a Tabela 12:

Tabela 12 - Relação entre os construtos gerais do modelo teórico
versus faturamento bruto

		Soma dos Quadrados	df	Quadrados médios	F	Sig.
OM	Entre grupos	4,298	5	,860	1,801	,116
	Nos grupos	69,203	145	,477		
	Total	73,500	150			
DLG	Entre grupos	4,207	5	,841	1,025	,405
	Nos grupos	119,026	145	,821		
	Total	123,232	150			
ACS	Entre grupos	5,422	5	1,084	,967	,440
	Nos grupos	162,530	145	1,121		
	Total	167,952	150			
AVR	Entre grupos	6,998	5	1,400	1,919	,095
	Nos grupos	105,748	145	,729		
	Total	112,745	150			
TRP	Entre grupos	3,800	5	,760	1,670	,145
	Nos grupos	65,982	145	,455		
	Total	69,782	150			
EIN	Entre grupos	8,114	5	1,623	,961	,444
	Nos grupos	244,773	145	1,688		
	Total	252,886	150			
PRC	Entre grupos	5,097	5	1,019	1,094	,366
	Nos grupos	135,105	145	,932		
	Total	140,202	150			
DES	Entre grupos	8,676	5	1,735	2,201	,057
	Nos grupos	114,316	145	,788		
	Total	122,992	150			

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2020)

Os resultados expostos na Tabela 12 mostraram-se incompatíveis com estudos anteriores, nos quais a inovação foi relatada como chave para uma participação em mercados novos ou já estabelecidos, por meio de produtos ou serviços novos ou existentes (ROTHWELL, 1992; LUMPKIN; DESS, 1996; LUKAS; FERRELL, 2000).

Por fim, testando-se os construtos gerais envolvidos no modelo teórico com relação ao fator lucratividade, a Tabela 13 aponta diferenças significativas entre os construtos ($p < 0,05$) da Transparência (TRP), um dos elementos de sustentação da cocriação de valor, e da Capacidade de Precificação Baseada em Valor (PRC) sobre a lucratividade:

Tabela 13 - Relação entre os construtos gerais do modelo teórico *versus* lucratividade

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
DLG	Entre Grupos	3,571	4	,893	,619	,650
	Nos grupos	210,700	146	1,443		
	Total	214,271	150			
ACS	Entre Grupos	8,482	4	2,120	1,384	,242
	Nos grupos	223,654	146	1,532		
	Total	232,136	150			
AVR	Entre Grupos	4,405	4	1,101	1,620	,172
	Nos grupos	99,255	146	,680		
	Total	103,660	150			
TRP	Entre Grupos	6,412	4	1,603	4,049	,004
	Nos grupos	57,803	146	,396		
	Total	64,215	150			
EIN	Entre Grupos	10,390	4	2,598	1,564	,187
	Nos grupos	242,496	146	1,661		
	Total	252,886	150			
PRC	Entre Grupos	10,804	4	2,701	2,922	,023
	Nos grupos	134,968	146	,924		
	Total	145,772	150			
DES	Entre Grupos	13,900	4	3,475	2,269	,065
	Nos grupos	223,584	146	1,531		
	Total	237,484	150			

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2020)

Os resultados da Tabela 13 vão ao encontro dos achados em pesquisas anteriores sobre a relação entre capacidade de precificação baseada em valor (PRC) e lucratividade, discutidos quando dos resultados da Tabela 10.

Porém, o fato do construto Transparência (TRP) apresentar relação significativa com a lucratividade empresarial pode ser justificado pelo fato de ser este um dos pilares de sustentação da cocriação de valor. Neste campo, em específico, vale destacar que a transparência está ligada à variáveis como divulgar informações relacionadas a preços aos clientes, extrair benefícios da simetria das informações entre os clientes e a empresa, bem como gerar confiança entre os clientes através da transparência das informações (TAGHIZADEH *et al.*, 2016).

A transparência é elemento fundamental para um diálogo significativo, levando a uma avaliação clara pelo consumidor dos benefícios de risco de um curso de ação e decisão (CORVELLEC; HULTMAN, 2014; LEAVY, 2014). Desta forma, como parte do processo de cocriação de valor, esta variável está ligada a um melhor desempenho empresarial, na medida em que acaba por fornecer resultados significativos, principalmente sobre as receitas

(KRISHNA; DHAKA, 2013; KIM *et al.* 2016).

5.4 Validação Individual dos Construtos

É importante que antes da validação do modelo integrado, com todos os construtos propostos, seja feita a validação individual dos construtos ou submodelos (HAIR Jr. *et al.*, 2010; BYRNE, 2010; KLINE, 2011). Para Hair Jr. *et al.* (2010), a validação individual de um construto mede o quanto um conjunto de variáveis medidas representa o construto latente teórico. Para a validação individual dos construtos foram avaliadas a unidimensionalidade, a confiabilidade, a validade convergente e a validade discriminante.

5.4.1 Unidimensionalidade e confiabilidade

A unidimensionalidade consiste na representação do ajuste dos indicadores em um único fator (HAIR Jr. *et al.*, 2010; MALHOTRA *et al.*, 2012). Neste tipo de avaliação, a unidimensionalidade do construto é determinada pela existência de resíduos padronizados relativamente baixos. O procedimento recomendado para a aferição e análise da unidimensionalidade é a AFE (Análise Fatorial Exploratória), uma vez que essa abordagem auxilia na redução das variáveis em fatores, possibilitando maior compreensão na análise de dados (JOHNSON; WICHERN, 2007; AFIFI *et al.*, 2012; MALHOTRA *et al.*, 2012). Sendo assim, foi realizada a AFE pelo método de componentes principais através da rotação ortogonal *Varimax* para cada construto, por meio da maximização do quadrado das variâncias das cargas dos fatores (JOHNSON; WICHERN, 2007; AFIFI *et al.*, 2012; MALHOTRA *et al.*, 2012). Destaca-se, ainda, que para variáveis com cargas fatoriais inferiores a 0,5, o protocolo da AFE sugere exclusão da referida variável (HAIR *et al.*, 2009).

Porém, a condução da AFE requer o atendimento de alguns pressupostos básicos, notadamente dois: a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que mede o grau de intercorrelação entre as variáveis, avaliando se os dados são apropriados para a análise fatorial (HAIR Jr. *et al.*, 2009), além do Teste de Esfericidade de Bartlett, que tem como hipótese nula a não correlação entre as variáveis e deve apresentar índice de significância $<0,05$. Neste sentido, a Tabela 14 apresenta o recomendado pela literatura como adequado:

Tabela 14 - Escala de interpretação do KMO

Intervalo	Adequação da amostra à AFE
KMO < 0,5	Inaceitável
0,5 < KMO < 0,6	Ruim
0,6 < KMO < 0,7	Medíocre
0,7 < KMO < 0,8	Mediano
KMO > 0,8	Admirável

Fonte: Hair Jr. *et al.* (2009)

Os testes realizados com a amostra desta pesquisa demonstraram a adequação da mesma à aplicação da AFE, com valor de KMO igual a 0,813 e níveis de significância apropriados, conforme demonstra a Tabela 15:

Tabela 15 - Índice KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Medida de Adequação da Amostra.		0,813
Bartlett's Test of Sphericity	Qui-quadrado aproximado	3608,602
	df	903
	Sig.	0,000

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2020)

Ainda como etapa antecedente à AFE foram realizados os testes de comunalidades das variáveis. Segundo Hair Jr. *et al.* (2010) o pesquisador também deve analisar a comunalidade de cada variável para avaliar se ela atende a níveis de explicação aceitáveis. Para estes autores, comunalidades acima de 0,50 são bons indicadores de explicação. Neste sentido, salienta-se que os valores de comunalidade encontrados podem ser considerados satisfatórios, na medida em que o menor valor obtido foi de 0,505 para a variável OM1 (ligada à Orientação para o Mercado). De outra parte, o maior valor foi de 0,919 para a variável DES42, ligada ao Desempenho de Mercado, a qual ficou sob observação para etapas posteriores.

Desta forma, procedeu-se à AFE com as 43 variáveis componentes do estudo. A partir desta análise exploratória inicial, constatou-se a existência de 12 fatores principais, com uma variância total explicada de 69,504% e com o primeiro fator explicando 27,205% desta variância. Em acréscimo, notou-se que a variável OM1 não se enquadrava em nenhum dos fatores e que as variáveis AVR 19, TRP23, TRP24 (ligadas ao construto da cocriação de valor) e PRC33 (ligada ao construto da capacidade de precificação baseada em valor) constaram em 2 fatores distintos.

Na sequência das observações, foram identificadas cargas fatoriais inferiores a 0,5,

dentre elas as variáveis OM3 (0,461), DLG10 (0,418), AVR17 (0,446), AVR20 (0,459) e DES36 (0,448). A partir deste primeiro resultado, foram sendo retiradas, sucessivamente, as variáveis com cargas menores do que 0,50. Hair Jr. *et al.* (2009) afirmam que cargas fatoriais com valores de 0,40 já são consideradas importantes, mas as maiores que 0,50 são as ideais, principalmente para amostras maiores que 120 observações, caso deste estudo.

Salienta-se que, segundo Favero *et al.* (2009), nem sempre os fatores originalmente produzidos na fase de extração são facilmente interpretados, requerendo-se desta forma sua rotação, visando transformar os componentes numa estrutura mais simplificada. Para tanto, entre os métodos rotacionais, os autores sugerem o *Varimax*, que busca minimizar o número de variáveis que têm altas cargas em um fator, facilitando a interpretação do pesquisador.

Sendo assim, levando-se em conta o resultado do teste de Levene para as variáveis ACS16 e TRP22 e os testes de assimetria e curtose fora dos padrões para as variáveis TRP26 e DES40, optou-se pela retirada destas para a sequência da AFE. Nestes novos testes, o valor de KMO encontrado foi de 0,822, todos os valores de comunalidades restaram acima de 0,5 e a análise fatorial originou 10 fatores, totalizando 68,886% da variância explicada.

Sobre a confiabilidade, é considerada como sendo uma medida de consistência interna dos indicadores dos construtos, na qual se descreve o grau em que eles representam o construto latente em comum. O presente estudo analisou a confiabilidade composta ou confiabilidade de construto, calculada para cada um deles a partir das cargas padronizadas e dos erros de mensuração das variáveis (HAIR Jr. *et al.*, 2010).

Além disso, também foi aferido o Alpha de Cronbach para avaliar a confiabilidade das medidas e a consistência interna dos dados. Ambas as medidas devem apresentar índices iguais ou superiores a 0,70, para serem consideradas aceitáveis (HAIR Jr. *et al.*, 2010; MALHOTRA *et al.*, 2012). Em acréscimo, cabe destacar que sobre a variância explicada, Hair *et al.* (2009) recomendam que atinjam valores superiores a 0,5 (50%).

Ao se procederem os testes via *software* AMOS20, observou-se que para o construto Orientação para o Mercado a confiabilidade composta resultou em 0,625, com somente 0,338 de variância explicada. Desta forma, mesmo excluindo-se as cargas fatoriais mais baixas do construto, os valores não se enquadraram nos parâmetros recomendados pela literatura, optando-se pela exclusão total deste construto.

Na análise do construto DLG (Diálogo), observou-se um melhor ajuste dos parâmetros com a eliminação das variáveis com cargas fatoriais baixas DLG9 (0,42), DLG10 (0,34) e DLG11 (0,35), restando o mesmo com somente 3 variáveis (DLG6, DLG7 e DLG8).

Realizando-se os testes para o construto ACS (Acesso), já sem a variável ACS16,

eliminada pelo Teste de Levene, observou-se um bom ajuste para as demais 4 variáveis constantes do construto original, permanecendo as variáveis ACS12, ACS13, ACS14 e ACS15.

Quando da observação para o construto AVR (Avaliação Mútua de Riscos), constatou-se um melhor ajuste nos parâmetros do modelo após a exclusão das variáveis AVR18 e AVR21 (baixas cargas fatoriais), restando o mesmo com as variáveis AVR17, AVR19 e AVR20.

Na análise do construto TRP (Transparência), já sem a variável TRP26 eliminada por problemas de assimetria e curtose, constatou-se bom ajuste dos parâmetros com a retirada da variável TRP23, restando o construto com as variáveis TRP22, TRP24 e TRP25.

Acerca do construto Capacidade de Precificação Baseada em Valor (PRC), o melhor ajuste dos parâmetros ocorreu após a exclusão da variável PRC35 (carga fatorial 0,407), permanecendo as variáveis PRC 32, PRC33 e PRC34.

Na análise do construto Estratégias de Inovação de Produtos/Serviços (EIN) ocorreu um bom ajuste dos parâmetros, sem a necessidade de remoção de nenhuma das variáveis constantes na escala de medição original, permanecendo as variáveis EIN 27, EIN28, EIN29, EIN30 e EIN31.

Por fim, acerca do construto Desempenho de Mercado (DES), já sem a variável DES40 eliminada por problemas nos testes de assimetria e curtose, o melhor ajuste dos parâmetros foi observado após a exclusão das variáveis de baixas cargas fatoriais DES36 (0,371), DES37 (0,276) e DES 39 (0,206). Desta forma, permaneceram no construto as variáveis DES38, DES41, DES42 e DES43.

É importante destacar que a exclusão e manutenção das variáveis componentes dos construtos supracitados foi feita após a análise de especialistas, que identificaram que eventual perda de algumas delas não comprometeria o entendimento do construto, levando-se em conta a variância explicada resultante deste procedimento, os valores de confiabilidade do construto e a manutenção de, ao menos, 3 variáveis por construto, nos casos mínimos. Este procedimento é respaldado por Hair Jr *et al.* (2010), para quem deve-se ter o cuidado em determinar o número de indicadores componentes do construto (obrigatoriamente mais que um, por volta de 3, e no máximo 5 ou 7), bem como deve-se atentar à confiabilidade do construto.

Em acréscimo, cabe destacar a importância da observação dos valores de variância, pois parte da variância total da distribuição dos escores pode ser atribuída a aspectos especificamente característicos do método empregado na mensuração, enquanto outra parte da variância pode ser considerada como resultado de diferenças realmente verdadeiras entre os indivíduos no que diz respeito ao traço mensurado. Esta variância é a que se deseja determinar com grande cuidado na pesquisa da validade, tendo por isso tanta importância na determinação da validade de um

construto (CRONBACH; MEEHL, 1955).

A Tabela 16 demonstra os valores das cargas fatoriais, variância explicada e Alpha de Cronbach resultantes da análise:

Tabela 16 - Variância explicada e Alpha de Cronbach dos construtos

Construtos	Variáveis	Carga Fatorial	Variância Explicada	Alpha de Cronbach
OM (Orientação para o Mercado)	OM1	0,518	0,338	0,625
	OM3	0,724		
	OM5	0,572		
DLG (Diálogo)	DLG6	0,827	0,611	0,820
	DLG7	0,791		
	DLG8	0,724		
ACS (Acesso)	ACS12	0,834	0,562	0,826
	ACS13	0,904		
	ACS14	0,689		
	ACS15	0,511		
AVR (Avaliação Mútua de Riscos)	AVR17	0,576	0,424	0,698
	AVR19	0,681		
	AVR20	0,691		
TRP (Transparência)	TRP22	0,648	0,507	0,680
	TRP24	0,527		
	TRP25	0,907		
PRC (Capacidade de Precificação Baseada em Valor)	PRC32	0,904	0,500	0,713
	PRC33	0,577		
	PRC34	0,577		
EIN (Estratégias de Inovação de Produtos/Serviços)	EIN27	0,784	0,600	0,881
	EIN28	0,775		
	EIN29	0,786		
	EIN30	0,777		
DES (Desempenho de Mercado)	EIN31	0,751	0,698	0,875
	DES38	0,47		
	DES41	0,929		
	DES42	0,988		
	DES43	0,843		

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2020)

Observa-se que, a partir destes resultados, manifestaram-se a unidimensionalidade e confiabilidade das medidas da escala utilizada para cada um dos construtos que compõem o Modelo Teórico da presente pesquisa, à exceção do construto OM (Orientação para o Mercado).

5.4.2 Validade Convergente e Validade Discriminante

A validade convergente avalia a extensão na qual os indicadores de um construto convergem ou compartilham variância (HAIR Jr. *et al.*, 2010). Neste sentido, os testes de confiabilidade composta e AVE são dois modos de atestar a validade convergente (HAIR Jr. *et al.*, 2009).

Para Fornell *et al.* (1982), a validade convergente indica o grau de concordância entre os itens que medem o construto e justifica-se quando a Variância Média Extraída (AVE) dos itens do construto é maior que 50% (ou seja, quando a variância explicada pelo construto é maior que o erro de mensuração). Em outro sentido, a convergência mostra que as evidências coletadas de diferentes fontes e/ou de diferentes modos indicam um significado igual ou semelhante para o construto (KERLINGER, 1973).

Ainda, os valores da confiabilidade composta são calculados para cada construto a partir das cargas padronizadas e dos erros de mensuração das variáveis (HAIR Jr. *et al.*, 2009), sendo recomendado valores preferencialmente acima de 0,7 (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2012).

Neste sentido, a Tabela 17 demonstra os resultados dos testes de Confiabilidade Composta e Variância Média Extraída para cada construto:

Tabela 17 - Métricas da Validade Convergente

Construto	Confiabilidade Composta	AVE (Variância Média Extraída)
OM (Orientação para o Mercado)	0,636	0,373
DLG (Diálogo)	0,824	0,611
ACS (Acesso)	0,831	0,562
AVR (Avaliação Mútua de Riscos)	0,687	0,424
TRP (Transparência)	0,844	0,507
PRC (Capacidade de Precificação Baseada em Valor)	0,736	0,500
EIN (Estratégias de Inovação de Produtos/Serviços)	0,882	0,600
DES (Desempenho de Mercado)	0,897	0,698

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2020)

A partir dos resultados da Tabela 17 observou-se que o construto OM se apresentou fora dos parâmetros recomendados pela literatura, especialmente se considerado o valor da AVE (0,373) e observando-se valores baixos de cargas fatoriais das variáveis componentes, considerado assim inválido nesta etapa de testes (porém, foi deixado sob observação para a etapa de teste subsequente, de validade discriminante).

Sobre a validade discriminante, este teste demonstra o quanto os construtos estão correlacionados, bem como o quanto diferem entre si (CHURCHILL Jr.; IACOBUCCI, 2005; MALHOTRA *et al.*, 2012). Para Kerlinger (1973), a discriminatividade refere-se à possibilidade de diferenciar, empiricamente, um construto de outros construtos semelhantes, assim como de constatar o que não está correlacionado aos construtos.

Existem duas maneiras usuais de avaliar a validade discriminante: a primeira, pelo cálculo das variâncias compartilhadas (FORNELL; LARCKER, 1981) e segunda, pelo cálculo

da diferença entre os χ^2 dos construtos (BAGOZZI; BAUMGARTNER, 1994).

É importante destacar que para a identificação da validade discriminante entre os construtos desta pesquisa, foi utilizado o procedimento no qual a raiz quadrada das variâncias extraídas (AVE) dos construtos são comparadas com as variâncias compartilhadas, as quais são obtidas pelas correlações entre construtos ao quadrado extraídas da AFC, procedimento considerado robusto e sugerido por Fornell e Larcker (1981).

A Tabela 18 demonstra as métricas obtidas pelo teste de validade discriminante segundo Fornell e Laecker (1981):

Tabela 18 - Métricas da validade discriminante

	DES	PRC	EIN	DLG	ACS	AVR	TRP	OM
DES	0,698							
PRC	0,092	0,500						
EIN	0,281	0,125	0,600					
DLG	0,128	0,128	0,404	0,611				
ACS	0,014	0,196	0,182	0,225	0,562			
AVR	0,061	0,217	0,262	0,36	0,301	0,424		
TRP	0,104	0,209	0,179	0,205	0,179	0,540	0,507	
OM	0,113	0,245	0,362	0,521	0,392	0,941	0,572	0,373

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2020)

A partir dos resultados obtidos pode-se notar que os construtos AVR (Avaliação Mútua de Riscos) e Transparência (TRP) estão fortemente relacionados, bem como os construtos AVR (Avaliação Mútua de Riscos) e Orientação para o Mercado (OM). Ainda, foi observada uma alta relação entre os construtos TRP (Transparência) e OM (Orientação para o mercado), conforme os valores obtidos (destacados em vermelho), superiores aos da variância compartilhada (marcados em negrito na tabela). Tal indicativo denota que estes construtos poderiam ser extraídos do modelo sem prejuízos à explicação do mesmo (FORNELL; LAECKER, 1981).

Neste sentido, para Bagozzi e Yi (2012), a validade discriminante torna-se mais difícil de demonstrar quando dois ou mais construtos são altamente relacionados, mas distintos teoricamente. No caso específico deste estudo, embora estes construtos tenham apresentado distinção teórica e tenham sido validados pelos testes antes mencionados, bem como na etapa de pré-teste, pode-se apontar a necessidade de refinamento de escala.

5.4.3 Validação do Modelo Teórico e Teste de Hipóteses

A validade do modelo estrutural foi realizada a partir da qualidade das medidas ou

índices de ajuste, a partir da estimação do modelo estrutural, dando início à validação do Modelo Teórico, por meio da obtenção das medidas de ajuste (HAIR Jr. *et al.*, 2010; BYRNE, 2010; KLINE, 2011).

Hair Jr. *et al.* (2010) consideram que o bom ajuste do modelo mediante os índices derivados da técnica da Máxima Verossimilhança não são o suficiente para sustentar uma teoria estrutural proposta, e que o pesquisador também deve examinar as estimativas de variância explicada para os construtos endógenos de maneira análoga à análise dos Coeficientes de Determinação (R^2), que indicam a proporção de variância de uma variável dependente em relação às variáveis independentes, resultante da regressão múltipla.

Os Coeficientes de Determinação (R^2) são úteis para determinar a importância relativa de cada uma das relações causais testadas (HAIR Jr. *et al.*, 2010). Neste sentido, é necessário verificar as estimativas paramétricas individuais de cada hipótese de pesquisa, além do Coeficiente de Determinação (R^2) do modelo.

5.4.3.1 Medidas de ajuste do modelo teórico

A validação do Modelo Teórico foi efetivada por meio análise das medidas de ajuste do modelo (HAIR Jr. *et al.*, 2009; KLINE, 2015; BYRNE, 2016), observando-se a similaridade entre as matrizes de covariância estimada e observada, as quais foram calculadas pela técnica de estimação da Máxima Verossimilhança (MLE). De acordo com Arbuckle (2012) e Hox e Bechger (1998), o uso de *Modifications Index* (MI) é recomendado, por meio da adição de covariância entre os erros das variáveis observadas, desde que atendido os seguintes requisitos: (i) apresente sentido lógico ou teórico na sua relação; (ii) estejam inseridas no mesmo construto; (iii) e que também gere melhoria nas medidas de ajuste do modelo estrutural. Atendendo a este protocolo e após um processo interativo de inserção de covariância entre os erros e a análise das medidas de ajuste por construto, demonstra-se os resultados finais na Tabela 19:

Tabela 19 - Medidas de ajuste do modelo estrutural por construto

Categorias	Medidas de ajuste	DLG	ACS	AVR	TRP	EIN	PRC	DES
Absoluto	χ^2/gl (CMIM/DF) < 5	1,276	6,950	3,814	3,982	1,125	4,904	12,825
	GFI (>0,9)	0,989	0,914	0,968	0,934	0,988	0,960	0,924
	AGFI (>0,9)	0,968	0,784	0,904	0,867	0,954	0,880	0,619
	RMSEA (0,05 a 0,08)	0,043	0,199	0,137	0,141	0,029	0,161	0,281
Incremental	TLI (>0,9)	0,995	0,857	0,894	0,910	0,997	0,874	0,857
	NFI (>0,9)	0,985	0,891	0,908	0,903	0,990	0,898	0,949
Parcimionioso	CFI (>0,9)	0,997	0,904	0,929	0,925	0,999	0,916	0,952

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2020)

Na sequência, foram verificados os índices de ajuste do modelo estrutural. Os resultados encontram-se na Tabela 20:

Tabela 20 - Medidas de ajuste do modelo estrutural

Categorias	Medidas de ajuste	Resultados
Absoluto	χ^2/gl (CMIM/DF) < 5	1,559
	GFI (>0,9)	0,848
	AGFI (>0,9)	0,798
	RMSEA (0,05 a 0,08)	0,061
Incremental	TLI (>0,9)	0,918
	NFI (>0,9)	0,838
Parcimonioso	CFI (>0,9)	0,933

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2020)

Observou-se que pelo menos 2 dos índices de ajuste absolutos ($\chi^2/\text{gl} = 1,559$) e RMSEA (0,061) e 1 dos índices incrementais (TLI = 0,918) encontraram-se dentro do recomendado pela literatura (Hair Jr. *et al.*, 2010), podendo-se inferir o modelo como sendo válido empiricamente.

Ainda, embora o não atendimento explícito dos índices propostos pela literatura como ideais, os valores de GFI (0,848) e AGFI (0,798) restaram próximos à recomendação. Destacase que o indicador de ajuste parcimonioso CFI (0,933) também se valida pela literatura.

5.4.4 Testes das hipóteses

Esta etapa do estudo se destinou a avaliar e testar as hipóteses, ou seja, quais caminhos são significativos ($p < 0,05$) nas relações entre os construtos do modelo inicial proposto, porém ainda sem as avaliações das hipóteses moderadoras (a serem tratadas posteriormente, em capítulo específico).

A Tabela 21 apresenta os resultados destas avaliações. Salienta-se que pelo fato do construto Cocriação de Valor ser considerado como de segunda ordem, as relações deste construto estão explicitadas separadamente, envolvendo seus 4 construtos formativos baseados no Diálogo (DLG), Acesso (ACS), Avaliação Mútua de Riscos (AVR) e Transparência (TRP):

Tabela 21 - Resultados dos testes das hipóteses

Hi	Relação	Estimativa Não Padronizada	Estimativa Padronizada	C.R. (β)	Significância (p)	Resultado
H3	Cocriação de valor - DES	-,156	,095	1,654	,098	Não suportada
H4	Cocriação de valor - PRC	,419	,108	3,882	***	Suportada
-	AVR – Cocriação de Valor	,752	,098	7,665	***	-
-	ACS – Cocriação de Valor	,815	,114	7,175	***	-
-	TRP – Cocriação de valor	,309	,052	5,930	***	-
-	DLG – Cocriação de valor	,804	,099	8,113	***	-
H5	PRC - DES	,389	,124	3,136	,002	Suportada
H6	Cocriação de valor - EIN	0,734	0,109	6,738	***	Suportada
H7	EIN - DES	,315	,094	3,338	***	Suportada

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2020)

Neste contexto, vale destacar que, na medida em que o construto Orientação para o Mercado já havia sido retirado do modelo, automaticamente não se fez necessária esta avaliação, rejeitando a hipótese de que esta influencia de forma significativa a Cocriação de Valor, bem como o Desempenho de Mercado (H1 e H2).

Não sendo necessário identificar de forma explícita o suporte ou rejeição à H1 (a orientação para o mercado tem efeito positivo sobre a cocriação de valor), pode-se inferir que, talvez, a Orientação para o Mercado e a Cocriação de Valor sejam construtos parecidos aos olhos dos lojistas, e não sendo colocada como um antecedente da cocriação (hipótese proposta no modelo teórico inicial).

Empiricamente, embora as escalas adotadas para mensuração destes construtos sejam bastante distintas, os testes de validade discriminante convergente apontaram problemas quando a OM foi confrontada com pelo menos dois dos quatro construtos formadores da cocriação de valor, notadamente a Transparência (TRP) e a Avaliação Mútua de Riscos (AVR), chegando próximo de um ponto problemático quando confrontado com outro dos blocos de sustentação de valor configurado pelo Acesso (ACS), conforme a Tabela 18.

Analisando a desconfirmação da hipótese H2 (a orientação para o mercado tem efeito positivo sobre o desempenho de mercado), embora pesquisas anteriores apontem para uma

relação positiva entre estes construtos (KOHLI; JAWORSKI;1990; NARVER; SLATER, 1990; GATIGNON; XUEREBO, 1997; LANGERAK, 2003; CANO *et al.*, 2004; BAKER; SINKULA, 2005; KIRCA *et al.*, 2005; SUBRAMANIAN *et al.*, 2009; ORDANINI; PARASURAMAN, 2011; EDVARDSSON *et al.*, 2013; MELTON; HARTLINE, 2015; TAVANI *et al.*, 2016), nem sempre isto se observou empiricamente.

Sorensen (2009), por exemplo, constatou que este construto pode depender do ambiente competitivo de uma empresa, o que indica que a orientação para o mercado e seus componentes não são necessariamente igualmente relevantes para empresas com diferentes estratégias e em diferentes ambientes, como pode ser o caso desta amostra, obtida em caráter nacional, de realidades sociodemográficas bastante distintas entre as regiões e/ou cidades onde as lojas estavam sediadas.

Ainda, existem estudos onde o efeito da orientação para o mercado não se observou, bem como se observou, mas de forma indireta, na relação com o desempenho das empresas. Ou seja, esta orientação, por si só, não é suficiente para determinar um desempenho superior (HULT; KETCHEN, 2001; MURRAY *et al.*, 2011), tendo apenas um valor potencial e exigindo que capacidades complementares sejam implantadas para a melhoria do desempenho (HULT *et al.*, 2005; MORGAN *et al.*, 2009; NGO; O'CASS, 2012).

Em acréscimo, a relação entre orientação para o mercado e desempenho nem sempre ocorre de forma linear, ou até mesmo não ocorre de forma muito consistente (PERRY; SHAO, 2002; KIRCA *et al.*, 2005; ATUAHENE-GIMA *et al.*, 2005; GRINSTEIN, 2008b; CARBONELL; ESCUDERO, 2010), fato este observado nesta amostra.

Há uma falta de informações sobre como uma empresa pode configurar ou agrupar seus recursos e recursos baseados no mercado para que eles se encaixem de modo a produzir desempenho superior (AGIC *et al.*, 2016). Santos-Vijande *et al.* (2013), por exemplo, destacavam que é preciso um papel mediador da organização em termos de sua predisposição para envolver clientes e funcionários da linha de frente no novo desenvolvimento de serviços. Neste sentido, tal contexto pode se manifestar na amostra pesquisada, tendo em vista a amplitude de localização das lojas pesquisadas, o que pode dificultar a atuação gerencial para o nivelamento de algumas estratégias e táticas operacionais voltadas a este construto.

Analisando-se a falta de suporte à H3 (a cocriação de valor tem efeito positivo sobre o desempenho de mercado), observou-se a desconfirmação desta. Mahr *et al.* (2014) apontaram que existem grandes despesas de tempo e dinheiro para gerar e usar o conhecimento cocriado. Em um cenário no qual uma empresa que tem um grande número de clientes, a identificação, recrutamento e motivação para o envolvimento implicam em importantes esforços humanos e

financeiros, gerando custos elevados. Assim, o produto ou serviço desenvolvido pode, por vezes, ser lançado a um preço relativamente maior, o que normalmente reduz sua adoção pelos clientes, conduzindo a um menor desempenho mercadológico.

Em contrapartida, os achados deste estudo permitem inferir que a cocriação pode levar a um desempenho de mercado superior, mas de forma que pode ser considerada indireta, pelo fato de que as hipóteses H4 (a cocriação de valor tem efeito positivo sobre a capacidade de precificação baseada em valor), H5 (a capacidade de precificação baseada em valor tem efeito positivo sobre o desempenho de mercado), H6 (a cocriação de valor tem efeito positivo sobre a estratégia de inovação de produtos e/ou serviços) e H7 (a estratégia de inovação de produtos e/ou serviços tem efeito positivo sobre o desempenho de mercado) confirmaram-se.

Em específico, para ilustrar a importância da cocriação de valor sobre o desempenho de mercado, faz-se importante destacar que esta não impacta de forma direta no desempenho de mercado, mas apontou um efeito indireto e significativo ($\beta = 0,394$ e $p < 0,05$) através da capacidade de precificação e do desenvolvimento de estratégias de inovação.

Confirmou-se o proposto pela teoria para H4, ou seja, o preço é determinado pelo pacote de bens, serviços e amenidades e, nesta abordagem, a cocriação pode ser implementada e influenciá-lo (CHATOTH *et al.*, 2016). Na medida em que a cocriação melhora a compreensão sobre como o produto ou serviço traz utilidade para o consumidor e como é provável que seja usado (TEECE, 2010; GRÖNROSS; VOIMA, 2013), uma formação de preço derivada destes processos sustenta as novas ofertas e entrega níveis de preços aos clientes na medida exata em que estão dispostos a pagar (O’CASS; NGO, 2011); O’BRIEN, 2003; TEECE, 2010).

Neste sentido, Peña *et al.* (2014) já haviam identificado que a interação B2C permitiu gerar valor por um preço considerado adequado. No contexto de cocriação, se os fornecedores inferirem que um comprador está motivado para comprar, provavelmente estabelecerão um preço de venda mais alto, aumentando potencialmente a possibilidade de auferir maiores lucros, melhorando seu desempenho de mercado (XIA; SURI, 2014; PIRES *et al.*, 2015), o que conduz à H5 (a capacidade de precificação baseada em valor tem efeito positivo sobre o desempenho de mercado).

Ainda sobre o suporte à H4 e H5, Norton *et al.* (2012) já afirmavam que permitir que os clientes participem e personalizem ofertas conduz a uma diferenciação em relação ao valor dos concorrentes, trazendo efeitos positivos dos preços (proporciona o potencial de cobrar com sucesso preços *premium* e diminui a necessidade de compromissos de descontos, oferecendo aos clientes o serviço que eles amam em vez de apenas o serviço que eles gostam (CLEMONS; NUNES, 2011; PIRES *et al.*, 2015; CHATOTH *et al.* (2016). Desta forma, a definição original

da proposição de valor deve estar concentrada em todo o conjunto de experiências resultantes que o cliente tem, incluindo considerações de preços (PAYNE *et al.*, 2017).

Os suportes à H6 (a cocriação de valor tem efeito positivo sobre a estratégia de inovação de produtos e/ou serviços) e H7 (a estratégia de inovação de produtos e/ou serviços tem efeito positivo sobre o desempenho de mercado) corroboraram estudos anteriores. Neste sentido, o processo de cocriação é uma estratégia importante para facilitar a formulação da estratégia de inovação, sendo que este construto aumenta o alcance de um maior desempenho de mercado (TAGHIZADEH *et al.*, 2016). Do ponto de vista do gerenciamento de operações, um modelo de negócio bem-sucedido articula esta lógica e demonstra como uma empresa cria e entrega valor aos clientes, impactando a arquitetura das receitas, custos e lucros associados (TEECE, 2010).

A empresa se beneficia do aprendizado adquirido durante o desenvolvimento de um produto ou serviço com o cliente e aprende com a experiência da inovação, o que pode ser vital para o desempenho e formulação de estratégias de inovação para as empresas, garantindo um impacto positivo no desempenho da organização (MOORMAN; SLOTEGRAAF, 1999; HULL; TIDD, 2003; HULL, 2004; RYU *et al.*, 2015).

Ao reduzir o risco de não aceitação de novos produtos e atuar positivamente na redução de custos e no desenvolvimento de produtos, a cocriação proporciona muitos benefícios, incluindo um melhor desempenho da inovação (TSAI, 2009), geralmente avaliado por medidas financeiras como vendas, volume de negócios, lucros e retorno sobre o investimento (DU *et al.*, 2014).

As interações com clientes e usuários são consideradas um antecedente importante dos resultados de inovação para as organizações (GIBBERT *et al.*, 2002; LETTL *et al.*, 2006) e o conhecimento do usuário, em particular, é fator importante para a inovação tecnológica e para o desenvolvimento de inovações (ABRELL *et al.*, 2016).

A adoção de estratégias de inovação, notadamente em um contexto de interação do cliente (o que inclui a coprodução e o contato próximo com este) apresentam efeito positivo sobre um negócio, impactando a produtividade e o crescimento das empresas, fatos estes evidenciados neste estudo e compatíveis com estudos como os de Ryu *et al.* (2015), Ndubisi *et al.* (2015); Ferreras-Méndez *et al.* (2015), Kim *et al.* (2016); Roper *et al.* (2017) e Rivier *et al.* (2017).

5.4.5 Coeficientes de determinação

Nesta etapa, faz-se necessário checar o coeficiente de explicação do modelo (denominado de R^2) dos construtos endógenos. Destaca-se que os parâmetros sugeridos para a área de ciencias sociais e comportamentais (COHEN, 1992) apontam valores de R^2 próximos a 2% como sendo de efeito pequeno, valores de R^2 iguais ou superiores a 13% representando efeito médio ou moderado, enquanto valores de R^2 maiores ou iguais a 26% como sendo de efeito grande.

Assim, a Tabela 22 informa a proporção da variância da variável dependente, a qual é justificada pelas variáveis independentes:

Tabela 22 - Coeficientes de determinação do modelo

Variáveis independentes	Coeficiente de determinação (R^2)
PRC	,329
EIN	,445
TRP	,552
AVR	,768
ACS	,399
DLG	,541
Variável dependente	Coeficiente de determinação (R^2)
DES	,397

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2020)

Tendo como base os resultados obtidos, a contribuição dos fatores alusivos ao julgamento e significado na explicação da variável dependente (Desempenho de mercado – DES) foi de 39,7%, o que mediante o recomendado por Cohen (1992), é um grande efeito.

Em contrapartida, pode-se afirmar que 60,3% da explicação do desempenho de mercado de uma organização reside em outros fatores, como por exemplo os citados nos estudos de: (i) Feng *et al.* (2015), que apontaram a influência da força dos departamentos de marketing das organizações como um aspecto determinante; (ii) Moorman e Day (2016), tratando da importância do sistema de métricas adotado, recompensas proporcionadas e da capacidade de liderança dos gestores de marketing e; (iii) Dias (2019), relatando a orientação empreendedora de gestores, sua capacidade gerencial e de gestão dos recursos como construtos determinantes.

5.5 Análise dos Efeitos Moderadores do Tempo de Fundação da Empresa e da Lucratividade

O efeito moderador foi realizado por meio da MEE de multigrupos. Para tanto, dividiu-se a amostra em dois grupos, os quais tiveram a força dos seus indicadores medidos e comparados, tendo como finalidade avaliar a diferença ou a variação entre eles.

Foram realizados os testes comparativos entre os grupos, por meio dos Índices Críticos para Diferenças entre os Parâmetros (*Critical Ratios for Differences Between Parameters*). Neste teste, considerou-se o proposto por Preacher e Hayes (2004), para quem as diferenças entre os grupos com Z-scores devem ser superiores a $\pm 1,96$, apontando um nível de significância menor do que 0,05 (p-valor < 0,05) e um intervalo de confiança de 95%, utilizando como moderadores o tempo de fundação da empresa e a lucratividade.

A inclusão da variável Tempo de Fundação encontra base no estudo de Frow *et al.* (2015), por exemplo, os quais sugerem que a prática de cocriação é dependente de fatores ambientais (sociais, ambientais, etc.), o tipo de indústria, a maturidade (jovens ou maduras) e o tamanho e a extensão da intermediação na cadeia que participa. Em acréscimo, o moderador tempo de atividade da empresa é convencionalmente incluído nos estudos a fim de controlar sua influência no desempenho (CHANDLER; HANKS, 1994; GLANCEY, 1998; ZAHRA; GARVIS, 2000; ANDERSON; REEB, 2003; LEE, 2006).

Islam *et al.* (2011) analisaram o sucesso de empresas em relação à idade destas e encontraram diferenças significativas entre empresas mais velhas e mais jovens. Outros estudos utilizaram a idade da empresa como uma variável de controle, considerando o número de anos de suas operações (O'CASS; SOK, 2012; SHIN, 2012; WU; WU, 2013).

Migliori *et al.* (2019) também encontraram importantes impactos da idade das empresas sobre o desempenho de mercado de 162 empresas italianas, explorando o efeito moderador desta variável. Em acréscimo, Asheq e Hossain (2019) estudaram 193 empresas asiáticas e encontraram efeitos significativos do tempo de fundação sobre o desempenho, justificando a inserção esta variável como moderadora desta relação.

Desta forma, em relação ao tempo de fundação da empresa a amostra foi separada em dois grupos: Grupo 1 (menor tempo de fundação, até 10 anos, com 103 casos) e Grupo 2 (maior tempo de fundação, de 11 anos a mais de 20 anos, com 48 casos).

A Tabela 23 demonstra os resultados gerais do teste de moderação realizado pela variável “tempo de fundação da empresa”, destacando-se as relações significativas (z-cores >1,96):

Tabela 23 - Resultados da moderação do tempo de fundação da empresa

			MENOR TEMPO DE FUNDAÇÃO		MAIOR TEMPO DE FUNDAÇÃO		z-scores
Relações entre os construtos			β	p	β	p	
Estratégia inovação	<-	Cocriação valor	0,637	***	0,842	***	0,869
Precificação BV	<-	Cocriação valor	0,244	0,02	0,766	***	2,591
Aval. riscos	<-	Cocriação valor	0,841	***	0,536	***	-1,708
Acesso	<-	Cocriação valor	0,742	***	0,875	***	0,615
Transparência	<-	Cocriação valor	0,451	***	0,033	0,19	-5,29
Diálogo	<-	Cocriação valor	0,74	***	0,963	***	1,138
Desempenho mercado	<-	Precificação BV	0,555	0,01	0,346	0,12	-0,677
Desempenho mercado	<-	Estratégia inovação	0,326	0,01	0,267	0,05	-0,33
Desempenho mercado	<-	Cocriação valor	0,108	0,26	-0,23	0,34	-0,471

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2020)

No teste de moderação acerca do tempo de fundação da empresa, identificou-se que, de todas as relações testadas, duas moderações foram consideradas significativas (destacadas em vermelho), sendo uma entre a Cocriação de valor e a Capacidade de Precificação Baseada em Valor (apresentando Z-score = 2,591) e outra entre a Transparência e a Cocriação de Valor (z-score = -5,29).

De modo específico, a relação entre os processos de Cocriação de Valor conduzem a uma melhor capacidade de Precificação Baseada em Valor em empresas com maior tempo de fundação ($\beta_{\text{menor tempo de fundação}} = 0,244$ vs $\beta_{\text{maior tempo de fundação}} = 0,766$, $p < 0,05$), o que confirmou suporte à hipótese H8.

Os resultados sugerem que empresas estabelecidas há mais tempo desenvolvem melhor seus processos de cocriação de valor, com impactos sobre uma melhor capacidade de formação de preço, aspecto igualmente apontado em estudos como os de Frow *et al.* (2015) quando utilizaram o termo “maturidade” do processo.

Em relação à moderação do tempo de fundação de empresa sobre a relação entre Transparência (TRP) e Cocriação de Valor, esta foi significativa em empresas de menor tempo de fundação ($\beta = 0,451$), ao contrário de empresas com maior tempo de fundação, onde esta relação não foi significativa ($p > 0,05$).

Isto sugere que exercitar a transparência como pilar de sustentação da cocriação de valor parece ser mais importante em empresas mais jovens. Em acréscimo, tal contexto pode significar que, às organizações mais jovens faz-se importante tornar claro aos clientes as informações relacionadas ao serviço/produto, explorar uma eventual simetria das informações entre os clientes e a empresa, gerando confiança através da transparência das informações e do fornecimento de informações atualizadas aos clientes (TAGHIZADEH *et al.*, 2016).

Já acerca da inserção da lucratividade como moderadora em relação ao desempenho, tal opção considerou sua adoção em estudos anteriores como os de Yazdanfar (2013), com pequenas empresas suecas. Ainda, Kamasak (2017) estudou 243 empresas turcas de diversos segmentos, encontrando efeitos positivos da lucratividade como mediadora do desempenho. Trabalhos como os de Mohd *et al.* (2018) e Sreih *et al.* (2019) também lançaram mão desta moderação, assim como Rangkuti *et al.* (2020), este último em estudo sobre o desempenho do setor bancário.

Para a moderação da lucratividade, igualmente a amostra foi separada em dois grupos: Grupo 1 (menor lucratividade, de 0% a 15%, com 104 casos) e Grupo 2 (maior lucratividade, de 16% a mais de 20%, com 47 casos).

Assim, a Tabela 24 demonstra os resultados gerais do teste de moderação realizado pela variável “lucratividade”:

Tabela 24 - Resultados da moderação da lucratividade

Relações entre os construtos			MENOR		MAIOR		z-score
			LUCRATIVIDADE		LUCRATIVIDADE		
			β	p	β	p	
Estratégia inovação	<-	Cocriação valor	0,670	***	0,663	0,003	-0,029
Precificação BV	<-	Cocriação valor	0,412	***	0,677	***	1,278
Aval. riscos	<-	Cocriação valor	0,732	***	0,743	***	0,056
Acesso	<-	Cocriação valor	0,857	***	0,684	***	-0,744
Transparência	<-	Cocriação valor	0,288	***	0,3	***	0,115
Diálogo	<-	Cocriação valor	0,897	***	0,648	***	-1,179
Desempenho mercado	<-	Precificação BV	0,371	0,01	-0,609	0,413	-1,298
Desempenho mercado	<-	Estratégia inovação	0,303	0,01	0,315	0,024	0,067
Desempenho mercado	<-	Cocriação valor	-0,185	0,06	0,523	0,338	-0,386

Fonte: dados provenientes da pesquisa (2020)

Assim, com relação ao efeito moderador da lucratividade os resultados não demonstraram impactos significativos (valores de z-core <1,96) sobre os construtos integrantes do modelo, ou seja, estas relações não sofrem influência deste moderador, quer seja em contextos de lojas com maior ou menor lucratividade, o que provoca falta de suporte à hipótese H9.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo central testar e validar empiricamente um modelo teórico que relacionasse os construtos da orientação para o mercado, cocriação de valor, capacidade de precificação baseada em valor, estratégias de inovação de produtos/serviços e desempenho de mercado, tendo a cocriação de valor um papel central no modelo.

Para tanto, foram desenvolvidas nove hipóteses, sete delas inicialmente pensadas como relações diretas, positivas e significativas, adicionadas de duas hipóteses de contorno, estas marcadas pela adoção de dois elementos moderadores: o tempo de fundação das empresas pesquisadas e a lucratividade das mesmas.

Primeiramente, vale destacar a escolha pelo tema da cocriação de valor como elemento central do trabalho, justificado pelo crescente volume de estudos teóricos e empíricos, apontando este construto como uma saída para aumento de vantagens competitivas, na medida em que explora o papel dos clientes como alavanca para o desempenho. De modo especial, estudos relacionando a cocriação de valor com o desempenho de mercado de forma empírica ainda são minoria no mundo acadêmico.

Não menos importante, é preciso considerar que não existe um único modelo de avaliação da cocriação de valor, tendo este trabalho optado pela adoção deste construto como de segunda ordem, calcado nos elementos de sustentação propostos por Prahalad e Ramaswamy (2004), identificados como diálogo, acesso, avaliação mútua de riscos e transparência.

Em acréscimo, a escolha pelo campo de estudo (lojas exclusivas especializadas em móveis planejados) se deu por ser inferido notadamente como um campo onde a interação entre fornecedores e clientes ocorre de forma expressiva, mediante a utilização dos 4 elementos de sustentação ante mencionados, além do fato de sua importância para o desenvolvimento regional, sendo o Rio Grande do Sul um polo significativo do segmento.

Tendo em vista o mencionado, os principais achados e suas considerações, é importante, primeiramente, resgatar que, ao consultar a literatura existente sobre o tema da cocriação de valor, identificou-se nesta um paralelismo com os elementos componentes da Orientação para o Mercado, notadamente sob a abordagem de Narver e Slater (1990), vista como de enfoque mais cultural do que comportamental (esta abordada sob a ótica de Jaworski e Kohli, 1993).

Autores como Sharma e Conduit (2016) também apontavam um reconhecimento acadêmico de que as organizações deveriam modificar suas práticas de negócios para adotar comportamentos cocriativos, destacando que as pesquisas sobre a relação entre a cultura

organizacional como facilitador da cocriação forneciam pouca compreensão até o momento.

Sugeriu-se, assim, que para que uma empresa estivesse disposta a cocriar seria preciso que fosse, na condição de antecedente, orientada para o mercado, o que gerou a hipótese H1 (a orientação para o mercado tem efeito positivo sobre a cocriação de valor).

Esta relação hipotetizada se constituía como uma contribuição acadêmica inédita em termos científicos, na medida em que não foram identificados trabalhos analisando esta relação específica. A mencionada proposição encontrava, na visão deste autor, sustentação teórica, pois a ligação entre os elementos conceituais componentes da cocriação de valor e da orientação para o mercado parecia demonstrar consistência, pela colocação de autores como Kennedy *et al.* (2003), Homburg *et al.* (2004), Alkplan (2007) e Gebhardt (2012), entre outros, quando apontavam valores comuns observados em empresas orientadas para o mercado e que eram compatíveis com os blocos de sustentação da cocriação: organizações que atuam de forma colaborativa intra e interorganizacionalmente, eram empáticas com os *stakeholders* e consideravam suas necessidades *a priori*, além de apresentarem alto grau de abertura, acessibilidade e compartilhamento de informações.

Porém, a referida hipótese acabou por não ser suportada após o teste empírico. Estatisticamente, os testes preliminares à utilização da MEE apontaram a queda de variáveis importantes do construto da Orientação para o Mercado. De outro modo, a falta desta confirmação também pode ser decorrente do fato de que os construtos sejam vistos como altamente semelhantes, ou seja, naturalmente uma empresa que cocria valor é orientada para o mercado, e vice-versa.

Na prática cotidiana, porém, é preciso um papel mediador da organização em termos de sua predisposição para envolver clientes e funcionários da linha de frente no novo desenvolvimento de serviços (SANTOS-VIJANDE *et al.*, 2013), o que nem sempre acontece.

Além disso, a extensão do marketing da cocriação depende de quanto conhecimento do cliente uma empresa pode acumular e usar, aspectos estes abordados nas premissas fundamentais sobre o que seria uma organização orientada para o mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1993). Neste sentido, entram em cena as capacidades ou recursos específicos de cada organização, notadamente os humanos, traduzidos pela capacidade gerencial de incorporar nas equipes esta filosofia.

Por um caminho teórico natural, sabia-se de antemão da ligação entre os construtos da orientação para o mercado e do desempenho de mercado, o que possibilitou a incorporação quase que natural, ao modelo, da segunda hipótese (H2): a orientação para o mercado tem efeito positivo sobre o desempenho de mercado. Diversos estudos, porém, apontaram que nem sempre

isto se manifestou (PERRY; SHAO, 2002; KIRCA *et al.*, 2005; ATUAHENE-GIMA *et al.*, 2005; GRINSTEIN, 2008b; CARBONELL; ESCUDERO, 2010), o que motivou esta investigação.

Porém, pelo fato de o construto Orientação para o Mercado (OM) não ter apresentado condições estatísticas preliminares de uso para a MEE (baixa variância extraída, abaixo do recomendado pela literatura), o mesmo foi retirado do modelo. Como consequência, não havia justificativa para o teste da segunda hipótese proposta, embora estudos anteriores apontassem para a viabilidade desta relação (orientação para o mercado *versus* melhor desempenho).

Teoricamente isto também pode encontrar explicação pois, por exemplo, os concorrentes também podem implementar simultaneamente os processos externos de geração de ideias da Orientação para o Mercado, fazendo com que as empresas sofram de uma incapacidade de construir uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, a OM por si só pode não ser efetiva, a menos que outras variáveis estejam presentes. Outros estudos ainda sugeriram que o efeito da OM pode depender de outros fatores, tais como a turbulência do mercado e intensidade de competitividade (GATIGNON; XUEREB, 1997) ou a presença/ausência de uma cultura inovadora interna da empresa (HURLEY; HULT, 1998).

Kohli e Jaworski (1990) já comentavam que, se a intensidade competitiva fosse elevada (caso do segmento moveleiro analisado), a relação entre a orientação e o desempenho deveria ser merecedora de maior atenção, ou seja, uma unidade de negócios deveria ser mais agressiva ao descobrir os desejos dos clientes e criar valor, de modo a satisfazer essas necessidades, o que vem da capacidade gerencial intrínseca de cada unidade de negócio. Idiossincrasias, portanto, podem ser responsáveis pela falta desta ligação entre OM e desempenho.

Ainda, é possível que muitas lojas não vejam a cocriação como antecedente de algumas métricas de desempenho (fato que se verificou neste estudo quando algumas variáveis da OM foram desconstruídas nos testes preliminares à MEE), mas vêem isso como um comportamento/estratégia de marketing e não como uma cultura da empresa (ou seja, ela não está efetivamente incorporada na mente dos lojistas). Nota-se, assim, as diferenças entre as duas principais perspectivas da Orientação para o Mercado: a perspectiva comportamental de Kohli e Jaworski (1990), que enfatiza um comportamento contínuo, na forma de um conjunto de atividades dentro da organização baseados na geração e disseminação da inteligência de mercado e na resposta da organização a esse conhecimento, *versus* a perspectiva cultural de Narver e Slater (1990), que aponta que os comportamentos adotados pela empresa se transformam na cultura organizacional.

O construto do desempenho de mercado derivado da cocriação de valor foi analisado na

terceira hipótese deste trabalho (H3: a cocriação de valor tem efeito positivo sobre o desempenho de mercado). Sua proposição foi calcada em trabalhos como os de Karababa e Kjeldgaard (2014), que observavam a dificuldade de estudar este fenômeno analiticamente, até mesmo pela existência de múltiplos tipos de valor no processo de criação de valor (tais como receitas e lucros para fornecedores), mas também valores não-utilitários (como valores emocionais e simbólicos criados através da experiência do consumidor).

Santos-Vijande (2013) e Markovic e Bagherzadeh (2018) também sugeriam esta investigação, afirmando que ao cocriar com diferentes tipos de parceiros as organizações poderiam gerar novas ideias, reduzir riscos, aumentar sua eficiência em custos, elevar a velocidade de lançamentos para o mercado e melhorar seu desempenho.

Assim, foi verificada a falta de suporte à H3, ao menos de forma direta. É possível que, mesmo dentro do segmento analisado, às vezes o diálogo seja assimétrico e o cliente não tenha tanto a colaborar por falta de conhecimento, por exemplo. Móveis planejados não podem ser caracterizados como bens de consumo corrente e de alta rotatividade de troca, o que pode desequilibrar os níveis de conhecimento entre clientes e fornecedores.

O que uma organização deve fazer, num processo de cocriação, é uma tentativa de entender e satisfazer as necessidades expressas dos consumidores, refletidas pelo que os consumidores efetivamente conhecem. Porém, conforme Narver *et al.* (2004), nem sempre o cliente tem conhecimento suficiente ou sabe se expressar, tornando difícil a simetria de diálogo proposta pela cocriação de valor como condição de sustentação.

Ainda, das 26 variáveis propostas pelo instrumento de medição adotado para estudo como avaliadoras da cocriação de valor, 12 foram retiradas no processo de análise dos dados por inadequação estatística. Especificamente, as variáveis DLG 9, DLG 10 e DLG 11 do construto diálogo, a variável ACS 16 do construto Acesso, as variáveis AVR 18 e AVR 21 do construto Avaliação Mútua de Riscos e a variável TRP 23 do construto Transparência. Ou seja, praticamente 50% das variáveis iniciais propostas pela escala de mensuração da cocriação de valor não foram suficientemente adequadas ao modelo (resultado da percepção dos respondentes), o que se acredita que contribuiu para esta falta de relação direta proposta pela hipótese H3.

De outra parte, a hipótese H4 (a cocriação de valor tem efeito positivo sobre a capacidade de precificação baseada em valor) se mostrou suportada. A formulação desta hipótese esteve calcada em trabalhos como os de Xia e Suri (2014), para os quais, em um contexto de cocriação é provável o estabelecimento de um preço de venda mais alto, aumentando a possibilidade de maiores lucros. Em adição, alguns autores apontavam que a

estratégia de cocriação permitiria efeitos positivos sobre os preços, especialmente sobre o potencial de cobrar com sucesso preços *premium* e pela diminuição da necessidade de compromissos de descontos (CLEMONS; NUNES, 2011; NORTON *et al.*, 2012; PIRES *et al.*, 2015).

Destaca-se, neste sentido, que da escala de capacidade de precificação baseada em valor adotada originalmente para o estudo, 3 variáveis permaneceram no modelo original e foram suficientes para suportar a hipótese H4.

Nagle e Holden (2003) argumentavam que a empresa que não gerenciasse seus preços acabaria por perder o controle sobre eles, prejudicando sua rentabilidade, na medida em que os clientes pagam um preço determinado, o que não só depende do valor percebido, mas também dos preços estabelecidos pelos principais concorrentes.

Cabe salientar que é possível que a estratégia de preços adotada pelas lojas não capture perfeitamente o valor que elas fornecem em termos de outros componentes de marketing, como por exemplo o atendimento, entrega, garantia, entre outras variáveis. Isso era discutido por autores como Noble e Gruca (1999), para os quais existem condições em que uma determinada estratégia de preços pode (ou deve) extrair o valor criado pelos outros elementos do mix de marketing. Estes autores mostraram que a orientação da estratégia de precificação é geralmente uma mistura de empresa (foco interno), concorrente e foco nos clientes.

Neste sentido, Hinterhuber (2017) já apontava que em mercados estáveis o efeito das capacidades de precificação no desempenho das empresas seria mais forte do que nos mercados dinâmicos. Mas, cabe destacar que o mercado de móveis não tem sido tão estável ao longo da última década, tendo passado por variações/recessões, o que pode forçar as empresas a estabelecer preços mais fortemente baseados nos concorrentes do que propriamente baseados em valor percebido.

As lojas próprias de móveis planejados também possuem uma estrutura mais complexa, com linha de produção, projetistas e ponto de venda, por exemplo. Isso reflete diretamente no preço final (SEBRAE, 2020). Assim, é possível, também, que às vezes ocorram cobranças excessivas por parte dos fornecedores deste segmento, o que pode mostrar relação com o fato de que praticamente 1/3 (um terço) da amostra apontou lucratividade acima de 15%.

Neste contexto, Hinterhuber (2017) esclarece que uma análise das necessidades do consumidor, a disposição do cliente para pagar, as vantagens competitivas, os níveis de preços dos concorrentes e as estruturas de custos são fatores relevantes para a determinação dos preços. Porém, este mesmo autor comenta que o preço é tudo quando se fala de quantificar o valor, mas deve ser menor do que a quantia de benefícios percebida pelo cliente.

A hipótese quinta deste trabalho (H5: a capacidade de precificação baseada em valor tem efeito positivo sobre o desempenho de mercado) se mostrou confirmada, ou seja, o presente estudo corroborou trabalhos científicos anteriores que apontavam esta relação. Isto pode ser evidenciado pelo fato de que, das 8 variáveis iniciais da escala de desempenho de mercado, restaram, ao final da análise estatística, 4 variáveis, sendo especificamente 2 (duas) delas métricas notadamente financeiras (DES42: aumentamos nosso faturamento e DES43: aumentamos nossa lucratividade).

Estes achados corroboram estudos como os de De Toni *et al.* (2017) e Liozu e Hinterhuber (2017). Vale salientar, também, que acerca da capacidade de precificação, a teoria aponta que este é um construto que tem um papel cada vez maior para as empresas, mas que é um tipo especial de recurso (MAKADOK, 2001) e que depende de rotinas que apropriem este valor, o que altamente idiossincrático (DUTTA *et al.*, 2013). Assim, a capacidade de precificação exige que os gerentes tenham capacidade de traduzir as necessidades dos clientes em um valor monetário, o qual equipará os benefícios totais recebidos pelo cliente (HINTERHUBER, 2017).

A teoria contemporânea de preços baseia-se no comportamento econômico racional, mais clássico, que vê o preço como um sinal de qualidade. Este mecanismo econômico sugere que preços mais elevados correspondem à qualidade mais alta (MONROE, 1990), implicando em uma disposição dos consumidores a pagar mais do que o preço habitual ou geralmente esperado. Neste cenário também pode estar incluída a influência do valor da marca, constituído por ativos como a fidelidade à marca de alta qualidade percebida, consciência do nome, associações de marca fortes, entre outros, o que pode afetar resultados específicos tais como o preço e o lucro (DAVICK; SHARMA, 2015).

No segmento de móveis planejados, as marcas com lojas próprias participantes deste estudo se enquadram no que foi supracitado. Em especial, destaca-se que grande parte da amostra foi formada por lojistas da maior rede de móveis planejados da América Latina, o que significa tradição de marca. Tal fato pode ter relação direta com os achados sobre esta hipótese.

Zeithaml (1988) abordou as relações entre o conhecimento do consumidor e suas percepções sobre os produtos, através da afirmação de que a percepção de valor ocorre a partir de atributos extrínsecos ao produto, também, tais como marca, credibilidade da organização. Esta capacidade de captura de valor, porém, é derivada de uma orientação cultural da empresa, pois o preço baseado em valor é derivado de um conjunto de filosofias de rotina da organização (INGENBLEEK *et al.*, 2010), o que nem sempre é presente em todos os processos dos fornecedores.

A sexta hipótese (H6: a cocriação de valor tem efeito positivo sobre a estratégia de inovação de produtos e/ou serviços) foi suportada nos achados desta pesquisa. Em especial, cabe destacar que todas as variáveis relacionadas ao construto que mensurava as estratégias de inovação de produtos e/ou serviços das lojas e que constavam na escala inicial permaneceram no modelo (com altas cargas relacionais, restando todas acima de 0,700 e com a maior confiabilidade dentre todos os construtos medidos), fato que não ocorreu com nenhum dos demais construtos. Restou evidente que os lojistas consideram, portanto, que seus processos de cocriação de valor auxiliam nestas novas inovações e desenvolvimentos de produtos/serviços.

Isto corrobora estudos anteriores como os de Santos-Vijande (2013), Ndubisi *et al.* (2015), Sharma e Conduit (2016) e Markovich e Bagherzadeh (2018). Em especial, estes achados também vão ao encontro dos encontrados por Nardelli e Broumels (2017), para os quais uma das principais implicações da gestão da inovação quando vista de modo aberto é a cocriação de valor.

Se as empresas se esforçam para desenvolver produtos moderadamente ou altamente inovadores, ocorrem recompensas de mercado e impactos positivos sobre o desempenho da inovação do produto (Zhang *et al.*, 2009). Estes autores apontaram, por exemplo, que este impacto positivo também envolve modificações menores, onde para produtos existentes geralmente exige-se apenas a extensão do conhecimento prévio.

Esta condição muitas vezes é encontrada no mercado moveleiro, que traz muitas extensões do que já existe. Tal afirmação encontra respaldo no SEBRAE (2020), cujos relatórios de inteligência apontam que os móveis planejados costumam ser muito parecidos entre si, e um fator que contribui bastante para isso é o hábito que muitas empresas têm de “copiar” tendências internacionais, principalmente da Itália, referência mundial nesse mercado.

Por fim, é importante destacar o que Markovich e Bagherzadeh (2018) afirmam, no sentido de que a cocriação pode gerar melhor desempenho da inovação, tendo relação com a inovação de produtos em um papel mediador, o que foi constatado nesta pesquisa.

A sétima hipótese do estudo (H7: a estratégia de inovação de produtos e/ou serviços tem efeito positivo sobre o desempenho de mercado) foi suportada. Tal resultado se compara ao de diversos estudos anteriores, tais como os de Moorman e Slotegraaf (1999), Hull (2004), Ndubisi *et al.* (2015), Ferreras-Méndez *et al.* (2015), Gupta *et al.* (2016), Roper *et al.* (2017) e, mais recentemente, Tjandra *et al.* (2019), Chao *et al.* (2019), Zaborek e Mazur (2019) e Fan e Luo (2020).

Ainda, Tsai (2009) e Du *et al.* (2014) apontavam que ao atuar positivamente no desenvolvimento de produtos, a cocriação, como processo central, proporcionaria muitos

benefícios, incluindo um melhor desempenho da inovação, avaliado por medidas financeiras como vendas, volume de negócios, lucros e retorno sobre o investimento. Esta afirmação apresentou compatibilidade com os achados desta pesquisa, onde as métricas de desempenho apontaram para aumento de vendas, aumento de faturamento e maior lucratividade (variáveis DES41, DES42 e DES43).

Em relação ao papel moderador do tempo de fundação das lojas e da lucratividade, o estudo apontou influência do tempo de fundação na Cocriação de valor e a Capacidade de Precificação Baseada em Valor e sobre a Transparência e a Cocriação de Valor. De modo específico, a relação entre os processos de cocriação de valor conduzem a uma melhor capacidade de precificação baseada em valor em empresas com maior tempo de fundação, o que pode ter relação com a maturidade das mesmas, bem como com os recursos mercadológicos disponíveis pelas empresas tradicionais ou já estabelecidas. De certa forma, a participação na amostra de lojistas pertencentes a marcas consolidadas pode se configurar em uma explicação.

Assim, esta moderação sugere que empresas estabelecidas há mais tempo desenvolvem melhor seus processos de cocriação de valor, com impactos sobre uma melhor capacidade de formação de preço, o que foi apontado em estudos como os de Krishna e Dhaka (2013), que pregavam que a cocriação poderia levar a maiores receitas, bem como Frow *et al.* (2015).

Chamou a atenção a relação entre Transparência (TRP) e Cocriação de Valor, significativa em empresas de menor tempo de fundação, ao contrário de empresas com maior tempo de fundação, onde esta relação não foi significativa. Isto sugere que exercitar a transparência como pilar de sustentação da cocriação de valor parece ser mais importante em empresas mais jovens, que podem tornar mais claras aos clientes as informações relacionadas ao serviço/produto, gerando confiança através desta transparência das informações e do fornecimento de informações atualizadas aos clientes, conforme preconizavam Taghizadeh *et al.* (2016).

Sobre a lucratividade como elemento moderador entre a capacidade de precificação baseada em valor e o desempenho de mercado, o estudo não apontou influências significativas, independentemente de contextos de empresas com maior ou menor lucratividade.

6.1 Implicações acadêmicas

Como já foi observado ao longo da justificativa e das referências teóricas adotadas nesta pesquisa, a literatura empírica da cocriação é considerada escassa. Neste sentido vale destacar o trabalho de revisão de Zaborek e Masur (2019), os quais apontaram que a maioria dos

trabalhos publicados sobre cocriação de valor não ofereciam novos elementos de prova baseados em fatos. Estes autores apontaram que, de um total de 286 artigos sobre o tema da cocriação publicados em revistas de fator de impacto entre 2004 e 2013, 3/4 foram de cunho conceitual e/ou teóricos.

Além disso, os autores supracitados trouxeram à tona que a maior parte da pesquisa sobre o tema da cocriação de valor, até agora tem se centrado no mercado B2B, com 77% dos *papers*, corroborando achados anteriores como os de Heinonen *et al.* (2013). Galvagno e Dalli (2014) já haviam recomendado, em outro trabalho de revisão teórica sobre o tema da cocriação de valor, que estudos empíricos poderiam ser muito úteis, a fim de fornecer resultados mais completos.

Desta forma, por si só o presente estudo atende a estas sugestões, fornecendo uma contribuição acadêmica, avaliando um contexto real (empírico) de percepção sobre os processos de cocriação de valor, sob o enfoque de relações causais. Em especial, não haviam sido identificados estudos sobre a cocriação de valor no contexto do segmento de móveis planejados sob esta perspectiva, ao menos em âmbito brasileiro. Cabe destacar que a cocriação em segmento de móveis foi estudada por Nishikawa, Schreier e Ogawa (2013), mas com base em um estudo de caso único da divisão de mobiliário da Muji, uma empresa de bens de consumo japonês com um histórico de reconhecida inovatividade, porém com outros construtos envolvidos.

A própria adoção de estudos empíricos calcados nos 4 elementos de sustentação da cocriação de valor configurados no modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004) sobre o desempenho somente foi identificada nos trabalhos de Taghizadeh *et al.* (2016) (em contexto de empresas ligadas à tecnologia da informação) e no trabalho de Zaborek e Masur (2019), em empresas polonesas, porém com outros construtos, distintos do modelo aqui proposto.

Moorman e Day (2016) haviam apontado como caminho para futuras pesquisas abordagens sobre como a mudança de uma estrutura de produto para uma estrutura de clientes influencia o desempenho de uma organização. Para estes autores, seria preciso oferecer uma visão acerca da transição do sistema tradicional para uma estrutura baseada em clientes, sugerindo que, talvez, isso só funcionasse quando uma empresa já possuísse uma cultura orientada para o mercado, o que estimulou a tentativa da colocação do construto da OM como antecedente da cocriação, na forma da primeira hipótese deste estudo

Tendo em vista o que foi mencionado, estudos sobre os impactos da cocriação de valor sobre o desempenho de mercado que incluíssem os construtos da orientação para o mercado como um antecedente e da capacidade de precificação de valor como fator intermediário,

ancorados no modelo DART de Prahalad e Ramaswamy (2004) não haviam sido identificados. Embora a desconfirmação desta hipótese para o campo de pesquisa investigado, tal fato não diminui o caráter inédito do trabalho em termos desta proposição.

6.2 Implicações gerenciais

As implicações gerenciais deste estudo podem ser consideradas diversas, no sentido de que algumas corroboram estudos sobre a cocriação realizados anteriormente, enquanto outras dizem respeito exclusivamente ao segmento tomado como objeto de estudo.

Face os achados, é importante destacar que alterar um modelo comercial de um negócio envolve mudar o paradigma pelo qual se compete e, especificamente, aumentar a participação dos clientes nos processos de cocriação não nos parece tarefa simples. Primeiramente porque tal filosofia de trabalho pode ser custosa em termos de capacitação, treinamento de gestores e vendedores, bem como de terceiros envolvidos, como por exemplo os arquitetos, parte fundamental do processo de criação e que, muitas vezes, não são vinculados diretamente aos fornecedores, mas sim são configurados como prestadores de serviços (o que pode diminuir a força da influência dos fabricantes).

Em outras palavras, para a criação de uma cultura de cocriação de valor é fundamental a capacidade gerencial (por parte dos fabricantes) em prestar atenção ao fluxo de informações e capacitações entre os membros das lojas. Isto porque, por vezes, o gestor e/ou proprietário da franquia é quem recebe as orientações e o empoderamento necessários em termos de preparação para o cotidiano dos negócios (por meio de encontros e convenções de lojistas), ficando encarregado de transportar isto às equipes de cada loja. Se neste trajeto o fluxo descendente de conhecimentos necessários não transcorre de modo equânime, os elementos de cocriação junto ao cliente podem restar prejudicados, pois os funcionários da linha de frente podem não ter a mesma clareza sobre as ferramentas estratégicas e operacionais.

Em segundo lugar, ao se tratar de cocriação estamos nos centrando no papel fundamental de recursos humanos e capacidades individuais de tornar o que é, por vezes, tácito (anseios, desejos e expectativas do cliente), em explícito. Esta relação fica ainda mais difícil se considerarmos que um dos pressupostos da sustentação da cocriação de valor (utilizar a simetria de informações entre as partes) nem sempre é possível, por conta de capacidades de expressão e interpretações insuficientes de parte a parte.

Este “ruído” na comunicação pode conduzir a simplificações no processo, onde o vendedor pode acabar “forçando” suas possibilidades, encurtando o processo e reduzindo riscos

para sua parte. Estas situações deixariam os atendentes mais como orientados para a venda propriamente dita do que para as soluções aos clientes, afastando-se dos pilares da cocriação, em encurtamento do processo de negociação.

Ainda, é preciso considerar que móveis planejados são produtos de baixa frequência de compra por parte dos clientes, ou seja, não se tratam de compras repetidas ou rotineiras, embora apresentem alto grau de envolvimento e provoquem decisões de compra extensivas, não sendo incomum a consulta à várias fontes externas de informação e/ou grupos de referência. Assim, a *expertise* dos clientes se torna assimétrica se comparada a dos vendedores, o que pode ser prejudicial ao diálogo e tornar a relação mais “tradicional” (B2C) ao invés de interativa e cocriada (C2B2C).

Neste ponto, em específico, a amostra analisada revelou que dentre os quatro blocos de sustentação da cocriação de valor, o bloco de variáveis relacionado ao diálogo foi o que apresentou a menor média de percepções positivas por parte dos lojistas, se comparado aos demais, indicando que há um reconhecimento de que este quesito necessita ser melhorado. Ademais, as lojas apresentaram-se com perfil bastante jovem (42% com menos de 5 anos e, cumulativamente, 68% delas com menos de 10 anos de fundação), o que pode ser inferido como um indício de estágio de maturidade cocriativa ainda não consolidado.

Em se tratando desta maturidade, isso significa dizer que as empresas possuem níveis diferentes em termos de capacidade de cocriação, possuindo processos que podem estar pouco claros, pouco estruturados e com poucos recursos, o que pode levar a não conseguirem absorver e armazenar todas as ideias geradas. Tornar as fases dos projetos determinadas e visíveis por meios físicos ou virtuais adequados pode ser um bom caminho neste avanço em termos de maturidade. Existem plataformas virtuais, por exemplo, que poderiam auxiliar o cliente a cocriar, quer seja na fase de concepção (ideação) ou até mesmo em fases posteriores à fabricação, em um contexto de co-manutenção, por exemplo.

Em acréscimo, estudos anteriores como os de Ayunia (2013) já recomendavam, por exemplo, a adoção de uma pessoa exclusiva para o acompanhamento do processo, garantindo o armazenamento de todas as ideias, um diálogo de troca e um gerenciamento mais proativo. Para o caso das lojas, seria preciso definir quem melhor faria este papel: o atendente, o projetista ou o arquiteto (este último já apontado como o grande influenciador do segmento), pois aos olhos do cliente, dialogar com muitos responsáveis pelo contato pode acabar por diminuir a motivação em se envolver no processo.

Faz-se importante a capacitação de fabricantes, proprietários de lojas, arquitetos e atendentes, bem como eventuais prestadores de serviços da cadeia acerca dos quatro elementos

da sustentação da cocriação de valor. Em especial, atentar para a quantidade e, acima disso, para a qualidade dos canais de comunicação e plataformas utilizados no diálogo com os clientes, fornecer total transparência quanto à rastreabilidade do processo de produção e possibilidade de flexibilidade para adequação à eventuais mudanças sugeridas em meio à produção, bem como informar aos clientes os riscos e capacidades de cada projeto de forma clara. Tais predicados gerarão a confiança mútua, esta uma condição essencial à cocriação.

Há, também uma grande diversidade cultural no segmento de móveis planejados, influenciada pela amplitude da amostra consultada nesta pesquisa, na medida em que foram utilizadas respostas de lojistas de praticamente todos os estados da federação. Quais as capacidades de negociação de cada lojista? Está claro a eles o que é cocriar e sobre quais elementos este processo se sustenta? Até onde vai a autonomia de cada lojista em relação aos quatro elementos da cocriação (empoderamento)? Como a supervisão gerencial dos fabricantes os acompanha? É possível a capacitação de todos os franqueados de modo equânime? Como os estimulam e medem seu desempenho? Por quais métricas? As métricas de avaliação das lojas estão adequadas ou compatíveis às estratégias concebidas pelos fabricantes, concedentes do modelo de franquias? São questionamentos que nos parecem pertinentes face os achados deste estudo.

Ora, se os gestores das lojas não tiverem clareza quanto ao que é cocriar e como fazê-lo em sua plenitude, os impactos na precificação, na inovação e no desempenho podem restar prejudicados. Isso seria uma consequência natural da forma como conduzem a negociação com os clientes. O quanto estão utilizando os elementos de sustentação da cocriação? Estes podem ser demasiado pesados na rotina organizacional, a qual exige rapidez, flexibilidade industrial, promessas de entrega, entre outros fatores.

Em termos de resultados específicos deste trabalho, chamou a atenção o fato de que a variável não-financeira de medição de desempenho ligada aos índices de satisfação dos clientes não permaneceu no modelo. Ora, não restou como *output* importante dos processos dos lojistas. A literatura aponta que o desempenho de mercado pode e deve ser visto de forma não somente financeira, mas multidimensional, pois métricas não-financeiras levam a resultados financeiros. Assim, é preciso que os lojistas dêem atenção a este indicador, na medida em que é considerado um importante preditor de outros consequentes mercadológicos ligados à desempenho.

A literatura aponta que muitos profissionais de marketing têm dificuldade de uso de métricas de desempenho e acabam por rejeitá-las devido à sua complexidade, preferindo optar por modelos mais simples. Ainda, diversos estudos mostram que é possível que haja mau vínculo entre as métricas e as estratégias, que gestores não validam as métricas escolhidas para

provar que as melhorias reais no desempenho não financeiro afetam os resultados financeiros futuros, não definem objetivos de desempenho não-financeiros corretamente (pois em muitos casos, estes objetivos podem levar a resultados financeiros ruins) e, de modo operacional, medem o desempenho incorretamente (com instrumentos contendo escalas de validade e confiabilidade inadequadas).

Além disso, cabe resgatar o que estudos anteriores apontavam sobre o fato de que uma empresa orientada para o mercado pode, por vezes, ser menos propensa a cocriar, porque esse método também cria muitos riscos e sacrifícios organizacionais, o que, em alguns casos, não parece oferecer benefícios de desempenho adicionais aos já obtidos com seus processos rotineiros, conforme preconizavam Rivier *et al.* (2017).

Se a cocriação de valor é influenciada positivamente por antecedentes como o tipo de competição (direta ou indireta), necessidades dos clientes, liderança capaz de assumir riscos, atitudes e capacidades dos empregados e orientação para os clientes, cabe a cada fornecedor refletir sobre estes questionamentos, tentando adequá-los ao seu contexto competitivo, na forma de, primeiramente, um modelo mental que estimule a cocriação e, em segundo momento, com ações de capacitação em plano tático aos lojistas, com a disponibilização de plataformas adequadas para estimulação e ampliação de possibilidades de cocriação.

6.3 Limitações do estudo

Todo estudo acadêmico apresenta limitações e não pode ser considerado definitivo. A observação das próprias publicações adotadas na construção deste trabalho assim nos mostra, na medida em que os autores assim o deixam latente, especialmente em estudos de corte transversal.

Neste sentido, o presente estudo traz algumas lacunas. Primeiramente, é possível que a interpretação do autor sobre a colocação da Orientação para o Mercado como construto antecedente à Cocriação de Valor tenha sido equivocada, embora os indícios literários favoráveis.

Além disso, a escala utilizada para mensuração deste construto pode ter sido bastante reduzida em sua composição. Embora já houvesse sido adotada em outros estudos com sucesso, a escala de OM proposta por Morgan *et al.* (2015) com somente 5 variáveis e de forma unidimensional talvez tenha tornado simplificada demais a avaliação dos respondentes quanto ao construto, originalmente mais complexo e multidimensional.

Cabe destacar que a escolha por esta escala unidimensional se deu por conta da tentativa

de não tornar o instrumento de coleta mais extenso, na medida em que somente as dimensões que compunham a cocriação de valor (base central do trabalho) já comportavam 26 variáveis. Um instrumento mais longo poderia ter influência psicométrica negativa, gerando vieses de resposta indesejáveis, por conta de maior extensão e complexidade.

De outro modo, existem outras escalas de mensuração da cocriação de valor, neste trabalho admitida como um construto de segunda ordem. Porém, dado o campo de estudo escolhido para análise (lojas de móveis planejados), os elementos de sustentação calcados no modelo DART e formadores da escala eram considerados como pertinentes, pois fazem parte dos processos relacionais cotidianos deste segmento, onde clientes e lojistas compartilham variadas informações até a finalização dos projetos.

Em acréscimo, o número final de casos válidos não foi considerado o ideal se considerado o proposto inicialmente, situando-se no limite preconizado pela literatura para utilização da MEE via *software* AMOS. Porém, optou-se pela participação de lojistas somente com o consentimento das empresas fabricantes, e não por via direta de contatos, que poderiam ser facilmente encontrados via internet, o que por si só reduziu a população disponível. Além disso, as taxas de retorno de pesquisas online são naturalmente mais baixas se comparadas às pesquisas presenciais ou físicas, o que se sabia ser um complicador para o processo de coleta, mas se configurava no único meio disponível para atingir lojas distribuídas ao longo de todo o território nacional.

6.4 Sugestões de estudos futuros

Ao término deste processo de pesquisa surgem algumas considerações em termos de continuidade de estudos sobre o tema.

Mais especificamente, se a organização for capaz de gerar inteligência de mercado com sucesso, disseminá-la entre os departamentos e, ao fim, responder ao mercado, acabará por desenvolver um conjunto específico de habilidades e recursos (ou competências organizacionais) que produzirão um desempenho superior (SUBRAMANIAN *et al.*, 2009). Assim, outra etapa do estudo poderia submeter o mesmo modelo aqui proposto a uma nova validação empírica, avaliando a influência de ferramentas de inteligência adotadas pelas empresas para este processo, na condição de novos moderadores ou mediadores.

A análise do comportamento de cocriação do cliente neste segmento também poderia ser analisada. Conforme proposto por Dal Zotto (2018) existe uma certa diferenciação nos níveis de envolvimento dos consumidores, que pode variar entre envolvimento produtivo e

envolvimento complementar: no envolvimento produtivo o fornecedor explora os recursos dos clientes, integrando-os para a produção do serviço, ou seja, os clientes têm um impacto direto sobre os processos de proposição de valor da empresa, a qual deve integrar essa contribuição em seu processo de fabricação; no envolvimento complementar o consumidor somente conclui a proposta de valor que uma empresa vende.

O estudo empírico do modelo proposto neste trabalho também poderia ser realizado com PMEs (pequenos e médios fabricantes de móveis planejados), e não em lojas exclusivas no sistema de franquias, de modo a avaliar possíveis diferenças. Isto também poderia ser feito mediante a inclusão do moderador “porte da empresa” ou “classificação societária/jurídica”.

Outra sugestão seria a análise do mesmo modelo aqui proposto mediante *softwares* que notadamente apresentam melhores resultados quando praticados com amostras pequenas, tais como o *SmartPLS*, de modo a verificar se as relações causais seriam as mesmas ou resultariam distintas das aqui obtidas.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ABRELL, T.; PIHLAJAMAA, M.; KANTO, L.; VOM BROCKE, J.; UEBERNICKEL, F. The role of users and customers in digital innovation: Insights from B2B manufacturing firms. **Information & Management**, v. 53, n. 3, p. 324-335, 2016.
- AFIFI, A.; MAY, S.; CLARK, V. A. **Practical multivariate analysis**. 5th edition. Taylor & Francis Group, 2012.
- AGARWAL, N. K. **Verifying survey items for construct validity: a two-stage sorting procedure for questionnaire design in information behavior research**. In: Proceedings of the American Society for Information Science and Technology, v. 48, n. 1, p. 1-8, 2011.
- AGIC, E.; CINJAREVIC, M.; KURTOVIC, E.; CICIC, M. Strategic marketing patterns and performance implications. **European Journal of Marketing**, v. 50, n. 12, p.2216-2248, 2016.
- ALPKAN, L.; YILMAZ, C.; KAYA, N. Market orientation and planning flexibility in SMEs. **International Small Business Journal**, v. 25, n. 2, p. 152–172, 2007.
- AMBLER, T.; KOKKINAKI, F.; PUNTONI, S. Assessing Marketing Performance: reasons for metrics selection. **Journal of Marketing Management**, v. 20, n. 3-4, p. 475-498, 2004.
- ANDERSON, R. C.; REEB, D. M. Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S & P 500. **American Finance Association**, v. 58, n. 3, p. 1301–1328, 2003.
- ANDREWS, D.; NONNECKE, B.; PREECE, J. Electronic Survey Methodology: A Case Study in Reaching Hard-to-Involve Internet Users. **International Journal of Human-Computer Interaction**, v.16, n.2, p. 185-210, 2003.
- ARNOULD, E. J.; THOMPSON, C. J. Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research. **Journal of Consumer Research**, v. 31, n. 4, p. 868-882, March 2005.
- ASHEQ, A.; HOSSAIN, U. SME Performance: impact of market, customer and brand orientation. **Academy of Marketing Studies Journal**, v. 23, n. 1, p. 2019.
- ATUAHENE-GIMA, K. An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 12, n. 4, p. 275–293, 1995.
- ATUAHENE-GIMA, K.; KO, A. An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurial orientation alignment on product innovation. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 54–74, 2001.
- ATUAHENE-GIMA, K.; SLATER, S.F.; OLSON, E.M. The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, n. 6, p. 464-482, 2005.

AUH, S.; BELL, S. J.; MCLEOD, C. S.; SHIH, E. Co-production and customer loyalty in financial services. **Journal of Retailing**, v. 83, n. 3, 359–370, 2007.

AVLONITIS, G.; INDOUNAS, K.; GOUNARIS, S. Pricing objectives over the service life cycle: some empirical evidence. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 5/6, p. 696-714, 2005.

AYUNIA, S. **Measuring the unmeasured**: na exploratory study of customer co-creation. 127 f. Dissertação (Management of Technology) – Delft University of Technology, Delft, Holanda, 2013.

BAGHERI, S.; KUSTERS, R. J.; TRIENEKENS, J. J. M. Customer knowledge transfer challenges in a co-creation value network: Toward a reference model. **International Journal of Information Management**, v. 47, p. 198–214, 2019.

BAGOZZI, R. P.; BAUMGARTNER, H. The evaluation of structural equations models and hypothesis testing. **Principle of Marketing Research**, v. 1, p. 386-422, 1994.

BAGOZZI, R. P.; VERBEKE, W. J. M. I.; VAN DEN BERG, W. E.; RIETDIJK, W. J. R.; DIETVORST, R. C.; WORM, L. Genetic and neurological foundations of customer orientation: field and experimental evidence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 5, p. 639-658, 2012.

BAGOZZI, Richard P.; YI, Youjae. Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. **Journal of the academy of marketing science**, v. 40, n. 1, p. 8-34, 2012.

BAKER, W.E.; SINKULA, J.M. Market orientation and the new product paradox. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, n. 6, p. 483-502, 2005.

_____. Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, n. 4, p. 316-334, 2007.

BALLANTYNE, D. Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n. 2, p. 114-123, 2004.

BALLANTYNE, D.; VAREY, R. J. Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating communicating and knowing. **Marketing Theory**, v.6, n. 3, 2006.

BANDILLA, W.; BOSNJAK, M.; ALTDORFER, P. Survey administration effects? A comparison of webbased and traditional written self-administered surveys using the ISSP environment module. **Social Science Computer Review**, v. 21, n. 2, p. 235-243, 2003.

BARBU, A; MILITARU, G. Value Co-Creation between Manufacturing Companies and Customers: The Role of Information Technology Competency. **Procedia Manufacturing**, V. 32, p. 1069–1076, 2019.

BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 51, p. 1173-1182, 1986.

BENTLEY, K.K. **Assessing work ethic**: development and initial validation of a multidimensional forced choice scale. 2004. 97p. Tese de doutorado, Universidade de Memphis, Memphis, Tennessee, 2004.

BERTHON P.; HULBERT, J.; PITT, L. To serve or create? Strategic orientations towards customers and innovation. **California Management Review**, v. 42, n. 1, p. 37–58, 1999.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A economia da estratégia**. 5. ed., Porto Alegre: Bookman, 2012.

BHARTI, K.; AGRAWAL, R.; SHARMA, V. What drives the customer of world's largest market to participate in value co-creation? **Marketing Intelligence & Planning**, v. 32, n. 4, p. 413-435, 2014.

BIGGADIKE, E. R. The contributions of marketing to strategic management. **Academy Management Review**, v. 6, n. 4, p. 621-632, 1981.

BIGGEMANN, S.; KOWALKOWSKI, C.; MALEY, J.; BREGE, S. Development and implementation of customer solutions: a study of process dynamics and marketing shaping. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 7, p. 1.083-1.092, 2013.

BITITCI, U.; GARENGO, P.; DORFLER, V.; NUDURUPATI, S. Performance measurement: challenges for tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305–327, 2012.

BOEHE, D. M.; MILAN, G. S.; DE TONI, D. Desempenho do Processo de Desenvolvimento de Novos Produtos: o peso Relativo de Fatores organizacionais, mercadológicos e Operacionais. **RAUSP - Revista de Administração**, v.44, n. 3, p. 250-264, 2009.

BONOMA, T. V.; CRITTENDEN, V. L. Toward a Model of Marketing Implementation. **Sloan Management Review**, v. 29, n. 2, p. 7-14, 1988.

BRODIE, R. J.; HOLLEBEEK, L. D.; JURIC, B.; ILIC, A. Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. **Journal of Service Research**, v. 14, n. 3, p. 252-271, July 2011.

BRODIE, R. J.; LÖBLERB, H.; FEHRERC, J. A. Evolution of service-dominant logic: Towards a paradigm and metatheory of the market and value cocreation? **Industrial Marketing Management**, v. 79, p. 3–12, 2019.

BUCHANAN, B.; HENDERSON, P. W. Assessing the bias of preference, detection, and identification measures of discrimination ability in product design. **Marketing Science**, v. 11, n.1, p. 64-75, 1992.

BUJOR, R.; AVALSICAI, S. **Co-creation in romanian consumer goods industry**. Annals of the University of Oradea. Fascicle of Management and Technological Engineering, n. 2, August 2016.

BUJOR, A.; RUSU, G.; AVASILCAI, S. **Engaging customers in co-creation of value**

in consumer goods industry: a comparative analysis. Conference paper presented in management, Knowledge and Learning Conference, Romania, 2016.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life.** Burlington, VT: Ashgate, 1992.

BYRNE, B. M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming.** London: Taylor e Francis Group, 2010.

_____. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming.** 3rd edition. New York: Taylor and Francis Group, 2016.

CALDERON, T.G.; WANG, L.; KLENOTIC, T. Past control risk and current auditfees. **Managerial Auditing Journal**, v. 2, n.7, p. 693–708, 2012.

CANO, C. R.; CARRILLAT, F. A.; JARAMILLO, F. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. **International Journal of Research in Marketing**, v. 21, p. 179–200, 2004.

CARBONELL, P.; ESCUDERO, A. I. R. The effect of market orientation on innovation speed and new product performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 25, n. 7, p. 501-513, 2010.

CECCAGNOLI, M.; FORMAN, C.; HUANG, P.; WU, D. J. Cocreation of value in a platform ecosystem: the case of enterprise software. **MIS Quarterly**, v. 36, n. 1, p. 263-290, 2012.

CHANG, K. H.; CHEN, Y. R.; HUANG, H. F. Information technology and partnership dynamic capabilities in international subcontracting relationships. **International Business Review**, v. 24, n. 2, p. 276-286, 2014.

CHAO, Z.; WEIDONG, Z.; YONG, W.; DANLI, W.; HANGBING, Z.; XIAOYA, D. Can Manufacturing Service Value Co-Creation Improve Business Performance in the Internet Era? **IEEE Access**, v. 7, p. 120360-120374, 2019.

CHATHOTH, P. K.; UNGSON, G. R.; HARRINGTON, R. J.; CHAN, E. S. W. Cocreation and higher order customer engagement in hospitality and tourism services: A critical review. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 28, n. 2, p.222-245, 2016.

CHEBBIYAM, M.; JOSHI, K.P. **Determining value co-creation opportunity in B2B services.** Proceedings of the Annual SRII Global Conference, 30 March 2011, San Jose, CA, 2011.

CHEUNG, F. Y. M.; TO, W. M. Do task- and relation-oriented customers co-create a better quality of service? An empirical study of customer-dominant logic. **Management Decision**, v. 53, n. 1, p. 179-197, 2015.

CHURCHILL Jr., G. A. **Marketing research: methodological foundations.** Fort Laudardale: Harcourt College Publishers, 1999

_____, G. A.; IACOBUCCI, D. **Marketing research: methodological foundations**. 9th edition. South-Western: Thomson, 2005.

CLARK, B. H. Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. **Journal of Marketing Management**, v.15, n. 8, p.711-732, 1999.

CLARK, B. H.; ABELA, A. V.; AMBLER, T. An Information Processing Model of Marketing Performance Measurement Source. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 14, n. 3 p. 191-208, Summer 2006.

CLEMONS, E.; NUNES, P. Carrying your long tail: Delighting your customers and managing your operations. **Decision Support Systems**, v. 51, n. 4, p. 884–893, 2011.

COHEN, J. A power primer. **Psychological Bulletin**, v. 112, n. 1, p. 133-159, 1992.

COHEN, J.; COHEN, P.; WEST, S. G.; AIKEN, L. S. **Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences**. 3rd edition. New York: Routledge, 2013.

CORVELLEC, H.; HULTMAN, J. Managing the Politics of Value Propositions. **Marketing Theory**, v. 14, n. 4, p. 355-375, 2014.

CRONBACH, L. J.; MEEHL, P. E. Construct validity in psychological tests. **Psychological Bulletin**, v. 52, n. 4, p. 281–302, 1955.

CROTTY, M. **The foundations of social research: meaning and perspective in the research process**. London: Sage, 1998.

CUI, A. S.; WU, F. Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 44, n. 4, p. 516–538, July 2016.

CURRAN, P.; BOLLEN, K.; CHEN, F.; PAXTON, P.; KIRBY, J. Finite sampling properties of the point estimates and confidence intervals of the RMSEA. **Sociological Methods & Research**, v. 32, n. 2, p. 208-252, 2003.

DAHLSTEN, F. Avoiding the customer satisfaction rut. **Sloan Management Review**, v. 44, n. 4, p. 73-77, 2003.

DAL ZOTTO, P.; COLOMBERO, S.; PIGNI, F.; HAGGÈGE, M. Customers becoming creators: how firms leverage technology and consumers for new value. **Journal of Business Strategy**, v. 39, n. 4, p. 42-65, 2018.

DAS, T.K.; TENG, B.S. Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998.

DAVENPORT, T.H. Competing on analytics. **Harvard Business Review**, v. 84, p. 98–107, 2006.

- DAVCIK, N. S.; SHARMA, P. Impact of product differentiation, marketing investments and brand equity on pricing strategies: a brand level investigation. **European Journal of Marketing**, v. 49, n. 5/6, p. 760-781, 2015.
- DAVEY, A.; SAVLA, J. **Statistical power analysis with missing data: a structural equation modeling approach**. New York: Routledge, 2010.
- DAVIS, S.; ALBRIGHT, T. An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance. **Management Accounting Research**, v. 15, n. 2, p. 135–153, 2004.
- DAY, G.S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.
- DAY, G. S.; MONTGOMERY, D. B. Charting new directions for marketing. **Journal of Marketing**, v.63, Special Issue, p. 3-13, 1999.
- DEBERRY-SPENCE, B. Consumer creations of product meaning in the context of African style clothing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n.3, p. 395–408, 2008.
- DEN HERTOOG, P.; VAN DER AA, W.; DE JONG, M. W. Capabilities for managing service innovation: Towards a conceptual framework. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 4, p. 490–514, 2010.
- DERVITSIOTIS, K. N. Developing full-spectrum innovation capability for survival and success in the global economy. **Total Quality Management**, v. 21, n. 2, p. 159–170, 2010.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, U.; WEBSTER, F. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, 23-27, 1993.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J. U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. **Journal of Market Focused Management**, v. 2, n. 3, p. 213-232, 1998.
- DE TONI, D.; MILAN, G. S.; SACILOTO, E. B.; LARENTIS, F. Pricing strategies and levels and their impact on corporate profitability. **Revista de Administração**, v. 52, p.120 – 133, 2017.
- DEUTSKENS, E.; DE JONG, A.; DE RUYTER, K.; WETZELS, M. Comparing the generalizability of online and mail surveys in cross-national service quality research. **Marketing Letters**, v. 17, n. 2, p. 119-136, 2006.
- DHAR, R.; SIMONSON, I. The effect of forced choice on choice. **Journal of marketing research**, v. 40, n. 2, p. 146-160, 2003.
- DIAMANTOPOULOS, A.; MATHEWS, B.P. The specification of pricing objectives: empirical evidence from an oligopoly firm. **Managerial and Decision Economics**, v. 15, n. 1, p. 73-85, 1994.
- DIAMANTOPOULOS, A.; WINKLHOFER, H. M. Index construction with formative

indicators: an alternative to scale development. **Journal of Marketing Research**, v. 38, n. 2, p. 269-277, 2001.

DIAS, D. T. A. **Os efeitos da gestão dos recursos, da orientação empreendedora e das Capacidades no desempenho organizacional**: um estudo no setor metalmecânico da Serra Gaúcha. 2019. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2019.

DILLMAN, D. A.; SINGER, E.; CLARK, J. R.; TREAT, J. B. Effects of benefits appeals, mandatory appeals, and variations in statements of confidentiality on completion rates for census questionnaires. **Public Opinion Quarterly**, v. 60, n. 3, 376-389, 1996.

DILLON, W. R.; MADDEN, T. J.; FIRTLER, N. H. **Marketing research in a marketing environment**. St. Louis: Times Mirror, 1994.

DOYLE, J.T.; GE, W.; MCVAY, S.E. Accrual quality and internal control overfinancial reporting. **The Accounting Review**, v. 82, n.5, p. 1141–1170, 2007.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York: Harper & Row, 1954.

DU, J.; LETEN, B.; VANHAVERBEKE, W. Managing open innovation projects with science-based and market-based partners. **Research Policy**, v. 43, n.5, p. 828–840, 2014.

DUTTA, S.; ZBARACKI, M. J; BERGEN, M. Pricing process as a capability: a resource-based perspective. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 615–630, 2003.

EDVARDSSON, B.; GUSTAFSSON, A.; ROOS, I. Service portraits in service research: a critical review. **International Journal of Service Industry Management**, v. 16, n. 1, p. 107–121, 2005.

EDVARDSSON, B.; MEIREN, T.; SCHAEFER, A.; WITELL, L. Having a strategy for new service development: does it really matter? **Journal of Service Management**, v. 24, n. 1, p.25-44, 2013.

EDWARDS, J. R. LAMBERT, L. S. Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. **Psychological Methods**, v. 12, p. 1–22, 2007.

EHLEN, C.; VAN DER KLINK, M.; STOFFERS, J.; BOSHUIZEN, H. The Co-Creation-Wheel: A four-dimensional model of collaborative, interorganisational innovation. **European Journal of Training and Development**, v. 41, n. 7, p. 628-646, 2017.

ELSEVIER. **Scopus**: Scopus is the largest abstract and citation database of peerreviewed literature: scientific journals, books and conference proceedings. Disponível em: <http://www.elsevier.com/solutions/scopus>. Acesso em: 08 mai. 2018.

ENDERS, C. K. **Applied missing data analysis**. New York: The Guilford Press, 2010.

EPP, A.M.; PRICE, L.L. Designing Solutions Around Customer Network Identity Goals. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 2, p. 36–54, 2011.

FAN, X. N.; LUO, Y. T. Value Co-Creation: A Literature Review. **Open Journal of Social Sciences**, v. 8, p. 89-98, 2020.

FANG, E.; PALMATIER, R. W.; EVANS, K. R. Influence of customer participation on creating and sharing of new product value. **Journal of Academy Marketing Science**, v. 36, n. 3, p. 322–336, 2008.

FARRIS, P. W.; BENDLE, N. T.; PFEIFER, P. E.; REIBSTEIN, D. J. **Métricas de marketing: o guia definitivo de avaliação e desempenho do marketing**. 2. Ed. Porto Alegre, Bookman, 2012.

FENG, H.; MORGAN, N. A.; REGO, L. L. Marketing Department Power and Firm Performance. **Journal of Marketing**, v. 79, p. 1-20, September 2015.

FERRERAS-MÉNDEZ, J. L.; NEWELL, S.; FERNÁNDEZ-MESA, A.; ALEGRE, J. Depth and breadth of external knowledge search and performance: The mediating role of absorptive capacity. **Industrial Marketing Management**, v. 47, p. 86–97, 2015.

FINK, A. **How to conduct surveys: a step-by-step guide**. 5th edition. Los Angeles: Sage Publications, 2013.

FLEMING, D. M.; CHOW, C. W.; CHEN, G. Strategy, performance-measurement systems, and performance: A study of Chinese firms. **The International Journal of Accounting**, v. 44, n.3, p. 256–278, 2009.

FLINT, D., MENTZER, J. Striving for integrated value chain management given a service-dominant logic of marketing, Ch. 11, in Lusch, R., Vargo, S. (eds), **The Service-Dominant Logic of Marketing**, Armonk, NY: M. E. Sharpe Inc, p. 139-149, 2006.

FORNELL, C.; LARCKER, D. Evaluating structural equation models with unobserved variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FOWLER Jr., F. J. **Survey research methods**. 4th edition. Los Angeles: Sage Publications, 2009.

FRANCO-SANTOS, M.; KENNERLEY, M.; MICHELI, P.; MARTINEZ, V.; MASON, S.; MARR, B.; GRAY, D.; NEELY, A. Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 27, n. 8, p. 784–801, 2007.

FRANKE, G. R.; PARK, J. Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: a meta-analysis. **Journal of Marketing Research**, v. 43, p. 693–702, 2006.

FRANKE, N.; SCHREIER, M.; KAISER, U. **Management Science**, v. 56, n. 1, p. 125-140, January 2010.

FRISHAMMAR, J.; HÖRTE, A. S. The role of market orientation and entrepreneurial orientation for new product development performance in manufacturing firms. **Technology**

Analysis and Strategic Management, v. 19, n. 6, p. 765–788, 2007.

FROW, P.; NENONEN, S.; PAYNE, A.; STORBACKA, K. Managing co-creation design: A strategic approach to innovation. **British Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 463-468, 2015.

FÜREDER, R.; MAIER, Y.; YARAMOVA, A. Value-based pricing in Austrian medium-sized companies. **Strategic Management**, v. 19, n. 10, p. 13–19, 2014.

GALVAGNO, M.; DALLI, D. Theory of value co-creation: a systematic literature review. **Managing Service Quality**, v. 24, n.6, p. 643-683, 2014.

GARVER, M. S.; MENTZER, J. T. Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity. **Journal of Business Logistics**, v. 20, n. 1, p. 33-57, 1999.

GATIGNON, H.; XUERE, J. M. Strategic orientation of the firm and new product performance. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 1, p. 77–90, 1997.

GEBHARDT, G. F. Marketing orientation. In: SHANKAR, V.; CARPENTER, G. S. (Eds.). **Handbook of marketing strategy**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2012. chapter 3, p. 28-38.

GIBBERT, M.; LEIBOLD, M.; PROBST, G. Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value. **European Management Journal**, v. 20, n. 5, p. 459–469, 2002.

GLANCEY, K. Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v. 4, n. 1, p. 18-27, 1998.

GOH, B.W.; KRISHNAN, J.; LI, D. Auditor reporting under section 404: The association between the internal control and going concern audit opinions. **Contemporary Accounting Research**, v. 30, n. 3, p. 970–995, 2013.

GRIFFITHS, J. S.; GROVER, R. A framework for understanding market orientation: the behavior and the culture. Proceedings of the American Marketing Association Winter Educators Conference. **American Marketing Association**, v. 9, 311-319, 1998.

GRINSTEIN, A. The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: a meta-analysis. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 1/2, p. 115-134, 2008a.

_____. The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 2, p. 166-173, 2008b.

GRÖNROOS, C. Service Management and Marketing: **Managing the Moments of Truth in Service Competition**. Lexington, MA, 1990.

_____. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 19, n.2, p. 99-113, 2004.

_____. Value co-creation in service logic: a critical analysis. **Marketing Theory**, v. 11, n. 3, p. 279–301, 2011.

_____. Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. **Journal of Marketing Management**, v. 28, n. 13–14, p. 1520-1534, December 2012.

GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 41, n. 2, p. 133-150, 2013.

GROVER, V.; KOHLI, R. Cocreating IT value: new capabilities and metrics for multifirm environments. **MIS Quarterly**, v. 36, n. 1, p. 225–232, 2012.

GUILLEMIN, Francis; BOMBARDIER, Claire; BEATON, Dorcas. Cross-cultural adaptation of health-related quality of life measures: literature review and proposed guidelines. **Journal of clinical epidemiology**, v. 46, n. 12, p. 1417-1432, 1993.

GUNASEKARAN, A.; PATEL, C.; MCGAUGHEY, R.E. A framework for supply chain performance measurement. **International Journal of Production Economics**, v. 87, n. 3, p.333-347, 2004.

GUMMESSON, E. Relationship Marketing: Its Role in the Service Economy. In: **Understanding Services Management**, William J. Glynn and James G. Barnes, eds. New York: John Wiley Sons, p. 244–68, 1995.

_____. Quality, service-dominant logic and many-to-many marketing. **TQM Journal**, v. 20, n. 2, p. 143–153, 2008.

GUPTA, S.; MALHOTRA, N. K.; CZINKOTA, M.; FOROUDI, P. Marketing innovation: A consequence of competitiveness. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 5671-5681, 2016.

GUSTAFSSON, A.; KRISTENSSON, P.; WITELL, L. Customer co-creation in service innovation: a matter of communication? **Journal of Service Management**, v. 23, n. 3, p. 311-327, 2012.

GYLLING, C.; ELLIOTT, R.; TOIVONEN, M. Co-creation of meaning as a prerequisite for market-focused strategic flexibility. **European journal of Marketing**, v. 46, n. 10, p. 1283 – 1301, 2012.

HAECKEL, S. H. **Adaptive Enterprise: Creating and Leading Sense-and-Respond Organizations**. Boston: Harvard School of Business, 1999.

HAIR Jr.; WOLFINBARGER, M.; ORTINAU, D. J.; BUSH, R. P. **Multivariate data analysis**. 5. ed. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1998.

HAIR Jr., J. F.; WOLFINBARGER, M.; ORTINAU, D. J.; BUSH, R. P. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

HAN, K. J.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? **Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, p. 30–45, 1998.

HAUSER, J.; TELLIS, G. J.; GRIFFIN, A. Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science. **Marketing Science**, v. 25, n. 6, p. 687–717, 2006.

HAWKINS, D. I.; CONEY, K. A. Uninformed response error in survey research. **Journal of Marketing Research**, p. 370-374, 1981.

HAYES, A. F. **Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis**. New York: The Guilford Press, 2013.

HEINONEN, K.; STRANDVIK, T. Customer-dominant logic: foundations and implications. **Journal of Services Marketing**, v. 29, n. 6/7, p. 472 – 484, 2015.

HELMS, R.W.; BOOIJ, E.; SPRUIT, M.R. Reaching out: involving users in innovation tasks through social media. **ECIS 2012 Proceedings**, paper 193, 2012.

HENARD, D. H.; SZYMANSKI, D. M. Why some new products are more successful than others? **Journal of Marketing**, v. 38, n. 3, p. 362–375, 2001.

HINTERHUBER, A. Towards value-based pricing – an integrative framework for decision making. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 8, p. 765–778, 2004.

_____. Value delivery and value-based pricing in industrial markets. **Advances in Business Marketing and Purchasing**, v. 14, p. 381-448, 2008.

_____. Value quantification capabilities in industrial markets. **Journal of Business Research**, v. 76, p. 163–178, 2017.

HINTERHUBER; LIOZU, S. Is it time to rethink your pricing strategy? **MIT Sloan Management Review**, v. 53, n. 4, p. 69-77, 2012.

HIRSCHMAN, E. C; HOLBROOK, M. B. Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. **Journal of Marketing**, v. 46, p. 92-101, summer 1982.

HOGAN, C.E.; WILKINS, M.S. Evidence on the audit risk model: Do auditors increase audit fees in the presence of internal control deficiencies? **Contemporary Accounting Research**, v. 25, n.1, p. 219–242, 2008.

HOOLBROOK, M. B. Costumer value: a framework for analysis and research. **Advances in Costumer Research**, v. 23, p. 138-142, 1996.

HOMBURG, C.; KROHMER, H.; WORKMAN, J.P. A strategy implementation perspective of market orientation. **Journal of Business Research**, v. 57, p. 1331-1340, 2004.

HOYER, W. D.; CHANDY, R.; DOROTIC, M.; KRAFFT, M.; SINGH, S. S. Consumer cocreation in new product development. **Journal of Service Research**. v.13, n.3, p. 283-296,

Aug-2010.

HOYLE, R. H. **Handbook of Structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 2012.

HULL, F. M. Innovation strategy and the impact of a composite model of service product development on performance. **Journal of Service Research**, v.7, n. 2, p. 167-180, 2004.

HULL, F. M.; TIDD, J. A composite framework of product development and delivery effectiveness in services. In: J. Tidd & F. M. Hull (Eds.), **Service innovation: organization responses to technological opportunities & market imperatives**, v. 9, p. 343-371, 2003.

HULT, G. T. M.; KETCHEN, D. J. Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 899-906, 2001.

HULT, G. T. M.; KETCHEN, D. J.; SLATER, S. F. Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 12, p. 1173-1181, 2005.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 42-54, 1998.

IEMI (INSTITUTO DE ESTUDOS E MARKETING INDUSTRIAL). **IEMI Realiza Estudos sobre Mercado de Móveis Planejados**. Disponível em: <http://www.emobile.com.br/site/industria/iemi-moveis-planejados/>. Acesso em: 05 abr. 2018.

IND, N.; IGLESIAS, O.; SCHULTZ, M. Building brands together. **California Management Review**, v. 55, n. 3, p. 5-26, 2013.

INGENBLEEK, P.; DEBRUYNE, M.; FRAMBACH, R.T.; VERHALLEN, T.M.M. Successful new product pricing practices: a contingency approach. **Marketing Letters**, v. 14, n. 4, p. 289-305, 2003.

INGENBLEEK, P.; FRAMBACH, R.T.; VERHALLEN, T.M.M. The role of value informed pricing in market-oriented product innovation management. **Journal of Product Innovation Management**, v. 27, n. 7, p. 1032-46, 2010.

INGENBLEEK, P. T. M.; van der LANS, I. A. Relating price strategies and price-setting practices. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 1/2, p. 27-48, 2013.

ISLAM, M.; KARIM, A. Manufacturing practices and performance. Comparison among small-medium and large industries. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 28, n. 1, p. 43-61, 2011.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. Coming up Short on Nonfinancial Performance Measurement. **Harvard Business Review**, p. 88-95, November 2003.

JARVIS, C. B.; MacKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, P. M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in: marketing and consumer research.

Journal of Consumer Research, v. 30, n. 2, p. 199-218, 2003.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: Antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53–70, 1993.

JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. **Applied multivariate statistical analysis**. 6. ed. Pearson Education: New Jersey, 2007.

JORESKOG, K.G.; SORBOM, D. **LISREL 8**: structural equation modeling with the simplis command language. Chicago: Scientific Software International (1993).

JUDD, R. C. The Case for Redefining Services. **Journal of Marketing**, v. 28, p. 58-59, 1964.

JURAN, J. M.; DE FEO, J. **Juran's quality handbook**: The complete guide to performance excellence. 6. Ed., New York: McGraw-Hill, 2010.

KADAR, M.; MOISE, I. A.; COLOMBA, C. Innovation Management in the Globalized Digital Society. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 143, p. 1083-1089, 2014.

KAMASAK, R. The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance. **European Journal of Management and Business Economics**, v. 26 n. 2, p. 252-275, 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KARABABA, E.; KJELDGAARD, D. Value in marketing: Toward sociocultural perspectives. **Marketing Theory**, v. 14, n. 1, p. 119–127, 2014.

KARPEN, I. O.; BOVE, L. L.; LUKAS, B. A.; ZYPHUR, M. J. Service-Dominant Orientation: Measurement and Impact on Performance Outcomes. **Journal of Retailing**, v. 91, n.1, p. 89-108, 2015.

KASHMIRI, S.; NICOL, C. D.; SANDEEP, A. Me, myself, and I: influence of CEO narcissism on firms' innovation strategy and the likelihood of product-harm crises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 5, p. 633-656, 2017.

KEANE, M.J.; ELDER, R.J.; ALBRING, S.M. The effect of the type and number of internal control weaknesses and their remediation on audit fees. **Review of Accounting and Finance**, v. 11, n.4, p. 377–399, 2012.

KENNEDY, K. N.; GOOLSBY, J. R.; ARNOULD, E. J. Implementing a customer orientation: extension of theory and application. **Journal of Marketing**, v. 67 n. 4, p. 67-81, 2003.

KEINAN, G. Decision making under stress: scanning of alternatives under controllable and uncontrollable threats. **Journal of personality and social psychology**, v. 52, n. 3, p. 639-644, 1987.

KERLINGER, F.M. **Foundations of Behavioral Research**. 2. ed. Holt, Rinehart and Winston: NY, 1973.

KHODAKARAMI, F.; CHAN, Y. E. Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. **Information & Management**, v. 51, p. 27–42, 2014.

KIBBELING, M.; VAN DER BIJ, H.; VAN WEELE, A. Market Orientation and Innovativeness in Supply Chains: Supplier's Impact on Customer Satisfaction. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n.3, p. 500-515, 2013.

KIM, N.; SHIN, S.; MIN, S. Strategic marketing capability: Mobilizing technological resources for new product advantage. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 5644-5652, 2016.

KIRCA, A. H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W. Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 2, p. 24-41, 2005.

KLIN, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 2011.

_____. **Principles and practice of structural equation modeling**. 4th edition. New York: The Guilford Press, 2015.

KOCAK, A.; CARSRUD, A.; OFLAZOGLU, S. Market entrepreneurial, and technology orientations: impact on innovation and firm performance. **Management Decision**, v. 55, n. 2, p.248-270, 2017.

KOHLER, T.; FUELLER, J.; MATZLER, K.; STIEGER, D. Co-creation relation in virtual worSDL: the design of the user experience. **MIS Quarterly**, v. 35, n. 3, p. 773–788, 2011.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, v. 30, n. 4, p. 467-477, 1993.

KOMULAINEN, H. The role of learning in value co-creation in new technological B2B services. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 29, n. 3, p. 238-252, 2014.

KONSTI-LAAKSO, S.; PIHKALA, T.; KRAUS, S. Facilitating SME Innovation Capability through Business Networking: Innovation Capability and Business Networking. **Creativity and Innovation Management**, v. 21, n.1, p. 93–105, 2012.

KRISHNA, A.; DHAKA, S. Co-Creation as a Competitive Advantage: New Dimensions and Paradigms. **European Journal of Commerce and Management Research**, v. 2, n.4, p. 79-83, April 2013.

KROSNICK, J. A. Maximizing questionnaire quality. **Measures of political attitudes**, v. 2,

p. 37-58, 1999.

KROSNICK, J. A.; HOLBROOK, A. L.; BERENT, M. K.; CARSON, R. T.; MICHAEL HANEMANN, W.; KOPP, R. J.; MOODY, W. R. The impact of "no opinion" response options on data quality: non-attitude reduction or an invitation to satisfice? **Public Opinion Quarterly**, v. 66, n. 3, p. 371-403, 2002.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. 16.ed. São Paulo: Perspectiva, 2001.

KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R.; YAUGER, C. Examining the Market orientation-performance relationship: a context specific study. **Journal of Management**, v. 24, n. 2, p. 201-33, 1998.

KUMAR, V.; JONES, E.; VENKATESAN, R.; LEONE, R. P. Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? **Journal of Marketing**, v. 75, p. 16-30, 2011.

KURIEN, G. P.; QURESHI, M. N. Study of performance measurement practices in supply chain management. **International Journal of Business, Management and Social Sciences**, v. 2, n. 4, p. 19-34, 2011.

LAAMANEN, M.; SKÅLÉN, P. Collective conflictual value co-creation: a strategic action field approach. **Marketing Theory**, v.15, n.3, p. 1-20, 2014.

LANGERAK, F. An appraisal of research on the predictive power of market orientation. **European Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 447-64, 2003.

LAPLACA, P.J. Contributions to marketing theory and practice from industrial marketing management. **Journal of Business Research**, v. 38, n. 3, p. 179-98, 1997.

LARENTIS, F.; GIACOMELLO, C. P.; CAMARGO, M. E. Análise da importância em pesquisas de satisfação através da regressão múltipla: estudo do efeito de diferentes pontos de escala. **Análise–Revista de Administração da PUCRS**, v. 23, n. 3, p. 258-269, 2012.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377-400, 2001.

LAURSEN, K.; SALTER, A. Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance among U.K. Manufacturing Firms. **Strategy Management Journal**, v. 27, p. 131–150, 2006.

LEAVY, B. How value co-creation with stakeholders is transformative for producers, consumers and Society. **Strategy & Leadership**, v.42, n.1, p. 9-16, 2014.

LEE, J. Family Firm Performance: Further Evidence. **Family Business Review**, v. 19, n. 2, p. 103-113, 2006

LEE, S. M.; OLSON, D. L.; TRIMI, S. Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. **Management Decision**, v.50, n.5, p. 817-831, 2012.

- LEIPONEN, A.; HELFAT, C.E. Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth. **Strategic Management Journal**, v. 31, p. 224–236, 2010.
- LE NAGARD, E.; RENIOU, F. Co-innover avec les clients: entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public. **Décisions Marketing**, v. 71, p. 59-75, 2013.
- LEONE, R.P.; ROBINSON, L.M.; BRAGGE, J.; SOMERVUORI, O. A citation and profiling analysis of pricing research from 1980 to 2010. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 7, p. 1010-24, 2011.
- LETTL, C.; HERSTATT, C.; GEMUENDEN, H. G. Users contributions to radical innovation: evidence from four cases in the field of medical equipment technology. **R&D Management**, v. 36, n. 3, p. 251–272, 2006.
- LI, H. Y.; ATUAHENE-GIMA, K. Product innovation strategy and the performance of new technology ventures in China. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 1123-1134, 2001.
- LIAO, S. H.; CHANG, W. J.; WU, C. C.; KATRICHIS, J. M. A survey of market orientation research (1995–2008). **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 301-310, 2011.
- LIMA, R. A.; VELHO, L. M. L. S.; FARIA, L. I. L. Bibliometria e “avaliação” da atividade científica: um estudo sobre o Índice h. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 17, n. 3, p. 3-17, jul./set. 2012.
- LIOZU, S.M.; HINTERHUBER, A.; PERELLI, S.; BOLAND, R. Mindful pricing: transforming organizations through value-based pricing. **Journal of Strategic Marketing**, v. 20, n. 3, p. 197-209, 2012.
- LIOZU, S.M.; HINTERHUBER, A. Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. **Management Decision**, v. 51, n. 3, p. 594-614, 2013.
- LIN, Y.; WANG, Y.; YU, C. Investigating the drivers of the innovation in channel integration and supply chain performance: a strategy orientated perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 127, n. 2, p. 320-332, 2010.
- LIN, R. J.; CHEN, R. H.; CHIU, K. K. S. Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n.1, p. 111–133, 2010.
- LIU, S. The role of service innovativeness in the relationship between market orientation and innovative performance: moderator or mediator? **The Service Industries Journal**, v. 33, n.1, p. 51-71, 2013.
- LORENZO_ROMERO, C.; CONSTANTINIDES, E.; BRÜNINK, L. A. Co-Creation: Customer Integration in Social Media Based Product and Service Development. **Procedia-Social and Behavioral Sciences** v.148, p.383-396, August 2014.
- LOVE, J. H.; ROPER, S.; VAHTER, P. Learning from openness: the dynamics of breadth in

external innovation linkages. **Strategic Management Journal**, v. 35, p. 1703–1716, 2014.

LOVE, J. H.; ROPER, S.; ZHOU, Y. Experience, age and exporting performance in UK SMEs. **International Business Review**, v.25, n. 4, p. 806-819, 2016.

LUKAS, B. A.; FERRELL, O. C. The effect of market orientation on product innovation. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 2, p. 239-247, 2000.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. Service-Dominant Logic: reactions, reflections and refinements. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 281-288, 2006.

MACCALLUM, R.; AUSTIN, J. Applications of structural equation modeling. **Psychological Research**, v. 51, n.1 , 201-226, 2000.

MAHR, D.; LIEVENS, A.; BLAZEVI, V. The Value of Customer Cocreated Knowledge during the Innovation Process. **Journal of Product Innovation Management**, v.31, n. 3, p. 599–615, 2014.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic- capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 387 – 401, 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALHOTRA, N. K.; BIRKS, D.; WILLS, P. **Marketing research: applied approach**. 4th edition. New York: Pearson, 2012.

MARCOULIDES, G. A.; SCHUMACKER, R. E. (Eds.). **Advanced structural equation modeling: issues and techniques**. Psychology Press, 2013.

MARKOVIC, S.; BAGHERZADEH, M. How does breadth of external stakeholder co-creation influence innovation performance? Analyzing the mediating roles of knowledge sharing and product innovation. **Journal of Business Research**, v. 88, p.173–186, 2018.

MARTÍNEZ-ROS, E.; ORFILA-SINTES, F. Innovation activity in the hotel industry. **Technovation**, v. 29, n. 9, p. 632–641, 2009.

MARTINS, G. de A.; DOMINGUES, O. **Estatística geral e aplicada**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MASON, K.; HARRIS, L.C. Pitfalls in evaluating market orientation: an exploration of executive’s interpretations. **Long Range Planning**, v. 38, p. 373-391, 2005.

MATSUNO, K.; MENTZER, J. T.; ÖZSOMER, A. The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 3, p. 18–32, 2002.

MATTHING, J.; SANDÉN, B.; EDVARDSSON, B. New service development: learning from and with customers. **International Journal of Service Industry Management**, v. 15 n. 5, p. 479 – 498, 2004.

MAZUMDAR, T.; RAJ, S. P.; SINHA, I. Reference price research: review and propositions. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 1, p. 84–102, October 2005.

MCCOLL-KENNEDY, J. R.; VARGO, S. L.; DAGGER, T. S.; SWEENEY, J. C.; VAN KASTEREN, Y. Health care customer value cocreation practice styles. **Journal of Service Research**, v. 15, n. 4, p. 370–389, 2012.

MCDONALD, H.; ADAM, S. A comparison of online and postal data collection methods in marketing research. **Marketing intelligence & planning**, v. 21, n.2, p. 85-95, 2003.

MELNYK, S. A.; BITITCI, U.; PLATTS, K.; TOBIAS, J.; ANDERSEN, B. Is performance measurement and management fit for the future? **Management Accounting Research**, v.25, n.2, p.173-186, 2014.

MELTON, H.L.; HARTLINE, M.D. Employee collaboration, learning orientation, and new service development performance. **Journal of Service Research**, v. 16, n. 1, p. 67-81, 2013.

_____. Customer and employee co-creation of radical service innovations. **Journal of Services Marketing**, v. 29, n. 2, p. 112 – 123, 2015.

MENGUC, B., AUH, S.; YANNOPOULOS, P. Customer and supplier involvement in design: The moderating role of incremental and radical innovation capability. **Journal of Product Innovation Management**, v.31, n.2, p. 313–328, 2014.

MERZ, M. A.; ZARANTONELLO, L.; GRAPPI, S. How valuable are your customers in the brand value co-creation process? The development of a Customer Co-Creation Value (CCCV) scale. **Journal of Business Research**, v. 82, p. 79–89, 2018.

MICHEL, S.; BROWN, S. W.; GALLAN, A. S. An expanded and strategic view of discontinuous innovations: deploying a service-dominant logic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, p. 36, n.1, p. 54-66, 2008.

MICK, D. G.; FOURNIER, S. Paradoxes of technology: Consumer cognizance, emotions, and coping strategies. **Journal of Consumer Research**, v. 25, n. 2, p. 123-143, 1998.

MIGLIORI, S.; PITTINO, D.; CONSORTI, A.; LUCIANETTI, L. The relationship between Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Performance in University Spin-Offs. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 7, p. 793-814, 2019.

MILAN, G. S.; DE TONI, D.; LARENTIS, F. GAVA, A. M. Relação Entre Estratégias de Preços e de Custeio. **Revista de Ciência da Administração**, v. 15, n. 36, p. 229-244, 2013.

MILES, M. P.; ARNOLD, D. R. The relationship between marketing orientation and entrepreneurial orientation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.15, n. 4, p. 49–65, 1991.

MINKIEWICZ, J.; KERRIE, B.; JODY, E. Co-production of service experiences: insights from the cultural sector. **Journal of Services Marketing**, v. 30, n. 7, p. 749- 761, 2016.

MITTAL, B.; J. N. SHETH. **ValueSpace: Winning the Battle for Market Leadership**. New York: McGraw-Hill, 2001.

MOHD, S. M. F.; XUN, L. B. L.; FEISAL, I. A. Analysing of Profitability and Performance of ICT Sector in Malaysia by Using Financial Statement. **Advanced Science Letters**, v. 24, n. 7, p. 5451-5455, 2018.

MOORMAN, C.; DAY, G. S. Organizing for Marketing Excellence. **Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue**, v. 80, n. 6, p. 6-35, november 2016.

MOORMAN, C.; SLOTEGRAAF, R. J. The contingency value of complementary capabilities in product development. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 2, p. 239–257, 1999.

MONROE, K.B. **Pricing: Making Profitable Decisions**. McGraw-Hill, New York, 1990.

MORGAN, R.E.; KATSIKEAS, C.S.; APPIAH-ADU, K. Market orientation and organizational learning capabilities. **Journal of Marketing Management**, v. 14, n. 4/5, p. 353-381, 1998.

MORGAN, N. A.; CLARK, B. H.; GOONER, R. Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: integrating multiple perspectives. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 363– 375, 2002.

MORGAN, N. A. ; VORHIES, D. W. ; MASON, C.H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 8, p. 909-920, 2009.

MORGAN, T. ; ANOKHIN, S. ; KRETININ, A. ; FRISHAMMAR, J. The dark side of the entrepreneurial orientation and market orientation interplay: A new product development perspective. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 7, p. 731–751, 2015.

MOVERGS (ASSOCIAÇÃO DAS INDUSTRIAS DE MOVEIS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL). **Desempenho do Mercado de Móveis**. Disponível em: <http://www.movergs.com.br/dados-setor-moveleiro>. Acesso em: 05 abr. 2018.

MUNICÍPIO DE BENTO GONÇALVES. **Setor Moveleiro**. Disponível em: <http://www.bentogoncalves.rs.gov.br/a-cidade/economia-local/setor-moveleiro>. Acesso em: 05 abr. 2018.

MURRAY, J. Y.; GAO, G.Y.; KOTABE, M. Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 2, p. 252-269, 2011.

MYERS, M.B., CAVUSGIL, S.T.; DIAMANTOPOULOS, A. Antecedents and actions of export pricing strategy: a conceptual framework and research propositions. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 1/2, p. 159-88, 2002.

NAGLE, T. T.; HOLDEN, R. K. **Estratégia e táticas de preços: um guia para decisões lucrativas**. 3.ed. São Paulo: Pearson, 2003.

NARDELLI, G.; BROUMELS, M. Managing innovation processes through valueCo-creation: a process case from business-to-business service practise. **International Journal of Innovation Management**, v. 22, n. 3, p. 1-40, 2018.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, Oct. 1990.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F.; MACLACHLAN, D. L. Responsive and proactive market orientation and new-product success. **Journal of Product Innovation Management**, v. 21, n. 5, p. 334-347, 2004.

NATH, P.; NACCHIAPAN, S.; RAMANATHAN, R. The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: a resource-based view. **Industrial Marketing Management**, v. 39, p. 307–329, 2010.

NDUBISI, N. O.; CAPEL, C. M.; NDUBISI, G. C. Innovation strategy and performance of international technology services ventures: the moderating effect of structural autonomy **Journal of Service Management**, v. 26, n. 4, p. 548-564, 2015.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1228 – 1263, 2005.

NGO, L.V.; O’CASS, A. In search of innovation and customer-related performance superiority: the role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 5, p. 861-877, 2012.

NISHIKAWA, H.; SCHREIER, M.; OGAWA, S. User-generated versus designer-generated products: A performance assessment at Muji. **International Journal of Research in Marketing**, v. 30, n.2, p. 160–167, 2013.

NISULA, A.-M.; Kianto, A. Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, v. 8, p. 59–82, 2013.

NOBLE, P.; GRUCA, T. Response to the comments on industrial pricing: theory and managerial practice. **Marketing Science**, v. 18, n. 3, p. 458-9, 1999.

NORMAN, R., RAMIREZ, R. From value chain to value constellation: designing interactive strategy. **Harvard Business Review**, v.71, n.4, p. 65-77, 1993.

NORTON, M. L.; MOCHON, D.; ARIELY, D. The IKEA Effect: When Labor Leads to Love. **Journal of Consumer Psychology**, v. 22, n. 3, p. 453-460, 2012.

NOVANI, S.; KIJIMA, K. **Value co-creation model of service innovation: symbiotic hypergame analysis**. Proceedings of the 54th Meeting of the International Society for the

Systems Sciences, Tokyo.

NUNNALLY, J.C.; BERNSTEIN, I.H. **Psycho-metric theory**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

O'BRIEN, J. P. The capital structure implications of pursuing a strategy of innovation. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 5, p. 415-431, p. 2003.

O'CASS, A.; NGO, L. V. Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance. **European Journal of Marketing**, v. 41, p. 868–887, 2007.

_____. Examining the Firm's Value Creation Process: A Managerial Perspective of the Firm's Value Offering Strategy and Performance. **British Journal of Management**, v. 22, p. 646–671, 2011.

_____; SOK, P. Examining the role of within functional area resource–capability complementarity in achieving customer and product-based performance outcomes. **Journal of Strategic Marketing**, v. 20, n. 4, p. 345-363, 2012.

OCDE. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. Ed. Autores., 2005.

OLIVEIRA, E. F. T.; GRÁCIO, M. C. C. Visibilidade dos pesquisadores no periódico Scientometrics a partir da perspectiva brasileira: um estudo de cocitação. **Em Questão**, v. 18, n. 3, 2012.

OLIVER, R. L. **Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer**. 2. ed. New York: Irwin/McGraw-Hill, 2010.

O'NEILL, H. M.; POWDER, R. W.; BUCHHOLTZ, A. K. Patterns of diffusion of strategies across organizations: insights from the innovation diffusion literature. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 1, p. 98-114, 1998.

ORDANINI, A.; PARASURAMAN, A. Service innovation viewed through a service-dominant logic lens: a conceptual framework and empirical analysis. **Journal of Service Research**, v. 14, n. 1, p. 3-23, 2011.

OSPINA, J. M.; PÉREZ, G. A measure of market orientation: development and validation in a different cultural context. **Innovar**, v. 23, n. 49, p. 41-49, 2013.

OSTROM, A. L.; BITNER, M. J.; BROWN, S. W.; BURKHARD, K. A., GOUL, M., SMITH-DANIELS, V.; RABINOVICH, E. Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. **Journal of Service Research**, p. 1-33, January 2010.

OTTENBACHER, M.; GNOTH, J.; JONES, P. Identifying determinants of success in development of new highcontact services. **International Journal of Service Industry Management**, v. 17, n. 4, p. 344-63, 2006.

OTTENBACHER, M.C. Innovation management in the hospitality industry: different strategies for achieving success. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 31, n. 4, p.

431-454, 2007.

PASQUALI, L. **Psicometria: Teoria dos Testes na Psicologia e Educação**. Petrópolis; Vozes, 2003.

PAYNE, A.; FROW, P. Developing superior value propositions: A strategic marketing imperative. **Journal of Service Management**, v. 25, n. 2, p. 213–227, 2014.

PAYNE, A.; FROW, P.; EGGERT, A. The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, n. 4, p. 467-489, 2017.

PAYNE, A.; HOLT, S. Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. **British Journal of Management**, Vol. 12, p. 159-182, 2001.

PAYNE, A.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, p. 83-96, 2008.

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of marketing structure, firm structure, strategy, and marketing orientation culture on dimensions of smallfirm performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 1, p. 27–43, 1996.

PEÑA, A. I. P.; JAMILENA, D. M. F.; MOLINA, M. A. R. Value co-creation via information and communications technology. **The Service Industries Journal**, v. 34, n.13, p. 1043-1059, 2014.

PERRY, M. L.; SHAO, A.T. Market orientation and incumbent performance in dynamic Market. **European Journal of Marketing**, v. 36, n. 9/10, p. 1140-1153, 2002.

PIKKEMAAT, B.; PETERS, M. Towards the measurement of innovation - A pilot study in the small and medium sized hotel industry. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, v. 6, n3–4, p. 89–112, 2006.

PIKKEMAAT, B.; WEIERMAIR, K. Innovation through cooperation in destinations: first results of an empirical study in Austria. **Anatolia**, v. 18, n.1, p. 67–83, 2007.

PILATI, R.; LAROS, J. A. Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 23, n. 2, p. 205-216, 2007.

PIRES, G. D.; DEAN, A.; REHMAN, M. Using service logic to redefine exchange in terms of customer and supplier participation. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 5, p. 925-932, 2015.

PRADO, P. H. M.; KORELO, J. C.; SILVA, D. M. L. Análise de mediação, moderação e processos condicionais. **Brazilian Journal of Marketing**, v. 13, n. 4, p. 1-21, 2014.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. The value creation dilemma: new building blocks for co-creating experience. **Harvard Business Review**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2001.

_____. The New Frontier of Experience Innovation. **MIT Sloan Management Review**,

2003, p.12-18.

_____. **The future of competition: Creating unique value with customers.** Boston, MA: Harvard Business School Press, 2004.

PRAHALAD, C. K., KRISHNAN, M. S. **The new age of innovation.** New York, McGraw Hill, 2008.

PREACHER, K. J.; HAYES, A. F. **Contemporary approaches to assessing mediation in communication research.** The Sage sourcebook of advanced data analysis methods for communication research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008.

PRIEM, R. L. A consumer perspective on value creation. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 219–235, 2007.

RAMASWAMY, V. Leading The Transformation To Co-Creation Of Value. **Strategy & Leadership, Emerald Group Publishing Limited**, v. 37, n. 2, p. 32-37, 2009.

RAMASWAMY, V.; OZCAN, K. Brand value co-creation in a digitalized world: an integrative framework and research implications. **International Journal of Research in Marketing**, v. 33, n. 1, p. 93-106, March 2016.

RANGKUTI, Z.; SUHADAK, E.; RAHAYU, S. M.; SOLIMUN, I. D. The effects of Tier-1 capital to risk management, and profitability on performance using multiple fixed effect panel data model. **Human Systems Management**, v. 39, p. 117–128, 2020.

RANJAN, K. R.; READ, S. Value co-creation: concept and measurement. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 44, n. 3, p. 290-315, 2014.

REMLER, D. K.; VAN RYZIN, G. G. **Research methods in practice: Strategies for description and causation.** Thousand Oaks: Sage Publications, 2011,

RENKO, M.; CARSRUD, A.; BRANNBACK, M. The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation and technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 3, p. 331–369, 2009.

RIBOLDI, J.; BARBIAN, M. H.; KOŁOWSKI, A. B. S.; SELAU, L. P. R.; TORMAN, V. B. L. Precisão e poder de testes de homocedasticidade paramétricos e não-paramétricos avaliados por simulação. **Revista Brasileira de Biomedicina**, v. 32, n. 3, p. 334-344, 2014.

RICHARD, P.J.; DEVINNEY, T.M.; YIP, G.S.; JOHNSON, G. Measuring organisational performance: towards methodological best practice. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 718–804, 2009.

RITTER, T.; GEMUNDEN, H. G. The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 5, p. 548-556, 2004.

RIVIER, E. J.; REYNOSO, J.; EDVARDSSON, B. Determinants of services co-creation with business customers. **Journal of Services Marketing**, v. 31, n. 2, p. 85-103, 2017.

- ROPER, S.; LOVE, J. H.; BONNER, K. Firms' knowledge search and local knowledge externalities in innovation performance open access. **Research Policy**, v. 46, n. 1, p. 43-56, 2017.
- ROSHAN, D.; JENSON J. E. Study on performance Measurement systems: measures and metrics. **International Journal of Scientific and Research Publications**, v. 4, n. 9, p. 1-10, September, 2014.
- ROSTER, C. A.; ROGERS, R. D.; ALBAUM, G.; KLEIN, D. A comparison of response characteristics from web and telephone surveys. **International Journal of Market Research**, v. 46, n.3, p. 359-373, 2004.
- ROTHWELL, R. Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. **R&D Management**, v. 22, n. 3, 1992.
- RUEKERT, R.W. Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. **International Journal of Research in Marketing**, v. 9, p. 225-245, 1992.
- RYU, H. S.; LEE, J. N.; CHOI, B. Alignment Between Service Innovation Strategy and Business Strategy and Its Effect on Firm Performance: An Empirical Investigation. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 62, n.1, p. 100-113, 2015.
- SAARIJÄRVI, H. The mechanisms of value co-creation. **Journal of Strategic Marketing**, v. 20, n.5, p. 381-391, 2012.
- SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os Paradigmas de pesquisa e sua aplicação na Pesquisa em administração. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2009.
- SANTOS-VIJANDE, M. L.; GONZÁLEZ-MIERES, O. C.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, J. A. An assessment of innovativeness in KIBS: implications on KIBS' co-creation culture, innovation capability, and performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 28, n. 2, p.86-102, 2013.
- SARKER, S.; SAHAYM, A., BJØRN-ANDERSEN, N. Exploring value cocreation in relationships between an ERP vendor and its partners: a revelatory case study. **MIS Quarterly**, v. 36, n. 1, p. 317–338, 2012.
- SAUNILA, M.; PEKKOLA, S.; UKKO, J. The relationship between innovation capability and performance: The moderating effect of measurement. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 63, n. 2, p. 234–249, 2014.
- SCHILLEWAERT, N.; MEULEMEESTER, P. Comparing Response Distributions of Offline and Online. **International Journal of Market Research**, v. 47, n.2, p. 163-178, 2005.
- SCHNEIDER, K. C.; JOHNSON, J. C. Link between response-inducing strategies and uninformed response. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 12, n.1, p. 29-36, 1994.
- SCHULZ, M. The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge

Flows. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 661–82, 2001.

SEBRAE. **Móveis e Decoração**: Relatório de Inteligência Outubro 2017. Disponível em: www.sebrae-sc.com.br/sis. Acesso em 20 abr. 2020.

SENGE, P. The leader's new work: building learning organizations. **Sloan Management Review**, v. 32, n. 1, p. 7-24, 1990.

SHAPIRO, Benson P. What the hell is 'market-oriented'? **Harvard Business Review**, v. 66, n. 6, p. 119-125, Nov./Dec., 1988.

SHARMA, M.K.; BHAGWAT, R.; DANGAYACH, G.S. Practice of performance measurement: experience from Indian SMEs. **International Journal of Globalisation and Small Business**, v. 1, n. 2, p. 183-213, 2005.

SHARMA, S.; CONDUIT, J. Cocreation Culture in Health Care Organizations. **Journal of Service Research**, v. 19, n. 4, p. 438-457, 2016.

SHET, H.; NEWMAN, B. I.; GROSS, B. L. **Consumption values and market choice: theory and applications**. Ohio: South Western Publishing, 1991.

SHETH, J.; PARVATIYAR, A. Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. In: **Handbook of Relationship Marketing**, Jagdish Sheth and A. Parvatiyar, eds. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000.

SHETH, J. N.; SISODIA, R. S. Feeling the Heat. **Marketing Management**, v. 4, n. 2, p. 8-23, 1995.

SHIN, S. Decomposed approach of market orientation and marketingmix capability: Research on their relationships with firm performance in the Korean context. **International Business Research**, v. 5, n. 1, p. 22, 2012.

SIGUAW, J. A.; GASSENHEIMER, J. B.; HUNTER, G. L. Consumer co-creation and the impact on intermediaries. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 44, n. ½, p. 6-22, 2014.

SILVA, D. Scopus e Web of Science – comparação. **A Biblioteca Informa**:boletim das bibliotecas da Universidade de Aveiro, Aveiro, n. 28, 11 mar. 2013. Disponível em: <http://blogs.ua.pt/bibliotecainforma/?p=1859>. Acesso em: 08 abr. 2018.

SILVA, D. D.; GRÁCIO, M. C. C. Índice h de Hirsch: análise comparativa entre as bases de dados Scopus, *Web of Science* e Google Acadêmico. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 23, p. 196-212, Edição Especial 5 EBBC, 2017.

SIN, L. Y. M.; TSE, A. C. B.; HEUNG, V.C.S.; YIM, F. H. K. An analysis of the relationship between Market orientation and business performance in the hotel industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 24, n. 4, p. 555-577, 2005.

SLATER, S.F. Market orientation at the beginning of a new millennium. **Managing Service Quality**, v. 11, n. 4, p. 230-232, 2001.

SLATER, S. F.; MOHR, J. J.; SENGUPTA, S. Radical product innovation capability: Literature review, synthesis, and illustrative research propositions. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n.3, p. 552–566, 2014

SLATER, S.F.; NARVER, J.C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.

SMYTH, J. D.; DILLMAN, D. A.; CHRISTIAN, L. M.; & STERN, M. J. Comparing check-all and forced choice question formats in web surveys. **Public Opinion Quarterly**, v. 70, p. 66-77, 2006.

SOK, P.; SNELL, L.; LEE, W. J.; SOK, K. M. Linking entrepreneurial orientation and small service firm performance through marketing resources and marketing capability: a moderated mediation model. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 27, n. 1, p. 231-249, 2017.

SORENSEN, H. E. Why competitors matter for market orientation. **European Journal of Marketing**, v. 43, n. 5/6, p.735-761, 2009.

SORESCU, A.; FRAMBACH, R. T.; SINGH, J.; RANGASWAMY, A.; BRIDGES, C. Innovations in retail business models. **Journal of Retailing**, v. 87, p. 3–16, 2011.

SPOHRER, J.; MAGLIO, P. P. The emergence of service science: toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value. **Production and Operations Management**, v. 17, n. 3, p. 238-246, 2008.

SREIH, J.; LUSSIER, R.; SONFIELD, M. Differences in management styles, levels of profitability, and performance across generations, and the development of the Family Business Success Model. **Journal of Organizational Change Management**, v. 32, n. 1, p. 32-50, 2019.

STOKBURGER-SAUER, N. E.; SCHOLL-GRISSEMAN, U.; TEICHMANN, K.; WETZELS, M. Value cocreation at its peak: the asymmetric relationship between coproduction and loyalty. **Journal of Service Management**, v. 27, n. 4, p. 563-590, 2016.

STRITESKA, M.; SPICKOVA, M. Review and Comparison of Performance Measurement Systems. **Journal of Organizational Management Studies**, p. 1-13, 2012.

SU, M.-F.; CHENG, K.-C.; CHUNG, S.-H.; CHEN, D.-F. Innovation capability configuration and its influence on the relationship between perceived innovation requirement and organizational performance: Evidence from IT manufacturing companies. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 29, n. 8, p. 1316-1331, 2018.

SUBRAMANIAN, R.; KUMAR, K.; STRANDHOLM, K. The role of organizational competencies in the market-orientation-performance relationship: an empirical analysis. **International Journal of Commerce and Management**, v. 19, n. 1, p.7-26, 2009.

TAGHIZADEH, S. K.; JAYARAMAN, K.; ISMAIL, I.; RAHMAN, S. A. Scale development and validation for DART model of value co-creation process on innovation strategy. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 31, n. 1, 2016, p. 24-35.

- TANEV, S.; BAILETTI, T.; ALLEN, S.; MILYAKOV, K.; DURCHEV, P.; RUSKOV, P. How do value co-creation activities relate to the perception of firms' innovativeness? **Journal of Innovation Economics & Management**, v.7, n.1, p. 131-159, 2011.
- TATICCHI, P.; TONELLI, F.; CAGNAZZO, L. Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. **Measuring Business Excellence**, v. 14, n. 1, p. 4-18, 2010.
- TAVANI, S. N.; SHARIFI, H.; TAVANI, Z. N. Market orientation, marketing capability, and new product performance: The moderating role of absorptive capacity. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5059-5064, 2016.
- TEECE, D. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2/3, p. 172-194, 2010.
- THOMSON REUTERS. **Web of science**: the most comprehensive and versatile research platform available. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com/en/about-us/awards-recognition.html>. Acesso em: 08 mai. 2018.
- THOUMRUNGROJE, A.; RACELA, O. The contingent role of customer orientation and entrepreneurial orientation on product innovation and performance. **Journal of Strategic Marketing**, v.21 n.2, p.140-159, 2013.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation integrating technological, market and organizational change**. John Wiley and Sons Ltd, 2005.
- TJANDRA, N. C.; ENSOR, J.; THOMSON, J. R. Co-Creating with Intermediaries: Understanding Their Power and Interest. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 26, n.3-4, p. 319-339, 2019.
- TROCCOLI, I. R. Cocriação de Valor e Fidelização dos Clientes: Uma Visão Integrada. **Inter Science Place**, ano 2, n. 4, p. 3-23, 2009.
- TSAI, K. H. Collaborative networks and product innovation performance: Toward a contingency perspective. **Research Policy**, v. 38, n.5, p. 765-778, 2009.
- ULLMAN, J. M. **Structural equation modeling**. In: TABACHNICK, B. G.; FIDELL, L. S. (Eds.). Using multivariate statistics. Boston: Allyn & Bacon, p. 653-771, 2001.
- VAN DJIK, J.; ANTONIDES, G.; SCHILLEWAERT, N. Effects of co-creation claim on consumer brand perceptions and behavioural intentions. **International Journal of Consumer Studies**, v. 38, p. 110-118, 2014.
- VAN DOORN, J.; LEMON, K. N.; MITTAL, V.; NASS, S.; PICK, D.; PIRNER, P.; VERHOEF, P. C. Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. **Journal of Service Research**, v.13, n.3, p. 253-266, Aug. 2010.
- VAN RAAIJ, E. M.; STOELHORST, J. W. The implementation of a market orientation. **European Journal of Marketing**, v. 42 n. 11/12, p. 1265 – 1293, 2008.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 1-17, 2004.

_____. From repeat patronage to value co-creation in service ecosystems: a transcending conceptualization of relationship. **Journal of Business Market Management**, v. 4, n. 4, p. 169-179, 2010.

_____. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 44, p. 5–23, 2016.

VAZ, C. R.; TASCA, J. E.; ENSLLIN, L.; ENSLLIN, S. R.; SELIG, P. M. Avaliação De Desempenho Na Gestão Estratégica Organizacional: Seleção de um Referencial Teórico de Pesquisa e Análise Bibliométrica. **Revista Gestão Industrial**, v. 8, p. 121-153, 2012.

VEGA-VAZQUEZ, M.; REVILLA-CAMACHO, M.A.; COSSÍO-SILVA, F.J. The value co-creation process as a determinant of customer satisfaction. **Management Decision**, v. 51, n. 10, p. 1945-1953, 2013.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1996.

VIEIRA, P. V. M.; WAINER, J. Correlações entre a contagem de citações de pesquisadores brasileiros, usando o Web of Science, Scopus e Scholar. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 18, n. 3, p. 45-60, jul./set. 2013.

WAKITA, T.; UESHIMA, N.; NOGUCHI, H. Psychological distance between categories in the Likert scale: comparing different numbers of options. **Educational and Psychological Measurement**, v. 72, n. 4, p. 533-546, 2012.

WALES, W. J.; PARIDA, V.; PATEL, P. C. TOO Much of a Good Thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. **Strategic Management Journal**, v. 34, p. 622–633, 2013.

WEIJTERS, Bert; CABOOTER, Elke; SCHILLEWAERT, Niels. The effect of rating scale format on response styles: The number of response categories and response category labels. **International Journal of Research in Marketing**, v. 27, n. 3, p. 236-247, 2010.

WILCOX, J. B.; HOWELL, R. D.; BREIVIK, E. Questions about formative measurement. **Journal of Business Research**, v. 61, n. 12, p. 1.219-1.228, 2008.

WITELL, L.; KRISTENSSON, P.; GUSTAFSSON, A.; LÖFGREN, M. Idea Generation: Customer Co-creation versus Traditional Market Research Techniques. **Journal of Service Management**, v. 22, n. 2, p. 140–159, 2011.

WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.

WU, J.; WU, Z. Firm capabilities and the performance in regional polarization. **Management**

Decision, v. 51, n. 8, p. 1613-1627, 2013.

XIA, L.; SURI, R. Trading Effort for Money: Consumers' Cocreation Motivation and the Pricing of Service Options. **Journal of Service Research**, v. 17, n. 2, p. 229-242, 2014.

YAZDANFAR, D. Profitability determinants among micro firms: evidence from Swedish data. **International Journal of Managerial Finance**, v. 9 n. 2, p. 151-160, 2013.

YU, C. H. An Introduction to Computing and Interpreting Cronbach Coefficient Alpha in SAS. *Proceedings ... 26th SAS User Group International Conference*. 2001.

YU, W.; RAMANATHAN, R.; NATH, P. The impacts of marketing and operations capabilities on financial performance in the UK retail sector: a resource-based perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 43, p. 25-31, 2014.

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.

ZAHRA, S. A.; GARVIS, D. M. International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. **Journal of Business Venturing**, v. 15, n. 5, p. 469-492, 2000.

ZAWISLAK, P. A.; FRACASSO, E. M.; TELLO-GAMARRA, J. Technological intensity and innovation capability in industrial firms. **Innovation & Management Review**, v. 15, n. 2, p. 189-207, 2018.

ZEESHAN, M.; RASHID, Y.; AYUB, U.; WASEEM, A. Quantifying value co-creation: examining the relationship between realised value facets and customer experience in a B2B context. **International Journal of Services Operations and Informatics**, v. 10, n. 1, p.43-64, 2019.

ZEITHAML, V. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, July, p. 2-22, 1988.

ZHANG, X.; CHEN, R. Examining the mechanism of the value co-creation with customers. **International Journal of Production Economics**, v. 116 n. 2, p. 242-250, 2008.

ZHANG, J. C.; DI BENEDETTO, C. A.; HOENIG, S. Product Innovation Performance, and the Mediating Role of Knowledge Utilization: Evidence from Subsidiaries in China. **Journal of International Marketing**, v. 17, n. 2, p. 42-58, 2009.

ZHANG, J.; HE, Y. Key dimensions of brand value co-creation and its impacts upon customer perception and brand performance: an empirical research in the context of industrial service. **Nankai Business Review International**, v. 5, n. 1, p. 43-69, 2014.

ZHANG, J.; JIANG Y.; SHABBIR, R.; MINGFEI, D. Building industrial brand equity by leveraging firm capabilities and co-creating value with customers. **Industrial Marketing Management**, v. 51, p. 47-58, 2015.

ZIRGER, B.J.; MAIDIQUE, M.A. A model of new product development: an empirical test. **Management Science**, v. 36, n. 7, p. 867-883, 1990.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado(a) Senhor(a),

Estamos realizando uma pesquisa a respeito dos fatores que impactam no desempenho de mercado do setor de móveis planejados. Desta forma, contamos com a sua participação. Sua opinião é essencial para o desenvolvimento de nosso estudo, uma vez que, irá nos gerar informações a respeito do tema. Ressalta-se a garantia do anonimato e a retribuição de acesso aos dados quando dos resultados do estudo. Assim, por gentileza, gostaríamos que o(a) Sr(a) respondesse as perguntas a seguir, posicionando-se quanto ao seu grau de concordância em relação às afirmativas, **assinalando um número entre 1 (Discordo Totalmente) e 7 (Concordo Totalmente)**.

a) Em relação ao grau de orientação para o mercado de sua empresa	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
1. Nós constantemente monitoramos nosso nível de comprometimento e orientação para atender às necessidades dos clientes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
2. Nossa estratégia competitiva é baseada em nossa compreensão das necessidades dos clientes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
3. Nós medimos a satisfação do cliente sistematicamente e frequentemente	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
4. Nós somos mais focados em nossos clientes do que nossos concorrentes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
5. Dados relativos à satisfação do cliente são disseminados em todos os níveis desta unidade de negócios regularmente	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>

b) Em relação ao nível de cocriação de sua empresa baseado no diálogo	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
6. Utilizamos canais de comunicação diversificados para realizar sessões de diálogo com clientes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
7. Conduzimos sessões de diálogo com clientes frequentemente	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
8. Envolvemos entidades internas durante a sessão de diálogo com clientes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
9. Envolve entidades externas durante a sessão de diálogo com clientes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
10. Reconhecemos a experiência do consumidor em relação ao serviço / produto	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
11. Ressaltamos o esforço dos empregados aos clientes individuais	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>

c) Em relação ao nível de cocriação de sua empresa baseado no acesso	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
12. Oferecemos aos clientes a oportunidade de compartilhar o processo de concepção do serviço/produto	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
13. Oferecemos aos clientes a oportunidade de compartilhar o processo de desenvolvimento do serviço/produto	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
14. Oferecemos aos clientes a oportunidade de compartilhar o processo de definição de preço do serviço/produto	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
15. Temos maior ênfase em proporcionar experiências aos clientes do que a posse do serviço/produto	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
16. Fornecemos todas as informações relacionadas ao serviço/produto necessárias aos clientes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>

d) Em relação ao nível de cocriação de sua empresa baseado na avaliação mútua de riscos	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
17. Informamos os riscos potenciais do serviço/produto oferecido aos clientes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
18. Informamos os clientes sobre a limitação do conhecimento e da capacidade da empresa	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
19. Reconhecemos as dinâmicas de mudança das necessidades dos clientes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
20. Aceitamos as reclamações dos clientes nas ofertas de serviço/produto	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
21. Arcamos sozinhos com todas as responsabilidades relacionadas aos riscos	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>

e) Em relação ao nível de cocriação de sua empresa baseado na transparência	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
22. Tornamos claro aos clientes as informações relacionadas ao serviço/produto	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
23. Divulgamos informações relacionadas a preços aos clientes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
24. Nos beneficiamos da simetria das informações entre os clientes e a empresa	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
25. Geramos confiança entre os clientes através da transparência das informações	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
26. Fornecemos informações atualizadas aos clientes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>

f) Em relação às estratégias de inovação de produtos/serviços	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
27. Auxiliamos a realizar grandes mudanças (volume) aos produtos/serviços existentes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
28. Auxiliamos a realizar mudanças rápidas (velocidade) aos produtos/serviços existentes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
29. Auxiliamos no desenvolvimento de serviços originais (novos) para o mercado	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
30. Utilizamos ferramentas e técnicas de projeção para refletir sobre ameaças futuras	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
31. Utilizamos ferramentas e técnicas de projeção para refletir sobre oportunidades futuras	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>

g) Em relação à capacidade de precificação baseada em valor de sua empresa	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
32. Nosso preço é baseado nas vantagens que o produto/serviço oferece	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
33. Há equilíbrio entre as vantagens do produto/serviço e seu preço possível	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
34. Nosso preço é baseado nas vantagens que o produto/serviço oferece em comparação com os produtos dos concorrentes	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>
35. Nosso preço é baseado no valor percebido pelos clientes (benefícios versus custos)	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>

h) Em relação ao seu desempenho de mercado	Discordo Totalmente	Concordo Totalmente
36. Atraímos novos clientes	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
37. Abrimos novos mercados	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
38. Capturamos participação de mercado	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
39. Retemos clientes	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
40. Temos clientes satisfeitos	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
41. Aumentamos nossas vendas	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
42. Aumentamos nosso faturamento	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
43. Aumentamos nossa lucratividade	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	

PERFIL DO RESPONDENTE E DA EMPRESA

PERFIL DO RESPONDENTE

44. Gênero (opcional): (1) Masculino (2) Feminino

45. Idade do respondente:

- (1) 20 a 29 anos
- (2) 30 a 39 anos
- (3) 40 a 49 anos
- (4) 50 a 59 anos
- (5) \geq 60 anos

46. Escolaridade do Respondente:

- (1) Ensino fundamental incompleto
- (2) Ensino fundamental completo
- (3) Ensino médio incompleto
- (4) Ensino médio completo
- (5) Ensino superior incompleto
- (6) Ensino superior completo
- (7) Pós-graduação incompleta
- (8) Pós-graduação completa

PERFIL DA EMPRESA

47. Nome da empresa (opcional): _____

48. Número de colaboradores da empresa:

- (1) Até de 19 colaboradores
- (2) de 20 a 99 colaboradores
- (3) de 100 a 200 colaboradores
- (4) de 201 a 300 colaboradores
- (5) de 301 a 400 colaboradores
- (6) de 401 a 499 colaboradores
- (7) Acima de 500 colaboradores

49. Tempo de fundação da empresa:

- (1) Menos de um ano
- (2) 1 a 5 anos
- (3) 6 a 10 anos
- (4) 11 a 15 anos
- (5) 16 a 20 anos
- (6) acima de 20 anos

50. Quanto aos mercados em que a empresa atua:

- (1) Interno
- (2) Interno e externo

51. Qual o seu percentual de participação de mercado?

- (1) 1 a 5%
- (2) 6 a 10%
- (3) 11 a 15%
- (4) 16 a 20%
- (5) Mais de 20%

52. Faturamento bruto da empresa nos últimos 12 meses (em R\$):

- (1) Abaixo de 359 mil
- (2) de 360 mil a 3,6 milhões
- (3) acima de 3,6 milhões a 6 milhões
- (4) de 6,1 milhões a 9 milhões
- (5) de 9,1 milhões a 12 milhões
- (6) acima de 12 milhões

53. Percentual de aumento de vendas projetado para 2018:

- (1) 0 a 5%
- (2) 6 a 10%
- (3) 11 a 15%
- (4) 16 a 20%
- (5) Mais de 20%

54. Percentual médio de lucratividade projetado para 2018:

- (1) 0 a 5%
- (2) 6 a 10%
- (3) 11 a 15%
- (4) 16 a 20%
- (5) Mais de 20%

Se tiver interesse em receber um resumo dos resultados desta Tese Doutoral, por gentileza informe seu endereço de e-mail: _____