

**A COPRODUÇÃO DE SERVIÇOS INTENSIVOS EM CONHECIMENTO E CRIAÇÃO DE VALOR:
UMA ANÁLISE EM RELAÇÕES ENTRE EMPRESAS**

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi identificar e descrever como as *expertises* técnica e de negócio do cliente e fornecedor influenciam na coprodução e, seus resultados na criação de valor econômico e relacional em serviços intensivos em conhecimento. Para entender melhor o relacionamento dessas variáveis, adotou-se pesquisa qualitativa, devido sua natureza exploratória e também por analisar o fenômeno por diferentes perspectivas - clientes, fornecedores e interação entre eles. Foram conduzidas entrevistas com gestores de diferentes tipos de serviços intensivos em conhecimento. As entrevistas basearam-se na teoria de coprodução, seus antecedentes e impacto na criação de valor. Nove entrevistas foram realizadas com gestores de diferentes tipos de serviços intensivos em conhecimento - Consultoria de RH, *Software* e Arquitetura e Engenharia. Os entrevistados foram estimulados a trazerem explicações e exemplos sobre os temas para aprofundar o entendimento dos construtos pesquisados. Os resultados revelam que complexidade, customização e relevância estratégica da solução motivam o cliente a participar da coprodução. Os resultados da coprodução são otimizados quando clientes e fornecedores interagem e compartilham *expertise* nas fases de diagnóstico e execução da solução, o que influencia positivamente a percepção de valor do cliente. A interação e troca de *expertise* técnica e de negócios entre fornecedor e cliente favorece a coprodução. A participação do cliente na coprodução e a troca de *expertise* com o fornecedor têm impacto positivo tanto para o valor econômico como de relacionamento. Por fim, observou-se que clientes percebem a solução amplamente, considerando tanto os benefícios funcionais quanto o relacionamento com seus fornecedores.

Palavras-chave: Coprodução; Criação de valor; Expertise.

**THE CO-PRODUCTION OF INTENSIVE SERVICES OF KNOWLEDGE AND VALUE CREATION:
AN ANALYSIS OF RELATIONS BETWEEN COMPANIES**

ABSTRACT

The objective of this research was to identify and describe how clients' and the suppliers' technical and business expertise influence the coproduction and the results in the creation of economic and relational value in knowledge intensive services. In order to understand the relationship between these variables, a qualitative research was adopted, due to its exploratory focus and analyzes of the phenomenon from different perspectives – clients, suppliers and the interaction between them. The interviews were based on co-production theory, its antecedents and impact on the value creation. Nine interviews were conducted with managers of different types of knowledge intensive services - Human Resource Consultancy, Software and Architecture and Engineering. The results showed that complexity, customization and strategic relevance of the solution motivate the customer to participate in the coproduction. The results of coproduction are optimized when customers and suppliers interact and share their expertise throughout the phases of diagnosis and execution of the solution, which positively influences the client's perception of value. The results pointed that co-production increases interaction and exchange of technical and businesses expertise between supplier and customer and that it favors coproduction. The customer's participation in the co-production and the exchange of expertise with the supplier have positive effects on both economic and relational value. Finally, we observed that customers perceive the solution more broadly with a set formed by functional benefits of the solution and the relational processes with their suppliers.

Keywords: Co-production; Expertise; Value creation.

Joselia Oliveira Rabelo ¹
Eliane Pereira Zamith Brito ²

¹ Doutoranda em Administração pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas - EAESP/FGV. Professora efetiva do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca do Rio de Janeiro - CEFET/RJ. Brasil. E-mail: oliveira_joselia@hotmail.com

² Doutora em pela University of Manchester, Inglaterra. Professora da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas - EAESP/FGV. Brasil. E-mail: elianezbrito@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Mudanças significativas no mercado têm provocado colaboração entre as empresas e seus clientes e levaram à reavaliação do Marketing tradicional para uma nova perspectiva. Consoante a isso, empresas pioneiras introduziram mudanças em seus processos de Marketing e começaram a investir na participação mais ativa de clientes no desenvolvimento de sua oferta.

Alinhada a essas mudanças, a literatura de Marketing aponta para a necessidade de se reavaliarem os posicionamentos tradicionais de “Marketing para o cliente” em direção a novas perspectivas de processos colaborativos de “Marketing com clientes e fornecedores”. Esse reposicionamento demanda mudanças no modelo tradicional de negócio centrado apenas na oferta, cuja perspectiva coloca o cliente em posição passiva na produção dessa oferta e nela centraliza o valor. As vantagens esperadas de se alterar esse modelo tradicional na direção de atribuir maior participação ao cliente é a possibilidade de aumento da sua percepção de valor na interação com o fornecedor e que o aumento desse valor percebido contribua para a vantagem competitiva da empresa no mercado. A expectativa dessas vantagens reforça a importância de investigações mais aprofundadas sobre formas de avaliar o valor que emerge do processo de interação entre fornecedores e clientes (Auh, Bell, McLeod & Shih, 2007, Vargo & Lusch, 2004).

Esta nova lógica de pensar os relacionamentos entre empresa e cliente enfatiza o papel dos clientes como criadores proativos de valor e sugere que o valor é criado apenas quando o consumidor usufrui do produto ou serviço, ou seja, é o serviço gerado pela experiência com o bem que pode produzir valor. As empresas são facilitadoras do processo de criação de valor, elas colaboram para essa criação (Payne, Storbacka & Frow, 2008; Chan, Yim & Lam, 2010;). Portanto, a base desta lógica de pensar os relacionamentos é a natureza colaborativa entre fornecedores e clientes; que interagem e usam suas habilidades, capacidades e recursos para fornecer benefícios mútuos e cocriarem valor (Lusch & Vargo, 2012). Portanto, para a criação de valor é fundamental a participação e o engajamento dos clientes. À medida que os clientes percebem o valor decorrente dessas interações, eles tendem a se tornar mais satisfeitos e terem comportamentos mais positivos em relação à empresa fornecedora.

Ainda que artigos apontem benefícios das interações entre fornecedores e seus clientes quanto ao compartilhamento de riscos, acesso a recursos complementares (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012), redução de custos (Auh et al., 2007), aprimoramento das inovações (Chen, Tsou & Ching,

2011; Blazevic & Lievens, 2008) e melhoria do desempenho (Prahalad & Ramaswamy, 2004); os resultados aparecem de forma fragmentada e revelam pouco do relacionamento entre coprodução e criação conjunta de valor no relacionamento entre fornecedor e cliente. Outra lacuna é a escassez de trabalhos empíricos que tenham como foco a díade, isto é, o contexto de interação entre empresas e clientes. Especialmente, os papéis desempenhados por agentes de contato e suas contribuições para a solução e criação de valor (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012).

Há carência de pesquisas que examinem como o valor é produzido, entregue, consumido e percebido pelo cliente nas condições em que os clientes assumem papel ativo na produção do valor (Lindgreen & Wynstra, 2005; Prahalad & Ramaswamy, 2000; Ramírez, 1999; Ito et al., 2012) e como os clientes se engajam em práticas colaborativas de criação conjunta do valor (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012). Bettencourt, Ostrom, Brown & Roundtree (2002) tratam dos resultados da coprodução sob a ótica do valor econômico e reforçam os benefícios que os fornecedores obtêm ao incentivar o comportamento do cliente como empregado parcial da empresa. Mas, desconsideram os reflexos que a coprodução tem na experiência de interação e relacionamento entre cliente e fornecedor.

Trabalhos mais recentes sobre serviço enfatizaram a necessidade de se adotar a perspectiva teórica da lógica dominante de serviço para analisar a interação entre cliente e fornecedor e os seus reflexos na criação de valor. Entretanto, esse tipo de abordagem que trata do valor como um conceito amplo, que engloba tanto o valor econômico quanto o valor de relacionamento, ainda é escassa (Chan, Yim & Lam, 2010) e carece de resultados empíricos (Bettencourt, Lusch & Vargo, 2014). A integração das perspectivas econômica e de relacionamento adotada nessa pesquisa tem a intenção de captar a parcela do valor inerente à oferta em si e também a parcela do valor decorrente da interação e do relacionamento entre cliente e fornecedor no desenvolvimento da oferta. O escopo principal não é a perspectiva de criação de valor unilateral, mas sim a criação de valor decorrente da interação entre cliente e fornecedor.

Supostamente os clientes não contribuem de maneira uniforme ao processo, pois o desempenho das iniciativas de interação pode ser modificado por variáveis, tais como fluxo de comunicação entre empresa e cliente, nível de *expertise* do cliente, comprometimento efetivo das partes envolvidas (Auh et al., 2007), equivalência entre os parceiros, *expertise* e comprometimento das partes (Chen, Tsou & Ching, 2011).

Apesar de algumas pesquisas considerarem a influência positiva da *expertise* na coprodução (Lengnick-Hall, 1996; Auh et al., 2007); esses resultados ainda são contraditórios (Brito & Barguil, 2013) e não foram adequadamente explorados na literatura (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012; Faraj & Sproull, 2000; Tiwana, 2004a), demandando, portanto, aprofundamento da discussão (Tuli, Kohli & Bharadwaj, 2007). Além disso, faltam pesquisas empíricas avaliando como e em qual extensão o conhecimento técnico e o conhecimento do negócio afetam o desenvolvimento efetivo de projetos conjuntos (Tiwana, 2004a).

Assim, esta pesquisa tem como objetivo identificar e descrever como as *expertises* técnica e de negócio do cliente e fornecedor influenciam na coprodução e, seus resultados na criação de valor econômico e relacional em serviços intensivos em conhecimento.

Essa investigação adotou a pesquisa qualitativa, pois tem o interesse de estudar os fenômenos no contexto em que eles ocorrem e busca entender de que maneira se estabelecem interações e processos que constituem a realidade das configurações organizacionais e as atuações dos atores sociais diante dos fenômenos; (Denzin & Lincoln, 2000). Como fonte principal de dados, foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores.

A próxima seção apresenta o referencial teórico do estudo. Em seguida, o método da pesquisa de campo e os resultados serão detalhados. Por fim, tem-se a discussão e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção apresenta a teoria que sustenta o estudo relatado neste artigo.

2.1 Coprodução

A participação e o envolvimento do cliente nas etapas de concepção, desenvolvimento e produção da oferta ou da solução tem sido denominada de coprodução (Etgar, 2008; Jimenez, Voss & Frankwick, 2013; Bettencourt et al., 2002). Essa participação pode ocorrer tanto em processos periféricos da empresa, como é o caso da interação do cliente com orientadores financeiros de serviços bancários (Auh et al., 2007), quanto em iniciativas mais ativas de participação, como na aplicação de conhecimento e compartilhamento de informação entre fornecedores e usuários de serviços de tecnologia (Ordanini & Pasini, 2008).

Apesar de ocorrer em todas as esferas econômicas, a noção de coprodução é particularmente observada no âmbito do serviço,

pois esse tipo de atividade econômica requer maior participação ativa do cliente nas etapas de concepção e execução da solução (Auh et al., 2007; Brito & Barguil, 2013).

O grau de participação do cliente varia em razão do tipo de serviço realizado. Quanto mais customizado, complexo e intensivo em conhecimento é o serviço; maior a demanda de participação do cliente em termos de interação e compartilhamento de informação e recursos (Bettencourt et al., 2002; Chan, Yim & Lam, 2010; Cheung & To, 2011).

O grau de envolvimento do cliente na coprodução depende tanto das ações de incentivo da empresa à participação do cliente, quanto da predisposição do cliente em interagir e expressar suas preferências e necessidades. Ações colaborativas, tais como (Lusch, Vargo & O'Brien, 2007; Mustak, Jaakkola & Halinen, 2013), comunicação e diálogo (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012) e esforços mútuos de integração de recursos entre clientes e fornecedores (Ballantyne & Varey, 2006; Ballantyne & Varey, 2008; Ranjan & Read, 2016; Hosseini & Hosseini, 2013), são formas de interação na coprodução que podem criar configurações de valor.

Haumann, Güntürkün, Schons, & Wieseke (2015) sugerem que os estudos sobre coprodução podem ser agrupados em quatro principais vertentes de pesquisa. Na primeira das vertentes, estariam os estudos introdutórios sobre o tema, realizados nos anos 70 e 80. Esses estudos consideravam predominantemente a perspectiva do vendedor e focavam no efeito que a participação do cliente tem no sistema de produção da empresa. Chase (1978) e Lovelock & Young (1979) estão entre os primeiros autores a discutir a noção de que o cliente pode contribuir com trabalho produtivo e a revelar os benefícios que essa mudança de comportamento do cliente traz à eficiência econômica e produtiva da empresa (Mustak, Jaakkola & Halinen, 2013). Nesse âmbito, pesquisas apontam para oportunidades de ganhos dessa estratégia nos resultados da empresa, tais como redução de custos de produção, ganhos de produtividade (Lovelock & Young, 1979; Mills, Chase & Margulies, 1983), melhorias na qualidade do serviço (Lengnick-Hall, 1996), customização (Mills & Morris, 1986), entre outras possibilidades.

Enquanto essas contribuições produtivas do cliente continuavam a ser consideradas como importantes formas de participação do cliente; as pesquisas sobre coprodução gradualmente começaram a incluir uma variedade de papéis, comportamentos e recursos do cliente durante o processo de serviço. Foram identificados alguns papéis, tais como empregado parcial (Bowen, 1986, Bettencourt et al., 2002, Lengnick-Hall, 1996), coprodutor (Kelley, Donnelly & Skinner, 1990) e

tomador de decisão (Bitner, Faranda, Hubbert & Zeithaml, 1997).

Por outro lado, pesquisas ressaltaram que o incentivo à participação do cliente também demandava mudanças nas formas de gerenciamento dos relacionamentos, troca de informação e comportamentos de avaliação do cliente (Kellogg, Youngdahl & Bowen, 1997). Assim, a discussão sobre as contribuições da participação dos clientes em termos de recursos como informação, conhecimento e competências foi ampliada (Bettencourt et al., 2002)

A segunda vertente de pesquisa relacionada à coprodução se concentra em explorar como e por que clientes decidem se engajar em atividades de coprodução (Haumann et al., 2015; Chan, Yim & Lam, 2010). Essa vertente de pesquisa também avalia as variáveis que predispoem clientes e consumidores finais a participar mais ativamente na coprodução, especialmente condições favoráveis e antecedentes aceitos na literatura, tais como clareza de papel, habilidades e motivações (Auh et al., 2007; Meuter, Bitner, Ostrom, & Brown, 2005; Dellande, Gilly & Graham, 2004), confiança (Brito & Barguil, 2013), entre outras. Com base nesse escopo, acadêmicos investigam os efeitos da coprodução na lealdade do cliente (Auh et al., 2007), condições que favorecem o fornecedor a ter clientes participativos e que sigam suas sugestões (Dellande et al., 2004), ou como fornecedores podem fazer uso de *expertise* e estratégias para gerenciar a interação com seus clientes (Santos & Spring, 2015).

A terceira vertente direciona sua atenção para as consequências psicológicas decorrentes da participação do cliente na coprodução. Esse escopo de investigação concentra-se em pesquisas com consumidores finais e compara as avaliações dos clientes de produtos e serviços nas condições de engajamento ativo ou não na coprodução (Haumann et al., 2015; Bendapudi & Leone, 2003). Com base nessa perspectiva, acadêmicos discutem como o engajamento dos consumidores na coprodução aumenta sua avaliação do produto autoproduzido (Atakan, Bagozzi & Yoon, 2014), impacta nos resultados de satisfação e lealdade do cliente e muda sua atitude em relação à empresa que oferece a oportunidade de coprodução (Hosseini & Hosseini, 2013; Bendapudi & Leone, 2003). Outros estudos analisam se a participação do cliente envolve sua predisposição a aprender, experimentar, colaborar, desenvolver em conjunto e se engajar na comunicação e diálogo ativo com os fornecedores (Pralhad & Ramaswamy, 2004). Também estão incluídos nesse escopo as interações da díade cliente-fornecedor (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012) e a relação entre clientes e outros atores (Teher & Tahar, 2008; Lusch & Vargo, 2012; Jaakkola & Alexander, 2014).

A quarta vertente de pesquisa se apoia na ideia de que o incentivo à colaboração ativa dos clientes em conjunto com a empresa pode ser fonte de estratégia competitiva (Pralhad & Ramaswamy, 2000) e criação de valor (Pralhad & Ramaswamy, 2004; Terblanche, 2014). Vargo e Lusch (2004) defendem que o valor é determinado pelo beneficiário. Nesse sentido, os clientes também podem exercer influência na formulação da proposição de valor mediante negociações e contribuições de seus próprios recursos (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012). As empresas podem oferecer proposições de valor ao incentivar a participação dos clientes: nas interações, no compartilhamento de conhecimentos e nos esforços mútuos para a integração de recursos (Lusch & Vargo, 2012). Nessa perspectiva, é discutido o potencial do engajamento dos clientes na coprodução e sua influência no desempenho do negócio (Pralhad & Ramaswamy, 2004), na criação de valor econômico e relacional entre clientes e empregados da empresa (Chan, Yim & Lam, 2010) e na solução conjunta de problemas com os fornecedores (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012).

2.2 *Expertise*

Trabalhos conceituais e empíricos descrevem as influências positivas do compartilhamento da *expertise* entre cliente e fornecedor (Auh et al., 2007; Hosseini & Hosseini, 2013; Chan, Yim & Lam, 2010), na qualidade dos resultados coproduzidos (Lengnick-Hall, 1996) e na inovação (Chen et al., 2011).

Expertise é definida como conhecimento, habilidades e experiências que se estabelecem entre fornecedores e clientes; com o propósito de diagnosticar problemas, elaborar planos, avaliar desempenho de produtos e ofertas (Auh et al., 2007; Sharma & Patterson, 2000), encontrar alternativas, realizar tarefas específicas (Dellande, Gilly & Graham, 2004; Meuter et al., 2005), desenvolver determinado projeto ou solução (Tiwana, 2004a; Brito & Barguil, 2013; Tuli, Kohli, & Bharadwaj, 2007). O resultado dessas atividades depende do grau de cooperação e relacionamento entre cliente e fornecedor (Chen et al., 2011; Bowen 1986; Lengnick-Hall, 1996; Auh. et al., 2007; Etgar, 2008).

A *expertise* pode ser de negócios ou técnica. A primeira trata da experiência e do conhecimento sobre o mercado de atuação e negócios do cliente. Seus processos, regras, atividades, necessidades dos *stakeholders* e objetivos de negócio. A *expertise* técnica trata da experiência e do conhecimento sobre ferramentas, processos, especificações, materiais, limitações e soluções técnicas específicas (Faraj & Sproull, 2000; Tiwana, 2004b).

A falta de *expertise* interna para desenvolver a solução é a principal razão que predispõe o cliente interagir com o fornecedor no desenvolvimento da oferta. Quanto mais o cliente precisa de soluções para o negócio, processos e ferramentas técnicas especializadas; maior seu engajamento na coprodução (Petri & Jacob, 2016; Tiwana, 2004b). A troca de *expertise* entre cliente e fornecedor permeia todas as etapas da solução: (1) identificação do problema e definição das necessidades do cliente, (2) customização e integração e (3) execução e implantação da solução (Tuli, Kohli & Bharadwaj, 2007; Petri & Jacob, 2016).

A etapa de diagnóstico corresponde à etapa inicial de identificação do problema e definição das necessidades do cliente. Ela inclui o entendimento das especificações da oferta e as necessidades específicas do negócio; tais como mercado de atuação, processo, regras internas e modelo de negócios. O padrão do diagnóstico depende da qualidade da informação e da *expertise* que clientes e fornecedores compartilham na solução (Petri & Jacob, 2016; Schneider & Bowen, 1985; Larsson & Bowen, 1989).

Quando o cliente comunica suas expectativas de forma precisa, articula seu conhecimento sobre o contexto do negócio; ele favorece diagnóstico do problema e aumenta a qualidade dos resultados coproduzidos (Kelley, Donnelly & Skinner 1990; Schneider & Bowen, 1985; Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012; Hosseini & Hosseini, 2013). A necessidade de controle sobre a oferta e as expectativas do cliente quanto ao resultado, estimula o cliente a interagir compartilhar *expertise* com o fornecedor na coprodução (Bell, Auh & Smalley, 2005; Sharma & Petterson, 2000).

Clientes inexperientes e sem conhecimento das especificidades de seu negócio têm maiores dificuldades em definir suas reais necessidades, estruturam mal o problema e pouco contribuem com *inputs* relevantes para customizar a oferta (Auh, et al., 2007; Shim, Shen, Chen, Jiang & Kein, 2010). Essa situação requer maior competência e conhecimento profissional do fornecedor, que precisa desenvolver estratégias de interação e comunicação para extrair informações de valor e gerenciar o processo do serviço de forma a otimizar os resultados para o cliente (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012).

3 MÉTODO

Para entender o relacionamento dessas variáveis da pesquisa, adotou-se a pesquisa qualitativa em razão de suas contribuições de natureza exploratória e também por contribuir com a

análise do fenômeno em diferentes perspectivas: fornecedor, clientes e interação entre eles (Mack, Woodsong, Macqueen, Guest & Emily, 2005).

Foram conduzidas entrevistas com gestores de diferentes tipos de serviços intensivos em conhecimento. As entrevistas tinham como fundamento a teoria relativa à coprodução, seus antecedentes e seu impacto na criação de valor. Os dados foram coletados tanto de empresas fornecedoras quanto de clientes. O critério de seleção para as empresas foi a facilidade de acesso e o critério de seleção dos participantes foi a experiência profissional em nível gerencial dos entrevistados. Foram realizadas nove entrevistas semiestruturadas com gestores envolvidos nas áreas de RH, *software*, engenharia e arquitetura. O critério de seleção dos fornecedores era o envolvimento gerencial e direto nas atividades de venda, desenvolvimento, implantação de solução para o cliente. No lado dos clientes, os informantes eram gestores e contratantes dos serviços.

A estrutura das entrevistas se constituiu em um conjunto de questões relacionadas aos conceitos coprodução, *expertise* e valor. Os dados coletados foram analisados usando a técnica de análise de conteúdo (Kolbe & Burnett, 1991). Por intermédio da leitura das transcrições de cada entrevista códigos foram gerados - segmentos de textos com características compatíveis com as definições teóricas. A cada entrevista analisada se revia como os códigos se relacionavam e se avaliava os resultados frente à teoria, como sugerem Hsieh & Shannon (2005). Utilizou-se o *software* de pesquisa *Hyperresearch* para identificar os trechos das transcrições que pudessem representar códigos e categorias de análise. Essas classificações foram comparadas com a construção teórica existente (Bazeley, 2007; Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012). Esse processo iterativo de análise permitiu construir um melhor entendimento sobre os processos de coprodução nos relacionamentos de fornecimento de serviço e explorar o relacionamento entre os conceitos da pesquisa.

4 RESULTADOS

O foco dessa pesquisa são as empresas intensivas em conhecimento (Kibs). Essas empresas têm como principal preocupação fornecer serviços que se apoiam no acúmulo, na criação e disseminação de conhecimento para outras empresas e organizações. O propósito é desenvolver serviços customizados ou soluções que satisfaçam as necessidades dos clientes (Muller & Doloreux, 2007; Bettencourt et al., 2002).

Nove empresas participaram da pesquisa, sendo três clientes e seis fornecedores. Entre os três

clientes, dois são de consultoria de Recursos Humanos (RH) e um cliente de empresa de engenharia e arquitetura. Entre os seis fornecedores; duas são consultorias de RH, três são de tecnologia da informação e um de serviços de engenharia e

arquitetura. Todas as empresas atuam na cidade do Rio de Janeiro e todos os entrevistados estão num nível gerencial ou de Diretoria. A figura 1 resume o perfil dos entrevistados.

Figura 1 – Descrição dos entrevistados

EMPRESA	SEGMENTO DE ATUAÇÃO	FORMA DE PARTICIPAÇÃO	CARGO DO GESTOR
Empresa A	Indústria Metalúrgica	Cliente de RH	Gerente de RH
Empresa B	Consultoria de RH	Fornecedor de RH	Gerente de RH
Empresa C	Consultoria de RH	Fornecedor de RH	Sócia Proprietária
Empresa D	Tecnologia da Informação	Cliente de RH	Diretor de RH
Empresa E	Software e Serviços de TI	Fornecedor de TI	Gerente Técnico
Empresa F	Software e Serviços de TI	Fornecedor de TI	Gerente TI
Empresa G	Software e Serviços de TI	Fornecedor de TI	Gerente de Software
Empresa H	Serviços de Arquitetura e Engenharia	Fornecedor de Arquitetura e Engenharia	Sócio Proprietário
Empresa I	Hospitalar	Cliente de Arquitetura e Engenharia	Gerente de Compras

Fonte: Elaborado pelas autoras

Os resultados da pesquisa são apresentados inicialmente por conceito.

4.1 Coprodução

A coprodução ocorre quando há participação ativa do cliente no desenvolvimento e na execução da oferta (Lengnick-Hall, Claycomb & Inks 2000; Bettencourt et al., 2002). A literatura aponta que o grau de participação do cliente varia de acordo com o tipo de serviço realizado. Quanto mais o serviço demanda complexidade e customização, mais necessária é a participação ativa do cliente na interação (Bettencourt et al., 2002; Chan, Yim & Lam, 2010; Cheung & To, 2011).

Comparando-se complexidade, grau de customização e percepção de relevância dos serviços de RH, tecnologia da informação e engenharia e arquitetura; observou-se que no setor de RH houve menor demanda por customização do serviço em comparação às empresas de *software*, engenharia e arquitetura. A contratação de serviço menos customizado e de baixa complexidade de execução pode se refletir no desinteresse do cliente em inteagir e participar da coprodução. Outro agravante à interação entre cliente e fornecedor de RH, foi a percepção da pouca relevância estratégica do serviço. A citação do cliente de consultoria de RH, sobre seu fornecedor, resume essa situação:

“A participação da consultoria é só de entrevistar. [...] Cem por cento do perfil quem define é a gente. Tudo,

inclusive quem avalia o perfil é a gente. A gente só quer o candidato. Quer que ele apresente o profissional que pedimos. O restante eu tenho aqui.” (D_RH_D).

Nas empresas intensivas em conhecimento, a base da oferta ou solução dos fornecedores é o conhecimento profissional e o domínio de *expertise* técnica que o cliente não possui, ou não pode explorar sem o suporte consultivo desse fornecedor. A apropriação dessa base de conhecimento e experiência do fornecedor é resultado dos esforços de interação e cooperação do cliente (Muller & Doloreux, 2007). O reconhecimento do cliente sobre a importância da cooperação e participação do fornecedor na solução influencia no nível de integração de recursos que, clientes e fornecedores compartilham na coprodução. No contexto específico das três empresas fornecedoras de *software* e serviços de tecnologia E, F e G; observou-se que a percepção dos gestores sobre a maneira como cliente e fornecedores devem se relacionar influenciou a variabilidade de formatos coprodutivos.

Por exigência do cliente, o fornecedor F trabalha no mesmo local físico de seu contratante. Essa proximidade física do fornecedor, aliada aos esforços de cooperação do cliente, resultou no maior nível de relacionamento e integração de recursos que estabeleceram na coprodução. Esses fatores ficam evidentes no trecho do fornecedor F.

“Só que na nossa equipe não tem pessoas só da minha empresa, têm as do cliente também que funcionam como orientador, como mentores. O pessoal todo de infraestrutura é todo do cliente, então como se fossem várias equipes do próprio cliente, inclusive a nossa. [...] Você não é visto só como um fornecedor, mas como parte da equipe dele e para ele é interessante porque às vezes você tem uma visão de mercado que talvez ele não tenha e interfere no processo” (G_Sof_G).

Por outro lado, a forma limitada com que os representantes do cliente encaram o relacionamento e a integração de recursos com o fornecedor, limita o padrão de coprodução que estabelecem. Nessa situação, mesmo que o fornecedor tenha competência e experiência para sugerir soluções alternativas, os resultados da coprodução são mais limitados, pois os clientes deixam de ver o fornecedor como parceiro e passam a vê-lo como concorrente. A consultoria de RH relata essa experiência:

“Mas em alguns casos, o RH da empresa não é motivado porque ele se sente ameaçado pela consultoria. [...] Então aí a gente começa a encontrar muita dificuldade na comunicação [...]”. (B_RH_G).

A participação do cliente, nas fases de diagnóstico do problema e execução da solução, influencia no resultado da oferta. Na coprodução, clientes precisam interagir com os fornecedores para compartilhar informações relevantes sobre o contexto de negócio, comunicar expectativas, negociar soluções, acompanhar projetos e se engajar nas atividades durante a execução da solução. Assim, os dados sugerem que o nível de interação entre clientes e fornecedores interfere na coprodução.

A interação variou em razão do valor estratégico que o cliente atribuiu ao serviço contratado. O cliente A, por exemplo, contratou consultoria de RH para selecionar profissionais de direção na empresa. Como esse era um problema estratégico para o cliente, ele se empenhou em interagir com o fornecedor nas atividades de definição do perfil do gestor, engajamento da consultoria no contexto de negócio e práticas da empresa, monitoramento da execução do projeto. Por outro lado, o cliente D tinha como regra internalizar seu processo de recrutamento e seleção. E só contratava consultorias de RH em situações

emergenciais. Nessas situações, contratava a consultoria de RH apenas para executar as entrevistas, e pouco interagia com o fornecedor; o que leva a entender que a forma como o cliente classifica o serviço, estratégica ou rotineira; interfere na predisposição em interagir e no interesse de coproduzir.

A participação ativa do cliente não favorece a coprodução de maneira linear ao longo das fases da solução. Os fornecedores destacaram que essa participação é mais produtiva quando ocorre na fase do diagnóstico. Independentemente do setor, os fornecedores mencionaram que a qualidade e a pertinência da informação do cliente na fase de diagnóstico do problema, amplia a possibilidade do fornecedor desenvolver soluções customizadas aos interesses desse cliente. Entretanto, a intervenção excessiva do cliente em todas as fases da oferta pode atrasar a fase de execução da solução. Já na fase da implantação, os fornecedores defenderam a importância da participação ativa do cliente, especialmente o apoio da direção. O fornecedor de serviço de tecnologia detalha esse contexto de participação ativa do cliente ao longo das fases da solução.

“Então, dependendo do serviço; dependendo da fase, a participação do cliente é essencial. Até de níveis diferentes dentro do cliente; o técnico e a diretoria. Na implantação, a diretoria tem que estar o tempo todo. Por que senão, o técnico não deixa implantar. É muito raro [...] o técnico conseguir implantar sozinho. Porque ele [o cliente] sempre vai achar alguma coisa que ele queira mexer. E nunca que a gente consegue colocar. Então, o diretor é essencial nessa fase. No desenvolvimento, inicial, não. A diretoria tem que desaparecer. A diretoria atrapalha porque ela inibe o técnico. [...] Então, a participação do cliente é fundamental, no desenvolvimento, mas dependendo da fase; em níveis diferentes de trabalho do cliente” (E_Sof_G).

Para minimizar conflitos em diferentes fases da solução, é importante que os fornecedores estabeleçam processos e prazos para que as partes entrem em contato, troquem informações e forneçam *feedbacks*. Se, por um lado, o excesso de intervenção atrasa a execução da solução; por outro, a ausência dessa interação durante a execução prejudica a validação e o refinamento da solução pelo cliente; o que pode aumentar os riscos de distanciamento entre a proposta inicial e o resultado final da solução e

acarretar divergências de opiniões e conflitos na coprodução, como já tinha sido apontado por Chen, Tsou e Ching (2011). A empresa fornecedora de *software* E ressaltou que para implantar a solução é importante o apoio da direção, e, dessa forma, o *software* teria mais possibilidade de ser aceito pelos técnicos e demais membros da equipe da empresa. O que sugere que, para coproduzir, o agente representante (*boundary spanner*) de ambos os lados precisa ser alguém de mesmo nível hierárquico, para que se propicie o diálogo e a implantação da solução na empresa.

4.2 Expertise

Os dados mostraram que na fase de diagnóstico, o ideal é que os fornecedores usem conhecimento especializado e experiência acumulada para ajudar os clientes a identificar o problema e propor soluções. Os resultados satisfatórios da fase de diagnóstico também dependem da qualidade da informação que os clientes fornecem e de sua capacidade de definição do problema, assim como em Aarikka-Stenroos e Jaakkola (2012) e Schneider e Bowen (1985).

Os dados sugerem que certa congruência na base de conhecimento técnico e de negócios, entre clientes e fornecedores beneficia a participação de ambos na coprodução, confirmando os achados de Bell, Auh & Smalley (2005). No entanto, quando os clientes são inexperientes ou carecem de conhecimento relevante sobre a solução, fica mais difícil definir o problema, descrever suas necessidades e apontar potenciais resultados esperados da coprodução, como apontam Auh et al. (2007). Nessa situação, o cliente depende mais da formulação da solução do fornecedor e transfere para ele a responsabilidade de avaliar o problema e propor alternativas. Se, nesse caso, o fornecedor tiver a competência e experiência para desenvolver soluções técnicas especializadas e estimular a assimilação dessa *expertise* pelo cliente, é mais provável que os clientes atribuam valor a essa solução. Quando o cliente depende estrategicamente do fornecedor, mais ele se apoia no conhecimento especializado desse fornecedor para solucionar seus problemas. A fala do cliente exemplifica essa questão:

“Mas, inicialmente a gente sempre acredita que o próprio fornecedor é o detentor do conhecimento; pois fica muito difícil a gente saber com tantas variedades de equipamentos e não tem como a gente dominar toda essa tecnologia. E cada vez as tecnologias são mais avançadas e com maiores detalhes” (I_Cliente_H_G).

Os clientes também podem ter a *expertise* necessária para desenvolver a solução, mas decidem contratar fornecedores para preencher lacunas internas de capacidade para a execução da solução. Se nessa situação, os clientes contratam serviços rotineiros ou de pouco impacto estratégico para a empresa é menos provável que se empenhem em coproduzir ou percebam valor econômico positivo do serviço do fornecedor. Os clientes de RH entrevistados se encaixaram nessa situação, quando contrataram fornecedores para executar serviços rotineiros e que demandavam pouca *expertise* técnica especializada do fornecedor, como relatado no trecho a seguir.

“A gente contrata a consultoria, só se a gente chegar a uma conclusão que a gente não tem *expertise* ou capacidade operacional para fazer. Portanto, não é toda vez que a gente contrata. (D_RH_D)”.

Quando o cliente acredita que já tem *expertise* técnica para solucionar o problema e desconsidera a qualidade das contribuições que o fornecedor trará, ele não vê motivo para participar ativamente da coprodução. Nesse caso, o cliente, em vez de parceiro do fornecedor na coprodução, desqualifica a contribuição desse fornecedor.

“Eu, por exemplo, não tenho nenhuma restrição de usar consultoria para recrutamento e seleção, em todo momento aqui na empresa eu chamo a consultoria e a gente sempre fecha antes a vaga do que a consultoria. [...] Porque a gente tem um modelo de consultoria interna de RH onde as minhas analistas de recrutamento e seleção conhecem muito mais do mercado, conhecem muito mais do negócio, muito mais do perfil do que qualquer consultoria, então eles conseguem dar andamento”.

(D_RH_D).

A prestação de serviços intensivos em conhecimento demanda a aplicação coordenada de uma combinação de *expertise* técnica e de negócio, no diagnóstico e desenvolvimento da solução (Tiwana, 2004b). Ao longo da identificação do problema e definição do projeto, os clientes podem influenciar a efetividade e o desempenho dos resultados coproduzidos com medidas favoráveis à integração da sua *expertise* com a *expertise* do fornecedor. As ações dos clientes de comunicar suas expectativas sobre a solução e aproximar o

fornecedor de seu contexto de negócio, aumentam as chances do desenho do projeto se aproximar mais de suas necessidades.

A interação do cliente nesse processo de integrar *expertise* técnica e de negócio à solução pode ser um diferencial que auxilie o fornecedor a refinar seu entendimento sobre o problema e oferecer soluções customizadas mais próximas às expectativas dos clientes. O trecho abaixo, ilustra uma situação em que o cliente tem a política de integrar o fornecedor ao contexto de seu negócio, como forma de otimizar a solução conjunta.

“Por prática, [...] qualquer consultoria que a gente tenha, qualquer parceiro nosso; temos por prática fazer uma visita na fábrica e inseri-lo na fábrica para ele entender como funciona nosso processo produtivo. Quem são nossos colaboradores. A massa dos colaboradores está construída com base em que? Que tipo de profissional? E por fim, o gestor, quem é o gestor dessa equipe? .”(A_RH_G)

Na fase de desenho e execução da solução, os fornecedores também podem influenciar positivamente os resultados coproduzidos. O investimento do fornecedor no fluxo de comunicação e aproximação com o contexto de negócio do cliente favorece a integração de *expertise* entre cliente e fornecedor, o que ajuda no diagnóstico mais apropriado ao problema do cliente (Auh et al., 2007; Santos & Spring, 2015; Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012). Além disso, o diálogo entre cliente e fornecedor ao longo da execução da oferta, estimula a negociação e validação das propostas pelo cliente (Tiwana, 2004a; Tuli, Kohli & Bharadwaj, 2007). A consultoria de RH aposta em estratégias de comunicação para oferecer ofertas customizadas e se diferenciar das demais consultorias. O trecho abaixo exemplifica essa situação.

“Então eles precisam ajudar a nos contar como é que funciona o dia-a-dia. E nós vamos com perguntas assim: O que é que esse profissional vai fazer quando ele chegar no trabalho? Como vai ser o dia-a-dia dele? Como é a estrutura da empresa? Sobre o negócio, como vocês estão? Qual é o faturamento da empresa? Se estão em novos segmentos, o momento da empresa também é muito importante nós entendermos”(B_RH_G).

No entanto, como revelado anteriormente, quando o cliente entende que ele apresenta internamente a *expertise* técnica necessária para a solução e a contratação do fornecedor não adiciona mais recurso e não agrega valor à solução; ele entende a comunicação ou diálogo com o fornecedor como um gasto de energia e desperdício de recurso.

O grau de padronização ou customização do serviço do fornecedor interfere na oportunidade de se adotar uma estratégia de congruência de *expertise* técnica e de negócio entre fornecedores e clientes. As três empresas fornecedoras de serviço de *software*, E, F e G apresentaram variabilidade de customização no serviço que oferecem e, essa variação tem reflexos nos esforços do fornecedor em incentivar o engajamento do cliente na coprodução.

A empresa F, além de comercializar equipamento e *software* de gravação de comunicação, também presta serviço de treinamento e suporte ao equipamento e ao *software*. Nessa situação em que a oferta foi mais padronizada, não se observou esforço da empresa E em integrar *expertise* técnica e de negócio na solução e incentivar o engajamento do cliente na coprodução. As empresas E e G desenvolviam *softwares* customizados. Nesses dois casos, houve interesse dos fornecedores em se aproximar do contexto de negócio do cliente e incentivar seu engajamento na solução. Por exemplo, a empresa E desenvolve *softwares* padronizados e customizados. Na venda de *softwares* padronizados, não demonstrou esforço em conhecer o negócio do cliente ou compartilhar *expertise*. Já no fornecimento de *software* customizado, a empresa teve a preocupação em entender o contexto de negócio do cliente e ajustar a solução a partir da integração da sua *expertise* técnica e da *expertise* de negócio do cliente. No trecho do fornecedor E, é possível identificar essa preocupação no fornecimento da oferta customizada.

“A gente tem outro cliente, que é de importação e fabricação de bijuteria, cosméticos. Então, foram muitas visitas à fábrica, ao escritório. Acompanhando o dia a dia. Isso antes de fechar qualquer proposta”(E_Sof_G).

Ao final das entrevistas, observaram-se algumas peculiaridades dos serviços intensivos em conhecimento das empresas entrevistadas. Essas empresas requerem certos esforços de clientes e fornecedores em integrar *expertise* técnica e de negócio à oferta. A padronização ou customização do serviço influencia no esforço do fornecedor em engajar o cliente na coprodução. No entanto, vale uma ressalva; essa situação é pertinente apenas

quando o serviço ofertado é realmente intensivo em conhecimento. Do contrário, ambas as partes não se interessam ou se esforçam, como foi o caso de cliente e fornecedores de serviço de RH. Parece haver um contínuo de integração associado à complexidade e exclusividade do serviço.

4.3 Criação de valor

No valor econômico, os benefícios para o cliente se relacionam aos atributos e as características da oferta, tais como qualidade e customização (Zeithaml, 1988; Lapierre, 2000). Etgar, 2008, Chan, Yim e Lam (2010) e Auh et al. (2007) sugerem que ao participar da solução, o cliente cria mais *inputs* à oferta e participaria das decisões, o que aumenta sua sensação de controle sobre a qualidade dessa oferta e reduz os riscos de soluções indesejadas.

Em contrapartida, o aumento da interação também requer mais esforços do fornecedor e favorece possíveis conflitos ao longo do desenvolvimento e execução da solução, como já relataram Zeithalm (1988), Chan, Yim e Lam (2010). Nesses casos, a flexibilidade do fornecedor em se ajustar às demandas dos clientes minimizaria os efeitos dos conflitos na criação de valor.

“A flexibilidade da consultoria é que vai facilitar ter ou não sucesso nesse casamento. Quanto mais ela engessar o processo dela, menos ela vai ser construtiva. O problema é que muita consultoria acostudou ditar as regras da parceria porque o profissional que está do outro lado não tem *expertise* suficiente para questionar no mesmo nível que a consultoria. De dizer para a consultoria que o que você está me oferecendo eu não quero, não me interessa.” (D_RH_D).

Os clientes de RH entrevistados não se mostraram satisfeitos com seus fornecedores e mencionaram que as consultorias de RH se orientam mais para os benefícios da oferta e da customização dos resultados. O descaso em relação ao valor do relacionamento na coprodução pode ser um fator que potencializa a ocorrência de conflitos durante a solução; com resultados negativos sobre o valor percebido pelo cliente, como já descrito por Guo e Ng (2011) e Wang et al. (2015) e ilustrado pela citação abaixo.

“A pior coisa que tem é uma consultoria que chega e diz: o nosso processo é esse. Não pode, tem que ser assim. O que você precisa? Preciso

disso. Ok, vou customizar o meu processo para te atender. Porque senão é uma inversão de valores. Eu vou me adaptar à consultoria?” (D_RH_D).

Quando os fornecedores focam apenas no valor econômico da oferta e apresentam a solução como um conjunto integrado e customizado de produtos e serviços; a percepção de valor do cliente é menor. Os clientes tendem a ver a oferta de uma maneira mais ampla, envolvendo o valor econômico e do relacionamento em uma série de processos entre cliente e fornecedor, abrangendo: (1) definição do problema e das necessidades dos clientes, (2) benefícios e custos da oferta e (3) desenvolvimento e execução da oferta. A desatenção dos fornecedores quanto a essa perspectiva do cliente resulta em menor percepção de valor da solução, como sugerido por Ullaga e Eggert (2005).

A análise das entrevistas revelou que ao criar oportunidade de participação e engajamento do cliente com essas ações, durante a execução da oferta, o fornecedor obteve alguns benefícios. O benefício direto encontrado foi a manutenção da rede de clientes. E, o benefício indireto foi a construção e a ampliação de sua base de conhecimento, com o acesso a novas informações, ideias e recursos dos clientes. Outro benefício indireto foi o boca a boca positivo do cliente e a recomendação de novos clientes. O fornecedor de serviços de arquitetura e engenharia ilustra alguns desses resultados.

“ Quando você tem essa proximidade de desenvolver uma coisa junto, você cria um laço ali maior do que se fosse simplesmente do que eu quero isso, eu quero aquilo né? Você cria um coleguismo, né? Uma amizade. E, acaba facilitando projetos futuros. A gente tem parceiros por exemplo, de muitos anos, que vão sempre priorizar a nossa empresa pelo fato da gente ter esse relacionamento desde o começo” (G_Sof_G).

Por outro lado, a criação de valor na coprodução também depende da predisposição do cliente em participar da solução e do seu interesse em expressar preferências. A dificuldade em desenvolver soluções internamente, seja por falta de pessoal, estrutura ou *expertise*; é razão para os clientes se engajarem na coprodução com seus fornecedores. A percepção dos clientes sobre a complexidade da *expertise* técnica e de negócio que o fornecedor oferece pode explicar as nuances de comportamento dos clientes na coprodução.

5 DISCUSSÃO

Esse trabalho se apoia na perspectiva da lógica dominante de serviços que destaca a importância dos processos colaborativos entre fornecedores e clientes e reforça a relevância da participação ativa dos clientes como criadores proativos de valor no contexto de sua experiência e uso.

Observou-se que as empresas mais técnicas, tais como as de tecnologia da informação e software, engenharia e arquitetura, tiveram mais troca de *expertise* e melhores níveis de interações, em comparação às empresas de recursos humanos. Essa variabilidade pode estar associada à diferença entre o nível de complexidade, conhecimento e necessidade estratégica e de customização de cada um dos setores. É possível que nos serviços de consultoria em Recursos Humanos, por ser menos intensivo em conhecimento, não se observe tanto as nuances da *expertise* na coprodução; o que se refletiu na percepção de valor ao cliente. Em contrapartida, alguns setores, tais como o de *software* e engenharia, que demandaram uma maior customização e complexidade no diagnóstico e execução do serviço, foi observado maior interesse dos clientes em participar e interagir na coprodução, com reflexos positivos sobre a percepção de valor do cliente. Parece que setores onde o fornecedor detém maior *expertise* sejam os mais apropriados para observar a interação na coprodução e os efeitos no valor.

Observou-se que os resultados da coprodução são otimizados quando clientes e fornecedores interagem e compartilham *expertise* ao longo das fases de diagnóstico e execução da solução, o que influencia positivamente a percepção

de valor do cliente. Em geral, a *expertise* de negócio se concentra no cliente. Ele detém mais *expertise* de negócio e menos *expertise* técnica e, essa é primariamente a causa da contratação do fornecedor de serviços intensivos em conhecimento. Para que cliente e fornecedor contribuam de forma eficaz e positiva para a coprodução, é importante que haja complementação e integração de *expertise* técnica e de negócios entre ambos na coprodução, para o efetivo desempenho do projeto ou solução conjunta.

Esse estudo aborda valor considerando tanto o valor econômico quanto o valor de relacionamento. Os resultados sinalizaram os benefícios mútuos e valor que clientes e fornecedores obtêm ao interagirem e trocaram *expertise* na coprodução. A participação e troca de *expertise* do cliente na solução aumenta sua percepção sobre a qualidade, benefícios da oferta e customização dos resultados. Quando o fornecedor incentiva a participação e troca de informações com o cliente, maiores são suas chances de identificar as demandas desses clientes e desenvolver soluções mais customizadas às suas necessidades. Além disso, o investimento do fornecedor na criação de valor relacional com o cliente também pode trazer benefícios à manutenção e à ampliação da rede de clientes. O descaso em relação ao valor de relacionamento na coprodução pode ser um fator que potencializa a ocorrência de conflitos durante a solução; com reflexos negativos sobre o valor percebido pelo cliente. Essa situação conflituosa fica mais evidente na opinião dos clientes de consultoria de RH entrevistados.

A figura 2 resume os principais resultados sobre coprodução, *expertise* e valor dessa pesquisa.

Figura 2 – Principais resultados sobre coprodução, *expertise* e valor

coprodução
Serviço menos customizado e de baixa complexidade de execução não incentiva a coprodução.
Relevância estratégica do serviço é condição para a coprodução.
A maneira como clientes e fornecedores se relacionam influencia na variabilidade de formatos coprodutivos.
Reconhecimento do cliente sobre a importância da cooperação e participação do fornecedor na solução influenciam no nível de integração de recursos que clientes e fornecedores compartilham na coprodução.
Ainda que o fornecedor tenha competência e experiência para sugerir soluções customizadas, a coprodução depende da percepção do cliente de que o fornecedor é parceiro na coprodução
A participação do cliente é fundamental para a coprodução.
A participação ativa do cliente não favorece a coprodução de maneira linear ao longo das fases da solução, sendo ela mais importante na fase do diagnóstico e necessária na fase de execução.
A intervenção excessiva do cliente no desenvolvimento da solução pode prejudicar a produção.
Expertise
Fornecedores usam conhecimento especializado e experiência acumulada para ajudar no desenho da solução do serviço.
Conhecimento do cliente (<i>expertise</i> de negócio) é fundamental para o diagnóstico do serviço
Congruência na base de conhecimento técnico e de negócios, entre clientes e fornecedores beneficia a participação de ambos na coprodução.
Clientes com <i>expertise</i> técnica e de negócios, mas com falta recursos internos para a execução do serviço, desvalorizam o provedor externo e não se empenham em coproduzir.
A interação e troca de <i>expertise</i> entre cliente e fornecedores promove a coprodução.
O engajamento do cliente no processo de integrar <i>expertise</i> técnico e de negócio à solução, favorece a customização dessa oferta de acordo com suas necessidades.
O diálogo entre cliente e fornecedor ao longo do processo de coprodução, estimula a negociação e validação das propostas pelo cliente.
A percepção dos clientes sobre a complexidade da <i>expertise</i> técnica e de negócio que o fornecedor oferece, pode explicar as nuances de comportamento dos clientes na coprodução.
Criação de valor
Quando o cliente participa das decisões, sua percepção de controle sobre a qualidade da oferta é maior e menores são os riscos de soluções indesejadas.
O aumento da interação requer mais esforços do fornecedor e favorece possíveis conflitos ao longo do desenvolvimento e execução da solução.
A flexibilidade do fornecedor em se ajustar às demandas dos clientes minimiza os potenciais conflitos no serviço.
O relacionamento entre clientes e fornecedores deve ser cultivado para evitar ocorrência de conflitos durante a solução.
Quando os fornecedores focam apenas no valor econômico da oferta e apresentam a solução como um conjunto integrado e customizado de produtos e serviços; é menor a percepção de valor do cliente na solução.
Os clientes tendem a ver a oferta de maneira mais ampla, envolvendo tanto o valor econômico quanto o valor de relacionamento entre cliente e fornecedor.
Quando cliente e fornecedor interagem e trocam informação sobre o serviço, fica mais fácil, para o fornecedor, identificar as demandas de seus clientes e desenvolver soluções efetivamente customizadas às suas necessidades.
A predisposição do cliente em participar da solução e seu interesse em expressar preferências, criam valor na coprodução.
Setores no quais o fornecedor detém maior <i>expertise</i> são mais apropriados para observar a interação na coprodução e os seus efeitos no valor.

Fonte: Elaboração das autoras, a partir da análise dos resultados

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse artigo se desenvolveu com o objetivo de identificar e descrever como a *expertise* técnica e de negócio do cliente e do fornecedor influencia na coprodução e os seus reflexos na criação de valor econômico e de relacionamento. O foco de investigação são as empresas intensivas em conhecimento, pois estas empresas têm por base de negócio a criação, aplicação e desenvolvimento de conhecimento e *expertise* em sua oferta. Adotou-se a pesquisa qualitativa com o intuito de observar o contexto de relacionamento das variáveis, levando-se em consideração diferentes perspectivas: cliente, fornecedor e interação.

A pesquisa oferece significativas recomendações sobre como fornecedores e clientes interagem, compartilham *expertise* e criam valor, no contexto das empresas intensivas em conhecimento. Esse estudo mostra como, nas empresas intensivas em conhecimento, a combinação e complementaridade de *expertise* técnica e de negócio são relevantes para desenvolver soluções customizadas às necessidades dos clientes. E o quanto é importante que clientes e fornecedores interajam e participem ativamente dos esforços de integração dessas *expertises* como forma de melhorar o desempenho da oferta e criar valor.

A principal contribuição desta pesquisa é expandir a discussão sobre a variável *expertise*. Na literatura, os estudos sobre *expertise* e participação do cliente tratam a *expertise* como um único conceito para representar diferentes tipos de conhecimento (Lengnick-Hall, 1996; Bettencourt et al., 2002; Auh et al., 2007). Entretanto, os dados revelam que clientes e fornecedores compartilham *expertise* técnica e de negócios para diagnosticar problemas e executar a solução em conjunto. É a combinação e complementaridade de conhecimentos e capacidades gerenciais e técnicas que os parceiros adquirem e assimilam no processo que favorecem os resultados da coprodução (Tiwana, 2004b).

Uma das contribuições teóricas desse estudo foi adotar a perspectiva da lógica dominante de serviços para analisar o papel relevante dos clientes como agentes ativos na coprodução e criação de valor. A análise do valor foi abordada considerando-se a visão de Chan, Yim & Lam (2010), que reconhecem que a criação de valor pode surgir tanto do valor econômico quanto do valor relacional. Modelos teóricos consagrados sobre coprodução, tal como o trabalho de Bettencourt et al. (2002), discutem os resultados da coprodução sob a ótica do valor econômico e reforçam apenas os benefícios que o fornecedor obtém ao incentivar o cliente a se comportar como empregado parcial. No entanto, desconsideram a importância que a coprodução tem na experiência de interação e

relacionamento com o fornecedor e os seus efeitos em benefícios, tais como intenção do cliente em contratar esse fornecedor para serviços futuros ou recomendar esse fornecedor a novos clientes. Trabalhos mais recentes sobre serviço enfatizaram a necessidade de se incluir a abordagem da lógica dominante de serviço na perspectiva da criação de valor, o que dá suporte à discussão de que o valor pode ser criado em colaboração com o cliente, via execução do fluxo de serviço (Bettencourt, Lusch & Vargo, 2014). Entretanto, essa abordagem ainda carece de pesquisas empíricas, e essa é a contribuição que este trabalho procurou realizar. A análise dos resultados da pesquisa mostrou que, no contexto das empresas intensivas em conhecimento, os clientes tendem a perceber a solução considerando tanto os benefícios funcionais da solução quanto os processos relacionais com seus fornecedores. Dessa forma, nas pesquisas sobre criação de valor na interação entre clientes e fornecedor, sugere-se analisar os resultados da coprodução, considerando tanto a criação de valor econômico quanto a criação de valor do relacionamento.

Da perspectiva de criação de valor, essa pesquisa revela a importância dos fornecedores incentivarem a participação do cliente e troca de *expertise* como forma de criar valor à sua oferta e se diferenciar no segmento de serviços. O incentivo do fornecedor à participação do cliente na coprodução e a predisposição do cliente em interagir e compartilhar *expertise* ao longo das fases de diagnóstico e execução da solução, pode otimizar a coprodução e influencia positivamente tanto a percepção do cliente sobre os benefícios funcionais da oferta (customização, qualidade, desempenho, entre outras possibilidades) quanto a percepção da experiência de interação e relacionamento com o fornecedor.

Como os dados da pesquisa mostraram que os setores onde o fornecedor detém maior *expertise* são os mais apropriados para observar a interação na coprodução e os efeitos no valor. Nesse sentido, sugere-se a continuidade dessa pesquisa qualitativa em uma segunda etapa, com empresas intensivas em conhecimento do mesmo setor. Dessa maneira seria possível minimizar a interferência do setor e, com isso, direcionar o foco da investigação para a interação entre clientes e fornecedores.

A pesquisa foi de natureza exploratória e qualitativa. A análise das variáveis coprodução, *expertise* e criação de valor no contexto B2B, ocorreu pela perspectiva de 9 entrevistados e essa limitação afeta a generalização dos resultados. Portanto, um passo importante para a maior generalização dos resultados em pesquisas futuras, seria o desenvolvimento de pesquisa quantitativa, por meio de *survey* com fornecedores e seus clientes.

REFERÊNCIAS

- Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: a dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15-26.
- Atakan, S. S., Bagozzi, R. P., & Yoon, C. (2014). Consumer participation in the design and realization stages of production: how self-production shapes consumer evaluations and relationships to products. *International Journal of Research in Marketing*, 31(4), 395-408.
- Auh, S., Bell, S., McLeod, C. & Shih, E. (2007) Coproduction and customer loyalty in financial services. *Journal of Retailing*, 83(3), 359-370.
- Ballantyne, D., & Varey, R. (2006). Creating value-in-use through Marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6(3), 335-348
- Ballantyne, D., & Varey, R. (2008). The service-dominant logic and the future of Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 11-14.
- Bell, S.; Auh, S.; & Smalley, K. (2005). Customer relationship dynamics: service quality and customer loyalty in the context of varying levels of customer expertise and switching costs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 169-173.
- Bendapudi, N., & Leone, R. (2003) Psychological implications of customer participation in coproduction. *Journal of Marketing*, 67 (1), 14-28.
- Bettencourt, L., Ostrom, A., Brown, S. & Roundtree, R. (2002). Cliente coproduction in knowledge-intensive business service. *California Management Review*, 44(4), 100-128.
- Bettencourt, L. A., Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). A service lens on value creation. *California Management Review*, 57(1), 44-66.
- Bitner, M., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., & Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International journal of service industry management*, 8(3), 193-205.
- Blazevic, V., & Lievens, A. (2008). Managing innovation through customer coproduced knowledge in electronic services: an exploratory study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 138-151.
- Bowen, D. (1986). Managing customers as human resources in service organizations. *Human Resource Management*, 25(3), 371-383.
- Brito, E., & Barguil, F. (2013). O papel da confiança na coprodução em serviços intensivos em conhecimento. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil, 37.
- Chan, K., Yim, C., Lam, S. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of Marketing*, 74 (3), 48-64.
- Chase, R. (1978). Where does the customer fit in a service operation? *Harvard Business Review*, 56(6), 137-142.
- Chen, J., Tsou, H., & Ching, R. (2011). Coproduction and its effects on service innovation. *Industrial Marketing Management*, 40, 1331-1346.
- Cheung, M., & To, W. (2011). Customer involvement and perceptions: the moderating role of customer co-production. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(4), 271-277.
- Dellande, S., Grilly, M., & Graham, J. (2004). Gaining compliance and losing weight: the role of the service provider in health care services. *Journal of Marketing*, 68 (3), 78-91.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000) *Handbook of qualitative research* (2nd ed.) Thousand Oaks, CA:Sage Publications.
- Etgar, M. (2008). A descriptive model of consumer coproduction process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 97-108.
- Faraj, S., & Sproull, L. (2000). Coordinating expertise in software development teams. *Management Science*, 46 (12), 1554-1568.
- Guo, L., & Ng, I. (2011). The co-production of equipment-based services: an interpersonal approach. *European Management Journal*, 29(1), 43-50.

- Haumann, T., Gunturkun, P., Schons, L., & Wieeseke, J. (2015). Engaging customers in coproduction processes: how value-enhancing and intensity-reduction communication strategies mitigate the negative effects of coproduction intensity. *Journal of Marketing*, 79(6), 17-33.
- Hosseini, M., & Hosseini, V. (2013). The impact of coproduction on customer loyalty in banking services: a case of saman banks. *Iranian Journal of Management Studies*, 6(2), 105-129.
- Hsieh, H., & Shannon, S. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Ito, N., Hayashi Jr., P., Gimenez, F., & Fensterseifer, J. (2012). Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(2), 290-307.
- Jimenez, F., Voss, K., & Frankwick, G. (2013). A classification schema of co-production of goods: an open-systems perspective. *European Journal of Marketing*, 47(11/12), 1841-1858.
- Kelley, S., Donnelly, Jr. J., & Skinner, S. (1990). Customer participation in service production and delivering. *Journal of Retailing*, 66(3), 315-335.
- Kellogg, D., Youngdahl, W., & Bowen, D. (1997). On the relationship between customer participation and satisfaction: two frameworks. *International Journal of Service Industry Management*, 8(3), 206-219.
- Kolbe, R., & Burnett, M. (1991). Content-analysis research: an examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 243-250.
- Lapierre, J. (2000). Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), 122-145.
- Lengnick-Hall, C. (1996). Customer contributions to quality: a different view of the customer-oriented firm. *Academy of Management Review*, 21(3), 791-824.
- Lengnick-Hall, C., Claycomb, V., & Inks, L. (2000). From recipient to contributor: examining customer roles and experienced outcomes. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 359-383.
- Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: what do we know? where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34(7), 732-748.
- Lovelock, C., & Young, R. (1979). Look to consumers to increase productivity. *Harvard Business Review*, 57(3), 168-176.
- Lusch, R., & Vargo, S. (2012). Gaining competitive advantage with service dominant logic. In: Lilien, G. L.; Grewal, R. *Handbook of Business-to-Business Marketing*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Lusch, R., Vargo, S., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5-18.
- Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative research methods: a data collectors field guide*.
- Meuter, M., Bitner, M., Ostrom, A., & Brown, S. (2005). Choosing among alternative service delivery modes: an investigation of customer trial of self-service technologies. *Journal of Marketing*, 69(2), 61-83.
- Mills, P., Chase, R., & Margulies, N. (1983). Motivating the client/employee system as a service production strategy. *Academy of Management Review*, 8(2), 301-310.
- Mills, P., & Morris, J. (1986). Clients as "partial" employees of service organizations: Role development in client participation. *Academy of Management Review*, 11(4), 726-735.
- Muller, E., & Doloreux, D. (2007). The key dimensions of knowledge-intensive business services (KIBS) analysis: a decade of evolution (No. U1/2007). *Arbeitspapiere Unternehmen und Region*, 1-26.
- Mustak, M., Jaakkola, E., & Halinen, A. (2013). Customer participation and value creation: a systematic review and research Implications. *Managing Service Quality*, 23(4), 341-359.
- Ordanini, A., & Pasini, P. (2008). Service coproduction and value co-creation: the case for a service-oriented architecture (SOA). *European Management Journal*, 26(5), 289-297.

- Payne, A., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 83-96.
- Petri, J., & Jacob, F. (2016). The customer as enabler of value (co)-creation in the solution business. *Industrial Marketing Management*, 56(1), 63-72
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79-90.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). The future of competition: co-creating unique value with customers. Boston, Mass: *Harvard Business School Press*.
- Ranjan, K., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290-315.
- Santos, J., & Spring, M. (2015). Are knowledge intensive business services really co-produced? Overcoming lack of customer participation in KIBS. *Industrial Marketing Management*, 50, 85-96.
- Schneider, B., & Bowen, D. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423.
- Sharma, N., Patterson, P. (2000). Switching costs, alternative attractiveness and experience as moderators of relationship commitment in professional, consumer services." *International Journal of Service Industry Management*, 11 (5), 470-490.
- Shim, J., Sheu, T., Chen, H., Jiang, J. & Kein, G. (2010). Coproduction in successful software development projects. *Information and Software Technology*, 52 (10), 1062-1068.
- Terblanche, N. S. (2014). Some theoretical perspectives of co-creation and co-production of value by customers. *Acta Commercii*, 14(2), 1-8.
- Tiwana, A. (2004a). Beyond the black box: knowledge overlaps in software outsourcing. *Ieee Software*, 21(5), 51-58.
- Tiwana, A. (2004b). An empirical study of the effect of knowledge integration on software development performance. *Information and Software Technology*, 46 (13), 899-906.
- Tuli, K., Kohli, A., & Bharadwaj, S. (2007). Rethinking customer solutions: from product bundles to relational process. *Journal of Marketing*, 71 (3), 1-17.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68, (1), 1-17.
- Wang, C., Lee, H., & Wu, L. (2015). Co-production and the roles of dependence and service importance. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 148-155.
- Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22, July.