

A Cocriação de Valor Aplicada ao Mercado Industrial: Estudo de Caso na Empresa Kerry do Brasil

Autoria

Jorge Tenório Fernando - jtfernando@uol.com.br

Prog de Estudos Pós-Graduados em Admin/PUC-SP - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Alexandre Luzzi Las Casas - alascasas@terra.com.br

Prog de Estudos Pós-Graduados em Admin/PUC-SP - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

Resumo

Cada vez mais se fala em cocriação de valor como um dos caminhos de êxito para crescimento sustentável das empresas, sendo incorporada às estratégias de marketing. Entretanto, o conceito de cocriação tem sido frequentemente discutido e aplicado num contexto empresa-consumidor (B2C), com ênfase sobretudo em serviços mais do que produtos; ademais, poucos estudos versam sobre sua aplicação em mercados industriais através da cooperação empresa-empresa (B2B). Esse artigo objetiva identificar e discutir a aplicação da cocriação de valor num contexto B2B por meio de uma pesquisa teórica sobre o tema, seguida de trabalho de campo e elaboração de um estudo de caso de uma empresa multinacional do ramo de alimentos e bebidas no Brasil. Como resultado, foram identificadas diferenças e semelhanças entre as duas abordagens para cocriação, destacando-se o grau de responsabilidade entre as partes, os riscos envolvidos bem como as vantagens e benefícios da abordagem para os mercados industriais.

A Cocriação de Valor Aplicada ao Mercado Industrial: Estudo de Caso na Empresa Kerry do Brasil

Resumo

Cada vez mais se fala em cocriação de valor como um dos caminhos de êxito para crescimento sustentável das empresas, sendo incorporada às estratégias de marketing. Entretanto, o conceito de cocriação tem sido frequentemente discutido e aplicado num contexto empresa-consumidor (B2C), com ênfase sobretudo em serviços mais do que produtos; ademais, poucos estudos versam sobre sua aplicação em mercados industriais através da cooperação empresa-empresa (B2B). Esse artigo objetiva identificar e discutir a aplicação da cocriação de valor num contexto B2B por meio de uma pesquisa teórica sobre o tema, seguida de trabalho de campo e elaboração de um estudo de caso de uma empresa multinacional do ramo de alimentos e bebidas no Brasil. Como resultado, foram identificadas diferenças e semelhanças entre a abordagem B2B e B2C para cocriação, em que se destaca o grau de responsabilidade entre as partes, os riscos envolvidos bem como as vantagens e benefícios da abordagem para os mercados industriais.

Palavras-Chave: cocriação de valor; mercados industriais; estratégia de marketing; cooperação entre empresas

1. Introdução

A função prioritária do processo de marketing evoluiu com a complexidade do ambiente econômico, tecnológico e competitivo. (LAMBIN e SCHULING, 2012). Nessa perspectiva, os autores reforçam a ideia já bastante difundida de que o comprador não busca um produto como tal, mas sim uma solução para um problema, solução essa que o produto/serviço pode oferecer. Sendo assim, o processo de marketing se traduziria na concepção e promoção de uma solução de valor para problemas de pessoas e de empresas e que, como resultado, gerasse ganhos mútuos, traduzidos pela satisfação do usuário do produto ou serviço bem como pela rentabilidade da empresa que entregou a solução.

Por outro lado, Bettencourt, Lusch e Vargo (2014) advogam que perdura em muitas empresas uma lógica antiga, através da qual o foco para a criação de valor ainda reside sobre a empresa ou o produto, conforme problematizado desde há muito por autores como Levitt (1996), no clássico *Miopia em Marketing*. Seguindo essa vertente, esses autores afirmam que, para ter sucesso nesse ambiente dinâmico e complexo as empresas deveriam deslocar o foco do produto para o serviço, pois “a ótica de serviço possui o foco adequado para a criação de valor na medida em que ajuda os clientes a realizarem uma ou mais tarefas (p.ex. cumprir um objetivo ou resolver um problema), e essa reorientação permite que as empresas façam questionamentos realmente centrados no cliente, fundamentados na criação de valor” (BETTENCOURT; LUSCH; VARGO, 2014, p.44). Em outro estudo, Las Casas (2014) propõe a cocriação de valor pelo envolvimento do cliente no processo de elaboração de um produto, ou mesmo em outras práticas mercadológicas, mediante o uso das mídias sociais. Dessa forma, em vez de simplesmente realizar pesquisa de mercado como etapa prévia ao processo de desenvolvimento de produto, as empresas disponibilizariam plataformas virtuais de aproximação e interação com o cliente, passando então a incorporar seus *inputs* nas principais atividades de criação da empresa, de forma que o produto lançado resultaria, em grande medida, de suas contribuições. Para fins desse estudo, pois, busca-se identificar a extensão desses problemas em uma relação entre empresas, procurando compreender como se dá o processo de cocriação de valor e suas diferenças e semelhanças comparadas com uma

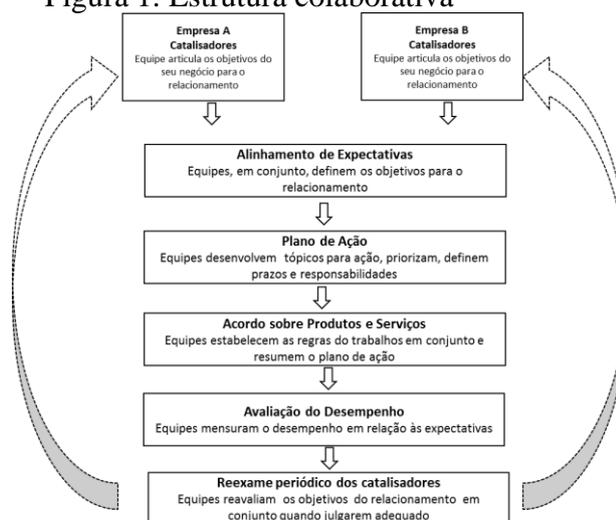
relação empresa-consumidor, buscando distinguir seus principais componentes, ocorrências e implicações. Para tanto, pretende-se, primeiramente, realizar o levantamento de algumas pesquisas dedicadas à teorização e aplicação do conceito de cocriação, sobretudo aquelas voltadas para a relação B2B. Em seguida, será relatado estudo de caso em uma empresa fabricante de insumos para as indústrias de alimentos e bebidas.

Como justificativa ao presente trabalho está o interesse em compreender os problemas relacionados à cocriação de valor nos mercados industriais, sob a forma de um estudo de caso, dando-lhes, com isso, melhor delineamento em suas dimensões aplicadas. Em outras palavras, busca-se fazer eco às discussões correntes das teorias e estudos empíricos de cocriação entre empresa e consumidor – efetuando, portanto, alguma contribuição do ponto de vista acadêmico – buscando estender seu alcance prático na esfera industrial. Vale ressaltar que embora alguns estudos recentes tenham explorado o enfoque da cocriação em B2B, apresentam recortes ainda bastantes específicos, tais como como a importância de equipes interfuncionais das duas empresas como condição necessária para a realização de cocriação, no estudo de Lambert e Enz (2012). Outros pesquisadores identificaram o processo de cocriação entre empresas de softwares do tipo ERP (SARKER et al, 2012). Estes autores apontaram distintos mecanismos subjacentes à cocriação de valor em B2B e apresentaram os elementos influenciadores de tais mecanismos especificamente no setor de softwares, analisando a relação dos fabricantes e os intermediários entre eles e os usuários dos aplicativos. Komulainen (2014), em outro estudo, conduziu uma pesquisa para identificar o papel da aprendizagem no processo de cocriação em B2B. O autor concluiu que fatores como a disposição do cliente para fazer certos sacrifícios, sua capacidade absorptiva e a orientação para explorar conhecimentos existentes ou novos conhecimentos são determinantes para o sucesso da aprendizagem na cocriação tendo que vista que seu valor percebido varia conforme seu grau de abertura a eles. Sendo assim, esse estudo contribuirá para preencher em parte essa lacuna, ao trazer para a esfera da discussão acadêmica um estudo comparativo sobre o tema da cocriação nos mercados B2B visando a um aprofundamento teórico e sua aplicação no mundo empresarial, somando-se às incursões ainda relativamente tímidas nessa dimensão e aproveitando o campo fértil aberto pelos estudos de cocriação voltados para o consumidor.

2. A cocriação de valor no ambiente B2B

No ambiente industrial, a criação de valor, conceitualmente falando, não sofre grandes mudanças do que representa para um consumidor. Segundo Komulainen (2014), a criação de valor em mercados industriais é vista como o processo pelo qual fornecedores agregam valor para seus clientes, e como tais clientes percebem esse valor nas ofertas entregues” (KOMULAINEN, 2014, p. 238). Na realidade, conforme atestam Hutt e Speh (2004), do ponto de vista de marketing há inúmeras semelhanças entre os mercados de consumo e industrial. No entanto, Komulainen (2014) afirma que a cocriação de valor no contexto B2B é ainda bastante teórica, havendo poucos estudos empíricos que atestem sua aplicabilidade. Ademais, Lambert e Enz (2012) chamam a atenção para o fato de que, em primeiro lugar, a definição do que seja valor é dada única e exclusivamente pelo beneficiário do produto ou serviço e, em segundo lugar, a percepção do valor eventualmente criado irá variar entre empresas e até mesmo entre pessoas dentro da mesma organização. Com o objetivo de reduzir os possíveis ruídos de cada lado do ponto de vista do valor esperado, esses autores propõem um modelo estrutural para a colaboração, representado na Figura 1.

Figura 1. Estrutura colaborativa

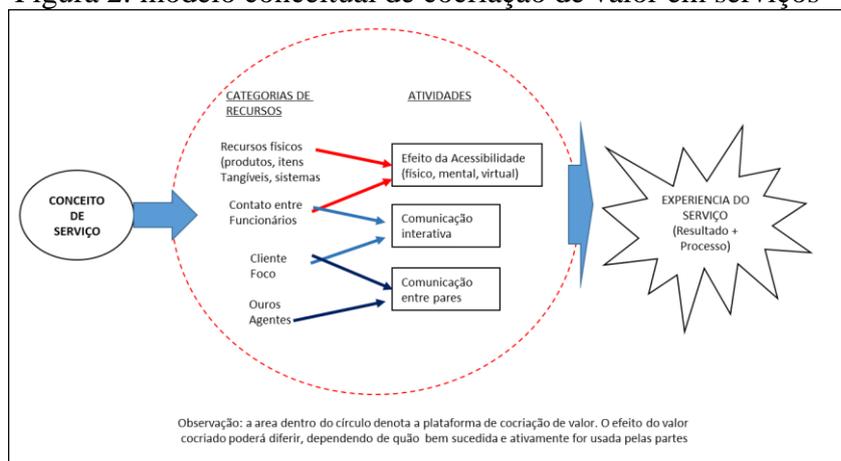


Fonte: Lambert e Enz (2012)

Para esses autores, a colaboração se inicia a partir do exame dos objetivos de cada uma das partes para a cooperação, os quais devem convergir para objetivos em conjunto. Em seguida, devem elaborar um plano detalhando ações, prazos e responsabilidades dos envolvidos. O processo também deve contemplar as regras de interação entre as equipes, bem como avaliações periódicas de desempenho e, caso necessário, a revisão dos objetivos. Essa seria, portanto, um modelo para se realizar colaboração de forma a gerar um alinhamento de expectativas e métricas de execução desde o início, assim como um equilíbrio de forças e responsabilidades para a realização das ações visando o alcance efetivo dos objetivos, sendo, assim, uma ferramenta prática de trabalho colaborativo para os executivos.

Grönroos (2012) evidencia o caráter metafórico da cocriação de valor conceituada por Vargo e Lusch e propõe um modelo conceitual alternativo, que segundo ele, “inclui todos os elementos necessários para entender, planejar e responder às interações cliente-empresa de forma a dar suporte à criação de valor para ambos”. Seu modelo está sintetizado na Figura 2:

Figura 2: modelo conceitual de cocriação de valor em serviços



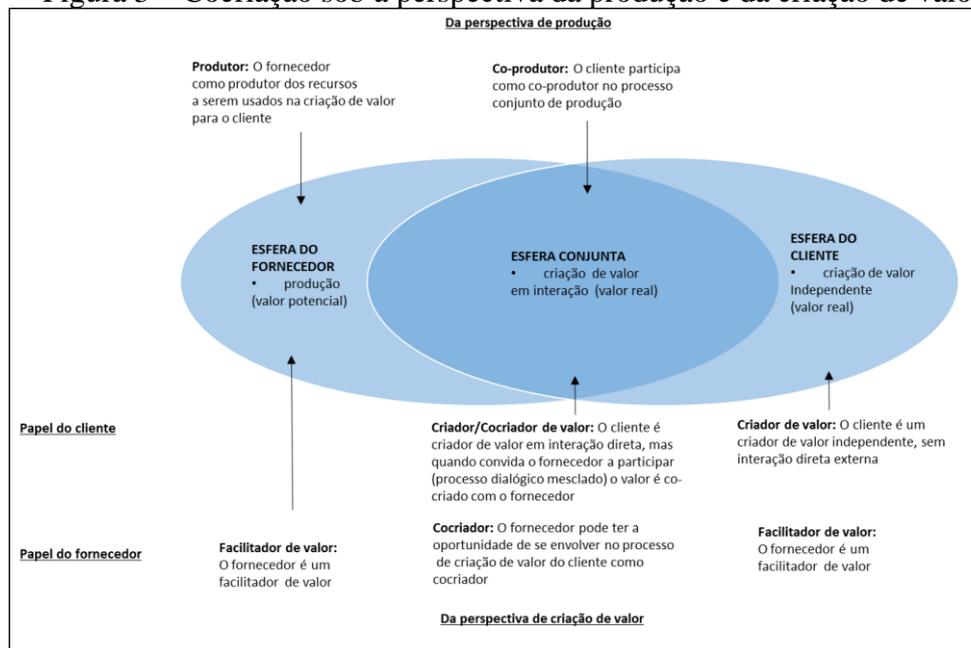
Fonte: Grönroos (2012)

Para esse autor, uma vez definido o conceito do serviço desejado, a cocriação ocorre mediante o compartilhamento de recursos e a comunicação aberta e direta entre as partes – fornecedor, cliente-alvo e beneficiário do serviço, e outros agentes – para a execução das tarefas

necessárias. O resultado da cocriação dependerá da habilidade e nível de interação dos atores envolvidos com os recursos disponíveis.

Cova, Dalli, Zwick (2011, p.237), referindo-se aos trabalhos de Grönroos (2008, 2011), corroboram essa assertiva de que o conceito de criação de valor carrega múltiplas interpretações, e afirmam que a concepção, o desenvolvimento e a produção de recursos devem antes ser entendidas como elementos condicionantes da criação de valor, já que ela mesma só pode ser considerada efetiva quando tenha seu resultado reconhecido pelo usuário do produto ou serviço (*value-in-use*). Em outro trabalho, Grönroos e Voima (2013) alegam que os termos criação e cocriação de valor têm sido usados indistintamente sem o devido rigor do ponto de vista de suas diferenças conceituais, e propõem desfazer o equívoco ao delinear suas características distintas. Para esses autores, a **criação de valor** está associada ao valor em uso percebido pelo cliente, ao passo que a **cocriação de valor** implica a interação direta entre cliente e o fornecedor do produto ou serviço. A Figura 3 apresenta as esferas da cocriação de valor, incluindo a delimitação dos papéis do fornecedor e do cliente, bem como o que eles realizam em conjunto, que seria efetivamente a cocriação.

Figura 3 – Cocriação sob a perspectiva da produção e da criação de valor



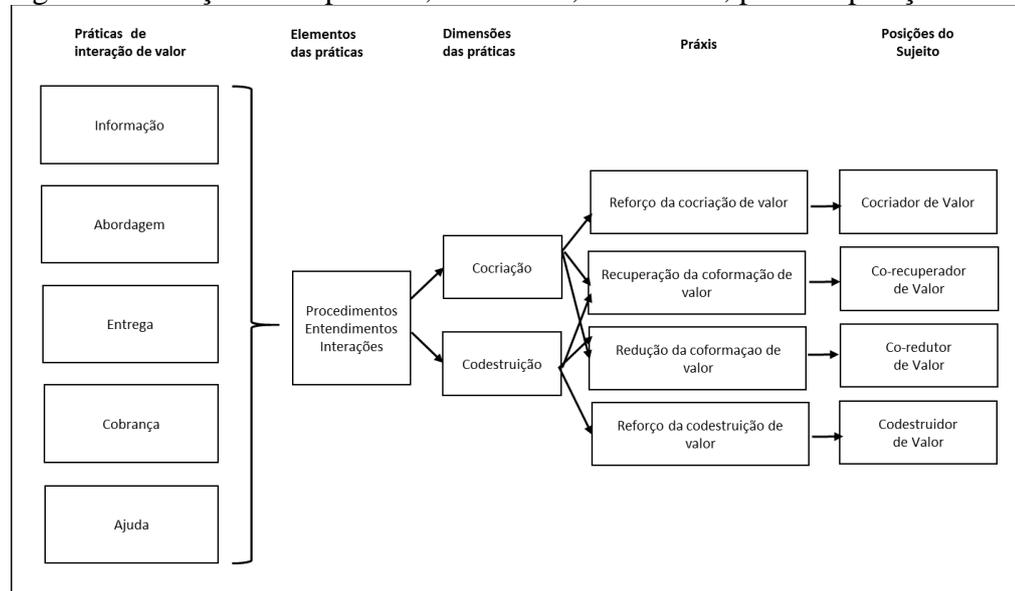
Fonte: Grönroos e Voima (2013)

Para esses autores, a criação de valor é uma prerrogativa do cliente, pois é ele quem determina o valor efetivamente gerado por um produto ou serviço; sendo assim, a cocriação de valor somente é possível quando há abertura do cliente à participação do fornecedor, o qual poderá interagir com cliente, em um processo dialógico. Em qualquer outra situação diversa o fornecedor seria apenas um facilitador, mas não realmente um criador de valor ativo para o cliente.

Echeverri e Skalen (2011) apresentam cinco práticas de interação pessoais que consideram essenciais à cocriação de valor: informação, abordagem, entrega, cobrança e ajuda. Ademais, trazem à luz da discussão não só o tema de cocriação, mas também o conceito da co-destruição de valor. Para esses autores, a co-destruição de valor pode ocorrer durante o processo de interação entre cliente e fornecedor devido a divergências relacionadas aos procedimentos, entendimentos e engajamentos que levariam a uma redução drástica no

nível de interação – e, portanto, da criação de valor – entre as partes. De uma à outra situação, plena cocriação ou plena co-destruição, podem existir etapas intermediárias que elevem ou diminuam o grau de cocriação entre os atores envolvidos, conforme ilustra a figura 4.

Figura 4 - Relação entre práticas, elementos, dimensões, práxis e posições



Fonte: Echeverri e Skalen (2011)

Para esses autores, se o acordo em relação às práticas de informação, abordagem, entrega, cobrança e ajuda entre as partes forem convergentes, predomina o status de cocriação plena; se, por outro lado, houver divergência sobre essas mesmas práticas, isso poderá levar à co-destruição plena. As situações intermediárias indicam o surgimento de ruídos ao longo do processo, podendo levar o grupo em direção a um ou outro caminho.

Por fim, Jääskeläinen, Kortelainen e Hinkkanen (2013) trazem uma perspectiva da cocriação de valor aplicada ao contexto B2B em mercados de alta tecnologia. Para esses autores, diferentemente do que ocorre na relação empresa-consumidor, a relação entre duas empresas pressupõe interesses nem sempre convergentes – sendo assim, o cliente buscaria adquirir um certo produto de forma exclusiva com o fim de ganhar ou manter uma condição de vantagem competitiva, ao passo que ao fornecedor interessaria a venda desse mesmo produto ao um grande número de clientes, visando a maximizar o lucro resultante daquela tecnologia. Para discutir esse problema, os autores fazem uma abordagem sob três perspectivas, quais sejam: 1) a do fornecedor, isoladamente; 2) a do cliente, também individualmente; 3) uma abordagem sistêmica que considera um alinhamento dos objetivos de longo prazo dos atores individuais. Sua pesquisa revelou uma diferença significativa nos resultados da abordagem sistêmica em comparação às isoladas, nas quais, embora as duas empresas possam auferir benefícios no trabalho conjunto, uma das partes tende a levar vantagem sobre a outra; ademais, a abordagem sistêmica demonstrou maiores ganhos na cooperação de longo prazo em vez de uma oportunidade de trabalho conjunto de alcance limitado e efeitos de curto prazo apenas. (JÄÄSKELÄINEN; KORTELAINEEN; HINKKANEN, 2013)

3. Procedimentos metodológicos

Esse estudo fará uso do ferramental de pesquisa qualitativa, por meio de estudo de caso e abordagem interpretativa da teoria. Yin (2005, p.20) assinala que “a clara necessidade

pelos estudos surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos”, em particular quando se busca examinar acontecimentos contemporâneos, permitindo observação direta de tais eventos e contato com pessoas chave ligadas ao objeto de estudo. Na mesma direção, Hartley (apud GODOY, 2006, p.127) propõe que “os estudos de caso são especialmente úteis quando o pesquisador deseja compreender os processos e interações sociais que se desenvolvem nas organizações, situando-os no contexto histórico – atual e/ou passado – no qual estão imersos”.

Como método de coleta de dados, para os efeitos deste estudo, foram preparadas entrevistas semiestruturadas para compreender melhor o contexto de aplicação do referencial teórico, testar as questões geradas e corrigir ou aprimorar os conceitos que serviram de base para a pesquisa. Em preparação para a elaboração do protocolo de entrevistas, foram pesquisados materiais e documentos da empresa, seguindo as orientações para pesquisa qualitativa de manuais como de Denzin e Lincoln (2005) e de Yin (2005), específicos sobre metodologia de pesquisa qualitativa e estudo de caso qualitativo. Também foi usado o método de observação, pois um dos autores atuou na organização objeto de estudo por dez anos, o que permitiu, além do acesso facilitado às dependências da empresa e aos funcionários para realização da pesquisa, uma melhor compreensão dos antecedentes e do contexto da transformação pela qual a organização passou para a adoção da cocriação como uma de suas estratégias de crescimento.

Para abordagem aos entrevistados, inicialmente foram feitos contatos telefônicos para explanação dos objetivos da pesquisa e verificação de sua concordância em participar. Em seguida, foi enviada mensagem a eles por correio eletrônico, discorrendo brevemente sobre o tema a ser abordado e formalizando a solicitação de agendamento da entrevista. As conversas ocorreram pessoalmente, com duração de 30 a 60 minutos cada e foram gravadas com autorização dos entrevistados. Foram entrevistadas 10 pessoas no total, incluindo presidentes de unidade de negócio, diretores comerciais, de marketing estratégico e de pesquisa e desenvolvimento, com um tempo de experiência profissional de 20 anos, dos quais 9 na Kerry, em média.

Posteriormente, as entrevistas foram transcritas e foi realizada uma leitura acurada, buscando identificar pontos similares e divergentes nas respostas que indicassem recorrência. Além disso, foi feito um cuidadoso alinhamento das respostas dos entrevistados com o desenvolvimento teórico para aprofundar o entendimento das afirmativas. Algumas comparações com outros estudos foram analisadas e as respostas foram discutidas com professor especialista para a confiabilidade dos construtos. Ao depurar os principais pontos ressaltados pelos entrevistados, chegou-se a uma síntese dos principais elementos que emergiram da pesquisa, a partir dos relatos dos entrevistados, que incluem: as diferenças no entendimento dos objetivos da cocriação B2B em relação ao B2C; as condições necessárias para se fazer cocriação; o grau de abertura dos clientes; as etapas do processo; as informações compartilhadas; e os resultados alcançados. Discorreremos em mais detalhe sobre tais elementos na discussão do caso e na análise dos resultados da pesquisa de campo.

4. Estudo de caso - Kerry

A empresa Kerry Taste & Nutrition é uma multinacional fornecedora de produtos (ingredientes funcionais, aromas e soluções integradas) para a indústria de alimentos e bebidas. Seus clientes incluem empresas multinacionais como Unilever, Nestlé, Coca-Cola, Starbucks, McDonald's, Danone e Pepsico, e brasileiras como Bauducco, BRF, M. Dias Branco, Copenhagen e ABInbev, entre outras. Parte de sua estratégia para crescimento dos negócios é feita por meio de um trabalho de cocriação com tais clientes visando ao

desenvolvimento de novos produtos de forma exclusiva. Esse trabalho envolve equipes das duas empresas, assim como outras áreas, dependendo do escopo do projeto. Inicialmente, a empresa compartilha com o cliente informações como números de mercado e tendências de consumo, e abre seus laboratórios e plantas piloto de aplicação aos clientes para o desenvolvimento de conceitos em conjunto e a produção, em pequena escala, dos produtos finais, o que permite ajustes rápidos nas formulações dos produtos. Ademais, a área sensorial realiza testes com os produtos finais, submetendo-os a painéis de consumidor para entender o grau de aceitabilidade. Por fim, a disponibiliza recursos do departamento de assuntos regulatórios, visando a analisar a composição e rótulo do conceito recém-desenvolvido para garantir que cumpra com todos os requisitos legais para a fabricação e comercialização. Dependendo do tamanho e complexidade do projeto, o cliente pode passar um dia inteiro, uma semana completa, ou períodos regulares na Kerry que podem totalizar um ano.

5. Análise dos Resultados

5.1 Diferença de objetivos na cocriação em B2C e B2B: a principal diferença apontada na pesquisa refere-se ao objetivo das partes; a relação B2B envolve duas empresas com objetivo comum, que é o de gerar negócios, ao passo que na relação B2C, uma das partes – o consumidor – apresenta natureza diversa, sobretudo relacionada a maior desprendimento, ligado a menor responsabilidade no processo. Sobre isso, o CEO mencionou que “a Kerry hoje busca não apenas uma relação B2B, mas uma relação B2B2C”. Esta afirmativa está coerente com o que propõem Lambert e Enz (2012), que a colaboração se inicie a partir da discussão dos objetivos de cada um dos parceiros. Para o diretor de marketing estratégico, essa relação contempla “um envolvimento que vai além do seu cliente direto, chegando ao cliente desse cliente, que é o consumidor final para a realização de um trabalho mais assertivo”. De toda forma, ainda que o papel do consumidor seja crucial no processo, sua responsabilidade é praticamente nula. Lambert e Enz (2012) também mencionam que o processo B2B deve contemplar as regras de interação entre as equipes, o que também pode ser entendido como os limites de relacionamentos entre as partes.

5.2 Condições necessárias para se fazer cocriação em B2B: a confiança foi mencionada por todos os entrevistados como ponto de partida para se fazer cocriação, tendo em vista que, nas palavras do presidente da divisão de carnes, “há compartilhamento de informações confidenciais de ambas as empresas para a realização do trabalho em conjunto”. Associadas à confiança foram mencionadas, pelo diretor comercial, a “transparência, honestidade e abertura técnica”. Neste sentido, Grönroos (2012) observa que o resultado da cocriação depende da habilidade e nível de interação dos atores envolvidos, condição mencionada pela maioria dos entrevistados. Esta interação promove os atributos mencionados e facilita o trabalho em conjunto de forma profícua. Outras condições importantes ressaltadas pelo diretor de pesquisa e desenvolvimento foram: “um briefing claro, que inclua expectativas de ambas as partes; indicadores do consumidor-alvo; direcionamento de preço; tempo de execução; disponibilidade, responsabilidade e compromisso dos times para a realização do trabalho”. Estes procedimentos podem evitar o que Echeverri e Skalen (2011) consideram como co-destruição, uma redução do nível de interação devido a divergências relacionadas aos procedimentos, entendimentos e engajamentos.

5.3 Grau de abertura dos clientes para realizar cocriação: a pesquisa mostra que a abertura para cocriação ainda é considerada relativamente baixa no Brasil, tendo em vista que os papéis fornecedor-cliente são bastante demarcados, revelando ainda uma certa oposição no relacionamento. No entanto, aponta-se que ocorre maior disponibilidade de fazer cocriação entre os clientes multinacionais da Kerry, que buscam, segundo a Gerente de Marketing Foodservice, “resguardar os segredos de seu negócio por meio de contratos de

confidencialidade”, muitas vezes de alcance global, e “enxergam com maior clareza os benefícios da realização trabalho a quatro mãos”, pela sinergia dos recursos combinados, a aceleração do processo e o aumento da assertividade.

5.4 Etapas do processo de cocriação: Para o Diretor de Marketing Estratégico, o processo de cocriação não difere de um projeto interno de inovação, com a diferença de que inclui membros da Kerry e o cliente, e, segundo ele, contempla as seguintes etapas principais: “reunião inicial para entendimento das necessidades e alinhamento das expectativas; construção de uma agenda de trabalho que inclua objetivos, regras, atividades e responsabilidades; elaboração do briefing específico do projeto, incluindo escopo, potencial de venda, capacidades produtivas para concretização e tempos; aprovação da diretoria de ambas as empresas; início da execução do trabalho; reuniões regulares de andamento (*process gates*) com os principais envolvidos até a completa finalização.”

Essas etapas apontadas pela empresa como essenciais para um trabalho de cocriação dela com seus clientes guardam semelhanças com a estrutura colaborativa proposta por Lambert e Enz (2001), corroborando, portanto, o modelo apresentado pelos autores.

5.5 Informações compartilhadas no trabalho de cocriação: conforme se apurou nas entrevistas, no relacionamento entre as partes procura-se preservar o que se considera propriedade intelectual. Quando há compartilhamento, é exclusivamente da parcela necessária à realização do projeto, e dado que existe a relação de confiança já mencionada anteriormente, além de proteção via contrato de confidencialidade. Segundo do diretor de operações, “a informação aberta inicialmente, apesar de interna, é de baixa sensibilidade, sendo normalmente compartilhada com outras partes – se do cliente, com outros fornecedores; se da Kerry, com outros clientes”. À medida que se avança e aprofunda o trabalho, informações mais sensíveis de cada parte podem ser compartilhadas, mas se mantém uma “caixa-preta”. No final do processo há casos, por exemplo, diz ele, em que “a formulação desenvolvida pela Kerry torna-se propriedade do cliente, ou é aberta ao cliente após um determinado período, ou, o que é mais comum, permanece de propriedade da Kerry caso envolva uma tecnologia ou processo chave da empresa”. Nesse aspecto, a pesquisa reflete a problemática da cocriação trazida por Jääskeläinen, Kortelainen e Hinkkanen (2013), em que, diante do conflito da exclusividade de um certo projeto, as empresas buscam um alinhamento de objetivos de longo prazo que, de certa forma, minimizem o efeito desse problema isolado.

5.6 Resultados alcançados com a cocriação: apesar de ser um processo relativamente novo na empresa, e de implicar um investimento considerável de tempo, dinheiro e pessoas, o CEO afirma que “fazer cocriação com os clientes da Kerry é compensador”. A empresa investiu na construção de ambientes exclusivos para o cliente em seus centros globais de inovação, espaços que reproduzem restaurantes e estações de bebidas com todos os equipamentos necessários para criar experiências gastronômicas para o consumidor. Como resultado desse esforço, dentre outras iniciativas, a o presidente revelou ter um “*hit rate* de aprovação dos projetos de 50% nos trabalhos de cocriação comparado à taxa de 12% obtida em projetos regulares”. Com isso, o Diretor de P&D afirma que “a cocriação alterou a dinâmica da inovação”, permitindo ao seu cliente “responder mais rapidamente aos anseios do mercado consumidor”. Entretanto, embora a pesquisa aponte a existência de cocriação entre fornecedor e cliente da perspectiva do fornecedor apenas, considerando o exposto por Grönroos e Voima (2013), restaria saber se efetivamente houve criação de valor – isto é, qual o valor em uso percebido pelo cliente e atribuído ao produto ou serviço concebido em conjunto. O quadro 2 apresenta uma comparação entre a cocriação no contexto B2B em relação ao universo B2C do ponto de vista de seus principais elementos e características.

Quadro 2 – Comparativo entre Cocriação em B2B e B2C

Cocriação - Elementos	Contexto B2B	Contexto B2C
Objetivos	Empresas tem objetivos convergentes: gerar negócios	Consumidor raramente tem objetivos comuns com a empresa
Responsabilidades	Compartilhadas, ainda que os custos envolvidos tenham maior peso para o fornecedor	Totalmente da empresa; consumidor não é afetado pelos custos nem por outros efeitos
Compartilhamento de Informações	Área sensível; abertura implica riscos para os dois lados	Normalmente, sem riscos para o consumidor
Grau de abertura das partes	Baixo de ambos os lados, com aumento gradual nas grandes	Consumidor: alto Empresa: médio
Resultados/Benefícios	Positivos para ambas empresas	Positivos para empresa e consumidor

Fonte: autores

Considerações finais

No âmbito de nossa proposta inicial, efetuamos uma discussão da cocriação de valor no contexto B2B. Notou-se que, em sua essência, o modelo aplicado no mercado industrial não difere daquele empregado em uma relação empresa-consumidor. No entanto, uma diferença salutar refere-se aos objetivos e responsabilidades, mais equilibrados entre as duas partes no contexto B2B, os quais pouco recaem sobre o consumidor no ambiente B2C. A empresa pesquisada atesta o benefício da cocriação com alguns de seus clientes, de forma seletiva, já que nem todos estão preparados para realizá-la de forma plena. Ademais, é um processo que requer um investimento considerável de recursos, que poderão se perder caso não haja o correto entendimento dos objetivos e das etapas do processo por ambas as partes; não ocorram as condições necessárias para o trabalho conjunto, não haja suficiente grau de abertura dos clientes, com compartilhamento informações; e finalmente, não haja o devido compromisso com o projeto e reconhecimento do valor que poderá ser aportado no processo de cocriação entre as empresas. Por fim, um entendimento que fica patente na pesquisa é o aporte do nível de serviço, tendo em vista que parte considerável dos esforços mencionados pela empresa se evidenciam pelo conceito da lógica de serviço dominante advogada por Bettencourt, Lusch e Vargo (2014). Entende-se, portanto, que se a cocriação de valor no ambiente B2C pode atingir a um número expressivo de consumidores, tendo resultados amplos e crescentes, no contexto B2B ela pode ser empregada com igual eficácia, com o benefício do risco compartilhado e de uma relação possivelmente mais duradoura em razão da interdependência cliente-fornecedor e, mais do que isso, o valor reconhecidamente gerado para ambos. Como limitações do estudo, identificamos a pouca literatura existente sobre cocriação em B2B e também o fato de nos havermos concentrado em uma só empresa na pesquisa de campo. Especificamente para este último ponto, julgamos que a repetição da pesquisa com outras empresas fornecedoras de insumos semelhantes à pesquisada, bem como com seus clientes poderia conferir maior robustez ao trabalho, eventualmente permitindo inferir alguma generalização no diálogo com a teoria.

Referências

BETTENCOURT, L.A.; LUSCH, R.F.; VARGO, S. L. A service lens on value creation: marketing's role in achieving strategic advantage. **California Management Review**, Vol. 57, No. 1, p. 44–66, 2014.

- COVA, B.; DALLI, D.; ZWICK, D. Critical perspectives on consumers' role as 'producers': Broadening the debate on value co-creation in marketing processes. **Marketing Theory**, Vol. 11(3), p.231–241, 2011.
- DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Eds). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, Sage, 2005.
- ECHEVERRI, P.; SKALEN, P. Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. **Marketing Theory**, 1, n.3, p. 351–373, 2011.
- GODOsarY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Orgs.) **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo, Saraiva, p.115-46, 2006.
- GRÖNROOS, C. Conceptualising value co-creation: a journey to the 1970s and back to the future. **Journal of Marketing Management**, Vol. 28, Nos. 13–14, December, p. 1520-34, 2012.
- GRÖNROOS, C. VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 41, p.133-50, 2013.
- HUTT, M.D.; SPEH, T.W. **Business Marketing Management: A Strategic View of Industrial and Organizational Markets**. 8.ed. Thomson, 2004.
- JÄÄSKELÄINEN, M. A.; KORTELAJINEN, S.; HINKKANEN, J.J. Conceptualizing the co-creation of competitive advantage in technology-intensive B2B markets: agent-based modeling approach. **International Journal of Innovation Management**, Vol.17, n.03, 2013.
- KERRY GROUP. Relatório Anual. Disponível em <http://www.kerrygroup.com/>. Acesso em 15.03.2016.
- KOMULAINEN, H. The role of learning in value co-creation in new technological B2B services. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 29, Number 3, p. 238–252, 2014.
- LAMBERT, D. M.; ENZ, MATIAS G. Managing and measuring value co-creation in business-to-business relationships. **Journal of Marketing Management**, Vol. 28, Nos. 13–14, December, p.1588–1625, 2012.
- LAMBIN, J.J.; SCHUILLING, I. **Market Driven Management: Strategic and Operational Marketing**. Palgrave Macmillan, 2012.
- LAS CASAS, A.L. **Cocriação de valor – conectando a empresa com os consumidores através das redes sociais e ferramentas colaborativas**. São Paulo, Atlas, 2014.
- LEVITT, T. Marketing Myopia. In: Harvard Business Review – Fifteen Key Concepts for Managerial Success. Boston, HBS Publishing, 1996.
- SARKER, S.; SARKER S., SAHAYM, A.; BJØRN-ANDERSEN, N. Exploring value cocreation in relationships between an ERP vendor and its partners: a revelatory case study1. **MIS Quarterly**, Vol. 36, N.1, p.317-38, 2012.
- YIN, R.K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. Porto Alegre, Bookman, 2005.