

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

FRANCISCO ELIAS BARGUIL

**O PAPEL DA CONFIANÇA NA COPRODUÇÃO**

SÃO PAULO

2012

FRANCISCO ELIAS BARGUIL

O PAPEL DA CONFIANÇA NA COPRODUÇÃO

Dissertação de mestrado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Administração  
Mercadológica.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Eliane Pereira Zamith Brito.

SÃO PAULO

2012

Barguil, Francisco Elias.

O Papel da Confiança na Coprodução/ Francisco Elias Barguil. - 2012.

145 f.

Orientador: Eliane Pereira Zamith Brito.

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Marketing de serviços. 2. Marketing de relacionamento. 3. Confiança. 4. Clientes e fornecedores - Relacionamento. I. Brito, Eliane Pereira Zamith. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.8

FRANCISCO ELIAS BARGUIL

O PAPEL DA CONFIANÇA NA COPRODUÇÃO

Dissertação de mestrado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de mestre em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento: Administração Mercadológica.

**Data da aprovação:**

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Eliane Pereira Zamith Brito (Orientadora)  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Delane Botelho  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Emílio José Montero Arruda Filho  
Universidade da Amazônia

**SÃO PAULO**

**2012**

### **Dedicatória**

Este trabalho é dedicado a você,  
meu grande amor! Nem sei há  
quanto tempo estamos juntos, mas  
você faz tudo valer a pena.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar à minha orientadora, Eliane Pereira Zamith Brito, por toda a jornada, que ela soube transformar em um imenso prazer. Sua bondade, sensibilidade, inteligência e entusiasmo fazem dela, além de um ser realmente admirável, a companhia ideal para percorrer os caminhos do conhecimento. E, como eu lhe disse um dia, sua dedicação traz à lembrança o grande poeta árabe (como os antepassados dela) Khalil Gibran: “O trabalho é o amor feito visível”. Este trabalho é só mais um resultado visível do amor que ela dedica a tudo que faz.

Agradeço também à banca de qualificação, professores André Urdan e Dimária Meirelles, que colaboraram de maneira inestimável para que os resultados aqui apresentados fossem alcançados. Estendo esse agradecimento a todos os professores da FGV-EAESP pela dedicação, honestidade, seriedade, cordialidade e competência com que realizam seu trabalho, criando o ambiente adequado para que nós, alunos, possamos ordenar esse vasto conhecimento e extrair dele razão e sentido, e aos colegas com quem compartilhei essa jornada, desde o Diploma IVCE, passando pelas disciplinas do CMCD, até a elaboração dessa dissertação, na figura do caríssimo Ricardo Kahn.

Agradeço à OPUS Software pelo suporte e apoio ao longo dos vários meses de elaboração deste trabalho, na figura dos meus amigos e sócios Alexandre Aiello Barbosa, Edison Audi Kalaf e Walter Ruiz Jr. Os caras são tão loucos que aceitaram até que a nova missão da empresa incorporasse o conceito alvo deste trabalho, coprodução.

Agradeço também aos meus amigos com quem compartilho um ideal maior, que me apoiam incondicionalmente em todas as iniciativas, incluindo essa, na figura daqueles com quem tenho o imenso prazer de conviver mais proximamente, Esaú Cordeiro Neto e Graça Congro.

Aos meus pais, meu agradecimento eterno pelo amor incondicional e pelo exemplo de trabalho, dedicação, esforço e retidão.

A Ana Lúcia, minha mulher, amiga, companheira e apoiadora entusiasmada de toda e qualquer loucura que eu invente, agradeço pelo amor, pelo carinho e pelo fato de você existir na minha vida, meu amor!

Ao meu filho João Marcos, agradeço por me proporcionar a experiência de vivenciar o verdadeiro amor, e pelo fato de ter voltado da Finlândia a tempo!

Ao meu Mestre, Dr. Celso Charuri, idealizador e criador da Pró-Vida, a quem dirijo minha eterna homenagem e meu eterno agradecimento.

*“O homem pretende ser imortal e para isso  
defende princípios efêmeros.  
Um dia, inexoravelmente, descobrirá que  
para ser imortal deverá defender princípios  
Absolutos.  
Nesse dia, morrerá para a carne, efêmera, e  
viverá para o espírito, eterno.  
Será imortal.”*

(Dr. Celso Charuri)

## RESUMO

Esse trabalho investigou empiricamente a influência que a confiança que o cliente deposita no prestador de serviços exerce sobre a efetividade da coprodução do cliente em serviços intensivos em conhecimento baseados em tecnologia. Para tanto, foi realizada uma revisão da literatura de marketing de serviços e de gerenciamento de operações sobre a participação do cliente na produção e entrega de serviços, que é o que caracteriza genericamente a coprodução do cliente. Também foi revisada a literatura sobre serviços intensivos em conhecimento, em busca de entender suas características e especificidades, e sobre confiança, especialmente na área de marketing de relacionamento. Sobre a participação do cliente na produção e entrega de serviços, constatou-se que existe na literatura uma visão consagrada que trata o cliente como “funcionário parcial” da empresa durante os encontros de serviços. Essa visão propõe recorrentemente um modelo conceitual em que a efetividade da coprodução do cliente apresenta três antecedentes fundamentais: clareza de papel, motivação e expertise do cliente. Além disso, foi identificada uma proposição teórica especificamente para o setor de serviços intensivos em conhecimento, nunca testada empiricamente, que sugere que esses três antecedentes da efetividade da coprodução são influenciados por um conjunto de comportamentos colaborativos desejáveis, batizados de *responsabilidades do papel do cliente*. Dessa forma, este trabalho testou um modelo conceitual que estabeleceu a confiança e as responsabilidades do papel do cliente como antecedentes da clareza de papel, motivação e expertise do cliente no processo de coprodução do cliente. Foi utilizada uma abordagem quantitativa e os dados foram levantados junto a profissionais que já participaram de projetos de software na condição de clientes. A coleta de dados usou um questionário estruturado construído a partir de escalas de mensuração de estudos anteriores. As relações entre os conceitos foram testadas por meio da técnica de modelagem de equações estruturais. Os resultados obtidos apresentaram evidências de que a confiança e as responsabilidades do papel do cliente impactam positivamente a clareza de papel, a motivação ou a expertise do cliente, abrindo espaço para pesquisas futuras que aprofundem o entendimento das relações entre esses conceitos e sua importância para a efetividade da coprodução do cliente.

Palavras-chave: coprodução, confiança, responsabilidades do papel do cliente, serviços intensivos em conhecimento, marketing de serviços.



## ABSTRACT

This empirical work investigated the influence of customer trust in the effectiveness of client coproduction in technology based knowledge-intensive business services. Client coproduction is characterized by customer participation in production and delivery of services. A literature review about it was conducted, including several studies from services marketing and operations management areas. Papers about knowledge intensive business services and trust were also reviewed, especially in relationship marketing discipline. The review found a recurrent approach that proposes customer as a “partial employee” during the services encounters. This approach establishes a basic conceptual model in which client coproduction effectiveness is influenced by three fundamental factors: role clarity, motivation and customer’s expertise. And an additional theoretic and never empirically tested proposition was also identified, which suggests that a combination of collaborative customer behaviors, called *client role responsibilities*, influences these three client coproduction effectiveness antecedents. This work tested a conceptual model proposing trust and client role responsibilities as antecedents of clarity of role, motivation and client expertise in client coproduction processes. Using a quantitative approach, data was collected from professionals who have participated in software projects as customers. For data gathering, a structured questionnaire based on scales from previous studies was used. The relations between concepts were tested by the structured equation modeling (SEM) technique. Results presented evidence that trust and client role responsibilities positively influence role clarity, motivation or client expertise, opening possibilities for future researches that deepen understanding about the relations between these concepts and their importance to the client coproduction effectiveness.

Keywords: co-production, trust, client role responsibilities, knowledge-intensive business services, services marketing.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Atividades incluídas nos serviços intensivos em conhecimento .....	33
Quadro 2 – Responsabilidades do papel do cliente. ....	58
Quadro 3 – Benefícios das responsabilidades do papel do cliente. ....	76
Quadro 4 – Escalas utilizadas .....	86
Quadro 5 – Indicadores eliminados na AFC .....	95

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 – Capa da revista TIME de 25 de dezembro de 2006 .....	28
Figura 2 – Tipos de serviços de software .....	49
Figura 3 – Antecedentes da efetividade da coprodução do cliente.....	51
Figura 4 – Desenvolvimento baseado em especificação formal de requisitos .....	57
Figura 5 – Modelo de coprodução em KIBS .....	59
Figura 6 – Modelo conceitual de efetividade da coprodução do cliente .....	69
Figura 7 – Modelo de confiança em serviços .....	79
Figura 8 – Modelo conceitual da coprodução com hipóteses de pesquisa .....	83
Figura 9 – Modelo estrutural com os resultados padronizados .....	98
Figura 10 – Relações do modelo confirmadas empiricamente.....	100
Figura 11 – Triângulo de serviços .....	111

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Experiência profissional dos respondentes .....	90
Tabela 2 – Característica dos projetos de referência .....	90
Tabela 3 – Dados descritivos dos indicadores do modelo.....	91
Tabela 4 – Índices de ajuste do modelo de medição original .....	94
Tabela 5 – Índices de ajuste dos modelos de medição modificado. ....	96
Tabela 6 – Índices de ajuste do modelo estrutural.....	97
Tabela 7 – Cargas fatoriais padronizadas do modelo estrutural.....	101
Tabela 8 – Cargas fatoriais do modelo estrutural .....	102

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	12
1.1. Justificativa .....	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	23
2.1. Serviço: Uma Nova Lógica para a Disciplina de Marketing .....	23
2.2. Serviços Intensivos em Conhecimento .....	30
2.3. A Coprodução do Cliente.....	36
2.3.1. A definição de coprodução do cliente .....	43
2.3.2. A coprodução do cliente em serviços.....	45
2.4. A Efetividade da Coprodução do Cliente .....	49
2.4.1. Clareza de papel do cliente.....	52
2.4.2. Motivação do cliente .....	53
2.4.3. Expertise do cliente .....	55
2.4.4. As responsabilidades do papel do cliente.....	58
2.4.5. A importância do relacionamento entre cliente e prestador de serviços .....	60
2.5. Confiança .....	65
2.6. Hipóteses de Pesquisa .....	68
2.6.1. Os antecedentes clássicos da efetividade da coprodução do cliente .....	69
2.6.2. As responsabilidades do papel do cliente.....	74
2.6.3. O papel da confiança na coprodução.....	77
2.6.4. Modelo conceitual completo e conjunto de hipóteses.....	83
3. MÉTODO DE PESQUISA E RESULTADOS .....	84
3.1. Operacionalização dos Construtos.....	84
3.2. Coleta de Dados .....	88
3.3. Análise dos Resultados .....	92
3.3.1. Análise fatorial confirmatória .....	93
3.3.2. Relação entre os antecedentes e a efetividade da coprodução .....	97
4. CONCLUSÃO .....	103
4.1. Discussão dos Resultados .....	103
4.2. Implicações Práticas .....	110
4.3. Limitações.....	113
4.4. Pesquisas Futuras .....	115
REFERÊNCIAS .....	117
APÊNDICE A – Matriz de Correlação dos Indicadores do Modelo.....	130
APÊNDICE B – Questionário de Pesquisa .....	132

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho visou pesquisar empiricamente qual a influência que a confiança do cliente no prestador de serviços exerce sobre o processo de coprodução do cliente em serviços intensivos em conhecimento baseados em tecnologia. Para tanto, foi realizada uma pesquisa utilizando a participação em projetos de software como unidade de análise, incluindo projetos de desenvolvimento de novos sistemas de informática, adaptação e implantação de sistemas de gestão, tais como pacotes de ERP – *Enterprise Resource Planning* – e CRM – *Customer Relationship Management*, e outros tipos de projetos que envolvam desenvolvimento ou adaptação e implantação de software.

A coprodução do cliente, caracterizada como a participação do cliente nas atividades de elaboração das ofertas de marketing, seja no processo de ideação e definição da oferta, seja na sua efetiva produção e entrega, vem sendo apontada como uma tendência crescente tanto no mercado de produção e comercialização de bens e produtos quanto no de serviços (CHESBROUGH, 2011). Essa tendência é claramente perceptível em iniciativas como a elaboração, por uma grande montadora multinacional de veículos, de um projeto completo de um novo automóvel unicamente a partir de sugestões de consumidores via Internet, no sucesso de ofertas de móveis que são montados pelos próprios clientes, na criação de órgãos de notícias baseados exclusivamente em informações fornecidas por internautas, ou ainda em *sites* na Internet cujos conteúdos são totalmente elaborados pelos usuários (CHESBROUGH, 2011; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003).

Embora a participação do cliente na elaboração, produção e entrega das ofertas de marketing possa, em tese, ocorrer em todas as atividades econômicas, é na área de serviços que ela assume papel mais determinante (FIRAT; DHOLAKIA; VENKATESH, 1995). Enquanto a produção de bens e produtos físicos pode ser realizada de maneira completamente apartada dos consumidores (CHASE, 1978), a prestação de serviços requer necessariamente a participação do cliente e, em muitos casos, exige a sua presença física em cada etapa de sua produção e entrega. Por isso, a participação do cliente nesse contexto impacta diretamente a eficiência e a efetividade

de sua execução, bem como a qualidade do resultado final e a satisfação do cliente (SCHNEIDER; BOWEN, 2010).

A representatividade cada vez maior da área de serviços na economia mundial (KON, 2004) e o grau de influência da participação do cliente nos resultados dos serviços aumentam a importância de se entender melhor o processo de coprodução do cliente, quais os fatores envolvidos na sua efetividade, bem como quais ações podem ser tomadas para controlá-los e aprimorá-los (SCHNEIDER; BOWEN, 2010).

Aliado à crescente relevância do setor de serviços na economia está o aumento do valor do conhecimento em um mundo cada vez mais tecnológico, o que eleva a importância dos chamados serviços intensivos em conhecimento (do inglês, KIBS – *Knowledge-Intensive Business Services*) (FREIRE, 2006). Esses são serviços voltados primordialmente para empresas e fornecem funções de informação e conhecimento. São caracterizados por se basearem fortemente em conhecimento profissional, serem fonte primária de informação e conhecimento ou usarem conhecimento para produzir serviços intermediários para os processos produtivos de seus clientes (MILES et al., 1995). As atividades englobadas genericamente sob essa categoria de serviços intensivos em conhecimento incluem, entre outras, serviços de consultoria, projetos de engenharia, serviços de gerenciamento e de negócios, pesquisa de mercado, assessoria legal e contábil, telecomunicações e serviços relacionados à tecnologia da informação. Além disso, já há algum tempo, a literatura tem diferenciado os “serviços profissionais tradicionais” (P-KIBS) dos “serviços baseados em tecnologia” (T-KIBS), que abrangem atividades relacionadas à tecnologia da informação (incluindo projetos de software), consultoria em P&D e engenharia (MULLER; DOLOREUX, 2009). Esses serviços intensivos em conhecimento baseados em tecnologia são o foco deste trabalho.

Naturalmente, o grau de participação exigido do cliente está diretamente associado ao tipo de serviço realizado (BATESON, 1985; BITNER et al., 1997). Em certos casos, é suficiente que o cliente forneça algumas informações ou simplesmente indique qual dos serviços disponíveis ele deseja adquirir. Em outros casos, sua efetiva participação é fundamental para um resultado favorável. Os chamados serviços intensivos em conhecimento, e especialmente os baseados em tecnologia, como é o caso dos projetos de desenvolvimento ou adaptação e implantação de software, exigem a participação

ativa do cliente para que possam atingir os resultados esperados (BETTENCOURT et al., 2002). Nesse contexto, na maioria das vezes é simplesmente impossível para o fornecedor realizar seu trabalho sem informações fornecidas pelo cliente (SHIM et al., 2010). Tais serviços caracterizam-se pela alta interação entre os profissionais da equipe do cliente e do fornecedor (MILES; KASTRINOS, 1995; FREIRE, 2006), e os prazos para sua produção e entrega são medidos em semanas ou meses. Dessa forma, existe plena oportunidade para que o cliente realize julgamentos a respeito do fornecedor durante o próprio processo de prestação de serviços, o que caracteriza os chamados “serviços experienciais” (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002).

No caso específico dos projetos de software, um projeto típico é aquele em que uma empresa especializada atende uma organização cliente para a elaboração de um sistema específico (*customizado*) que automatize um processo de trabalho ou controle algum tipo de atividade do cliente, ou a adaptação e implantação de um software pré-existente para o mesmo fim. Exemplo disso é o desenvolvimento de um sistema de comércio eletrônico, por meio do qual a empresa cliente pretende receber pedidos de seus clientes ou efetivar vendas via Internet, ou a construção de um sistema de atendimento que permitirá aos funcionários da empresa cliente realizar alterações cadastrais ou registrar reclamações de seus clientes. Embora esse cenário de negócios normalmente envolva relações interorganizacionais (*business-to-business*), em que tanto o cliente quanto o fornecedor são pessoas jurídicas, a coprodução do cliente se dá entre os participantes do projeto de software: profissionais da empresa fornecedora – que dominam as técnicas de desenvolvimento de sistemas e de gerenciamento das atividades necessárias para esse fim, como desenho, codificação, testes de qualidade e documentação – e profissionais da empresa cliente, que conhecem o funcionamento interno da organização e as necessidades de negócio que serão atendidas pelo sistema de informática resultante do projeto.

O reconhecimento da importância da participação do cliente na coprodução identificou que seu gerenciamento adequado pode se tornar uma fonte de vantagem competitiva (LOVELOCK; YOUNG, 1979). No intuito de entender melhor quais os fatores que influenciam o possível acréscimo de produtividade advinda da atuação do cliente na coprodução, os pesquisadores recorreram à literatura de recursos humanos e gestão de pessoas, e consolidou-se uma abordagem dominante que trata o cliente como

“funcionário parcial” da organização (BENDAPUDI; LEONE, 2003; MILLS; CHASE; MARGULIES, 1983). Tal abordagem incentivou a transposição de vários resultados da literatura sobre gestão de pessoas para o âmbito da coprodução do cliente. Dentre esses resultados, destaca-se a identificação dos antecedentes fundamentais da efetividade da coprodução: clareza de papel, motivação e expertise do cliente (BOWEN, 1986). O estabelecimento desse modelo influenciou a maioria dos trabalhos posteriores sobre o assunto, o qual passou a ser usado como base para a análise de outros fatores relacionados ao gerenciamento e às consequências da participação do cliente na coprodução (BENDAPUDI; LEONE, 2003). Alguns poucos resultados empíricos (MEUTER et al., 2005) sustentam esse modelo ou utilizam resultados baseados nele (AUH et al., 2007; BENDAPUDI; LEONE, 2003; DONG; EVANS; ZOU, 2007; MEUTER et al., 2005).

Entretanto, não foram encontrados resultados empíricos que sustentem a validade desse modelo de antecedentes da efetividade da coprodução do cliente no ramo dos serviços intensivos em conhecimento baseados em tecnologia. O único trabalho empírico identificado trata a expertise do cliente como mediadora entre a coprodução do cliente e o sucesso de projetos de software (SHIM et al., 2010). Bettencourt et al. (2002), que realizaram uma pesquisa de caráter exploratório visando identificar os papéis exercidos e as responsabilidades atribuídas aos clientes em projetos intensivos em conhecimento, identificaram que um desses antecedentes propostos, a expertise do cliente, muitas vezes pode se tornar um fator limitante da produtividade, pois o leva a assumir um comportamento inflexível na condução das atividades e na tomada de decisões referentes ao projeto. Outras pesquisas sobre a participação dos clientes especificamente em projetos de software têm apresentado resultados conflitantes, não havendo consenso sobre sua real colaboração para a produtividade dos trabalhos (HE; KING, 2008). Dessa forma, tornou-se adequado para esta pesquisa considerar a possibilidade de que esses antecedentes clássicos da efetividade da coprodução do cliente poderiam não se confirmar nesse ramo de atividades.

A pesquisa de Bettencourt et al. (2002), ao endereçar justamente a coprodução do cliente no contexto de serviços intensivos em conhecimento, naturalmente serviu como um importante ponto de partida para este trabalho. Naquela pesquisa os autores ampliam o construto de coprodução do cliente e, partindo da literatura sobre marketing

de relacionamento e sobre comportamento pró-social, identificam um conjunto de comportamentos colaborativos do cliente em relação ao fornecedor de serviços que denominam *responsabilidades do papel do cliente*. Os comportamentos identificados no cenário de desenvolvimento de projetos, que é a situação típica da coprodução do cliente na interação com o fornecedor de serviços intensivos em conhecimento, são (i) abertura de comunicação, (ii) resolução compartilhada de problemas, (iii) tolerância, (iv) acomodação, (v) advocacia do projeto, (vi) participação na governança do projeto e (vii) dedicação pessoal. Tais comportamentos seriam fundamentais para uma efetiva coprodução do cliente e impactariam nos antecedentes da efetividade da coprodução (clareza de papel, motivação e expertise do cliente). Entretanto, não foi identificada na literatura nenhuma pesquisa que testasse empiricamente essa relação. Como essa relação pode ampliar o entendimento da coprodução do cliente justamente no contexto de interesse, dos serviços intensivos em conhecimento, seu teste empírico foi incluído como um dos objetivos deste trabalho.

É relevante observar que alguns autores questionam o conjunto de atividades e comportamentos do cliente que deveriam ser englobados pelo conceito de coprodução do cliente, sugerindo que ele deveria incluir apenas aquelas ações que são imprescindíveis para a realização do serviço, e excluindo qualquer outro comportamento voluntário manifestado por ele (BETTENCOURT, 1997; GROTH, 2005). Embora essa distinção entre atividades imprescindíveis e voluntárias possa ser útil para se colocar o foco de análise sobre cada um dos tipos de comportamento do cliente, para os objetivos deste trabalho é mais apropriado adotar um conceito mais abrangente de coprodução do cliente. Dessa forma, é adotada uma definição de coprodução do cliente específica para o ramo de serviços intensivos em conhecimento: “A coprodução do cliente se refere ao conjunto de comportamentos colaborativos do cliente em projetos intensivos em conhecimento que contribuem para (i) a elaboração de resultados finais melhores, (ii) o estabelecimento de relações de trabalho efetivas com o prestador de serviços intensivos em conhecimento e (iii) o aumento da probabilidade de se atingir os objetivos dos projetos” (BETTENCOURT et al., 2002, p. 102, tradução nossa).

A definição de coprodução do cliente adotada acolhe a conceituação que estabelece que a coprodução engloba todos os formatos de cooperação entre produtores e consumidores



(ETGAR, 2008), entendendo-se cooperação como sendo o conjunto de atividades coordenadas e complementares realizadas por parceiros para atingir objetivos comuns (ANDERSON; NARUS, 1990). A cooperação, por sua vez, tem na confiança um dos seus antecedentes fundamentais, especialmente na literatura do marketing de relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994; PALMATIER et al., 2006). Também no ramo específico de projetos de software, a confiança tem sido apontada como um dos principais fatores de sucesso no relacionamento entre clientes e fornecedores (MOE; ŠMITE, 2008; SIAKAS; SIAKAS, 2008).

No contexto da prestação de serviços, a confiança, definida como “a expectativa mantida pelo cliente de que o provedor de serviços é digno de crédito e se pode acreditar que ele cumprirá suas promessas” (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002, p. 17, tradução nossa), se estabelece em duas dimensões distintas: a confiança na empresa prestadora de serviços e a confiança nos funcionários da linha de frente (DONEY; CANNON; HOBBS, 1997) que trabalham diretamente junto ao cliente na coprodução. Neste trabalho, a distinção dessas duas dimensões é importante por levar em consideração a característica mencionada anteriormente do ramo de negócios sendo analisado e a natureza da própria coprodução do cliente: embora o cliente e o fornecedor sejam pessoas jurídicas, a coprodução se dá entre os profissionais que participam dos serviços intensivos em conhecimento.

É importante ressaltar que, embora a confiança interorganizacional esteja implícita no fato de uma empresa cliente contratar um prestador de serviços para a realização de um projeto, a confiança medida no caso da coprodução é a das pessoas da organização cliente que participam do projeto, coproduzindo seus resultados com os profissionais do prestador de serviços. As pessoas da organização cliente que participam do projeto, na maioria das vezes não participam da escolha do fornecedor. Normalmente, não participam nem mesmo da decisão de se realizar o projeto. Além disso, é comum que também não possam escolher os projetos de que participarão, sendo simplesmente alocadas para cada projeto pelos seus superiores hierárquicos dentro da organização.

Dadas (i) a relevância para a sociedade moderna dos serviços intensivos em conhecimento baseados em tecnologia – e da atividade de desenvolvimento de projetos de software em particular, que exige a participação intensa do cliente nos serviços

realizados – que realça a necessidade de se entender melhor o processo de coprodução do cliente no sentido de gerenciá-lo de forma eficiente, e (ii) o papel chave exercido pela confiança como antecedente fundamental para a cooperação entre parceiros de negócios (MORGAN; HUNT, 1994), surge a questão que motivou este trabalho de pesquisa: qual a influência que a confiança do cliente no prestador de serviços exerce sobre o processo de coprodução do cliente em serviços intensivos em conhecimento baseados em tecnologia?

Portanto, o objetivo do presente trabalho foi analisar o efeito da confiança que o cliente deposita no prestador de serviços na coprodução em serviços intensivos em conhecimento baseados em tecnologia.

Os objetivos específicos da pesquisa foram:

- a) Avaliar as responsabilidades do papel do cliente e a confiança como antecedentes de clareza de papel, motivação e expertise do cliente; e
- b) Avaliar a clareza de papel, motivação e expertise do cliente como determinantes da coprodução em serviços intensivos em conhecimento baseados em tecnologia.

O estudo aqui descrito utilizou uma abordagem quantitativa de pesquisa, tendo como unidade de análise a participação em projetos de software. Foram levantados dados usando um questionário estruturado, construído a partir de escalas de mensuração de estudos anteriores. O critério fundamental de seleção dos respondentes era terem participado de um ou mais projetos de software na condição de clientes, em projetos contratados de fornecedores externos à organização em que trabalhavam. As escalas de mensuração foram analisadas usando o método de Análise Fatorial Confirmatória. As relações entre os conceitos foram testadas por meio da técnica de modelagem de equações estruturais.

De maneira geral, os resultados obtidos oferecem evidências de que os comportamentos colaborativos englobados pelas responsabilidades do papel do cliente e a confiança do cliente no fornecedor influenciam a efetividade da coprodução do cliente em serviços intensivos em conhecimento. Essas evidências oferecem instrumentos para aprofundar a análise sobre a coprodução do cliente, trazendo para o vocabulário dessa análise termos

como *colaboração, cooperação e confiança*. Ao ampliarem a visão tradicional do marketing de serviços que trata o cliente como “funcionário parcial”, os resultados também abrem espaço para que o foco de análise seja deslocado das práticas de gerenciamento do cliente em busca de obter maior produtividade nos encontros pontuais de serviços para a construção de um relacionamento baseado na cocriação de valor entre o cliente e a empresa.

## 1.1. Justificativa

Em ambientes de serviço complexo, o resultado depende diretamente da colaboração entre as pessoas envolvidas. O alto grau de interação entre profissionais da equipe do cliente e do prestador de serviços é um dos elementos que caracteriza os serviços intensivos em conhecimento (MILES; KASTRINOS, 1995; FREIRE, 2006), o que torna esta pesquisa relevante do ponto de vista prático, uma vez que pretende ampliar o entendimento do processo de coprodução do cliente nesse contexto.

Do ponto de vista teórico, novos paradigmas para o estudo e pesquisa na disciplina de marketing têm sido propostos, visando deslocar o foco de atenção – concentrado na empresa e nos elementos de troca – para as reais necessidades do cliente (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004; VARGO; LUSCH, 2004a). Em especial, a lógica serviço-dominante do marketing propõe um novo modelo que reconhece o papel fundamental do cliente na criação de valor e destaca a importância do engajamento do cliente nesse processo (ARNOULD; PRICE; MALSHE, 2006; VARGO; LUSCH, 2004a). Ao proporem essa nova lógica, Vargo e Lusch (2004a) estabelecem que o cliente deve ser reconhecido como sendo sempre cocriador de valor, uma vez que o valor de qualquer oferta de marketing se dará quando o cliente efetivamente utilizá-la para seus fins específicos, sugerindo que a disciplina de marketing se concentre não na utilidade criada por ela, mas sim no processo completo de criação de valor. A nova visão, centrada em serviço, percebe o marketing como sendo um processo contínuo de aprendizado. Esse processo é formulado pelos autores de acordo com a seguinte sequência:

1. Identificação ou desenvolvimento de competências essenciais (*core competences*), os conhecimentos e habilidades fundamentais de uma entidade econômica que representam vantagem competitiva potencial;
2. Identificação de outras entidades (clientes potenciais) que possam se beneficiar dessas competências;
3. Cultivo de relacionamentos que envolvam os clientes no desenvolvimento de proposições de valor personalizadas e competitivamente atraentes que endereçam necessidades específicas;
4. Aferição do retorno do mercado pela análise do desempenho financeiro obtido pela troca para aprender como aprimorar as ofertas da empresa aos clientes e incrementar o desempenho (VARGO; LUSCH, 2004a, p. 5, tradução nossa).

Também fica claro, pela interpretação dos autores, o aumento da importância do relacionamento com os clientes, que passam a ser tratados como parceiros de negócio da empresa em todas as etapas de criação de valor das ofertas de marketing, desde sua concepção até sua efetiva produção e utilização, além de realimentar o processo por meio do relato da experiência de uso. Nesse contexto, fica claro que o cliente que participa da coprodução colhe maiores benefícios do que aquele que não participa, e que essa visão da disciplina de marketing como um processo contínuo de aprendizado conta com a cooperação do cliente como elemento fundamental para seu devido funcionamento.

A proposição deste trabalho de analisar a confiança como um antecedente, mesmo que indireto, da efetividade da coprodução do cliente pretende estar alinhada a essa nova visão da disciplina de marketing, ao questionar a lógica centrada na empresa e nos elementos de troca que sustenta o modelo que enxerga o cliente como um “funcionário parcial” na coprodução do cliente. O elemento de sustentação dessa proposição é a sugestão de que o cliente seja encarado como um verdadeiro parceiro de negócios, e que a coprodução do cliente seja vista como um processo realmente cooperativo, como parte da visão mais ampla do aprimoramento contínuo das proposições de valor que a empresa realiza em parceria com seus clientes.

Portanto, como contribuição teórica, pretende-se com este trabalho que seus resultados contribuam para o avanço da lógica serviço-dominante do marketing ao apresentar evidências de que a coprodução do cliente em serviços intensivos em conhecimento baseados em tecnologia apresenta características que a aproximam da cooperação, ao identificar a confiança como um de seus antecedentes, mesmo que mediado por outras variáveis. A mera introdução de uma nova variável não caracteriza uma contribuição teórica (WHETTEN, 1989), mas sim o fato de os resultados obtidos evidenciarem alterações na relação entre as variáveis que antecedem a efetividade da coprodução do cliente no contexto em foco, praticamente eliminando a variável de expertise do cliente e estabelecendo uma ligação entre a variável introduzida – confiança – e as variáveis clareza de papel e motivação.

Finalmente, a revisão da literatura sobre o assunto mostra que vários estudos endereçaram os antecedentes da efetividade da coprodução do cliente, bem como as

implicações da participação do cliente na coprodução em si (BENDAPUDI; LEONE, 2003). Entretanto, não foi encontrado nenhum trabalho que ligasse diretamente o conceito de confiança à coprodução do cliente como o que foi realizado aqui. Mais do que isso, a própria natureza da relação entre a coprodução e os três antecedentes da efetividade da coprodução do cliente foi pouco investigada empiricamente (MEUTER et al., 2005), conforme citado anteriormente, parecendo não haver nenhum resultado empírico anterior ao presente trabalho em serviços intensivos em conhecimento.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta a revisão da literatura e a fundamentação teórica que embasa a pesquisa empírica deste trabalho. Partindo da lógica serviço-dominante do marketing, que atribui à coprodução do cliente um papel central nas atividades de marketing, são apresentados os conceitos envolvidos na pesquisa e seu entendimento para este trabalho, desde a caracterização dos serviços intensivos em conhecimento, a coprodução do cliente, os elementos da efetividade da coprodução do cliente, as responsabilidades do papel do cliente e a confiança. Finalmente, são apresentadas as hipóteses de pesquisa.

### **2.1. Serviço: Uma Nova Lógica para a Disciplina de Marketing**

Os serviços desempenham um papel de crescente importância na relação comercial entre as nações e também na economia interna dos países, especialmente nos de economia mais avançada, onde a representatividade do setor terciário já ultrapassa 70% do produto interno bruto e diminui proporcionalmente a importância econômica da atividade industrial (KON, 2004). Essa transformação econômica naturalmente motivou os pesquisadores de marketing, antes focados quase exclusivamente em produtos, a desenvolver estudos que levaram ao estabelecimento do chamado marketing de serviços, já no final da década de 70 do século passado (GUMMESSON, 2008). Em um primeiro momento, os estudos se concentraram em identificar os elementos que distinguem os serviços em relação aos produtos e entender o que deveria ser diferente no marketing de serviços em relação ao marketing tradicional (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985).

Entretanto, a distinção entre bens e serviços como forma de ordenar logicamente os estudos de marketing sempre foi questionada, dado que as ofertas de marketing, tentando visar a real necessidade dos clientes, muitas vezes envolvem elementos tangíveis e intangíveis, e os produtos e serviços frequentemente aparecem juntos (GUMMESSON, 2008; RATHMELL, 1966).

O apelo para uma mudança de enfoque na área de marketing no sentido de colocar o cliente e suas necessidades em perspectiva, em vez de colocar sua atenção apenas na natureza dos elementos de troca, já estava presente no clássico artigo de Theodore

Levitt (1960) que enfocava a miopia do marketing. No artigo, o autor ressalta que o que o cliente compra e considera valor não é o produto, mas a utilidade que o produto lhe traz. Eventualmente, o surgimento do marketing de serviços pode até ter atenuado o impacto desse apelo, uma vez que os serviços, em sua natureza fundamental, endereçam à necessidade final do cliente, em vez de apenas proporcionar meios para que ele atinja o fim desejado (CHESBROUGH, 2011).

A partir de indícios cada vez mais evidentes de que a separação convencional entre bens e serviços não cumpria mais sua função de sustentação de um paradigma apropriado para a condução de pesquisas na disciplina de marketing (LOVELOCK; GUMMESSON, 2004; VARGO; LUSCH, 2004b), várias proposições foram realizadas para tratar a questão (RAMIREZ, 1999; VENKATESH; PEÑALOZA; FIRAT, 2006; KNUDSEN, 2006). Dentre elas, a chamada lógica serviço-dominante do marketing, proposta por Vargo e Lusch (2004a), procurou integrar as visões aparentemente antagônicas entre bens e serviços, revertendo o enfoque centrado na empresa e reconhecendo o papel fundamental do cliente e seu engajamento no processo de criação de valor (ARNOULD; PRICE; MALSHE, 2006; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2003). Ao substituir a separação entre bens e serviços por uma visão integrada, *serviço* – no singular (VARGO; LUSCH, 2007) – a nova lógica define a oferta de marketing como uma proposição de valor que objetiva o uso final que será dado pelo cliente no processo de utilização da oferta em si. Dessa forma, o cliente se torna sempre um cocriador de valor (GUMMESSON, 2007; LUSCH; VARGO, 2006).

Subjacente a essa discussão do papel do cliente como cocriador de valor, está a contraposição entre o conceito de valor de troca e o conceito de valor em uso (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; LUSCH; VARGO, 2006). No chamado paradigma industrial, ou na visão do marketing centrado na empresa e nos elementos de troca, cada etapa do processo de produção adiciona valor, e o valor máximo – valor de troca – é atingido no momento da venda, momento esse que aproxima e separa a empresa do cliente. Sob essa visão, o cliente é visto como destruidor de valor, uma vez que o resultado da produção é consumido por ele ou se deprecia pelo uso que ele realiza (RAMIREZ, 1999). Já no novo paradigma proposto, o valor está associado às ações e interações que o recurso adquirido possibilita, e é determinado pelo cliente em função de sua percepção de utilidade (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; RAMIREZ, 1999;



VARGO; LUSCH, 2008; VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008). Baseada nisso é que a lógica serviço-dominante do marketing estabelece, em suas proposições fundacionais, que a empresa pode apenas fazer proposições de valor (VARGO; LUSCH, 2004a). Nesse contexto, a própria avaliação do processo de criação de valor desloca seu foco de análise, antes centrado na empresa e em suas atividades, para as interações entre a empresa e outros atores econômicos (RAMIREZ, 1999).

Uma das bases da lógica serviço-dominante de marketing proposta por Vargo e Lusch (2004a) está na distinção entre *recursos operandos* e *recursos operantes* (CONSTANTIN; LUSCH, 1994). Os recursos operandos – sobre os quais se opera – são os objetos físicos, as instalações físicas, a matéria-prima, sobre os quais se realiza um ato para se produzir um efeito. Os recursos operantes, por sua vez, são os processos, o conhecimento, a tecnologia, as competências, os relacionamentos e, principalmente, as pessoas. Esses recursos operantes são empregados para realizar os atos de transformação sobre os recursos operandos. Ao mesmo tempo, os clientes, que antes eram considerados passivos, operandos, alvos das ações da empresa, passam a ser integrados – sob a nova lógica – na cadeia de criação de valor, sendo vistos como recursos operantes (GUMMESSON, 2008). O valor passa a ser um processo colaborativo entre o produtor e o consumidor, em vez de ser o que a empresa produz e depois entrega para os clientes (LUSCH; VARGO; WESSELS, 2008). A empresa não pode gerar ou entregar valor independentemente, apenas oferecer proposições de valor que, uma vez aceitas, instanciarão processos de criação de valor de forma colaborativa e interativa a partir da aceitação pelo cliente dessas proposições (VARGO; LUSCH, 2008).

Além disso, como os recursos operantes incluem aspectos intangíveis, tais como as competências essenciais da empresa, são sua real fonte de vantagem competitiva. Posto de outra forma, e formalizado como alicerce da nova lógica, os recursos operantes são a fonte fundamental de vantagem competitiva e a aplicação de habilidades especializadas e conhecimento são a base fundamental de troca (LUSCH; VARGO, 2006a; VARGO; LUSCH, 2008). O conhecimento pode ser transferido de maneira direta para o mercado – por exemplo, por meio da prestação de serviços intensivos em conhecimento ou por meio dos mercados de educação e treinamento – ou indiretamente, embutido em objetos ou produtos tangíveis. Os bens e produtos, portanto, assumem o papel de mecanismos

de distribuição para a provisão de serviços. Já os serviços são definidos pelos autores como sendo “a aplicação de competências especializadas (conhecimento e habilidades) por meio de ações, processos e realizações para o benefício de outra entidade ou da própria entidade” (VARGO; LUSCH, 2004a, p. 2, tradução nossa).

Vistos sob essa nova ótica, seus proponentes estabelecem que os setores econômicos – industrial, agrícola – são categorias de serviço, e podem ser vistos como tipos particulares de competências – recursos operantes – que geram elementos de troca (que embutem conhecimento). Daí decorre que todas as economias são economias de serviço. Serviço deixa de ser uma categoria das ofertas de marketing e passa a ser visto como uma perspectiva da criação de valor (EDVARDSSON; GUSTAFSSON; ROOS, 2005). Não por acaso, a lógica serviço-dominante do marketing foi adotada como arcabouço teórico para a emergente disciplina de Ciência de Serviços (*SSME – Service Science, Management and Engineering*), servindo-lhe como fundação conceitual e base filosófica (LUSCH; VARGO; WESSELS, 2008; SPOHRER et al., 2008). A Ciência de Serviços estuda os *sistemas de serviços*, objetivando criar a base para sua inovação sistemática. Sistemas de serviços são “configurações de pessoas, tecnologia, informações compartilhadas (isto é, linguagens, leis, medidas e métodos) e proposições de valor conectando sistemas de serviço internos e externos para a cocriação de valor (MAGLIO; SPOHRER, 2008, p. 18, tradução nossa).

A nova visão centrada em serviço percebe o marketing como sendo um processo contínuo de aprendizado, passando pelas etapas de (i) identificar as competências essenciais da organização, (ii) buscar outras entidades – clientes potenciais – que possam se beneficiar dessas competências e (iii) desenvolver, em colaboração direta com os clientes, proposições de valor que enderecem suas necessidades específicas, refinando sucessivamente essas proposições a partir dos resultados obtidos no mercado (VARGO; LUSCH, 2004a; VARGO; LUSCH, 2008). O marketing assume, portanto, a forma de uma série de processos sociais e econômicos contínuos, focando principalmente nos recursos operantes com os quais a empresa interage ou que aperfeiçoa iterativamente para realizar proposições de valor cada vez mais ajustadas à necessidade dos segmentos de mercado nos quais atua. Ao colocar como centro de sua atenção o conjunto de recursos operantes da empresa, sejam eles humanos (equipe interna, clientes), relacionais (relacionamento com clientes, com parceiros de negócio,

com fornecedores e competidores), informacionais (conhecimento de mercado, tecnologia) ou organizacionais (processos, rotinas, competências essenciais), ele é desafiado a deixar de ser apenas uma área funcional dentro das organizações e assumir o papel de integrador das várias disciplinas necessárias para o cumprimento da missão organizacional (MADHAVARAN; HUNT, 2008; GUMMESSON, 2008; LUSCH; VARGO, 2006b). Em vez de apenas distribuir o valor já previamente produzido, a atenção do marketing volta-se para o processo de criação de valor como um todo, facilitando e suportando esse processo (GRÖNROOS; RAVALD, 2011). Para tanto, deverá imprimir uma visão relacional e centrada no cliente – que é mais do que o lugar comum de ser orientado ao cliente, pois significa colaborar e aprender com ele para poder se adaptar às suas necessidades dinâmicas (VARGO; LUSCH, 2004a).

O cliente, por sua vez, ao ser integrado à cadeia de valor e de serviço tornando-se recurso operante no papel de coprodutor, passa a fazer parte da fonte fundamental de vantagem competitiva da organização (KALAIIGNANAM; VARADARAJAN, 2006). A implicação prática imediata é que a segmentação de mercado ganha uma nova dimensão de análise: além da lucratividade de cada cliente, seus níveis de interesse e de engajamento na coprodução do cliente passam a ser atributos importantes para a continuidade e evolução dos negócios. A capacidade de atrair e reter clientes com maior grau desses atributos se torna um fator de diferenciação (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000). Outra implicação, talvez menos intuitiva, é a alteração da equação de satisfação, anteriormente unidirecional e voltada para o cliente, que assume um caráter bidirecional, pois também a empresa passa a nutrir expectativas em relação a seus clientes, e ambos passam a ser coprodutores e coparticipantes no processo de satisfação mútua (OLIVER, 2006). Ainda do ponto de vista prático, a competência relacional, posta como “a competência em estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem sucedidas” (MADHAVARAN; HUNT, 2008, p.70, tradução nossa), assume relevância crescente para a organização.

A conclusão natural é que o cliente, ao se engajar na coprodução e ocupar um papel mais ativo e significativo no marketing, ganha mais poder (GUMMESSON, 2008; WIND; RANGASWAMY, 2001). Há de se considerar que o avanço da tecnologia e, especialmente, o advento da Internet permitiram que a manifestação do cliente ganhasse relevância, além de proporcionar meios para a colaboração mais efetiva entre os

consumidores sem a necessidade de entidades para mediar e controlar essa interação (GROTH, 2005; RAMIREZ, 1999). Exemplos relativamente recentes indicam com clareza o reconhecimento desse poder do consumidor, especialmente quando exerce seu papel de coprodutor por meio da Internet:

- a) Em dezembro de 2006 a revista *Time*, em sua escolha anual, elegeu “você” como a personalidade do ano. Sim, você! Foi o reconhecimento de que as pessoas físicas estão aproveitando os mecanismos oferecidos pela Internet para viabilizar o trabalho colaborativo, e que um contingente enorme de pessoas tem trabalhado em cooperação na elaboração de milhões de verbetes da enciclopédia *Wikipédia*, na criação e divulgação de um grande volume de vídeos por meio do site de compartilhamento de vídeos *YouTube*, para a construção de software aberto (*open source*), na elaboração de seus próprios perfis nas redes sociais e para uma intensa interação e troca de informações por meio delas. Mais do que um meio de entretenimento, os editores da revista *Time* concluíram que todo esse movimento é sim uma forma coordenada e eficiente de trabalho que, “além de estar mudando o mundo, está mudando a forma como o mundo muda” (GROSSMAN, 2006, p. 1, tradução nossa). A Figura 1 apresenta a capa da edição da revista *Time* em que foi divulgada a escolha da personalidade do ano de 2006;

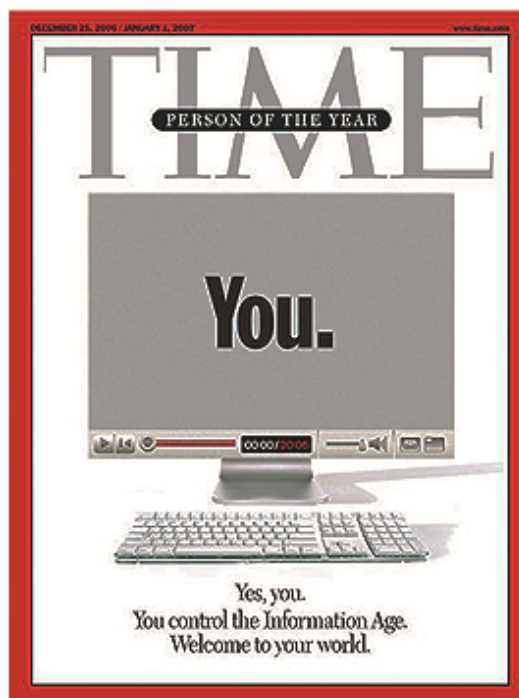


Figura 1 – Capa da revista TIME de 25 de dezembro de 2006  
Fonte: <http://www.time.com>

b) A revista *AdvertisingAge*, especializada no segmento de propaganda e publicidade, que anualmente escolhe e destaca em suas páginas a melhor agência de publicidade do ano, elegeu o consumidor como a melhor agência de 2006. Segundo seu editor, “naturalmente, os consumidores não são agências, mas eles se tornaram talvez os mais efetivos criadores e distribuidores de conteúdo publicitário” (BLOOM, 2007, p. 7, tradução nossa). Segundo ele, a escolha foi realizada alguns dias antes de a revista *Time* divulgar sua escolha de personalidade do ano, evidenciando que as escolhas foram coincidentes e ocorreram de forma independente. Em outro artigo, da mesma edição da revista, em que se justifica a escolha, Creamer (2007) destaca que, no encontro da *Association of National Advertisers* do ano anterior, os líderes do marketing mundial (provavelmente, os diretores de marketing de grandes agências e de grandes anunciantes), um após o outro, subiram ao palco para declarar, de formas diferentes, que era hora de admitir que o controle de suas marcas já pertencia aos consumidores. Por meio de fóruns de discussão na Internet, vídeos criados por eles e disponibilizados no site de compartilhamento de vídeos *YouTube*, blogs, fã-clubes, “clubes de ódio” e mensagens nas redes sociais, os consumidores já determinavam a imagem e o futuro das marcas (BENDAPUDI; LEONE, 2003; COVA; DALLI, 2009; GUMMESSON, 2007). Em certo sentido, essa manifestação dos assim chamados “líderes do marketing mundial” parece ser o reconhecimento, pelo mercado, de que o consumidor não é apenas elemento passivo das identidades das marcas projetadas pelos profissionais de marketing, mas um coprodutor ativo de seus significados, interpretando-as e interagindo com elas (BENDAPUDI; LEONE, 2003; COVA, 1996; COVA; DALLI, 2009; FIRAT; DHOLAKIA; VENKATESH, 1995).

Ampliando, portanto, o enfoque da análise do relacionamento entre a organização e seus clientes, a separação ideal entre produção e consumo é cada vez menos real, já que atualmente a produção é apenas uma etapa intermediária do processo de consumo. Ao usar um produto ou adquirir um serviço, o consumidor estabelece uma relação contínua de consumo, de criação de valor e do processo de entrega de valor (VARGO; LUSCH, 2004a).

Nesse ponto, cabe ressaltar a distinção entre cocriação de valor e coprodução do cliente. Ao estabelecer que o cliente é sempre um cocriador de valor, a lógica serviço-dominante do marketing define que a criação de valor se dá, em última análise, pela utilização do serviço, referindo-se ao conceito de valor em uso (LUSCH;VARGO, 2006). Já a coprodução do cliente é caracterizada pela participação do cliente na elaboração da oferta em si, seja no processo de ideação e definição da oferta, seja na sua efetiva produção. A cocriação engloba a coprodução do cliente, mas inclui também a etapa de criação de valor em uso (VARGO; LUSCH, 2008).

Ainda não entrando no mérito de uma definição mais precisa de coprodução do cliente, o paradigma industrial a caracterizava como a participação do cliente nas atividades de produção de bens e serviços, e a enxergava principalmente como uma forma de redução de custos advinda da transferência de tarefas antes realizados pela empresa para o cliente (LOVELOCK; YOUNG, 1979). Na lógica serviço-dominante do marketing a coprodução do cliente assume um papel central na evolução das proposições de valor realizadas pela organização, já que a participação do cliente acelera cada ciclo de realimentação do processo iterativo de refinações sucessivas que aperfeiçoa o casamento entre as proposições de valor e as necessidades do mercado.

## **2.2. Serviços Intensivos em Conhecimento**

Existem na literatura diversas definições para os chamados *serviços intensivos em conhecimento* – tradução livre do termo *Knowledge Intensive Business Services (KIBS)* – e o termo parece ter sido usado pela primeira vez por Miles et al. (1995). Naquele trabalho, que investiga a natureza desse tipo de serviço e busca categorizá-lo e entender sua contribuição para os processos de inovação do mercado como um todo, os autores os definem, em uma primeira aproximação, como “serviços de negócio envolvendo atividades econômicas que têm por meta resultar na criação, acumulação ou disseminação de conhecimento” (p. 18, tradução nossa). Mais adiante, no mesmo artigo, a seguinte definição – que mais parece uma caracterização e uma descrição do tipo de atividades envolvidas – é proposta:

“Serviços intensivos em conhecimento são aqueles que:

- i. Baseiam-se fortemente em conhecimento profissional. Assim, seu quadro de funcionários apresenta uma grande proporção de cientistas, engenheiros e especialistas de todos os tipos. Muitos são praticantes de mudanças técnicas e tecnológicas. Seja qual for sua especialidade técnica ou profissional, eles tendem a ser usuários avançados de tecnologia da informação para suportar suas atividades;
- ii. Fornecem produtos que são fontes primárias de informação e conhecimento para seus usuários (por exemplo, medições, relatórios, treinamento, consultoria);
- iii. Ou usam seu conhecimento para produzir serviços que servem como fontes intermediárias para atividades de seus clientes voltadas para a geração de seu próprio conhecimento ou processamento de informações (por exemplo, serviços de comunicação ou de computação). Essas atividades de seus clientes podem ser para seu uso interno ou para fornecimento para o mercado;
- iv. E atendem outros negócios (incluindo serviços públicos e profissionais autônomos)” (MILES et al., 1995, p. 28, tradução nossa).

Den Hertog (2000), ao analisar o papel das empresas prestadoras de serviços intensivos em conhecimento na coprodução de inovação, propôs sua definição como sendo:

[...] empresas ou organizações privadas que se baseiam fortemente em conhecimento profissional – conhecimento ou expertise associada a uma disciplina (técnica) específica ou domínio funcional (técnico) – e fornece produtos ou serviços intermediários que são baseadas em conhecimento (DEN HERTOOG, 2000, p. 505, tradução nossa).

Bettencourt et al. (2002), por sua vez, propõem:

[...] empresas cujas atividades primárias de agregação de valor consistem na acumulação, criação ou disseminação de conhecimento com o propósito de desenvolver um serviço personalizado ou uma solução que satisfaça as necessidades de seus clientes (BETTENCOURT et al., 2002, p. 100, tradução nossa).

Já Toivonen (2004) utiliza a seguinte definição:

(Os prestadores de) serviços intensivos em conhecimento são empresas de serviços de negócios, i.e. empresas de serviços privadas que vendem seus serviços no mercado e direcionam suas atividades de serviço para outras empresas ou para o setor público. São especializadas em serviços intensivos em conhecimento, o que significa que a essência de seu serviço é contribuir para os processos de conhecimento de seus clientes, o que se reflete na proporção excepcionalmente alta de especialistas de diversos ramos científicos em sua equipe de profissionais (TOIVONEN, 2004, p. 36, tradução nossa).

As definições apresentadas concordam em pelo menos alguns dos pontos fundamentais:

- a) Os clientes dos prestadores de serviços intensivos em conhecimento normalmente são empresas privadas ou organizações do setor público;
- b) O termo “intensivo em conhecimento” parece se aplicar tanto à qualificação da equipe profissional dos prestadores de serviços intensivos em conhecimento quanto ao tipo de serviço prestado (MULLER; DOLOREUX, 2009).

Outros atributos – mencionados ou não nas definições apresentadas, mas que aparecem recorrentemente na literatura sobre o tema – que caracterizam os prestadores de serviços intensivos em conhecimento são:

- a) Serem empresas que inovam e disseminam a inovação, e os resultados de seus serviços serem fontes de informação ou conhecimento (NÄHLINDER, 2005);
- b) Possuírem uma equipe profissional altamente qualificada, em proporções maiores do que outros setores da economia (FREIRE, 2006), e seus serviços se basearem fortemente no conhecimento profissional da equipe (DEN HERTOOG, 2000; MILES et al., 1995);
- c) Seus serviços serem predominantemente não rotineiros (MULLER; DOLOREUX, 2009). “Serviços intensivos em conhecimento em geral são solucionadores de problemas” (MILES, 2003, p. 88, tradução nossa);
- d) Apresentarem alto grau de profissionalismo (caracterizado pela participação de membros de sua equipe em programas de certificação profissional e em associações profissionais) (DOBRAI; FARKAS, 2009; TOIVONEN, 2004);
- e) Proporcionarem alta interação entre o prestador de serviços e o usuário (FREIRE, 2006).

Também em relação às atividades profissionais englobadas pelos serviços intensivos em conhecimento não existe um critério de seleção consagrado e várias aproximações diferentes têm sido usadas pelos pesquisadores (TOIVONEN, 2004). Para fins ilustrativos, o Quadro 1 apresenta a lista proposta por Miles et al. (1995). Nesse quadro, as atividades são divididas em dois grupos, baseados em sua relação com a tecnologia (especialmente, tecnologia da informação): (i) o grupo de atividades de empresas que são passivas em relação à tecnologia mas a utilizam com competência e (ii) o grupo de atividades de empresas que são ativas na moldagem e integração de novas tecnologias. O primeiro grupo, categorizado como “KIBS I” no quadro, tem sido identificado mais



recentemente na literatura pelo termo P-KIBS (*Professional KIBS*), e o segundo, “KIBS II” no quadro, tem sido identificado como T-KIBS (*Technology KIBS*) (MULLER; ZENKER, 2001; NÄHLINDER, 2005; TOIVONEN, 2004).

Quadro 1 – Atividades incluídas nos serviços intensivos em conhecimento

Categoria	Atividades
<p><b>KIBS I</b></p> <p>Serviços profissionais tradicionais, normalmente usuários intensivos de novas tecnologias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propaganda e Marketing</li> <li>• Treinamento (exceto de novas tecnologias)</li> <li>• Projetos (exceto de novas tecnologias)</li> <li>• Alguns serviços financeiros (valores mobiliários e atividades relacionadas ao mercado de capitais)</li> <li>• Serviços de escritório (exceto aqueles envolvendo novos equipamentos e excluindo serviços “físicos” como limpeza)</li> <li>• Serviços prediais (por exemplo, arquitetura, vistoria, engenharia civil, mas excluindo serviços envolvendo novos equipamentos de TI tais como sistemas de gerenciamento de energia predial)</li> <li>• Consultoria de gestão (exceto as que envolvem novas tecnologias)</li> <li>• Serviços ambientais (não envolvendo novas tecnologias, por exemplo, leis ambientais; e não baseadas em tecnologias antigas, por exemplo, serviços elementares de descarte de lixo)</li> </ul>
<p><b>KIBS II</b></p> <p>Serviços intensivos em conhecimento baseados em novas tecnologias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes de computadores/telemática (por exemplo, redes de valor agregado – VANs – e bancos de dados on-line)</li> <li>• Alguns serviços de telecomunicações (especialmente novos serviços de negócios)</li> <li>• Software</li> <li>• Outros serviços relacionados a computadores (por exemplo, gerenciamento de instalações)</li> <li>• Treinamento em novas tecnologias</li> <li>• Projetos envolvendo novas tecnologias</li> <li>• Serviços de escritório envolvendo novos equipamentos</li> <li>• Serviços prediais envolvendo novos equipamentos de TI (como sistemas de gerenciamento de energia predial)</li> <li>• Consultoria de gestão envolvendo novas tecnologias</li> <li>• Engenharia técnica</li> <li>• Serviços ambientais envolvendo novas tecnologias, por exemplo, recuperação, monitoramento, serviços científicos ou de laboratório</li> <li>• Consultoria em P&amp;D e “butiques de alta tecnologia”</li> </ul>

Fonte: Miles et al. (1995, p. 29-30, tradução nossa)

Apesar de muitos tipos de serviços intensivos em conhecimento já existirem há mais de um século, como é o caso dos serviços de contabilidade e assessoria legal (P-KIBS), foi a partir da década de 1970 que ocorreu um crescimento realmente expressivo de sua representatividade na economia (TOIVONEN, 2004). É possível entender o aumento pela demanda desse tipo de serviço e dos serviços em geral como um dos componentes de uma reestruturação mais ampla da economia mundial que inclui mudanças significativas como a globalização, a crescente integração da indústria manufatureira

com a de serviços, o uso crescente da tecnologia da informação, a substituição de mão de obra pouco qualificada por componentes tecnológicos e a consequente demanda por uma força de trabalho mais educada, além de maiores pressões regulatórias legais e ambientais sobre as empresas (KON, 2004). Soma-se a todos esses fatores a crescente competitividade dos mercados – pelo avanço tecnológico que acelerou a internacionalização das economias e reduziu o ciclo de desenvolvimento de novos produtos e serviços, dinamizando o ambiente de competição empresarial – que aumentou a exigência de maior especialização e divisão técnica do trabalho para obtenção de maior produtividade, tornando a prática da terceirização mais recorrente (FREIRE, 2006; KON, 2004). Naturalmente, essa alta taxa crescimento dos serviços intensivos em conhecimento observada nas últimas décadas varia de país para país, e também de setor para setor. Nas economias mais desenvolvidas parece já ter atingido um patamar de estabilidade nos últimos anos, mas em economias menos avançadas ainda apresenta taxas de crescimento expressivas (FREIRE, 2006; NÄHLINDER, 2005; WINDRUM; TOMLINSON, 1999).

Outra forma de olhar para o fenômeno de crescimento da relevância dos serviços intensivos em conhecimento na sociedade moderna é apresentada por Miles (2003), que aponta para o estabelecimento definitivo de uma economia baseada em conhecimento como resultado de várias tendências que incluem o desenvolvimento das economias de serviço, o avanço da tecnologia da informação facilitando o processo de globalização e de competição multimercados, a adoção de ferramentas de gestão do conhecimento e o aumento da competitividade baseada na inovação. Nesse contexto, ele ressalta a importância dos serviços intensivos em conhecimento para o desenvolvimento e disseminação da inovação pelos vários setores da economia.

Os serviços intensivos em conhecimento, além de formarem uma categoria que é inovadora por sua própria natureza, também atuam como facilitadores da inovação em outros setores de atividade econômica (MILES et al., 1995). Paralelamente à sua atuação como fonte de conhecimento e de inovações desenvolvidas por ela, um dos papéis mais importantes dessa categoria de serviços é a de reunir conhecimentos gerais científicos e tecnológicos disponíveis na academia ou espalhados pela economia e aplicá-los para a resolução de problemas específicos de seus clientes (DEN HERTOOG, 2000). Assim, ela pode atuar como facilitadora da inovação, ou seja, ajudando seus

clientes a adotar novas tecnologias (como um novo sistema de gerenciamento de projetos ou de gestão financeira, por exemplo) ou apoiando-os na busca por novas soluções (MILES et al., 1995). Ainda, é bastante comum que os prestadores de serviços intensivos em conhecimento atuem como portadores da inovação, transferindo experiências bem sucedidas de um determinado setor da economia para outro – até pelo fato de atuarem em vários clientes diferentes, e de ramos de atividade diferentes – ao longo do tempo (DEN HERTOOG, 2000; MILES et al., 1995; MULLER; DOLOREUX, 2009). Evidências empíricas sugerem que, quanto maior for esse grau de integração entre os serviços intensivos em conhecimento e outros setores da economia, maiores serão os benefícios econômicos advindos da inovação (WINDRUM; TOMLINSON, 1999). Cabe ressaltar ainda que o impacto dos serviços intensivos em conhecimento sobre o desempenho econômico tem sido significativo – ao menos em alguns países que foram alvo de estudos sobre o tema (FREIRE, 2006). Há que se observar também que apenas a categoria dos serviços baseados em tecnologia (T-KIBS) é que parecem cumprir esse papel de influenciar positivamente a inovação na economia (CRIC<sup>1</sup>, 2004 apud FREIRE, 2006).

No que diz respeito à forma como os serviços intensivos em conhecimento desenvolvem sua inovação, apenas um pequeno segmento da categoria – tipicamente empresas grandes do setor – adota o modelo usado em outros setores, como a manufatura, em que a inovação é estruturada em um departamento de P&D formal. O modelo mais comum é o de desenvolver a inovação durante a própria prestação de serviços – seja em busca de soluções para os problemas enfrentados pelos clientes, seja em projetos piloto conduzidos em parceria com eles (MILES, 2008). Assim, “por meio de uma relação quase simbiótica com seus clientes, os serviços intensivos em conhecimento funcionam como coprodutores da inovação” (DEN HERTOOG, 2000, p. 492, tradução nossa). Aliás, Muller e Doloreaux (2009) identificam que a própria literatura acadêmica sinaliza uma mudança de percepção dos serviços intensivos em conhecimento ao longo do tempo: vistos inicialmente como provedores de informação especializada para o mercado, mais recentemente têm sido reconhecidos como

---

<sup>1</sup> CENTER FOR RESEARCH ON INNOVATION AND COMPETITION (CRIC). *Defining the role of knowledge-intensive business services in the economy*. Manchester, UK: Center for Research on Innovation and Competition, 2004.

coprodutores de conhecimento em um processo de colaboração intensa com seus clientes.

Entretanto, não é apenas na geração de conhecimento e inovação que a coprodução desempenha um papel central nas atividades dos serviços intensivos em conhecimento. A produção dos serviços, em geral, sejam eles inovadores ou não, passa pelo esforço conjunto do prestador de serviços e do cliente, e a qualidade do resultado final – incluindo o grau de satisfação do cliente – depende diretamente da qualidade da interação entre eles (BETTENCOURT et al., 2002; DEN HERTOOG, 2000). Mas, para ser possível melhor abordar a questão da coprodução do cliente nos serviços intensivos em conhecimento, serão primeiro discutidos mais detidamente os elementos da própria coprodução do cliente.

### **2.3. A Coprodução do Cliente**

Conforme apresentado anteriormente, a coprodução do cliente é caracterizada pela participação do cliente na elaboração da oferta em si, seja no processo de ideação e definição da oferta, seja na sua efetiva produção. A participação do cliente na produção não é um fenômeno novo. Qualquer tipo de autoatendimento pode ser enquadrado nessa categoria e é uma situação típica em que o usuário está coproduzindo o serviço (MEUTER et al., 2005). Um bom exemplo são os supermercados, que existem desde a década de 1930, em que o cliente seleciona e transporta sua própria mercadoria (BENDAPUDI; LEONE, 2003). Entretanto, assim como a disseminação da tecnologia da informação e do acesso à internet favoreceram o estabelecimento da chamada sociedade do conhecimento (MILES 2003), também parecem ter gerado as condições para a ascensão da coprodução do cliente e a ampliação de sua presença no dia a dia das pessoas (RAMIREZ, 1999). Mais e mais as organizações públicas e privadas têm disponibilizado tecnologias de autoatendimento para substituir o contato pessoal no encontro de serviços com seus usuários, e a internet estende o acesso a esses canais de atendimento (MEUTER et al., 2000).

A introdução de novas tecnologias de autoatendimento se intensificou a partir da década de 1970, e as organizações, visando colher benefícios em termos de redução de custos,

aumento de conveniência para os clientes e incremento de eficiência de atendimento, incentivaram sua adoção pelos usuários, até mesmo oferecendo recompensas financeiras – sob a lógica econômica de que a diminuição de custos pode gerar redução de preços (BENDAPUDI; LEONE, 2003; FITZSIMMONS, 1985; LOVELOCK; YOUNG, 1979). Naturalmente, a adoção de novas tecnologias de autoatendimento acarreta alteração na dinâmica de interação entre as organizações e seus usuários, exigindo mudança de comportamento tanto de usuários quanto de funcionários da organização, o que tem demandado o desenvolvimento e aprimoramento de estratégias para a implantação desses novos modelos de atendimento (BATESON, 1985; BITNER; OSTROM; MEUTER, 2002; LOVELOCK; YOUNG, 1979; MEUTER et al., 2000; MEUTER et al., 2005). Por outro lado, a disponibilização do autoatendimento atende de maneira mais apropriada a uma gama de clientes que, mesmo sem nenhum tipo de incentivo econômico ou de conveniência, prefere participar da produção, seja pela percepção de controle da situação, seja pela propensão por “fazerem eles mesmos” (BATESON, 1985).

Alguns exemplos desse processo de introdução de novas tecnologias de autoatendimento nos últimos quarenta anos incluem:

- a. A implantação, pela *AT&T*, do mecanismo de discagem automática para ligações telefônicas de longa distância, no final da década de 1960. À época, houve grande resistência à mudança de comportamento por parte dos usuários, levando a empresa, em 1971, a oferecer descontos substanciais nas ligações realizadas sem a intervenção do operador, como forma de incentivar a adoção do novo sistema (LOVELOCK; YOUNG, 1979);
- b. O incentivo oferecido pela empresa de telecomunicações *SBC Communications* para que os usuários residenciais de seus serviços optassem por receber o extrato de utilização e por realizar seus pagamentos via Internet, ao invés receber o modelo tradicional em papel pelo correio. Para tanto, proporcionou um desconto para quem optasse pelo novo mecanismo, além de oferecer serviços adicionais gratuitos, como identificação de chamadas telefônicas (KALAI GNANAM; VARADARAJAN, 2006);
- c. O sistema digital oferecido pela cadeia de óticas japonesa *Paris Miki*, que fotografa o rosto do cliente e, baseado em suas preferências pessoais, sugere alguns modelos de armação de óculos. O sistema apresenta as sugestões na tela

do computador, exibindo a foto do cliente com o par de óculos sugeridos e, no final do processo de escolha, imprime a foto do cliente em alta resolução com o modelo selecionado. Nesse caso, em vez de diminuição de custo ou de redução de pessoal de atendimento – o processo é todo assistido por um funcionário da loja – o objetivo é proporcionar um melhor ajuste entre o desejo do cliente e as várias opções disponíveis (GILMORE; PINE II, 1997);

- d. Os sistemas de atendimento bancário que permitem a realização de transações financeiras pelo telefone, por meio de terminais de autoatendimento (*ATM – Automatic Teller Machine*) ou via *Internet Banking*, minimizando a necessidade de atendimento pessoal nas agências bancárias (BITNER; OSTROM; MEUTER, 2002).

Embora a introdução de novas tecnologias de autoatendimento tenha sido responsável por um avanço da coprodução do cliente e um aumento de sua visibilidade, outros exemplos de mercado mostram que o incentivo à maior participação do cliente também tem sido utilizado como uma estratégia de marketing para diferenciar a proposição de valor das empresas (KALAI GNANAM; VARADARAJAN, 2006) ou uma oportunidade para ampliar o relacionamento com os clientes (NICOLAU; NOBRE; BARROS, 2011).

O uso da coprodução do cliente como diferenciação da proposição de valor da empresa busca capturar e dividir com o cliente os benefícios atribuídos a ela, como maior capacidade de customização, maior eficiência na entrega de serviços, menor custo e maior controle percebido (KELLEY; DONNELLY Jr; SKINNER, 1990). Um bom exemplo disso é a rede de lanchonetes *Subway* que, em um segmento como o de refeições rápidas que é fortemente caracterizado pela “industrialização” dos serviços e consequente uniformização das ofertas, permite ao cliente customizar seu sanduíche, indicando quais os ingredientes que devem ser utilizados na sua elaboração passo por passo (KUO; CRANAGE, 2008).

Um exemplo em que a participação do consumidor foi incentivada como forma de ampliar o relacionamento da empresa com o consumidor foi o projeto *Fiat Mio*, desenvolvido pela fabricante de automóveis *FIAT* (NICOLAU; NOBRE; BARROS, 2011). Em 2009 a empresa convidou as pessoas abertamente, por meio de um site especialmente desenvolvido para o projeto, para pensar um carro para o futuro, com o

compromisso de selecionar as ideias recebidas e desenvolver um protótipo do carro. No total, a empresa recebeu 11.000 ideias enviadas por mais de 17.000 diferentes participantes ao redor do mundo, e o “carro conceito” foi efetivamente apresentado no Salão do Automóvel de São Paulo em 2010 (FIAT, 2011).

O exemplo do *Fiat Mio* também evidencia o fato de que até mesmo atividades fundamentais das empresas, como projetar novos produtos, antes restritas a áreas específicas dentro das organizações, começam a ser alvo da coprodução do cliente. Thomke e Von Hippel (2002) identificaram que, ao invés seguir a trilha tradicional de simplesmente ouvir o cliente, entender suas necessidades e desenvolver produtos ou serviços que as atendam, muitas empresas têm disponibilizado para seus clientes e parceiros “*tool kits* de inovação” que permitem a eles estender as ofertas de marketing, ampliar seu funcionamento ou aplicá-las a contextos originalmente não previstos no seu projeto original. Entretanto, assim como acontece na adoção de novas tecnologias de autoatendimento, em que o cliente precisa alterar seu comportamento, nesse caso “as duas partes precisam redefinir seu relacionamento, e essa mudança pode ser arriscada” (THOMKE; VON HIPPEL, 2002, p. 74, tradução nossa). Enquanto a empresa detém o controle do processo de coprodução do cliente, como nos casos de autoatendimento apresentados, o cliente pode ser visto apenas como um “funcionário parcial” a quem são transferidas tarefas antes realizadas pela equipe interna da organização – visão essa que, como abordaremos mais adiante, foi um dos primeiros enfoques da academia sobre o tema de engajamento do cliente na produção de bens e serviços. Porém, ao personalizar suas próprias experiências na interação com as proposições de valor apresentadas pelas empresas, o consumidor se torna mais apto a participar também no controle dos elementos que manipula, em vez de simplesmente aceitar sua concepção original (FIRAT; DHOLAKIA; VENKATESH, 1995).

Como exemplo dessa participação do consumidor no controle dos elementos que manipula, a empresa dinamarquesa *Legó* obteve grande sucesso ao pedir a seus clientes sugestões de projetos que ela poderia produzir para eles. Em particular, um produto muito bem sucedido foi o *Legó Mindstorms*, um kit de robótica que inclui motores, peças plásticas, um microcontrolador e um software para sua programação, permitindo a construção de protótipos de equipamentos e robôs simples que se movimentam e realizam tarefas pré-programadas. Entretanto, um dos consumidores do produto, a certa

altura, utilizou técnicas de engenharia reversa sobre o software original do produto, desenvolveu um novo sistema operacional para o ambiente – que permitia a execução de novas funções originalmente não projetadas – e o publicou na Internet. Em um primeiro momento, a empresa reagiu mal ao desafio imposto por essa situação não prevista, e ameaçou fazer valer sua propriedade intelectual sobre o produto, tentando impedir a distribuição do novo sistema operacional “não oficial” (KALAI GNANAM; VARADARAJAN, 2006). Após uma deliberação mais aprofundada, a empresa decidiu não só autorizar a distribuição do novo sistema operacional como também abriu o código fonte de seu próprio software, permitindo a todos os usuários modificá-lo para seus próprios fins, se assim o desejassem. O resultado prático foi que a ampliação de funcionalidade proporcionada por essa publicação dos mecanismos internos do *Mindstorms* abriu as portas para que disciplinas sobre o funcionamento do produto e sua programação fossem oficialmente inseridos nos currículos de muitas escolas técnicas e de ensino médio ao redor do mundo, e existem atualmente até mesmo campeonatos estudantis internacionais para os projetos desenvolvidos pelos alunos (CHESBROUGH, 2011).

Esse movimento de revisão do planejamento e de mudança no relacionamento entre empresas e consumidores – reconhecendo que a contribuição deles na definição das ofertas de marketing será cada vez mais determinante – já havia sido previsto por Firat, Dholakia e Venkatesh ao analisar o papel do marketing em um mundo pós-moderno: “Para engajar o consumidor da era pós-moderna, os profissionais de marketing recorrerão mais e mais à abertura de seus processos e sistemas proprietários – projeto, manufatura, montagem, empacotamento, controle, entrega, cobrança, etc. – ao consumidor” (FIRAT; DHOLAKIA; VENKATESH, 1995).

O fato é que o avanço e disseminação da coprodução do cliente não parece ser um fenômeno isolado, e está inserido em um contexto mais amplo de alteração das relações entre o consumidor e as proposições de valor realizadas pelas organizações, sejam elas físicas ou abstratas, em um novo cenário que Henry Jenkins chamou de “Cultura da Convergência”, onde caracteriza os novos consumidores contrapondo seu comportamento com o estereótipo do consumidor tradicional:

Se os antigos consumidores eram tidos como passivos, os novos consumidores são ativos. Se os antigos consumidores eram previsíveis



e ficavam onde mandavam que ficassem, os novos consumidores são migratórios [...] Se os antigos consumidores eram indivíduos isolados, os novos consumidores são conectados socialmente. Se o trabalho de consumidores de mídia já foi silencioso e invisível, os novos consumidores são agora barulhentos e públicos (JENKINS, 2008, p. 45).

Outro desdobramento importante da conjunção entre essa ascensão da cultura da coprodução do cliente, que parece tornar o consumidor mais propenso a participar de iniciativas que o convidem a exercitar suas habilidades e poder de execução, e a disseminação da tecnologia e do acesso à Internet, que possibilita a colaboração em larga escala de forma simples e conveniente, é o surgimento de novos modelos de negócio que se estabelecem em torno de comunidades virtuais de interesse comum. Um exemplo é o da empresa *Camiseteria*, cujo modelo de negócios é assim apresentado em seu site:

O *Camiseteria* é a última palavra em democracia fashionista. Como membro de nossa comunidade, você pode enviar estampas que são votadas por outros membros como você. As melhores são transformadas em camisetas de alta qualidade e acabamento. O contemplado tem seu trabalho divulgado aos 4 ventos, além de ganhar uma quantia em créditos no site no momento da aprovação do layout e um prêmio em dinheiro. O *Camiseteria* é a moda que você faz (CAMISETERIA, 2012).

A coprodução do cliente se caracteriza tanto pela elaboração das estampas das camisetas quanto pela seleção, pelos próprios consumidores, daquelas que serão produzidas. O modelo de negócios da *Camiseteria* é, na verdade, uma cópia do modelo da empresa americana *Threadless.com*, que também começou a atuar no Brasil em 2011 (FELITTI, 2011).

Neste ponto, o leitor atento observará que alguns dos casos apresentados, como *Fiat Mio* e *Camiseteria* (ou *Threadless.com*), também têm sido usados na literatura para ilustrar o conceito de *crowdsourcing*. O termo *crowdsourcing* parece ter sido cunhado por Jeff Howe e Mark Robinson (HOWE, 2006a), editores da revista *Wired*, e se tornou popular após a publicação de artigo sobre o tema na mesma revista (HOWE, 2006b). A definição de *crowdsourcing*, cunhada por Howe e comumente aceita na literatura, é “um ato de uma companhia ou instituição que substitui uma função antes desempenhada por funcionários e a delega a uma rede de pessoas indefinida (e geralmente numerosa) sob a forma de uma chamada aberta” (HOWE, 2006a, tradução nossa). Muitas empresas ao

redor do mundo têm recorrido a essa prática especialmente para atividades antes sob responsabilidade exclusiva da sua área interna de marketing, como desenvolvimento de novos produtos, pesquisa de mercado, anúncios e promoções (WHITLA, 2009). Como qualquer área emergente, ainda existe muita discussão sobre quais as atividades realizadas por redes de pessoas que podem ser qualificadas sob o rótulo de *crowdsourcing*. Há autores que indicam que *crowdsourcing* engloba apenas atividades em que o detentor da propriedade intelectual resultante do trabalho coletivo seja uma organização que a explorará comercialmente, o que exclui iniciativas como o movimento *Open Source* e a *Wikipédia* (BRABHAM, 2008). Outros autores questionam se o conceito inclui ou não instâncias de *gamificação*, em que as pessoas, ao realizarem determinadas atividades na Internet como participar de jogos ou responder a perguntas para ter acesso a determinadas informações, eventualmente não sabem que estão colaborando com o trabalho de um projeto específico (DOAN; RAMAKRISHNAN; HALEVY, 2011).

Como ilustração, exemplos de *gamificação* incluem o *ESP*, um jogo para classificar e rotular imagens na Web (VON AHN; DABBISH, 2004), e o *reCaptcha*, um mecanismo de segurança que pede aos usuários para reconhecer palavras (apresentadas como imagens em que as letras aparecem distorcidas) antes de acessar um determinado site, usado para garantir que apenas usuários humanos acessem determinadas informações e bloqueando o acesso de programas que vasculham a Web e que são incapazes de identificar palavras apresentadas como imagens – o reconhecimento realizado pelos usuários ajuda a corrigir eventuais erros de processos de digitalização automática de livros e revistas realizados por empresas como o *Google* (AHN et al., 2008). Independentemente da qualificação detalhada dos tipos de atividades que podem ser categorizadas como *crowdsourcing*, “o pré-requisito crucial para uma atividade ser qualificada como *crowdsourcing* é o uso de uma forma de chamada aberta e uma numerosa rede de trabalhadores em potencial” (HOWE, 2006a, tradução nossa).

O conceito de coprodução do cliente, que será detalhado na seção seguinte, engloba a participação do cliente na elaboração, produção e entrega das ofertas de marketing, e a prática de *crowdsourcing* pode ser considerada como uma das estratégias para sua operacionalização. Assim, casos de *crowdsourcing* como os que foram apresentados são também exemplos de coprodução.

O fato é que, embora a participação do cliente na produção de bens e serviços não seja exatamente um tema novo, o reconhecimento relativamente recente de que o engajamento do consumidor em processos efetivos de coprodução do cliente é uma das próximas fronteiras da competitividade e o aumento de sua relevância econômica ao longo dos últimos anos têm feito com que o conceito de coprodução do cliente seja alvo de atenção da academia no sentido de descrever seu funcionamento, explicar seus mecanismos e prever os desdobramentos advindos dele (BENDAPUDI; LEONE, 2003; DONG; EVANS; ZOU, 2007).

### **2.3.1. A definição de coprodução do cliente**

Conceitualmente, a coprodução do cliente pode ser vista como o conjunto de alternativas intermediárias no contínuo compreendido entre os polos dicotômicos representados pela decisão de se comprar externamente sem nenhuma participação direta por parte do comprador ou de se produzir completamente dentro de casa (LUSCH; BROWN; BRUNSWICK, 1992). Posto de outra maneira, há três formas distintas de produção baseadas no nível de participação do cliente: (i) produção pela empresa, (ii) produção conjunta entre a empresa e o cliente e (iii) produção pelo cliente (MEUTER; BITNER, 1998).

Genericamente, no que tange à participação do cliente na produção de serviços, Rodie e Kleine a caracterizam como “um conceito comportamental que se refere às ações e recursos fornecidos pelo cliente para a produção ou entrega de serviços, incluindo elementos físicos, mentais e emocionais” (RODIE; KLEINE, 2000, p. 111, tradução nossa).

Ao analisar os diferentes papéis que o cliente desempenha na sua interação com empresas de serviços, Lengnick-Hall, Claycomb e Inks definem a coprodução do cliente como “engajar os clientes como participantes ativos no trabalho da empresa ou tratar os clientes como funcionários parciais” (LEGNICK-HALL; CLAYCOMB; INKS, 2000, p. 364, tradução nossa). Baseando-se nessa definição, Auh et al. (2007) propõem a coprodução como sendo “a participação construtiva do cliente no processo de criação e

entrega do serviço e o grau de participação ativa do cliente no trabalho da organização” (AUH et al., 2007, p. 363, tradução nossa).

Alguns autores levantam restrições a essa definição ampla de coprodução do cliente que inclui toda e qualquer participação do cliente na elaboração da oferta de marketing e em sua efetiva produção. Bettencourt (1997) estabelece uma diferenciação entre as tarefas que o cliente deve necessariamente executar para que a criação de valor possa ser realizada e aquelas que são resultado do comportamento voluntário – e opcional – do cliente. Por exemplo, o mínimo que se espera de um cliente para que um serviço de manutenção possa ser efetivamente executado é que ele informe qual o problema de funcionamento apresentado pelo equipamento a ser reparado. Outros comportamentos do cliente, como ser colaborativo e polido com os funcionários de atendimento, ajudar outros clientes ou mesmo oferecer sugestões de melhoria do serviço para o fornecedor estariam associados ao chamado *comportamento voluntário do cliente*, não englobado pelo conceito de coprodução do cliente. Sob essa ótica, o conjunto mínimo de ações necessárias para a execução do serviço é que define o papel do cliente na coprodução (*in-role behaviors*), e as ações opcionais e voluntárias do cliente são consideradas como comportamento voluntário, e extrapolam o papel do cliente na coprodução do cliente (*extra-role behaviors*) (BETTENCOURT, 1997; GROTH, 2005).

Reconhecendo de maneira análoga a necessidade de separação de comportamentos necessários e voluntários do cliente, Groth define a coprodução do cliente como sendo “o conjunto de comportamentos esperados e necessários para a produção e/ou entrega bem sucedida do serviço” (GROTH, 2005, p. 11, tradução nossa). Complementar à coprodução do cliente, o autor define o chamado *comportamento de cidadania do cliente* (*customer citizenship behavior*), como sendo “o conjunto de comportamentos voluntários e opcionais que não são necessários para a produção e/ou entrega bem sucedida do serviço, mas que, no agregado, ajudam de maneira geral à organização de serviços”. Essa necessidade de distinção entre comportamentos necessários e voluntários se justificaria pelo fato de que os fatores antecedentes que permitiriam prever os dois tipos de comportamento do cliente seriam diferentes.

Entretanto, ao analisar a coprodução do cliente no âmbito dos serviços intensivos em conhecimento, em que os papéis exercidos pelo cliente na efetiva produção e entrega do

serviço assumem um caráter multifacetado, altamente colaborativo e vital para o sucesso da prestação do serviço, Bettencourt et al. (2002) preferem adotar uma visão mais ampla. Nesse caso, a coprodução do cliente é caracterizada pela participação do cliente de forma funcional e colaborativa, e os comportamentos voluntários do cliente – genericamente associados a posturas colaborativas e/ou cooperativas durante a execução dos serviços – são considerados como fatores que influenciam a efetividade da coprodução do cliente, por influenciarem seus antecedentes.

Assim, neste trabalho foi adotada a definição proposta por esses autores justamente por se tratar do contexto específico dos serviços intensivos em conhecimento: “A coprodução do cliente se refere ao conjunto de comportamentos colaborativos do cliente em projetos intensivos em conhecimento que contribuem para (i) a elaboração de soluções melhores, (ii) o estabelecimento de relações de trabalho efetivas com o prestador de serviços intensivos em conhecimento e (iii) o aumento da possibilidade de se atingir os objetivos” (BETTENCOURT et al., 2002, p. 102, tradução nossa).

Ainda, é relevante ressaltar uma questão identificada na literatura sobre terminologia que diferencia os termos “participação do cliente” e “envolvimento do cliente” e que foi explicitado por Cermark, File e Prince (1994). Segundo esses autores, o termo “participação do cliente” se refere ao comportamento ativo do cliente na especificação, produção e entrega de um serviço, enquanto que o termo “envolvimento do cliente” tem sido tradicionalmente empregado para se referir à relevância e importância atribuída pelo cliente a um determinado produto ou serviço. Dessa forma, “parece apropriado reservar o termo envolvimento para se referir a atitudes e estados, e usar o termo participação para denotar aspectos comportamentais do cliente na produção de serviços” (CERMARK et al., 1994).

### **2.3.2. A coprodução do cliente em serviços**

Em linhas gerais, a literatura sobre coprodução do cliente (ou da participação do cliente na produção e entrega de produtos e serviços), partindo do reconhecimento de que a teoria da administração pouco conhecia sobre o papel do cliente na dinâmica das

organizações (BOWEN, 1986), concentrou-se em três vertentes básicas (DONG; EVANS; ZOU, 2007):

1. A identificação do cliente como fonte adicional de produtividade (LOVELOCK; YOUNG, 1979), com foco principal na empresa, usando como base a lógica de que a participação do cliente representa uma troca, com a empresa obtendo redução de custos pela transferência de tarefas para o cliente (MILLS; MORRIS, 1986) e dividindo esse ganho econômico com o próprio cliente (BENDAPUDI; LEONE, 2003);
2. O gerenciamento do cliente como “funcionário parcial” da empresa e o uso, no contexto da coprodução do cliente, de ferramentas de recursos humanos originalmente desenvolvidas para o gerenciamento de funcionários (BOWEN, 1986; MILLS; CHASE; MARGULIES, 1983; MILLS e MORRIS, 1986). Essa vertente consolidou o construto básico da efetividade da coprodução do cliente, estabelecendo como seus antecedentes a clareza de papel, a motivação e a expertise do cliente (LENGNICK-HALL; CLAYCOMB; INKS, 2000); sob a lógica de gerenciar o cliente para obter maior efetividade da coprodução do cliente, identificou como seus principais benefícios a maior capacidade de customização, maior eficiência na entrega de serviços, menor custo e maior controle percebido (KELLEY; DONNELLY Jr; SKINNER, 1990). Ainda, realçou a relação entre a participação do cliente na coprodução e a qualidade percebida, e com sua satisfação com os resultados obtidos (DONG; EVANS; ZOU, 2007);
3. As motivações do cliente para participar da coprodução. Neste caso, o foco está no relacionamento entre o cliente e a empresa (RAMIREZ, 1999), incluindo as implicações psicológicas da participação do cliente na coprodução (BENDAPUDI; LEONE, 2003), a postura do cliente em relação ao autoatendimento e à introdução de novas tecnologias nesse contexto (BATESON, 1985; BITNER; OSTROM; MEUTER, 2002; MEUTER et al., 2000; MEUTER et al., 2005), e a proposição de modelos para o processo da própria coprodução do cliente (ETGAR, 2008) e para o estabelecimento de um diálogo produtivo na identificação das reais necessidades do cliente (JAWORSKI; KOHLI, 2006), como preconiza a lógica serviço-dominante do marketing.

A pesquisa sobre coprodução do cliente se desenvolveu basicamente na disciplina de marketing de serviços, motivada pelo fato de que uma característica única dos serviços é justamente o fato de que o cliente é normalmente parte de seu processo de produção e entrega (KELLEY; DONNELLY Jr; SKINNER, 1990), enquanto que na maioria das atividades industriais de construção de bens e produtos, a produção pode ser realizada de forma apartada do cliente (CHASE, 1978). Quando Lovelock e Young (1979) sugeriram que as organizações de serviços olhassem para o cliente como uma fonte inexplorada de produtividade, eles ressaltaram que, dado que os serviços são intensivos em mão de obra e limitados em termos de tempo, e que envolvem o cliente na produção, o comportamento do cliente e suas expectativas são fundamentais para o sucesso da operação.

Na verdade, o reconhecimento de que as atividades do setor de serviços requerem a cooperação entre produtor e consumidor não é um fenômeno recente (STORCH<sup>2</sup>, 1823 apud RAMIREZ, 1999). Para muitos tipos de serviço, a participação do cliente não é opcional, e ele deve “contribuir com informação ou esforço antes que a transação de serviço possa ser consumada” (KELLEY; DONNELLY; SKINNER, 1990, p. 315, tradução nossa). Considerando-se ainda que uma característica de muitos tipos de serviços é a inseparabilidade de produção e consumo (ZEITHAML; PARASURAMAN; BERRY, 1985), exigindo a presença física do cliente no local da prestação do serviço, o setor de serviços é o segmento da economia onde o desenvolvimento da efetividade da coprodução do cliente tende a ser mais crítico – e mais dinâmico (FIRAT; DHOLAKIA; VENKATESH, 1995).

Alguns resultados empíricos evidenciam que a participação do cliente na especificação, produção e entrega dos serviços impacta positivamente o marketing boca a boca, a percepção de qualidade e satisfação do cliente com os resultados dos serviços (CERMARK; FILE; PRINCE, 1994; FILE; JUDD; PRINCE, 1992).

Do ponto de vista da efetividade da coprodução, naturalmente quanto maior for o grau de participação direta do cliente na produção e entrega dos serviços, maior a sua influência nos resultados (CHASE, 1978). O impacto de uma participação inapropriada

---

<sup>2</sup> STORCH, H. *Cours d'Economie Politique ou Exposition des Principes qui Déterminent la Prospérité des Nations*. Paris: Aillet, 1823.

do cliente pode incluir a perda de eficiência, produtividade e qualidade do resultado final, a impossibilidade de os funcionários da organização desempenharem sua capacidade técnica e funcional na sua plenitude e até reações emocionais negativas desses mesmos funcionários a comportamentos inadequados ou incompetentes por parte dos clientes (KELLEY; DONNELLY; SKINNER, 1990). Ainda, a proposta de Lovelock e Young (1979) de usar o cliente como fonte de produtividade parece nem sempre se confirmar na prática, e pelo menos um resultado empírico sugere que a participação do cliente causa impacto psicológico negativo e aumenta a diversidade de tarefas dos funcionários da organização, não reduzindo, portanto, sua carga de trabalho (HSIEH; YEN; CHIN, 2004).

Especialmente nos chamados serviços intensivos em conhecimento, a contribuição do cliente no processo de elaboração dos serviços é reconhecida como um dos fatores críticos de sucesso e, por consequência, da satisfação com os resultados (BETTENCOURT et al., 2002), e o conhecimento aplicado nos projetos também é resultado da coprodução entre cliente e fornecedor (MULLER; DOLOREUX, 2009). Mais do que isso, admite-se que, nesse segmento de atividade, “os serviços emergem como um resultado da coprodução entre o provedor de serviços e seu cliente” (DEN HERTOOG, 2000, p. 493, tradução nossa).

Naturalmente, mesmo dentro da categoria de serviços intensivos em conhecimento, o grau de interação entre o cliente e o fornecedor varia muito em função do tipo de serviço realizado (MILES et al., 1995). Especificamente na área de software, Rajala e Westerlund (2007) classificam os diferentes tipos de serviços em função do grau de participação do cliente na construção das soluções e na padronização da oferta, conforme apresentado na Figura 2. Nessa classificação, os serviços de (i) projetos de desenvolvimento de software e (ii) de implantação de sistemas empacotados (por exemplo, ERPs) apresentam alto grau de participação dos clientes, enquanto os serviços de (iii) desenvolvimento de projetos baseados em soluções semiacabadas e (iv) de fornecimento de softwares padronizados (como planilhas e editores de texto) apresentam baixo grau de participação do cliente.

O foco deste trabalho é a coprodução do cliente no contexto da prestação de serviços de desenvolvimento de *software* ou na implantação de sistemas empacotados para clientes



empresariais, ambas caracterizadas, segundo a Figura 2, por um alto grau de participação do cliente. Representando um tipo de serviço complexo, do ramo dos serviços intensivos em conhecimento baseados em tecnologia (T-KIBS), em que o cliente pode desempenhar uma grande variedade de tarefas para a produção de uma solução baseada em conhecimento (BETTENCOURT et al., 2002), e dado esse alto grau de participação do cliente no desenvolvimento desse tipo de serviço, a atividade de projetos de *software* oferece inúmeros desafios para o gerenciamento da interação entre clientes e fornecedores. Historicamente, o número de projetos de software que não conseguem atingir plenamente seus objetivos é elevado (GIBBS, 1994; NAPIER; KEIL; TAN, 2009; SCHMIDT et al., 2001), e o melhor entendimento dessa interação entre cliente e prestador de serviços pode influenciar positivamente esses índices.

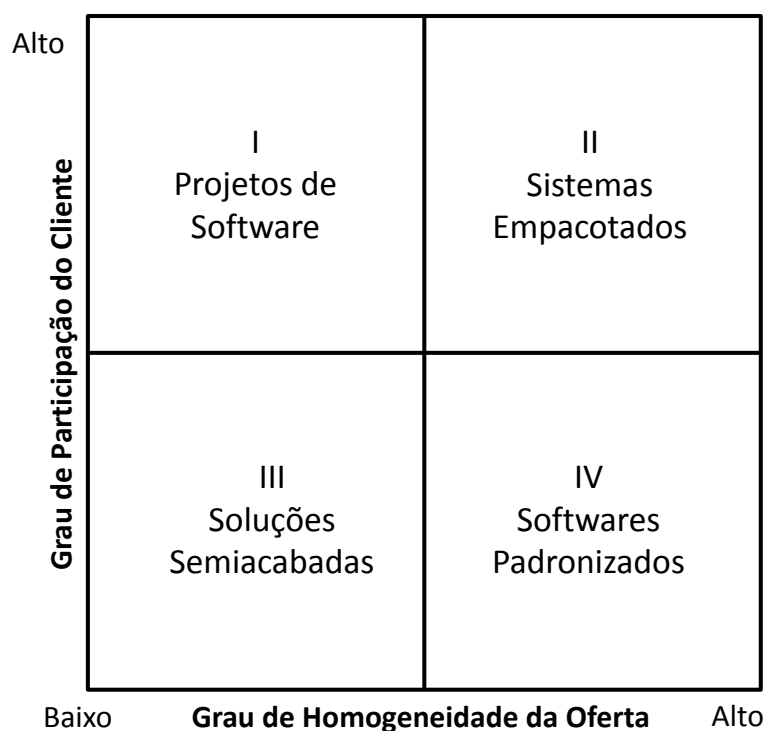


Figura 2 – Tipos de serviços de software  
 Fonte: Rajala e Westerlund (2005, p. 5, tradução nossa).

#### 2.4. A Efetividade da Coprodução do Cliente

Reconhecida a importância da participação do cliente nas várias etapas de criação, produção e entrega da oferta de marketing, e até a inevitabilidade dessa participação no contexto de serviços intensivos em conhecimento, além das principais consequências

que podem advir disso, o próximo passo lógico é o entendimento dos fatores preditivos da participação construtiva do cliente na coprodução.

Segundo a literatura, em uma primeira visão, a organização deveria gerenciar a participação do cliente de forma a assegurar que seu comportamento seja o mais produtivo possível (KELLEY; DONNELLY; SKINNER, 1990). Já adotando uma visão mais centrada em serviços, a integração dos processos da empresa deve contemplar o entendimento e o alinhamento de cada função ao objetivo de refinar continuamente as proposições de valor e atingir maior eficiência e eficácia nas atividades de marketing, o que passa pelo estabelecimento de um modelo de trabalho que contemple uma interação efetiva entre a empresa e seus clientes e parceiros de negócio, e o que deve ser gerenciada, portanto, é essa interação (KALAIANANAM; VARADARAJAN, 2006; LAMBERT; GARCIA-DASTUGUE, 2006; LARSSON; BOWEN, 1989).

A participação direta do cliente na produção e entrega dos serviços faz com que, exatamente como um funcionário da organização, ele também contribua para o resultado final, legitimando a vertente da literatura que trata o cliente como “funcionário parcial”, especialmente no âmbito da prestação de serviços (BETTENCOURT, 1997). A análise dos papéis desempenhados pelo cliente no processo de coprodução se assemelha àquela realizada para definir os papéis associados aos próprios funcionários da organização (SCHNEIDER; BOWEN, 2010), assim como o desafio de fazer os clientes desempenharem de maneira efetiva as tarefas associadas às suas responsabilidades (BETTENCOURT et al., 2002). Também de maneira análoga ao que acontece com funcionários da organização, a experiência do cliente na sua interação com a organização e sua expertise impactam diretamente os resultados obtidos por ele, sugerindo que a efetividade da coprodução do cliente está diretamente associada ao desempenho do cliente na execução dos papéis que lhe cabem (BATESON, 2002).

O tratamento do cliente como um funcionário parcial incentivou a transposição de estudos e resultados referentes à efetividade de funcionários no desempenho de suas atividades organizacionais para o cenário da participação do cliente na coprodução (DONG; EVANS; ZOU, 2007). Bowen (1986) utilizou estudos realizados na década de 60 sobre motivação da força de trabalho (VROOM, 1964 apud BOWEN, 1986) para

propor que a efetividade da coprodução do cliente possui três fatores antecedentes fundamentais: *clareza de papel do cliente*, *motivação do cliente* e *expertise do cliente*.

Vários outros autores têm corroborado o modelo de Bowen (1986), baseando-se nele para avaliar diferentes aspectos relacionados à efetividade da coprodução do cliente e suas implicações, além de propor aproximações de gerenciamento do cliente no contexto de sua participação na produção e entrega de serviços (BETTENCOURT et al., 2002; BITNER et al., 1997; LENGNICK-HALL, 1996; MEUTER et al., 2005; MILLS; MORRIS, 1986; SCHNEIDER; BOWEN, 2010).

Entretanto, há que se ressaltar que a quantidade de pesquisas empíricas sobre coprodução do cliente ainda não é expressiva (MEUTER et al., 2005). De qualquer forma, algumas pesquisas empíricas sustentam esse modelo ou utilizam resultados baseados nele (AUH et al., 2007; DONG; EVANS; ZOU, 2007; MEUTER et al., 2005).

Assim, para este trabalho, o modelo conceitual que sustenta as hipóteses de pesquisa e que estabelece os antecedentes fundamentais da efetividade da coprodução do cliente, é apresentado na Figura 3.

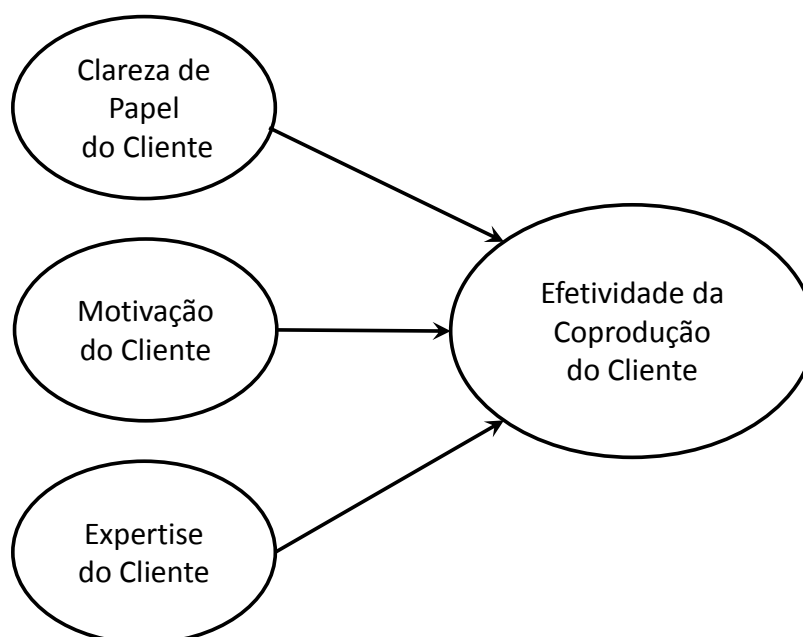


Figura 3 – Antecedentes da efetividade da coprodução do cliente  
Fonte: Elaboração própria a partir de Bowen (1986).

As variáveis preditivas desse construto são discutidas a seguir.

#### **2.4.1. Clareza de papel do cliente**

Para este trabalho, a clareza de papel do cliente é conceituada como sendo o elemento que estabelece o quanto o cliente entende (i) o que é esperado dele e (ii) quais as tarefas que ele deve desempenhar durante o processo de coprodução (BOWEN, 1986).

O fato de o cliente entender qual deve ser seu comportamento durante o processo de produção e entrega dos serviços aumenta a possibilidade de que ele desempenhe suas funções adequadamente, de forma que suas tarefas, suas contribuições, seus limites e suas oportunidades de atuação durante a coprodução devem ser claros, familiares e consistentes (LENGNICK-HALL, 1996). A falta de clareza de seu papel pode impactar na disposição e capacidade do cliente de participar da coprodução (LARSSON; BOWEN, 1989), e há resultados empíricos que evidenciam esse impacto (DONG; EVANS; ZOU, 2007).

Para endereçar a necessidade de tornar claro para o cliente o que é esperado dele durante o processo de coprodução vários procedimentos foram propostos, incluindo mecanismos de comunicação formal (LENGNICK-HALL; CLAYCOMB; INKS, 2000), o fornecimento de orientações funcionais e de localização dentro do ambiente de serviços (BOWEN, 1986), a realização de uma simulação realista do processo e da participação do cliente na produção e entrega dos serviços (BITNER et al., 1997; SCHNEIDER; BOWEN, 2010) e uma exposição prévia dos objetivos da realização dos serviços e da importância da participação do cliente no sucesso do resultado (BETTENCOURT et al., 2002; MILLS; CHASE; MARGULIES, 1983).

De maneira mais abrangente, para tornar a coprodução mais efetiva a organização pode desenvolver atividades de socialização do cliente, assim como faz com seus funcionários, o que geraria o esclarecimento do papel dele durante a execução e entrega dos serviços e também sua familiarização com as normas e procedimentos da organização (BATESON, 2002; KELLEY; DONNELLY; SKINNER, 1990; LARSSON; BOWEN, 1989; LENGNICK-HALL; CLAYCOMB; INKS, 2000).

Para o contexto dos serviços intensivos em conhecimento, baseando-se em estudos sobre o conflito e a ambiguidade de papéis de funcionários em organizações complexas e seguindo a lógica de tratar o cliente como funcionário parcial, os atributos da clareza de papel utilizados para este trabalho incluem a clareza do nível de autoridade que o cliente tem na hierarquia da equipe de trabalho que conduz o projeto, a adequação de sua alocação de tempo para as tarefas do projeto, a clareza de responsabilidades e a clareza dos objetivos e expectativas das funções desempenhadas pelo cliente durante o trabalho (RIZZO; HOUSE; LIRTZMAN, 1970).

#### **2.4.2. Motivação do cliente**

Em linhas gerais, a principal motivação do cliente para colocar esforço nas tarefas da coprodução está no fato de ele acreditar que sua participação impactará positivamente nos resultados (LOVELOCK; YOUNG, 1979).

Considerando os vários aspectos identificados na literatura sobre a motivação do cliente para se engajar na coprodução, destacam-se a garantia do nível de customização desejado e as motivações econômicas associadas ao ganho de tempo, à redução de risco pelo aumento do controle sobre o resultado final do processo e à eventual redução de custos (BOWEN, 1986; ETGAR, 2008). Entretanto, cabe aqui a ressalva de que o conceito de motivação do cliente que é alvo deste estudo não inclui os aspectos que influenciam a escolha entre realizar um serviço por si próprio (ou internamente à organização) ou contratar um fornecedor e realizá-lo por meio da coprodução. Para este trabalho, a motivação do cliente se caracteriza pelo desejo que o cliente possui de contribuir e dedicar esforço para o sucesso do serviço que resultará da coprodução (LENGNICK-HALL; CLAYCOMB; INKS, 2000).

No que diz respeito à natureza interativa do processo de coprodução e o relacionamento entre cliente e fornecedor, além dos componentes de motivação do cliente associados à empatia, facilidade de cooperação e compatibilidade cultural, Etgar (2008) ressalta a importância da confiança do cliente no prestador de serviços. Também em relação a essa natureza interativa, Auh et al. (2007) recorrem à teoria da troca social (BLAU,

1964), argumentando que o cliente que gosta de uma organização (o chamado *compromisso afetivo*) e que sente que o processo da interação é justo, aberto e consistente (a chamada *justiça interacional*) tende a colaborar com os esforços dessa organização (nesse caso, o prestador de serviços) como uma forma de reciprocidade, o que motivaria a contribuição do cliente no processo de produção e entrega dos serviços.

Cabe observar que, no contexto de projetos empresariais alvo deste trabalho, muitas vezes os profissionais da equipe do cliente não têm a opção de não participação em uma determinada atividade. Existem resultados empíricos (BENDAPUDI; LEONE, 2003) que sugerem que essa opção de participar ou não provavelmente reduziria o *self-serving bias*, que é a tendência de o indivíduo atribuir a si próprio o mérito pelos resultados positivos de uma atividade, e aos outros coparticipantes a responsabilidade pelos resultados negativos. Contrainstintivamente, entretanto, o direito de escolher participar ou não de um projeto parece não influenciar a motivação do cliente: há evidências empíricas de que a motivação do indivíduo não está associada à sua participação na definição dos objetivos das tarefas, nem ao fato de ele poder optar por se engajar ou não nelas (LOCKE; LATHAM, 2002). Tais resultados, somados ao fato de os profissionais da equipe do cliente que participam da coprodução muitas vezes não serem envolvidos no processo de seleção do fornecedor que prestará o serviço, fazem com que os elementos de motivação associados à decisão do cliente de se engajar na coprodução não se apliquem ao âmbito deste estudo.

Assim, para englobar a situação típica dos projetos empresariais em que os profissionais da equipe do cliente não têm a opção de escolher em que projeto serão alocados, este trabalho assume que a motivação está associada apenas às condições específicas do projeto, e foi adotada a aproximação proposta por Auh et al. (2007), estabelecendo a motivação em duas dimensões: (i) A justiça interacional e (ii) o compromisso afetivo.

A justiça interacional reflete o julgamento realizado pelo cliente com base na qualidade do tratamento interpessoal dispensado pelos funcionários do fornecedor durante os encontros de serviço, e o quanto o cliente sente que o processo de interação entre ele e os funcionários é justo, aberto e consistente (MASTERSON et al., 2000).

O compromisso afetivo indica o grau de ligação que o cliente tem com a empresa fornecedora, seja por seu alinhamento com os valores e objetivos dela, seja pela sua predisposição de realizar esforços por ela (MEYER; ALLEN, 1984).

### **2.4.3. Expertise do cliente**

Para que o cliente possa colaborar de forma positiva para a efetividade da coprodução é fundamental que ele tenha a expertise necessária para as tarefas que a organização espera que ele desempenhe (SCHNEIDER; BOWEN, 2010). O grau de expertise do cliente pode ser usado como um dos parâmetros para segmentação de mercado por parte das organizações (BETTENCOURT et al., 2002; BOWEN, 1986; LENGNICK-HALL, 1996) e o cliente pode ser treinado para desempenhar adequadamente suas funções no processo de coprodução (FITZSIMMONS, 1985; LOVELOCK; YOUNG, 1979). A expertise do cliente não está somente associada à capacidade de se realizar uma tarefa, mas também à autoconfiança de poder realizá-la, ou seja, o cliente precisa saber que é capaz de colaborar efetivamente na produção e entrega dos serviços, e essa autoconfiança é um dos antecedentes na decisão de participar da coprodução (MEUTER et al., 2005).

Embora o grau de expertise associado à especificação, produção e entrega de serviços seja específico de cada domínio (SHANTEAU, 1992), habilidades genéricas como a capacidade de trabalhar em equipe e a comunicação interpessoal também são benéficos à efetividade da coprodução e a empresa pode obter resultados positivos ao proporcionar a seus clientes treinamento voltado para esse fim (MILLS; CHASE; MARGULIES, 1983).

Um ponto importante a ser observado é que clientes que possuem maior grau de expertise em uma área específica de conhecimento tendem a ter maior necessidade de controle dos processos de produção e entrega de serviços daquela área (O'CONNOR; SIOMKOS, 1994). O desejo de controle está ligado à percepção de diminuição de riscos, que reduz a ansiedade resultante da incerteza do processo de produção e entrega dos serviços (ETGAR, 2008; GWINNER; GREMLER; BITNER, 1998), bem como à

capacidade de determinar o resultado dos trabalhos (LUSCH; BROWN; BRUNSWICK, 1992). Essa tendência de clientes com maior grau de expertise quererem exercer maior controle sobre a coprodução também foi identificada por Bettencourt et al. (2002), em seu estudo sobre a coprodução do cliente em serviços intensivos em conhecimento, onde esses clientes com esse atributo revelaram certo nível de inflexibilidade e assumiram posturas que reduziram a efetividade da coprodução.

Este trabalho aborda os serviços intensivos em conhecimento e, mais especificamente, o desenvolvimento de projetos de software, caracterizado como “uma atividade intensiva em conhecimento que exige a aplicação coordenada de vários tipos de conhecimento especializado para a construção de uma solução de software coerente para um problema de negócio” (TIWANA, 2003, p. 259, tradução nossa). Dois tipos de conhecimentos são fundamentais para o desenvolvimento de projetos de software: o conhecimento do domínio do problema a ser resolvido (conhecimento de negócios) e o conhecimento tecnológico (FARAJ; SPROULL, 2000; TIWANA, 2004). Tipicamente, o conhecimento de negócios é de responsabilidade da equipe do cliente, enquanto a equipe do prestador de serviços é responsável pelo conhecimento tecnológico, embora alguns tipos de projetos, especialmente os que apresentam um maior grau de inovação, notadamente obtêm melhores resultados quando há uma sobreposição de conhecimento entre as duas equipes, isto é, a equipe do cliente apresenta algum grau de conhecimento tecnológico e a equipe técnica (do prestador de serviços) possui algum conhecimento do domínio do problema (HAHN; LEE, 2011; TIWANA, 2003). O fato é que nenhuma das partes pode fazer o trabalho sozinha, pois os conhecimentos de ambas são necessários, bem como a capacidade de coordenar tais conhecimentos (SHIM et al., 2010).

Entretanto, dado que os dois tipos de conhecimento envolvidos na construção de uma solução de software estão, cada qual, encapsulados nos limites das organizações do cliente e do fornecedor, e alguns desses conhecimentos são complexos e dependentes de contexto e de cultura, é muitas vezes difícil articulá-los e transferi-los entre as equipes do cliente e do fornecedor (HAHN; LEE, 2010; TIWANA, 2004). Justamente em função disso é que o mercado normalmente se baseia em uma *especificação formal de requisitos*, que transfere o conhecimento do domínio do problema do cliente para o prestador de serviços sob a forma de requisitos do projeto, e um conjunto de processos pré-acordados que compõem a metodologia de desenvolvimento do projeto permite o



refinamento desses requisitos de forma iterativa, bem como a validação de cada versão do trabalho (TIWANA, 2004). A Figura 4 ilustra esse modelo de trabalho.

Dessa forma, a tarefa que o prestador de serviços espera que a equipe do cliente execute é a de seguir os passos da metodologia de desenvolvimento de sistemas de informação (ou de adaptação e implantação, dependendo do tipo de projeto) a ser utilizada. Ainda, Kirsch (1996) sugere que, ao entender o processo utilizado para o desenvolvimento do projeto, o cliente pode acompanhar mais de perto o progresso dos trabalhos e ajudar em tarefas como a validação e refinamento dos requisitos do sistema ou mesmo a detecção de falhas na especificação formal de requisitos enviada para o fornecedor, maximizando a utilidade de seu conhecimento do domínio específico do problema a ser resolvido pelo sistema sendo desenvolvido, adaptado ou implantado. Vale observar que a expertise sobre o processo de desenvolvimento também é necessária para que o cliente possa, eventualmente, controlar as atividades do fornecedor e avaliar a qualidade dos serviços sendo prestados (KIRSCH, 1996).

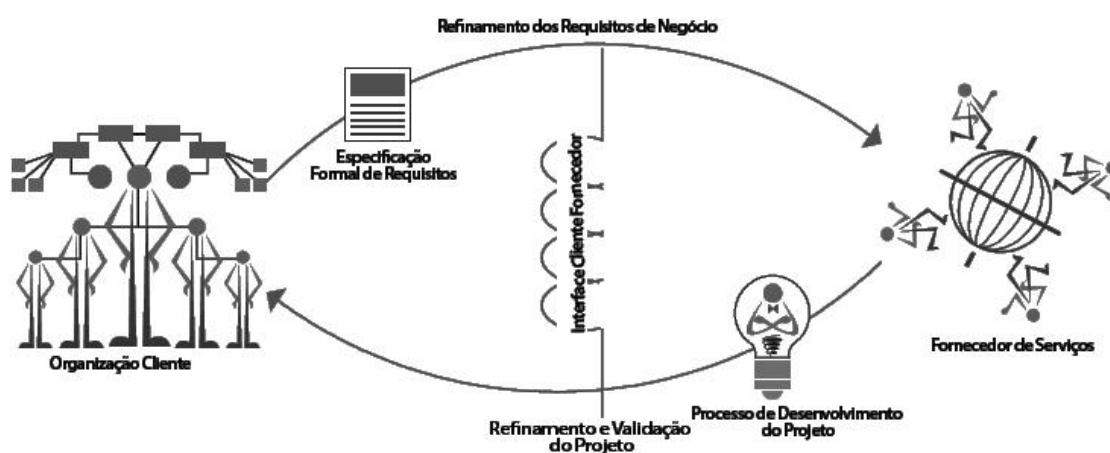


Figura 4 – Desenvolvimento baseado em especificação formal de requisitos  
Fonte: Tiwana (2004, p. 5, tradução nossa).

Portanto, a expertise do cliente medida neste trabalho é a de entendimento do processo de desenvolvimento de sistemas de informação, definida como “o quanto os profissionais da equipe do cliente entendem os comportamentos necessários para transformar entradas em saídas durante o processo de desenvolvimento (ou adaptação e implantação) de sistemas” (KIRSCH et al., 2002, p. 487, tradução nossa).

#### 2.4.4. As responsabilidades do papel do cliente

Embora não existam muitos resultados empíricos para o construto fundamental de coprodução do cliente apresentando, que é baseado no tratamento do cliente como funcionário parcial, alguns autores usaram-no como base para suas pesquisas. Meuter et al. (2005), por exemplo, usaram os antecedentes do construto (clareza de papel, motivação e expertise do cliente) como mediadores para analisar os fatores que predisõem as pessoas a experimentar o uso de tecnologias de autoatendimento. Auh et al. (2007) usaram esse construto para avaliar o impacto que a participação do cliente na coprodução tem na sua lealdade.

Porém, de maior interesse para este trabalho é a pesquisa de caráter qualitativo realizada por Bettencourt et al. (2002), que propõem uma ampliação do modelo de coprodução. Ao analisar a coprodução do cliente no caso dos serviços intensivos em conhecimento, os autores partem da literatura sobre marketing de relacionamento e sobre comportamento pró-social e identificam um conjunto de comportamentos colaborativos do cliente em relação ao fornecedor de serviços (e ao projeto sendo desenvolvido), que denominam *responsabilidades do papel do cliente*. Tais comportamentos colaborativos, reputados pelos autores como essenciais para uma efetiva coprodução do cliente, são divididos em sete categorias apresentadas no Quadro 2 com suas respectivas descrições.

Quadro 2 – Responsabilidades do papel do cliente.

<b>Categoria</b>	<b>Comportamento do Cliente</b>
Abertura de comunicação	O quanto o cliente é direto, honesto e claro no compartilhamento com o provedor de serviços de informações pertinentes para o sucesso do projeto.
Resolução compartilhada de problemas	O quanto o cliente assume iniciativas individuais e responsabilidade compartilhada para desenvolver soluções e resolver questões e problemas que surjam no relacionamento.
Tolerância	O quanto o cliente responde de forma compreensiva e paciente frente aos encargos, falhas e inconveniências menos relevantes do projeto.
Acomodação	O quanto o cliente demonstra a intenção de acomodar os desejos, enfoques e opiniões especializadas do provedor de serviços.
Advocacia do Projeto	O quanto o cliente age como advogado e vendedor do projeto e de seus benefícios dentro da empresa cliente.
Participação na governança do projeto	O quanto o cliente assume um papel ativo na monitoração do progresso do projeto em relação aos objetivos planejados.
Dedicação pessoal	O quanto o comportamento do cliente reflete um senso de comprometimento pessoal com o sucesso do projeto, assumindo responsabilidades individuais de forma persistente, consciente e responsiva.

Fonte: Bettencourt et al. (2002, p. 106-108, tradução nossa)

Segundo os autores, a natureza dos projetos de serviços intensivos em conhecimento se assemelha às parcerias *business-to-business*, onde “a criação, acúmulo e disseminação de conhecimento são foco das contribuições comportamentais do cliente e a fonte de valor do relacionamento” (BETTENCOURT et al., 2002, p. 102, tradução nossa), e tanto a literatura sobre o gerenciamento da coprodução quanto sobre o marketing de relacionamento enfatizam o estímulo a ações cooperativas de ambas as partes. Dessa forma, eles propõem o modelo de coprodução do cliente apresentado na Figura 5.

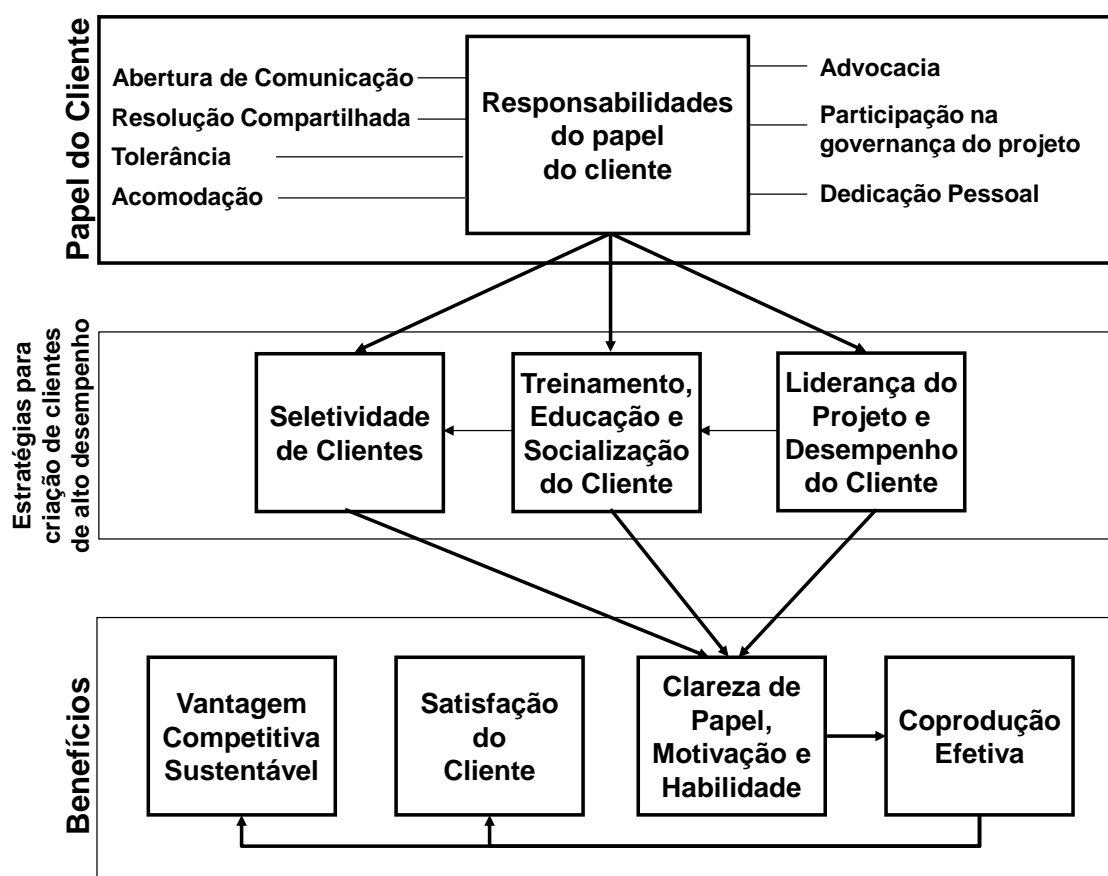


Figura 5 – Modelo de coprodução em KIBS  
Fonte: Bettencourt et al. (2002, p. 103, tradução nossa).

Nesse modelo, a relação entre as responsabilidades do papel do cliente e os antecedentes fundamentais da efetividade da coprodução do cliente (clareza de papel do cliente, motivação do cliente e expertise do cliente) é mediada por estratégias que o fornecedor de serviços poderia empregar para criar “clientes de alto desempenho”. Além disso, o modelo sugere que uma coprodução efetiva gera vantagem competitiva sustentável e satisfação do cliente.

O fato é que não foi identificado nenhum trabalho de caráter empírico que colocasse à prova o modelo proposto. Shim et al. (2010), em sua investigação empírica sobre o impacto da coprodução no acesso e localização da expertise necessária para o sucesso de projetos de desenvolvimento de software, usam *as responsabilidades do papel do cliente* como um *proxy* para a coprodução do cliente (como uma escala para medir a coprodução), não entrando no mérito da validade empírica do modelo.

Dessa forma, um dos objetivos deste trabalho é o de verificar empiricamente a relação proposta por Bettencourt et al. (2002) de que as responsabilidades do papel do cliente influenciam os antecedentes da efetividade da coprodução do cliente, isto é, a clareza de papel, a motivação e a expertise do cliente. Para tanto, o modelo a ser verificado assumirá a ligação direta entre as responsabilidades do papel do cliente e os três antecedentes, sem a mediação das estratégias para a criação de clientes de alto desempenho.

#### **2.4.5. A importância do relacionamento entre cliente e prestador de serviços**

A importância do relacionamento entre cliente e fornecedor no setor de serviços é um fato reconhecido já há algum tempo e, não por acaso, o próprio termo “marketing de relacionamento” foi usado pela primeira vez na literatura de marketing justamente em um artigo da área de marketing de serviços, escrito por Leonard Berry em 1983 (BERRY, 1983; BERRY, 2002). Naquele artigo o autor questionava as razões pelas quais os esforços da área de marketing sempre foram tão voltados para a conquista de novos clientes, dedicando pouca atenção para a manutenção dos clientes conquistados e para o aprofundamento do relacionamento e aproveitamento das oportunidades de aumento do volume de negócios, o que ele considera como crucial para as empresas de serviços. Dada a natureza interativa dos serviços, os encontros de serviços “fornecem as ocasiões sociais em que o comprador e o vendedor podem negociar e alimentar a transformação de seus encontros acumulados em um relacionamento comercial” (CZEPIEL, 1990, p. 13, tradução nossa). Além disso, o artigo de Berry ressalta que essa natureza interativa dos serviços oferece excelentes oportunidades às empresas de ajustar o relacionamento às necessidades específicas de cada cliente, uma vez que cada

interação acrescenta algum aprendizado sobre suas características e requisitos, e isso gera lealdade, pois se torna difícil para empresas concorrentes que não têm o mesmo conhecimento sobre o cliente reproduzir os benefícios de um atendimento incrementalmente mais personalizado.

Portanto, o marketing de relacionamento oferece às empresas um instrumento fundamental para proteger sua base de clientes, impactando positivamente a lucratividade advinda dessa base, uma vez que o custo de manter um cliente é normalmente menor do que o de conquistar um novo, e o desenvolvimento da lealdade do cliente gera um incremento do período de tempo em que ele realiza negócios com a empresa, além de aumentar o volume de negócios gerados por ele (BERRY, 1995; LEMON; RUST; ZEITHAML, 2001; MORGAN; HUNT, 1994).

Do ponto de vista do cliente, o estabelecimento de um relacionamento de mais longo prazo com o prestador de serviços também pode trazer vários benefícios. Dada a natureza intangível dos serviços, que impossibilita ao cliente avaliar sua qualidade antes da compra, a continuidade de relacionamento com o mesmo prestador de serviços reduz o risco percebido, uma vez que haverá certa previsibilidade dos resultados baseada nas experiências anteriores (BERRY, 1995; BITNER, 1995). Outros fatores de conforto psicológico para o cliente são resultantes dessa continuidade de relacionamento tais como a acomodação de problemas iniciais naturais na prestação de serviços, a eliminação da necessidade de o cliente fornecer repetidas vezes informações sobre suas peculiaridades e preferências, a redução incerteza e do stress causados pela interação com pessoas com as quais o cliente não está familiarizado e mesmo a preclusão da necessidade de mudança, que vai contra a natureza inercial do ser humano, e simplifica sua vida por reduzir a necessidade de tomadas de decisão (de escolha), além dos eventuais custos de troca do fornecedor, que aumentam à medida que se investe mais no relacionamento (BITNER, 1995; GUMMESSON, 2008). Outra consequência comum do estabelecimento de relacionamentos de longo prazo no setor de serviços é que, dado o acúmulo de interações pessoais entre o cliente e a equipe do prestador de serviços, membros dessa equipe eventualmente se tornam parte do suporte social do cliente, o que também colabora para sua qualidade de vida (BITNER, 1995; GREMLER & GWINNER, 2000; GWINNER; GREMLER; BITNER, 1998; MITTAL; LASSAR, 1996).

Além dos benefícios recíprocos proporcionados pelo relacionamento entre clientes e prestadores de serviços, outro ponto importante a ser ressaltado diz respeito à sua importância central no novo paradigma proposto pela lógica serviço-dominante do marketing. Conforme destacado por Gummesson (2008), a nova lógica propõe uma nova visão para o marketing, que passa a ser definido como “um processo na sociedade e nas organizações que facilita a troca voluntária por meio de relacionamentos colaborativos que criam valor recíproco pela aplicação de recursos complementares” (LUSCH; VARGO, 2006b, p. xvii-xviii, tradução nossa).

Conforme já apresentado, o trabalho de Bettencourt et al. (2002) identifica que tanto a literatura sobre gerenciamento da coprodução quanto a do marketing de relacionamento enfatizam o estímulo a ações cooperativas de ambas as partes, e essa ênfase parece ser ainda mais relevante para os serviços intensivos em conhecimento. Isso porque, nesse contexto, a entrega dos serviços se dá por meio de relacionamentos de serviço representados pela frequente interação entre a equipe profissional do provedor de serviços e do cliente, e pelo natural estabelecimento de laços entre eles, o que se contrapõe àquele tipo de serviço pontual entregue por meio de encontros de serviço (GUTEK; GROTH; CHERRY, 2002). Tal característica dos serviços intensivos em conhecimento sugere que a qualidade do relacionamento entre o cliente e o prestador de serviços influencia de maneira significativa a efetividade da coprodução. De fato, a meta-análise conduzida por Palmatier et al. (2006) sobre vários estudos empíricos dos fatores que influenciam a efetividade do marketing de relacionamento constatou a importância da construção do relacionamento para a obtenção de um comportamento cooperativo do cliente, e confirmou também que a qualidade do relacionamento é mais crítica nas ofertas de serviços do que nas de produtos.

No que tange especificamente à obtenção de um comportamento cooperativo do cliente, essa análise conduzida por Palmatier et al. (2006), que incluiu 94 diferentes pesquisas empíricas sobre os fatores que influenciam a efetividade do marketing de relacionamento, evidenciou que, dos quatro fatores que mediam seus antecedentes e os resultados advindos dele (confiança, satisfação com o relacionamento, comprometimento e qualidade do relacionamento), a confiança do cliente no fornecedor é o elemento de maior impacto na cooperação. A confiança efetivamente reduz o risco

percebido no relacionamento entre cliente e fornecedor, além de incentivar o compartilhamento de informações e a disposição em realizar investimentos conjuntos (GANESAN, 1994; DYER; SINGH, 1998). O fato de a coprodução englobar todos os formatos de cooperação entre consumidores e produtores (ETGAR, 2008) sugere, portanto, que a confiança do cliente exerça influência na efetividade da coprodução e na relação com seus antecedentes.

Realmente, o fator confiança do cliente aparece de forma recorrente na literatura sobre coprodução, embora pareça não haver nenhum estudo empírico que o relacione à efetividade da coprodução do cliente. Ao analisar as motivações do cliente para participar da coprodução, Etgar (2008) ressalta a importância da confiança do cliente no prestador de serviços. Nesse contexto, a confiança é fundamentada na crença de que não haverá comportamento oportunista por parte do fornecedor e também nas evidências de seu compromisso de longo prazo. Lusch, Brown e Brunswick (1992) observam que a confiança, posta como o grau de certeza que uma entidade tem em relação ao resultado de uma transação, tem sido indicada por acadêmicos das áreas de marketing de relacionamento como um dos elementos que influenciam esse resultado (DWYER; SCHURR; OH, 1987). Assim como Etgar, esses autores também apresentam a confiança como um dos antecedentes da própria decisão de se engajar na coprodução. Há ainda evidências empíricas de que a avaliação do desempenho dos parceiros no trabalho em equipe também é influenciada pela confiança que se deposita neles (MCALLISTER, 1995). Em particular, Sedikides, Campbell e Reeder (1998) obtiveram resultados que sugerem que o *self-serving bias* – a tendência de as pessoas atribuírem a si mesmas a maior parcela do mérito pelo sucesso, e à outra parte a maior parcela pelo fracasso – é minimizado quando as partes envolvidas na coprodução possuem relacionamento anterior que, entre outros fatores, pré-estabelece *confiança mútua*.

Também nos serviços intensivos e conhecimento, e mais especificamente no ramo de projetos de software, a confiança tem sido apontada como um dos principais fatores de sucesso no relacionamento entre clientes e fornecedores (MOE; ŠMITE, 2008; SIAKAS; SIAKAS, 2008).

Dessa forma, é importante analisar o conceito de confiança e entender suas dimensões para poder relacioná-lo com os fatores já identificados como influenciadores da coprodução do cliente.

Entretanto, antes de prosseguir para a análise do conceito de confiança, cabe aqui uma ressalva importante. Vários dos artigos sobre coprodução utilizam indistintamente os termos “colaboração” e “cooperação”, bem como seus derivados “comportamento colaborativo” e “comportamento cooperativo”. Já os textos sobre marketing de relacionamento parecem ser mais rigorosos, usando quase exclusivamente o termo “cooperação”, especialmente no contexto *business-to-business*, e uma das definições mais citadas apresenta a cooperação como “o conjunto de ações coordenadas similares ou complementares realizadas por empresas em uma relação de interdependência para atingir resultados comuns ou singulares com expectativa de reciprocidade ao longo do tempo” (ANDERSON; NARUS, 1990, p. 45, tradução nossa). A relação de cooperação admite que os participantes obtenham resultados singulares, que não necessariamente serão compartilhados, embora haja a expectativa de reciprocidade no futuro. Por exemplo, uma empresa pode cooperar com outra para que aquela atinja um objetivo específico que não necessariamente seja o seu. Já a colaboração pressupõe necessariamente objetivos comuns e é caracterizada por esforços conjuntos para a consecução desses objetivos (HORD, 1986). A palavra “colaboração” é derivada do Latim, *colaborare*, que significa laborar junto. No contexto de relacionamento entre empresas, “o relacionamento colaborativo inclui a participação direta de dois ou mais atores no projeto, produção e/ou marketing de um produto ou serviço [...] e pode incluir joint ventures” (POLENSKE, 2004, p. 1031, tradução nossa). Portanto, tanto a colaboração quanto a cooperação são comportamentos que provavelmente impactam na eficiência da coprodução do cliente no contexto de serviços intensivos em conhecimento. A colaboração, por envolver a participação direta que caracteriza a coprodução do cliente, e a cooperação por se caracterizar por ações coordenadas (similares ou complementares) necessárias para o que se atinjam os objetivos dos projetos.



## 2.5. Confiança

O conceito de confiança tem sido estudado por acadêmicos de várias disciplinas, especialmente da área de psicologia social e de marketing (CASTALDO, 2003). Na área de marketing, o chamado *marketing de relacionamento* tem colocado especial atenção sobre o assunto ao analisar a interação entre clientes, fornecedores e redes de colaboração (PALMATIER et al., 2006), e a confiança é considerada fundamental para o estabelecimento de relações de negócio duradouras, uma vez que seria um dos principais antecedentes da lealdade e da cooperação (MORGAN; HUNT, 1994).

A confiança tem sido conceituada principalmente em termos de expectativa, crença, disposição, confiabilidade e atitude (CASTALDO, 2003). Por exemplo, em uma das referências mais citadas da literatura sobre o tema, Rotter define confiança como sendo “a expectativa de um indivíduo ou grupo de que a palavra, promessa ou declaração verbal ou escrita de outro indivíduo ou grupo é digna de crédito” (ROTTER, 1967, p. 651, tradução nossa). Ainda conceituando a confiança em termos de expectativa, mas acrescentando o componente de disposição, Moorman, Zaltman e Deshpandé definem confiança como “a disposição de depender de um parceiro de negócios no qual se deposita credibilidade” (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDÉ, 1992, p. 315, tradução nossa). Observe-se aí que o depósito de credibilidade no parceiro está baseado na expectativa de que ele possua determinadas virtudes. Já Morgan e Hunt definem que a confiança existe quando “uma parte reconhece credibilidade e integridade na outra parte” (MORGAN; HUNT, 1994, p. 23, tradução nossa), sendo a integridade associada a virtudes como honestidade, senso de justiça, competência, responsabilidade e benevolência. McAllister, por sua vez, define a confiança em termos de credibilidade, apresentando-a como “o grau em que uma pessoa acredita, e está disposta a agir baseada nas palavras, ações e decisões da outra parte” (MCALLISTER, 1995, p. 25, tradução nossa).

Este trabalho adota uma definição de confiança baseada em Morgan e Hunt (1994), e que foi posteriormente aplicada em estudo que desenvolveu um modelo para avaliação da confiança do cliente em prestadores de serviços, e que estabelece confiança como sendo “a expectativa mantida pelo cliente de que o provedor de serviços é digno de

crédito e se pode acreditar que ele cumprirá suas promessas” (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002, p. 17, tradução nossa).

Ainda explorando o conceito de confiança, ela pode ser classificado em função do objeto no qual é depositada. Na literatura, os tipos de confiança mais analisados são o interpessoal e o interorganizacional. Embora esses dois tipos de confiança tenham sido normalmente analisados de forma independente, mais recentemente os autores têm percebido a necessidade de avaliar as conexões entre eles (CASTALDO, 2003).

Quanto às dimensões que compõem o conceito de confiança, Castaldo (2003) constata que três são geralmente citadas na literatura: *cognitiva*, *afetiva* e *comportamental*. A distinção entre essas dimensões se justifica por apresentarem diferenças em seus antecedentes e nos processos de desenvolvimento de cada uma delas:

- a. A dimensão cognitiva diz respeito ao conteúdo racional da confiança e inclui a avaliação das habilidades e competências do alvo da confiança;
- b. A dimensão afetiva diz respeito ao sentimento mútuo sobre o qual o relacionamento é construído;
- c. A dimensão comportamental indica uma pré-disposição em agir baseado na confiança.

A confiança influencia positivamente o relacionamento entre clientes e fornecedores por reduzir a percepção de risco de comportamentos oportunistas de ambos os lados, reforçar a convicção de que eventuais problemas de curto prazo serão resolvidos ao longo do tempo, por reduzir os custos de transação, incentivar o compartilhamento de informações e aumentar a disposição em realizar investimentos conjuntos (GANESAN, 1994; DYER; SINGH, 1998; SAKO, 1998).

A confiança assume um papel crítico no contexto da prestação de serviços justamente porque as ofertas dos provedores de serviços são, na verdade, promessas – uma vez que os clientes precisam pagar antes de experimentar, e os “produtos são invisíveis” (BERRY, 2002). Embora a dimensão cognitiva da confiança seja normalmente baseada em credenciais e nos resultados das experiências anteriores do cliente com o fornecedor, muitas vezes a inseparabilidade entre produção e consumo que caracteriza os serviços reduz a capacidade de o cliente realizar uma avaliação objetiva de sua qualidade, e a

dimensão afetiva da confiança parece assumir maior relevância (JOHNSON; GRAYSON, 2005). Entretanto, a confiança é reavaliada a cada encontro de serviços e, especialmente nos chamados “serviços experienciais”, o cliente pode sim observar aspectos do comportamento do prestador de serviços durante a experiência de consumo e realizar julgamentos que influenciarão sua confiança no fornecedor (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002). Esse parece ser o caso dos serviços intensivos em conhecimento, uma vez que nesse tipo de prestação de serviço os projetos envolvem um grande número de interações entre os profissionais da equipe do cliente e os profissionais do fornecedor, e os prazos de execução dos serviços normalmente são medidos em semanas ou meses.

No contexto dos serviços a confiança se configura como a resultante de dois fatores distintos: a confiança na empresa prestadora de serviços e a confiança nos funcionários da linha de frente que trabalham diretamente junto ao cliente na coprodução (DONEY; CANNON; HOBBS, 1997). Neste trabalho, a distinção desses dois fatores é importante por levar em consideração a característica mencionada anteriormente do ramo de negócios sendo analisado e a natureza da própria coprodução do cliente: embora o cliente e o fornecedor normalmente sejam pessoas jurídicas, a coprodução se dá entre os profissionais que participam dos serviços intensivos em conhecimento.

O principal objetivo deste trabalho é justamente investigar a influência da confiança que o cliente deposita no prestador de serviços em processos de coprodução do cliente em serviços intensivos em conhecimento baseados em tecnologia. Dessa forma, é avaliada a interação da confiança com os antecedentes da efetividade da coprodução do cliente apresentados anteriormente.

O modelo para a avaliação da confiança do cliente no prestador de serviços utilizado neste trabalho é o proposto por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) e inclui as três dimensões da confiança (cognitiva, afetiva e comportamental). Além disso, ele considera os dois fatores distintos da confiança no contexto dos serviços: a confiança nos funcionários de linha de frente do prestador de serviços e a confiança na empresa prestadora de serviços. Assim, tanto para os funcionários quanto para a empresa prestadora de serviços são avaliadas (i) sua competência operacional, associada à dimensão cognitiva da confiança, (ii) sua benevolência operacional, associada à

dimensão afetiva, e (iii) sua orientação à resolução de problemas, associada à dimensão comportamental da confiança. Ressalte-se ainda que este trabalho mede a confiança do cliente como pessoa física, ao invés de medir a confiança interorganizacional. Embora se fale genericamente em coprodução do cliente, “a realidade é que os comportamentos na coprodução são manifestados por indivíduos engajados em relacionamentos interpessoais” (BETTENCOURT et al., 2002, p. 117. tradução nossa). Portanto, foi medida a confiança *das pessoas* que participam do projeto pelo lado do cliente, isto é, que participam da coprodução.

Cabe ainda ressaltar que a proposição deste trabalho de analisar a confiança como um antecedente – mesmo que indireto – da coprodução do cliente pretende estar alinhada à lógica serviço-dominante do marketing, ao questionar a lógica centrada na empresa e nos elementos de troca que sustenta o modelo que enxerga o cliente como um “funcionário parcial” na coprodução. O elemento de sustentação dessa proposição é a sugestão de que o cliente seja encarado como um verdadeiro parceiro de negócios, e que a coprodução do cliente seja vista como um processo realmente cooperativo, como parte da visão mais ampla do aprimoramento contínuo das proposições de valor que a empresa realiza em parceria com seus clientes.

## **2.6. Hipóteses de Pesquisa**

Conforme apresentado anteriormente, os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Avaliar as responsabilidades do papel do cliente e a confiança como antecedentes de clareza de papel, motivação e expertise do cliente; e
- b) Avaliar a clareza de papel, motivação e expertise do cliente como determinantes da coprodução em serviços intensivos em conhecimento baseados em tecnologia.

Dessa forma, partindo-se do construto básico de efetividade da coprodução do cliente baseado na visão do cliente como “funcionário parcial” e acrescentando os fatores de *responsabilidades do papel do cliente e confiança* como antecedentes daquele construto, chegamos ao modelo conceitual representado na Figura 6.

A seguir, são apresentadas as formulações das hipóteses de pesquisa. Vale lembrar que a unidade de análise da pesquisa empírica é a participação em um projeto de desenvolvimento de *software* e, portanto, o contexto no qual as variáveis são discutidas está associado a essa unidade de análise.

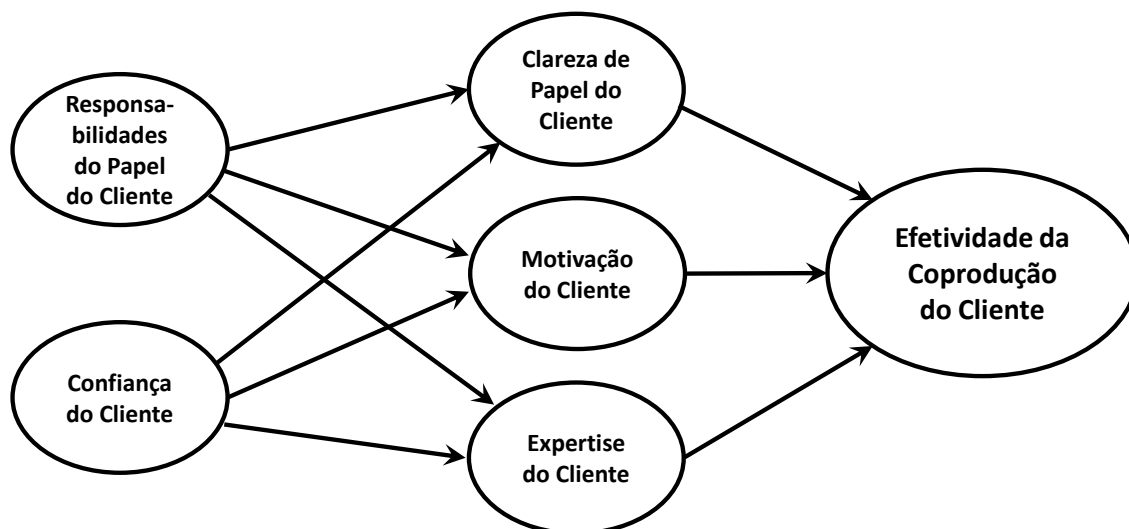


Figura 6 – Modelo conceitual de efetividade da coprodução do cliente  
Fonte: Elaboração própria.

### 2.6.1. Os antecedentes clássicos da efetividade da coprodução do cliente

Conforme apresentado anteriormente, o tratamento do cliente como “funcionário parcial” incentivou a transposição de estudos e resultados referentes à efetividade de funcionários no desempenho de suas atividades organizacionais para o cenário da participação do cliente na coprodução (DONG; EVANS; ZOU, 2007). Assim, os três antecedentes básicos da efetividade da coprodução do cliente propostos pela literatura sobre o tema são clareza de papel, motivação e expertise do cliente.

#### *Clareza de papel do cliente*

A clareza de papel do cliente estabelece o grau de entendimento dele em relação às tarefas que ele deverá desempenhar na coprodução (BOWEN, 1986).

O envolvimento do cliente em tarefas de produção em ambientes complexos, como é normalmente o caso dos projetos de serviços intensivos em conhecimento, pode gerar

algum tipo de nebulosidade, principalmente no que diz respeito à autoridade e às responsabilidades dele no projeto (MILES; KASTRINOS, 1995; MILLS; CHASE; MARGULIES, 1983). Dessa forma, esses são fatores que precisam estar bem definidos para que o cliente possa entender o modelo de operação da equipe durante o projeto. Assim, *clareza de autoridade do cliente no projeto e clareza de responsabilidades do cliente no projeto* são indicadores que ajudam a dimensionar o grau de clareza de papel do cliente no projeto.

Expectativas explícitas também ajudam a esclarecer os papéis no contexto da prestação de serviços (LENGNICK-HALL; CLAYCOMB; INKS, 2000) , e o entendimento, por parte do cliente, do que se espera dele faz parte da própria conceituação da clareza de papel (BOWEN, 1986). Portanto, *clareza de expectativas em relação ao trabalho do cliente* é um dos indicadores utilizados.

Especialmente no caso dos serviços, um fator importante para o esclarecimento dos papéis a serem desempenhados pelos membros da equipe é o estabelecimento de objetivos, que também facilita a comunicação de expectativas consistentes relacionadas a cada papel (MILLS; CHASE; MARGULIES, 1983). Dessa forma, *metas e objetivos claros para as tarefas do cliente* é um parâmetro importante para análise da clareza de papel do cliente.

A comunicação formal e a explicação direta das tarefas em termos compreensíveis para a realidade do cliente também são elementos fundamentais para o esclarecimento do seu papel (LOVELOCK; YOUNG, 1979; ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1988), e o indicador *explicação clara do que deve ser feito* reflete essas práticas.

Um dos fatores que refletem com maior acuidade a clareza de uma tarefa e o correto dimensionamento do esforço associado a ela é a estimativa do tempo necessário para executá-la (RIZZO; HOUSE; LIRTZMAN, 1970). Dessa forma, um parâmetro de análise relevante para indicar o quanto o cliente tem clareza de seu papel é a *distribuição adequada do tempo ao longo do projeto*.

Uma vez que o cliente saiba o que se espera dele e como deve realizar suas atividades, existe uma chance maior de ele as realize (LENGNICK-HALL; CLAYCOMB; INKS,

2000; MILLS; CHASE; MARGULIES, 1983). Assim, a primeira hipótese de pesquisa, em consonância com o modelo conceitual básico de efetividade da coprodução, é:

*H<sub>1</sub>: A clareza de papel do cliente influencia positivamente a efetividade da coprodução do cliente em serviços intensivos em conhecimento.*

### ***Motivação do cliente***

Conforme apresentado anteriormente, para este trabalho a motivação do cliente se caracteriza pelo desejo que o cliente possui de contribuir e dedicar esforço para o sucesso do serviço que resultará da coprodução (LENGNICK-HALL; CLAYCOMB; INKS, 2000), e sua avaliação foi dividida em duas dimensões específicas, seguindo o modelo adotado por Auh et al. (2007):

- a) A justiça interacional, que reflete o julgamento realizado pelo cliente com base na qualidade do tratamento interpessoal dispensado pelos funcionários do fornecedor durante os encontros de serviço (MASTERSON et al., 2000), indicando o quanto o cliente sente que o processo de interação é justo, aberto e consistente. É usada para refletir o quanto da motivação dos profissionais da equipe do cliente está associada à sua percepção em relação ao comportamento dos funcionários de linha de frente do fornecedor, aqui chamada de *motivação do cliente pelos funcionários do fornecedor*;
- b) O compromisso afetivo que o cliente possui em relação à empresa fornecedora de serviços intensivos em conhecimento, caracterizado pela ligação que o cliente tem com a empresa, seja pelo seu alinhamento com os valores e objetivos, seja pela sua pré-disposição de realizar esforços por ela (MEYER; ALLEN, 1984). Para fins deste estudo, caracterizando o uso do conceito como uma das dimensões da motivação do cliente, o compromisso afetivo é aqui chamado de *motivação do cliente pelo fornecedor*.

Um dos elementos que o cliente considera ao avaliar sua satisfação com um determinado serviço é a qualidade de sua interação com os funcionários da linha de frente do prestador de serviços, até porque, no caso dos serviços, não é apenas o resultado obtido que importa, mas também o processo pelo qual o resultado foi atingido (CZEPIEL, 1990; MOHR; BITNER, 1995). E um dos componentes da percepção de

qualidade dessa interação é exatamente a justiça interacional, definida como a justiça do tratamento interpessoal recebido durante a realização de um procedimento (BIES; SHAPIRO, 1987).

A avaliação da justiça interacional pelo cliente na prestação de serviços está diretamente ligada aos seguintes indicadores (TAX; BROWN; CHANDRASHEKARAN, 1998):

- a) Percepção de esforço do funcionário da linha de frente na resolução dos problemas do cliente (MOHR; BITNER, 1995);
- b) O grau de comunicação dos funcionários com o cliente, incluindo a honestidade na prestação de informações (BIES; SHAPIRO, 1987; GOODWIN; ROSS, 1989; SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999);
- c) A polidez e cortesia dispensada pelos funcionários da linha de frente do prestador de serviços (GOODWIN; ROSS, 1989; SMITH; BOLTON; WAGNER, 1999);
- d) A empatia dos funcionários em relação ao cliente, caracterizada pela importância dada por eles aos problemas do cliente (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

A percepção do cliente em relação à justiça interacional, baseada na observação na conduta dos funcionários do fornecedor, influencia suas atitudes e comportamentos em relação a eles (MASTERSON et al., 2000). Baseado na teoria da troca social (BLAU, 1964), em função dessa percepção e como forma de reciprocidade, o cliente apresentará ou não comportamentos cooperativos na interação com os funcionários do fornecedor, o que influencia diretamente a efetividade da coprodução (AUH et al., 2007).

Os indicadores do compromisso afetivo do cliente com o fornecedor são todos extraídos do trabalho de Auh et al. (2007), que adaptou a escala original de Meyer e Allen (1984):

- a) O cliente sentir-se “parte da família” da empresa fornecedora;
- b) O fato de a empresa fornecedora significar muito para o cliente a nível pessoal;
- c) A ligação emocional com a empresa fornecedora, que inclui aspectos como segurança e confiabilidade;
- d) O cliente sentir-se parte integrante da empresa fornecedora.



Dado que o compromisso afetivo do cliente em relação ao fornecedor é caracterizado pela ligação emocional que ele sente em relação ao prestador de serviços, por sua identificação e pela sua pré-disposição em realizar esforços por ele (MEYER; ALLEN, 1984), naturalmente seu comportamento na coprodução também será influenciado por essa dimensão da motivação.

Portanto, baseado na reciprocidade do cliente ao identificar justiça interacional no trato com o fornecedor, e na sua identificação e pré-disposição em realizar esforços por ele em função de seu compromisso afetivo, a motivação resultante impactará diretamente na efetividade da coprodução. A segunda hipótese de pesquisa, em consonância com o modelo conceitual básico de efetividade da coprodução, é:

*H<sub>2</sub>: A motivação do cliente influencia positivamente a efetividade da coprodução do cliente em serviços intensivos em conhecimento.*

### ***Expertise do cliente***

A expertise do cliente medida neste trabalho é a de entendimento do processo de desenvolvimento de sistemas de informação, que reflete o entendimento do cliente em relação aos comportamentos necessários para transformar entradas em saídas nos projetos de software (KIRSCH et al., 2002).

Os indicadores do entendimento do processo de desenvolvimento de sistemas de informação utilizados estabelecem quais os itens fundamentais necessários para se controlar o progresso e a qualidade de um projeto de software (KIRSCH, 1996), e incluem a capacidade de distinguir entre ações efetivas e não efetivas em um projeto de software, (ii) o entendimento do processo de desenvolvimento em si e (iii) o conhecimento sobre construir e implementar um sistema.

Para que o cliente possa colaborar de forma positiva para a efetividade da coprodução é fundamental que ele tenha a expertise necessária para as tarefas que a organização espera que ele desempenhe (SCHNEIDER; BOWEN, 2010), e a terceira hipótese de pesquisa completa o construto fundamental baseado na visão do cliente como funcionário parcial para o contexto dos serviços intensivos em conhecimento:

*H<sub>3</sub>: A expertise do cliente influencia positivamente a efetividade da coprodução do cliente em serviços intensivos em conhecimento.*

### **2.6.2. As responsabilidades do papel do cliente**

Conforme apresentado anteriormente, o conceito de *responsabilidades do papel do cliente* foi introduzido por Bettencourt et al. (2002) ao analisar a coprodução do cliente em serviços intensivos em conhecimento. A definição de coprodução proposta pelos autores (e adotada por este trabalho de pesquisa) estabelece a produção do cliente como sendo “o conjunto de comportamentos colaborativos do cliente em projetos intensivos em conhecimento que contribuem para a elaboração de resultados finais melhores, o estabelecimento de relações de trabalho efetivas e o aumento da probabilidade de se atingir os objetivos dos projetos” (BETTENCOURT et al., 2002, p. 102, tradução nossa). Dessa forma, a coprodução engloba todo o conjunto de comportamentos colaborativos do cliente durante o processo de desenvolvimento do projeto intensivo em conhecimento, em vez de se limitar apenas àquelas ações que são imprescindíveis para a realização do serviço, e as *responsabilidades do papel do cliente* são exatamente essas ações vão além das considerações tradicionais de participação do cliente e que ampliam o conceito de coprodução (BERANEK, 2012).

Entretanto, o conceito de *responsabilidades do papel do cliente* parece não ter sido devidamente explorado pela literatura empírica ou teórica. Embora o artigo de Bettencourt et al. (2002) seja listado pelo *Google Scholar* com 307 citações à época em que foi realizada a pesquisa de literatura para a elaboração deste trabalho, foi identificado apenas um artigo que cita o conceito diretamente, mas não se aprofunda no nele<sup>3</sup>. Já as sete categorias de comportamentos do cliente englobadas pelo conceito de *responsabilidades do papel do cliente* foram usadas por Shim et al. (2010) como indicadores que compõem uma escala para medir coprodução, e alguns desses indicadores foram usados por Auh et al. (2007) para compor uma escala de coprodução.

---

<sup>3</sup> O artigo é XUE, M.; FIELD, J. *Service Coproduction with Information Stickiness and Incomplete Contracts: Implications for Consulting Services Design*. *Production and Operations Management*, v. 17, n. 3, p. 357-372, 2008.

De maneira geral, os comportamentos enquadrados pelo conceito de *responsabilidades do papel do cliente* foram selecionados pelos autores a partir de uma revisão da literatura sobre marketing de relacionamento e sobre comportamento pró-social, e foram identificados como geradores de benefícios que colaboram para o tipo de atividade desenvolvida no setor de serviços intensivos em conhecimento.

É importante observar que, embora as responsabilidades do papel do cliente tenham sido propostas como um antecedente da clareza de papel, motivação e expertise, nenhuma fundamentação ligando as variáveis de maneira direta foi apresentada no artigo de Bettencourt et al. (2002). O Quadro 3 apresenta o conjunto de benefícios esperados associados a cada categoria de comportamento, extraídos da literatura pesquisada pelos autores.

Partindo dos benefícios advindos de cada categoria de comportamento, é possível relacioná-los com os antecedentes da efetividade da coprodução do cliente:

- a) A abertura de comunicação influencia a clareza de papel e a expertise do cliente ao facilitar a transferência de informações e conhecimento do fornecedor para a equipe do cliente, incluindo a expectativa do fornecedor em relação às tarefas que deverão ser desempenhadas pelo cliente durante a coprodução (KELLEY; DONNELLY JR; SKINNER, 1990);
- b) A resolução compartilhada de problemas influencia a motivação do cliente ao permitir que suas sugestões e contribuições sejam levadas em conta pelo fornecedor na elaboração do projeto, e pelo fato de sua competência estar sendo efetivamente utilizada, reforçando sua crença de que sua participação terá um impacto positivo no resultado final da coprodução (LOVELOCK; YOUNG, 1979);
- c) A tolerância e a acomodação também impactam na motivação do cliente por propiciarem um ambiente mais agradável de trabalho e reforçar a convicção de que os conflitos serão resolvidos (DYER; SINGH, 1998; MCALLISTER, 1995);
- d) A advocacia do projeto impacta na motivação do cliente por proporcionar maior visibilidade ao seu resultado e aumentar a satisfação dos usuários (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDÉ, 1992);

- e) A participação na governança do projeto aumenta a clareza de papel do cliente ao explicitar a necessidade de suas ações e o momento oportuno de realizá-las (TIWANA; BHARADWAJ; SAMBAMURTHY, 2003);
- f) A dedicação pessoal aumenta a motivação do cliente como resultado do incremento de investimento na obtenção dos objetivos comuns (DWYER; SCHURR; OH, 1987; MORGAN; HUNT, 1994).

Quadro 3 – Benefícios das responsabilidades do papel do cliente.

<b>Categoria</b>	<b>Benefícios</b>
Abertura de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solução ótima a partir do completo entendimento do ambiente do cliente;</li> <li>• Formulação precisa do problema;</li> <li>• Utilização efetiva da competência do cliente.</li> </ul>
Resolução compartilhada de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtenção de uma solução ótima como resultado de negociação;</li> <li>• Múltiplas perspectivas refletidas na solução final;</li> <li>• Utilização efetiva da competência do cliente.</li> </ul>
Tolerância	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensão reduzida e relações de trabalho aprimoradas;</li> <li>• Resolução de conflitos funcionais.</li> </ul>
Acomodação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensão reduzida e relações de trabalho aprimoradas;</li> <li>• Utilização efetiva da competência do provedor de serviços.</li> </ul>
Advocacia do Projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento ativo de múltiplos apoiadores do quadro do cliente;</li> <li>• Desenvolvimento do senso de propriedade entre os eventuais usuários da solução resultante do projeto.</li> </ul>
Participação na governança do projeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As responsabilidades do cliente são realizadas de forma pontual e proficiente;</li> <li>• Verificação e avaliação adicional de adequação aos prazos e ao orçamento.</li> </ul>
Dedicação pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações de trabalho funcional advindas da aceitação conjunta de responsabilidades;</li> <li>• As responsabilidades do cliente são realizadas pontual e proficientemente.</li> </ul>

Fonte: Bettencourt et al. (2002, p. 106-108, tradução nossa)

Dado que um dos objetivos deste trabalho é o de verificar empiricamente a relação proposta por Bettencourt et al. (2002) de que as responsabilidades do papel do cliente influenciam os antecedentes da efetividade da coprodução do cliente, as seguintes hipóteses de pesquisa são formuladas:

*H<sub>4</sub>: As responsabilidades do papel do cliente influenciam positivamente a sua clareza de papel na coprodução do cliente em serviços intensivos em conhecimento.*

*H<sub>5</sub>: As responsabilidades do papel do cliente influenciam positivamente a sua motivação na coprodução do cliente em serviços intensivos em conhecimento.*

*H<sub>6</sub>: As responsabilidades do papel do cliente influenciam positivamente a sua expertise na coprodução do cliente em serviços intensivos em conhecimento.*

### **2.6.3. O papel da confiança na coprodução**

Conforme apresentado anteriormente, este trabalho adota uma definição de confiança específica para o contexto da prestação de serviços, e que a estabelece como sendo “a expectativa mantida pelo cliente de que o provedor de serviços é digno de crédito e se pode acreditar que ele cumprirá suas promessas” (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002, p. 17, tradução nossa). Nesse contexto a confiança se configura como a resultante de dois fatores distintos: a confiança na empresa prestadora de serviços e a confiança nos funcionários da linha de frente que trabalham diretamente junto ao cliente na coprodução (DONEY; CANNON; HOBBS, 1997).

O modelo de confiança utilizado neste trabalho para avaliar a confiança que o cliente deposita na empresa prestadora de serviços intensivos em conhecimento foi desenvolvido por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) e suas principais características são:

- É compatível com a proposta deste trabalho de medir a confiança do cliente como pessoa física, ao invés de medir a confiança interorganizacional. Dessa forma, a confiança medida é a das *pessoas* que participam do projeto pelo lado do cliente;
- Avalia os dois tipos distintos de confiança característicos do setor de serviços: aquela que o cliente deposita na empresa fornecedora e a depositada nos funcionários da linha de frente do fornecedor. Os autores justificam essa separação entre profissionais e a organização em si pelo fato de, no contexto de serviços, tais elementos representarem facetas a respeito das quais o cliente normalmente realiza julgamentos independentes ao longo do processo de prestação de serviços, embora o modelo reconheça o impacto mútuo entre essas duas facetas.
- A confiança nos funcionários da linha de frente do fornecedor é baseada na observação que o cliente realiza do comportamento deles durante a produção e, portanto, é voltado para os “serviços experienciais”, como é o caso dos serviços

intensivos em conhecimento, cujos prazos para produção e entrega são medidos em semanas ou meses;

- A confiança do cliente na empresa fornecedora é baseada na percepção que o cliente possui das políticas e práticas gerenciais da empresa prestadora de serviços.

Assim, o modelo de confiança adotado neste trabalho é constituído por dois tipos de confiança que interagem entre si, a *Confiança nas Políticas e Práticas Gerenciais* da empresa prestadora de serviços e a *Confiança nos Profissionais da Linha de Frente* da empresa prestadora de serviços, cada uma tendo como antecedentes comportamentos observáveis que medem sua confiabilidade. As dimensões da confiabilidade, isto é, os comportamentos observáveis que determinam percepção de confiabilidade do cliente, são *competência operacional*, *benevolência operacional* e *orientação à resolução de problemas*. O modelo é apresentado na Figura 7.

As dimensões de confiabilidade do modelo em questão, *competência operacional*, *benevolência operacional* e *orientação à resolução de problemas* estão relacionadas às dimensões da confiança apresentadas na literatura, *comportamental*, *afetiva* e *cognitiva* (CASTALDO, 2003; SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002).

A literatura sugere que a confiança mútua entre cliente e fornecedor é um pré-requisito necessário para o sucesso da coprodução, e para a criação de canais de comunicação efetivos entre uma empresa e seus clientes (JAWORSKI; KOHLI, 2006). Resultados empíricos evidenciam que a confiança está positivamente associada com a colaboração e o desempenho de equipes virtuais ou dispersas geograficamente (MOE; ŠMITE, 2008; PAUL; MCDANIEL, 2004). A confiança do cliente no fornecedor também parece impactar no seu grau de participação na produção de serviços (CERMARK; FILE; PRINCE, 1994). Além disso, conforme apresentado anteriormente, a confiança é um antecedente da cooperação, e a coprodução engloba todos os aspectos da cooperação. Esses fatores sugerem que a confiança cumpre, direta ou indiretamente, o papel de antecedente da coprodução.

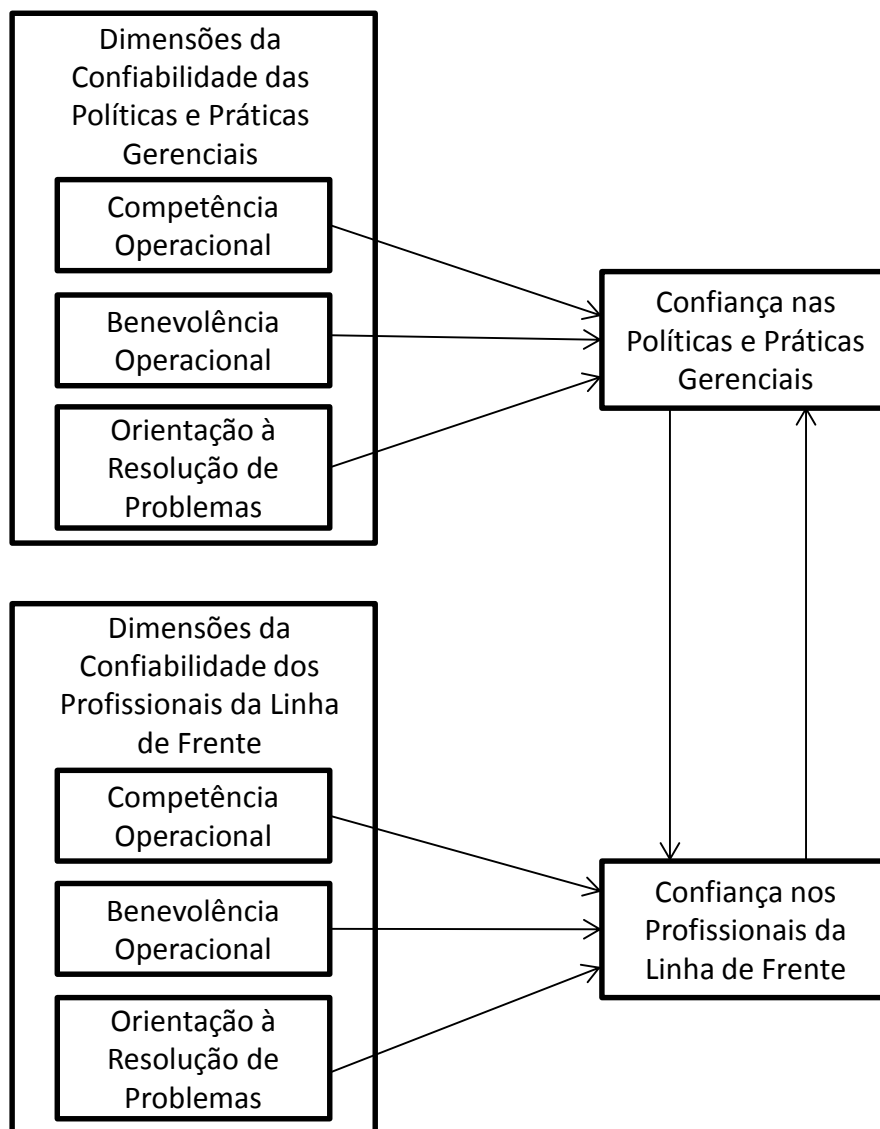


Figura 7 – Modelo de confiança em serviços  
 Fonte: Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002, p. 16, tradução nossa)

Um dos objetivos deste trabalho é justamente avaliar o papel da confiança na coprodução, isto é, a relação entre a confiança e os antecedentes da efetividade da coprodução do cliente. A conjectura é de que a confiança cumpra a função de antecedente da coprodução do cliente de forma indireta, mediada pela clareza de papel, pela motivação e pela expertise do cliente. A fundamentação de cada uma dessas relações e as hipóteses de pesquisa correspondentes são apresentadas a seguir.

#### ***A confiança como antecedente da clareza de papel do cliente***

Dado que a clareza de papel do cliente estabelece o grau de entendimento dele em relação às tarefas que ele deverá desempenhar na coprodução, a comunicação formal e a

transferência de informações e conhecimento do fornecedor para o cliente são fundamentais no esclarecimento dessas tarefas (LENGNICK-HALL; CLAYCOMB; INKS, 2000).

A transferência de conhecimento ocorre quando existe aprendizado e o receptor se torna capaz de aplicar esse conhecimento (DARR; KURTZBERG, 2000; KO; KIRSCH, 2005). Obviamente, a prova de que o conhecimento foi transferido é o fato de o receptor usar o conhecimento recebido, e é isso que impactará na efetividade da coprodução (DARR; KURTZBERG, 2000; HAHN; LEE, 2010). Entretanto, o valor que o cliente dará a qualquer informação ou conhecimento recebido (a ponto de colocá-lo em prática) é diretamente proporcional à credibilidade da fonte. A fonte do conhecimento ou da informação, neste caso, é o fornecedor. E a credibilidade da fonte está associada à confiança que o cliente deposita nela, seja pelo reconhecimento de sua competência, seja por sua crença na sua integridade e no seu interesse sincero em resolver o problema dele (KO; KIRSCH, 2005; WHITE, 2005). Tal fato sugere, portanto, que a confiança do cliente no fornecedor impacta na sua clareza de papel por garantir que ele valorizará e aplicará o conhecimento recebido:

*H<sub>7</sub>: A confiança do cliente no fornecedor influencia positivamente a sua clareza de papel na coprodução do cliente em serviços intensivos em conhecimento.*

### ***A confiança como antecedente da motivação do cliente***

Vários artigos teóricos ressaltam a confiança do cliente no fornecedor como um dos antecedentes da motivação para que ele se engaje na coprodução (LUSCH; BROWN; BRUNSWICK, 1992). Etgar (2008), por exemplo, ao analisar os elementos que motivam o cliente a participar da coprodução, ressalta tanto a crença do cliente de que a natureza da interação e o modo de agir do fornecedor facilitam a cooperação quanto a importância da confiança do cliente no prestador de serviços, incluindo a convicção de que não haverá comportamento oportunístico por parte dele.



A confiança do cliente em virtudes específicas do prestador de serviços, seja em relação à sua equipe ou à organização, como a confiança na competência e capacidade de realização do fornecedor, também impactam diretamente a motivação de participar da coprodução, pelo benefício que advirá da atividade, seja pela satisfação de atingir os resultados planejados, seja pela transferência de conhecimento do fornecedor para o cliente (HAHN; LEE, 2011; KO; KIRSCH, 2005).

A literatura sobre comportamentos de cidadania organizacional evidencia que, quanto maior a confiança que um profissional deposita em seus parceiros de trabalho, maior sua atenção com as necessidades deles e sua motivação para atendê-las, incluindo ações voluntárias que vão além de sua função organizacional, e maior a motivação para a realização de tarefas conjuntas (MCALLISTER, 1995).

Evidências empíricas indicam que a confiança influencia o modo pelo qual os membros de uma equipe de trabalho direcionam sua energia para a execução das tarefas relacionadas ao objetivo comum (DIRKS, 1999). Ainda, a confiança mútua no ambiente de trabalho influencia o bem-estar e o desempenho do grupo (MCALLISTER, 1995).

Por outro lado, um clima de desconfiança no ambiente de trabalho representa um fator significativo de diminuição da motivação (KRAMER, 1999). Isso também se aplica a ambientes de trabalho virtuais, em que os membros estão espalhados geograficamente e se comunicam apenas via Internet: estudos conduzidos com equipes virtuais de desenvolvimento de software evidenciou que a diminuição de confiança nos pares gera queda do grau de motivação dos membros da equipe (MOE; ŠMITE, 2008; SIAKAS; SIAKAS, 2008).

Especificamente no caso dos serviços intensivos em conhecimento, resultados empíricos mostram que a confiança do cliente no fornecedor aumenta a qualidade percebida por ele nas interações características dos encontros de serviço, o que incrementa sua satisfação com os resultados obtidos e o motiva a coproduzir novamente no futuro (MOORMAN; ZALTMAN; DESHPANDÉ, 1992).

Ainda no contexto da prestação de serviços intensivos em conhecimento, “a confiança é um alicerce motivacional especialmente importante quando os inevitáveis problemas de

relacionamento em serviços complexos emergem” (BETTENCOURT et al., 2002; p. 117, tradução nossa). Dessa forma:

*H<sub>8</sub>: A confiança do cliente no fornecedor influencia positivamente a sua motivação na coprodução do cliente em serviços intensivos em conhecimento.*

### ***A confiança como antecedente da expertise do cliente***

Para que o cliente possa colaborar de forma positiva para a efetividade da coprodução é necessário que ele tenha a expertise necessária para as tarefas que a organização espera que ele desempenhe (SCHNEIDER; BOWEN, 2010). Naturalmente, o cliente pode ser treinado para desempenhar adequadamente suas funções no processo de coprodução (FITZSIMMONS, 1985; LOVELOCK; YOUNG, 1979), e nesse caso a lógica que sustenta a relação entre a confiança e a expertise do cliente é a mesma usada para a clareza de papel, isto é, a confiança que ele deposita no fornecedor é que fará com que ele dê valor ao conhecimento transmitido a ele e, portanto, absorva e aplique esse conhecimento (KO; KIRSCH, 2005; WHITE, 2005).

Um aspecto que merece menção é que pelo menos um estudo empírico apresenta evidências de que a expertise do cliente não influencia sua confiança no prestador de serviços (MOORMAN; DESHPANDÉ; ZALTMAN, 1993). Naturalmente, é muito provável que a expertise do cliente defina o padrão pelo qual a expertise do prestador de serviços será avaliada – e a expertise do prestador de serviços ou do profissional de vendas do fornecedor é comprovadamente um dos principais antecedentes da confiança do cliente (DONEY; CANNON; HOBBS, 1997; MOORMAN; DESHPANDÉ; ZALTMAN, 1993; PALMATIER et al., 2006).

Vale ainda lembrar que o desenvolvimento de projetos de software, tema alvo deste trabalho, exige certo grau de sobreposição entre o conhecimento do cliente e do prestador de serviços (HAHN; LEE, 2011; TIWANA, 2003), e é de aceitação geral o fato de que nenhuma das partes pode fazer o trabalho sozinha (SHIM et al., 2010). Dado que projetos dessa natureza normalmente têm um prazo de execução relativamente longo, medido em meses ou até em anos, é bastante comum que essa sobreposição de

conhecimento se amplie ao longo do projeto, isto é, a equipe do cliente passa a conhecer mais sobre os aspectos técnicos envolvidos no projeto, e a equipe do fornecedor passa a entender melhor os processos de negócio que serão automatizados pela solução de software sendo elaborada. Naturalmente, também aí a expertise do cliente, sofrerá o impacto direto da confiança que ela deposita no fornecedor, uma vez que a confiança é pré-requisito para a criação de canais de comunicação efetivos entre uma empresa e seus clientes (JAWORSKI; KOHLI, 2006).

A última hipótese de pesquisa deste trabalho, portanto, fica:

*H<sub>9</sub>: A confiança do cliente no fornecedor influencia positivamente a sua expertise na coprodução do cliente em serviços intensivos em conhecimento;*

#### 2.6.4. Modelo conceitual completo e conjunto de hipóteses

Uma vez apresentadas todas as hipóteses de pesquisa que fundamentam este trabalho, o modelo conceitual completo é apresentado na Figura 8, com as hipóteses de pesquisa devidamente identificadas rotulando as relações propostas entre as variáveis.

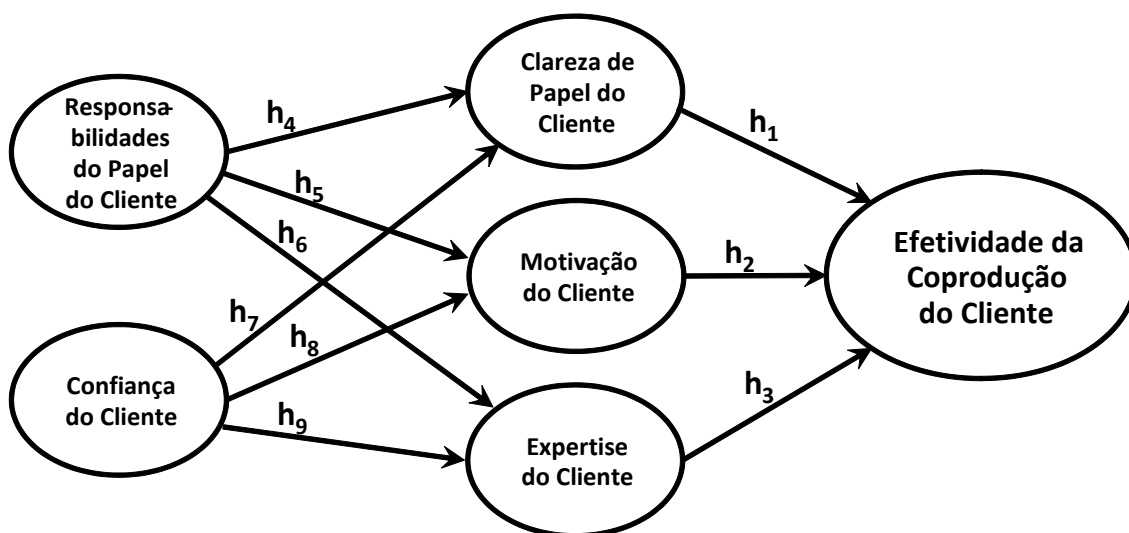


Figura 8 – Modelo conceitual da coprodução com hipóteses de pesquisa  
Fonte: Elaboração própria.

### **3. MÉTODO DE PESQUISA E RESULTADOS**

A pesquisa utilizou uma abordagem quantitativa, tendo como unidade de análise a participação em projetos de software. Foram levantados dados usando um questionário estruturado, construído a partir de escalas de medição de estudos anteriores. O critério fundamental de seleção dos respondentes era terem participado de um ou mais projetos de software na condição de clientes, em projetos contratados de fornecedores externos à organização em que trabalhavam. As escalas de medição foram analisadas usando o método de Análise Fatorial Confirmatória. A relação entre os conceitos foram testadas por meio da técnica de modelagem de equações estruturais.

#### **3.1. Operacionalização dos Construtos**

Para medição das variáveis latentes foram adaptadas escalas com base nas existentes na literatura, garantindo que cada construto fosse medido por meio de questões múltiplas para assegurar a confiabilidade do questionário (MALHOTRA, 2001).

Para a medição de todos os indicadores foram utilizadas escalas Likert com sete categorias de respostas, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

No caso da escala de confiança, a operacionalização foi realizada de maneira diferente da originalmente proposta pelos autores. Na escala original, cada uma das duas dimensões de confiança (fornecedor e funcionários da linha de frente) era operacionalizadas como variáveis de segunda ordem, agregando três fatores que representam as dimensões de confiabilidade (benevolência operacional, competência operacional e orientação a problemas) com três indicadores cada. No caso deste trabalho, cada dimensão de confiança foi operacionalizada como sendo um fator que agrega a combinação dos nove indicadores, uma vez que não há interesse em discriminar as dimensões de confiabilidade, e o conceito de confiança é uma variável de segunda ordem que agrega as duas dimensões (fornecedor e funcionários da linha de frente). Pelo menos outro trabalho empírico, desenvolvido por Keh e Xie (2009), utilizou a mesma aproximação de combinar as dimensões da escala originalmente

desenvolvida por Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002) para medir confiança empresarial na área de serviços.

O construto para medição da motivação do cliente também foi operacionalizado como uma variável de segunda ordem, refletindo as dimensões de *motivação do cliente pelos funcionários do fornecedor*, associada à justiça interacional, e *motivação do cliente pelo fornecedor*, associada a compromisso afetivo.

Dada a unidade de análise escolhida para este trabalho, para medir a efetividade da coprodução no contexto em foco foi utilizada uma escala que mede resultados de projetos de software elaborada por Jiang, Klein e Chen (2006) a partir de resultados de vários outros autores, e que inclui indicadores associados à manutenção do prazo, do orçamento e da funcionalidade previstos para o projeto, bem como a qualidade do trabalho realizado e a motivação durante o desenvolvimento do projeto.

Para a elaboração do questionário, as escalas originais foram submetidas a um processo de tradução reversa (retrotradução) e foi realizado um pré-teste para verificar problemas de clareza e confiabilidade do instrumento de medição (MALHOTRA, 2001). O pré-teste foi realizado com dois profissionais experientes habituados a contratar projetos de serviços intensivos em conhecimento, e também com um prestador de serviços desse tipo. O questionário foi refinado antes do envio à amostra final, incluindo as sugestões obtidas no pré-teste e o ajuste das perguntas da escala de confiança para adequação ao contexto dos serviços intensivos em conhecimento. Para estimular variabilidade das respostas, foram acrescentados termos para enfatizar a polarização das questões, e algumas perguntas foram invertidas para gerar dualidade e evitar inércia do respondente no preenchimento das questões (MALHOTRA, 2001).

O Quadro 4 apresenta um sumário dos indicadores e das escalas originais.

Quadro 4 – Escalas utilizadas  
(continua)

VARIÁVEL	AUTOR	INDICADORES	OPERACIONALIZAÇÃO
Clareza de Papel do Cliente <i>Clareza</i>	Rizzo, House e Lirtzman (1970)	clareza1	Eu sabia com certeza quanta autoridade eu tinha no projeto
		clareza2	Havia metas e objetivos muito claros e planejados para meu trabalho
		clareza3	Distribuí meu tempo adequadamente ao longo do projeto
		clareza4	Sabia muito bem quais eram minhas responsabilidades
		clareza5	Sabia exatamente o que se esperava de mim
		clareza6	A explicação do que devia ser feito era muito clara
Motivação do Cliente pelos Funcionários do Fornecedor  (Justiça interacional)  MotivFunc	Smith, Bolton e Wagner (1999)	motivem1	Os funcionários do fornecedor estavam muito interessados no meu problema
		motivem2	Os funcionários do fornecedor NÃO se empenharam muito para resolver meus problemas*
		motivem3	A comunicação dos funcionários do fornecedor comigo foi muito adequada
		motivem4	Os funcionários do fornecedor NÃO tiveram comigo o respeito e profissionalismo que eu merecia*
Motivação do Cliente pelo Fornecedor  (Compromisso afetivo)  MotivEmpr	Auh et al. (2007)	motivfo1	Sentia essa empresa fornecedora como parte da empresa em que eu trabalhava
		motivfo2	Essa empresa fornecedora NÃO tinha minha admiração e respeito*
		motivfo3	Sentia uma ligação emocional com essa empresa fornecedora
		motivfo4	NÃO sentia essa empresa fornecedora como parte integrante do meu time*
Responsabilidades do Papel do Cliente  Resp Papel	Shim et al. (2010)	respap1	Você e sua equipe compartilharam informações muito honestas, muito claras e pertinentes para o sucesso do projeto com a equipe de profissionais do fornecedor
		respap2	Você e sua equipe tomaram iniciativas e buscaram soluções para o projeto, sentindo-se coresponsáveis por ele
		respap3	Você e sua equipe NÃO foram muito compreensivos e pacientes diante de dificuldades e obstáculos do projeto*
		respap4	Você e sua equipe consideraram com muita seriedade os pedidos, abordagens e pareceres de especialista dos profissionais da equipe do fornecedor
		respap5	Você e sua equipe advogaram a favor do projeto e venderam seus pontos positivos para outras pessoas ligadas à sua própria empresa
		respap6	Você e sua equipe NÃO assumiram um papel bem ativo no monitoramento do progresso em direção às metas determinadas para o projeto*
		respap7	Você e sua equipe se empenharam muito pelo sucesso do projeto

Nota: \* indica questões que foram invertidas.

Quadro 4 – Escalas utilizadas  
(continuação)

VARIÁVEL	AUTOR	INDICADORES	OPERACIONALIZAÇÃO
Expertise do Cliente <i>Expertise</i>	Kirsch et al. (2002)	exper1	Eu conseguia distinguir claramente ações eficazes de desenvolvimento naquele tipo de projeto
		exper2	Eu conhecia muito pouco do processo de desenvolvimento/ adaptação/ implantação de sistemas*
		exper3	Eu sabia muito pouco sobre como criar (ou adaptar) e/ou implantar um sistema*
Efetividade da Coprodução do Cliente <i>Resultado</i>	Jiang, Klein e Chen (2006)	result1	As metas do projeto foram plenamente atingidas
		result2	A extensão esperada do trabalho foi claramente atingida
		result3	O trabalho completado NÃO foi de muito boa qualidade*
		result4	O cronograma foi mantido
		result5	O orçamento foi mantido
		result6	Tarefas operacionais foram NÃO cumpridas com muita eficiência*
		result7	A motivação pelo trabalho se manteve bem elevada ao longo do projeto
Confiança no Funcionário da Linha de Frente <i>ConfiaFunc</i>	Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002)	confunc1	Trabalhavam com muita rapidez e eficiência
		confunc2	Eram capazes de lidar com a maior parte das solicitações de clientes com elevada competência
		confunc3	Mereciam confiança no sentido de saberem claramente o que estavam fazendo
		confunc4	NÃO agiam como quem valorizava muito você como cliente*
		confunc5	Mereciam confiança no sentido de que darem informações bem precisas no caso de surgirem problemas no serviço
		confunc6	Não tratavam você com muito respeito e profissionalismo*
		confunc7	Não pensavam duas vezes na hora de cuidar de qualquer problema que pudesse surgir durante o serviço
		confunc8	Faziam tudo para resolver prontamente qualquer dos meus problemas como cliente
		confunc9	Estavam sempre dispostos a flexibilizar políticas da empresa para melhor atender minhas necessidades como cliente

Nota: \* indica questões que foram invertidas.

Quadro 4 – Escalas utilizadas  
(conclusão)

VARIÁVEL	AUTOR	INDICADORES	OPERACIONALIZAÇÃO
Confiança na Empresa Prestadora de Serviços <i>ConfiaEmpr</i>	Sirdeshmukh, Singh e Sabol (2002)	confemp1	Utilizava métodos que facilitavam muito o acompanhamento pelo cliente das atividades e prazos do projeto
		confemp2	Realizava entregas bem organizadas dos artefatos referentes ao projeto, como documentação e componentes de software
		confemp3	NÃO disponibilizava fácil acesso aos profissionais do projeto para o encaminhamento de demandas e resolução de dúvidas*
		confemp4	Tinha diretrizes que demonstravam muito respeito pelo cliente
		confemp5	Tinha diretrizes que favoreciam muito os interesses do cliente
		confemp6	NÃO agia constantemente como se o cliente tivesse sempre razão*
		confemp7	Tinha práticas que facilitavam muito apontar eventuais falhas nos artefatos entregues e providenciar correções
		confemp8	Fazia tudo para resolver prontamente qualquer dos meus problemas como cliente
		confemp9	Demonstrava a mesma consideração pelo cliente que estava indicando um problema em um serviço já realizado quanto por aquele cliente que estava comprando um projeto/serviço novo

Nota: \* indica questões que foram invertidas.

### 3.2. Coleta de Dados

A unidade de análise do trabalho é a participação em projetos de software, incluindo projetos de desenvolvimento de novos sistemas de informática, adaptação e implantação de sistemas de gestão (como pacotes de ERP – *Enterprise Resource Planning* – e CRM – *Customer Relationship Management*) e outros tipos de projetos que envolvam desenvolvimento ou adaptação e implantação de software.

Foram considerados, no questionário aplicado aos respondentes, aspectos da percepção do cliente sobre sua própria atuação e em relação ao fornecedor e ao comportamento de seus funcionários da linha de frente durante o desenvolvimento de um projeto de software específico. Em particular, uma das seções do questionário qualificou os projetos de software em termos de tipo (desenvolvimento, adaptação, implantação), duração e número de participantes, e os respondentes em função de sua experiência profissional e cargo ocupado à época do projeto, e a seleção desses atributos foi baseada



na experiência do autor de mais de 30 anos em desenvolvimento de projetos de software.

O questionário foi disponibilizado por meio de um formulário *Web* em um site específico. O critério fundamental de acesso dos respondentes às questões do formulário era terem participado de um ou mais projetos de software na condição de clientes, em projetos contratados de fornecedores externos à organização em que trabalhavam. O questionário aplicado encontra-se no Apêndice B.

Foi utilizada a amostragem tipo “bola-de-neve” (MALHOTRA, 2001). Nesse tipo de amostragem, é selecionado um grupo inicial que apresenta grande probabilidade de possuir o perfil desejado e pede-se àqueles que aceitarem participar da pesquisa a indicação de outras pessoas que também pertençam à população de interesse. A principal vantagem de uma amostragem desse tipo é que ela facilita a localização de características raras da população, como é o caso desta pesquisa, em que o respondente deveria ter participado de um projeto de software na condição de cliente. A principal desvantagem desse tipo de amostragem é o fato de ela ser não-probabilística, o que compromete a validade externa da pesquisa por não permitir estimativas estatisticamente projetáveis sobre a população (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2007). Neste trabalho, o estímulo inicial foi o envio de uma mensagem pessoal do autor para 600 de seus contatos na rede social profissional *LinkedIn*. A seleção dos contatos foi baseada em uma avaliação pessoal do autor em relação ao perfil desejado. Os dados primários foram obtidos nos meses de abril e maio de 2012.

Foram obtidas 221 respostas válidas. 68,3% dos respondentes desempenharam papéis de gerência ou coordenação nos projetos analisados ou ocupavam cargos de coordenação, gerência ou diretoria à época do projeto. 85% dos respondentes é do sexo masculino. A maioria dos respondentes já era bastante experiente profissionalmente à época do início do projeto que usaram como referência para responder à pesquisa, conforme apresentado na Tabela 1. No total, as empresas nas quais os respondentes trabalhavam durante a realização do projeto pertencem a 17 diferentes setores da economia. As características dos projetos de software usados como referência para responder à pesquisa são apresentadas na Tabela 2.

Tabela 1 – Experiência profissional dos respondentes

<b>EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL</b>	<b>%</b>
Menor do que 1 ano	2,26%
Entre 1 e 5 anos	9,95%
Entre 6 e 10 anos	19,00%
Entre 10 e 15 anos	24,89%
Entre 16 e 20 anos	18,10%
Maior do que 20 anos	25,79%

Nota: Experiência profissional dos respondentes à época do início do projeto de software que usaram como referência para responder à pesquisa.

Tabela 2 – Característica dos projetos de referência

<b>TIPO DE PROJETO</b>	<b>%</b>
Desenvolvimento de um novo sistema	36,65%
Adaptação e implantação de um ERP, Sistema de Gestão ou CRM	34,84%
Adaptação e implantação de outro tipo de sistema	12,67%
Outro tipo de projeto que incluía algum tipo de software a ser desenvolvido/adaptado	15,84%
<b>DURAÇÃO DO PROJETO</b>	<b>%</b>
Menor ou igual a 3 meses	4,98%
Entre 4 e 6 meses	22,62%
Entre 7 e 12 meses	33,94%
Entre 13 e 24 meses	22,17%
Mais de 24 meses	16,29%
<b>EQUIPE DO PROJETO</b>	<b>%</b>
Número de participantes menor ou igual a 3	4,07%
Entre 4 e 7 participantes	31,22%
Entre 8 e 15 participantes	30,77%
Entre 16 e 25 participantes	9,50%
Entre 26 e 50 participantes	10,41%
Entre 51 e 100 participantes	5,43%
Mais do que 100 participantes	8,60%

Não foi constatada a existência de *outliers* pela avaliação da medida de *Mahalanobis* (HAIR et al., 2009). Também, não havia dados faltantes pois o formulário usado para coleta dos dados não permitia registro de respostas incompletas.

Quanto ao grau de normalidade dos dados, a estimativa por máxima verossimilhança, que foi usada na análise, pressupõe normalidade multivariada. O principal efeito da não-normalidade dos dados de um parâmetro é a redução artificial de seu desvio padrão, levando à rejeição da hipótese nula de que o parâmetro é zero (incremento de erros do tipo I), e a rejeição incorreta do ajuste de um modelo aos dados (KLINE, 2011). Embora não haja consenso sobre o grau aceitável de desvio da normalidade, Kline (2011) sugere como regra prática os valores absolutos limite de 3.0 para o índice de assimetria e 10.0 o índice de curtose. Usando essa regra, e dado que na amostra a assimetria assumiu um valor máximo absoluto de 1,56 e a curtose de 3,84, os eventuais desvios de normalidade se mostraram aceitáveis. A Tabela 3 apresenta os dados descritivos de todos os indicadores utilizados no modelo final.

Foi realizada uma análise de *bootstrapping* com 500 interações, e não foi identificado nenhum viés nos dados (HAIR et al., 2009).

O Apêndice A apresenta a matriz de correlação dos indicadores utilizados no modelo proposto.

Tabela 3 – Dados descritivos dos indicadores do modelo  
(continua)

VARIÁVEL	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	ASSIMETRIA	DESVIO PADRÃO	CURTOSE	DESVIO PADRÃO
clareza1	4,228	0,821	-1,098	0,171	1,527	0,341
clareza2	3,896	0,943	-0,832	0,171	0,242	0,341
clareza4	4,302	0,721	-1,008	0,171	1,254	0,341
clareza5	4,114	0,853	-1,094	0,171	1,431	0,341
clareza6	3,614	1,002	-0,512	0,171	-0,258	0,341
motivfo1	3,767	0,972	-0,698	0,171	-0,043	0,341
motivfo2	3,728	1,088	-0,680	0,171	-0,267	0,341
motivfo3	3,545	0,925	-0,607	0,171	-0,048	0,341
motivem1	3,228	1,132	-0,126	0,171	-0,933	0,341
motivem2	4,020	0,919	-0,932	0,171	0,577	0,341
motivem3	3,020	1,142	0,042	0,171	-0,810	0,341
motivem4	3,723	1,147	-0,778	0,171	-0,257	0,341

Tabela 3 – Dados descritivos dos indicadores do modelo (conclusão)

VARIÁVEL	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	ASSIMETRIA	DESVIO PADRÃO	CURTOSE	DESVIO PADRÃO
exper2	3,837	1,092	-0,829	0,171	-0,209	0,341
exper3	3,817	1,125	-0,799	0,171	-0,174	0,341
respap2	4,381	0,605	-0,689	0,171	0,960	0,341
respap5	4,267	0,790	-1,553	0,171	3,841	0,341
respap6	4,104	0,894	-1,302	0,171	2,061	0,341
respap7	4,431	0,689	-1,358	0,171	3,043	0,341
result2	3,426	1,118	-0,319	0,171	-0,912	0,341
result3	3,797	1,053	-1,007	0,171	0,554	0,341
result5	2,980	1,281	-0,049	0,171	-1,189	0,341
result6	3,411	1,117	-0,412	0,171	-0,726	0,341
result7	3,431	1,128	-0,425	0,171	-0,817	0,341
confunc3	3,629	0,990	-0,688	0,171	-0,080	0,341
confunc4	3,762	1,062	-0,696	0,171	-0,274	0,341
confunc5	3,540	0,968	-0,662	0,171	-0,012	0,341
confunc6	4,139	0,967	-1,247	0,171	1,419	0,341
confunc7	3,332	1,076	-0,282	0,171	-0,799	0,341
confunc9	3,124	1,102	-0,045	0,171	-0,781	0,341
confemp1	3,238	1,080	-0,247	0,171	-0,935	0,341
confemp3	3,629	1,058	-0,533	0,171	-0,513	0,341
confemp4	3,688	0,955	-0,619	0,171	0,036	0,341
confemp6	3,089	0,994	-0,027	0,171	-0,581	0,341
confemp7	3,193	1,078	-0,272	0,171	-0,808	0,341

### 3.3. Análise dos Resultados

Para análise dos dados foi utilizada a técnica de modelagem de equações estruturais, e a ferramenta computacional adotada foi o AMOS 18, usando a estimativa por máxima verossimilhança em função de desvios de normalidade se mostraram aceitáveis (KLINE, 2011).

Em linhas gerais, “a modelagem de equações estruturais (SEM) é uma família de modelos estatísticos que buscam explicar as relações entre múltiplas variáveis” (HAIR et al., 2009, p. 543), sendo a única técnica de análise multivariada de dados que permite que múltiplas equações representativas de relações entre variáveis sejam estimadas

simultaneamente (HAIR et al., 2009; KLINE, 2011). Uma vez desenvolvidos os construtos individuais e o modelo de medição geral fundamentado na teoria, a validade desse modelo de medição deve ser avaliada por meio de análise fatorial confirmatória (ANDERSON; GERBING, 1988; HAIR et al., 2009; KLINE, 2011). Finalmente, o modelo estrutural que representa a teoria a ser testada deve ser especificado e validado, e eventuais ajustes ao modelo podem ser tolerados. Portanto, embora a modelagem de equações estruturais seja predominantemente uma técnica para análise confirmatória, usada para testar empiricamente uma teoria (HAIR et al., 2009; KLINE, 2011), ela também possa ser utilizada para fornecer ideias para a reespecificação do modelo teórico (HAIR et al., 2009) ou para a geração de novos modelos (KLINE, 2011). No contexto deste trabalho o objetivo principal é confirmar a adequação do modelo teórico proposto.

### **3.3.1. Análise fatorial confirmatória**

Para a realização da análise fatorial confirmatória, foram avaliados dois modelos de medição. O primeiro deles agrupa os três antecedentes da efetividade da coprodução, *clareza de papel, motivação e expertise do cliente*. O segundo agrupa as duas novas variáveis introduzidas no modelo conceitual, *responsabilidades do papel do cliente e confiança*. A seleção dos índices para avaliação do ajuste do modelo aos dados foi baseada na sugestão de Hair et al. (2009) de que se utilize pelo menos um índice incremental e um absoluto, além da divisão de qui-quadrado ( $\chi^2$ ) pelos graus de liberdade do modelo.

Em ambos os casos, inicialmente, os índices de ajuste aos dados dos dois modelos de medição não apresentaram valores satisfatórios, conforme apresentado na Tabela 4, e foram realizadas alterações no modelo em busca de um melhor ajuste. Diversos autores ressaltam que as eventuais alterações no modelo de medição deve ser realizadas com muita parcimônia e precedidas por considerações substantivas, de forma a não permitir que os dados dirijam a teoria – até porque é premissa do método de modelagem de equações estruturais que o modelo estrutural esteja solidamente fundamentado na teoria (ANDERSON; GERBING, 1988; HAIR et al., 2009; KLINE, 2011). Dessa forma, foram analisadas as cargas fatoriais dos indicadores, os índices de modificação e os

resíduos de correlação, para identificar as maiores fontes de problemas de ajuste, e em conjunto foram reavaliadas as formulações das perguntas associadas a cada indicador no questionário de coleta de dados. A reavaliação da formulação das perguntas buscava identificar os seguintes problemas:

- a) A diminuição da discriminação de significado semântico das questões pertencentes a uma mesma escala ao manipulá-las para reforçar sua polaridade;
- b) A introdução de complexidade adicional ou até ambiguidade de sentido ao inverter algumas das questões para gerar dualidade e evitar a inércia do respondente;
- c) Validade de expressão do modelo (HAIR et al., 2009). Dados que as escalas utilizadas para elaboração do questionário foram extraídas de estudos distintos disponíveis na literatura, ao serem combinados, alguns de seus indicadores podem se sobrepor – o que, estatisticamente, acarretaria em valores altos para os resíduos de correlação (KLINE, 2011).

Tabela 4 – Índices de ajuste do modelo de medição original

ÍNDICES DE AJUSTE	ANTECEDENTES	CONFIANÇA E RESP. DO PAPEL DO CLIENTE	VALORES RECOMENDADOS
$\chi^2 / gl$ (qui-quadrado / graus de liberdade)	537,85 / 241 = 2,23	605,43 / 272 = 2,23	< 3,00
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,075	0,075	< 0,080
Limite inferior RMSEA (LO 90)	0,066	0,067	< 0,050
Limite superior RMSEA (HI 90)	0,083	0,083	< 0,100
PCLOSE	0,000	0,000	> 0,050
Comparative Fit Index (CFI)	0,901	0,900	> 0,900
Incremental Fit Index (IFI)	0,902	0,901	> 0,900
Normed Fit Index (NFI)	0,836	0,834	

Nota: Valores recomendados por Kline (2011). NFI, quanto mais próximo de 1, melhor o ajuste.

Finalmente, outro ponto considerado na análise realizada para alterar os modelos de medição foi a base teórica que fundamentava a inclusão de cada indicador nas escalas, e foi avaliada a validade da escala se determinados indicadores fossem removidos. Baseando-se nessas considerações, foram eliminados alguns indicadores, conforme apresentado no Quadro 5. Exceto pelo caso de um fator (*expertise do cliente*), que era composto por três indicadores e que teve um deles eliminado, todos os outros fatores mantiveram pelo menos três indicadores. Dado que nenhuma relação entre as variáveis foi alterada e nenhuma variável latente excluída do modelo, as hipóteses de pesquisa e a fundamentação teórica que as sustenta não precisaram ser reavaliadas ou reformuladas.

Quadro 5 – Indicadores eliminados na AFC

VARIÁVEL	INDICADORES
Clareza de Papel do Cliente	clareza 3
Motivação do Cliente pelo Fornecedor	motivfo4
Responsabilidades do Papel do Cliente	respap1
	respap3
	respap4
Expertise do Cliente	exper1
Efetividade da Coprodução do Cliente	result1
	result4
Confiança no Funcionário da Linha de Frente	confunc1
	confunc2
	confunc8
Confiança na Empresa Prestadora de Serviços	confemp2
	confemp5
	confemp8
	confemp9

A Tabela 5 apresenta os valores dos índices de ajuste aos dados dos modelos de medição após a eliminação dos indicadores em questão.

Tabela 5 – Índices de ajuste dos modelos de medição modificado.

ÍNDICES DE AJUSTE	ANTECEDENTES	CONFIANÇA E RESP. DO PAPEL DO CLIENTE	VALORES RECOMENDADOS
$\chi^2 / gl$ (qui-quadrado / graus de liberdade)	242,44 / 141 = 1,72	116,51 / 87 = 1,34	< 3,00
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,057	0,039	< 0,080
Limite inferior RMSEA (LO 90)	0,045	0,017	< 0,050
Limite superior RMSEA (HI 90)	0,069	0,057	< 0,100
PCLOSE	0,162	0,831	> 0,050
Comparative Fit Index (CFI)	0,954	0,979	> 0,900
Incremental Fit Index (IFI)	0,955	0,979	> 0,900
Normed Fit Index (NFI)	0,898	0,922	

Nota: Valores recomendados por Kline (2011). NFI, quanto mais próximo de 1, melhor o ajuste.

As cargas fatoriais de todos os indicadores foram estatisticamente significativas, e todas as cargas fatoriais estimadas ficaram acima de limite de 0,6, com apenas três abaixo do limite ideal de 0,7 (HAIR et al., 2009). Hair et al. (2009, p. 592) sugerem ainda que, para assegurar a validade convergente do modelo de medição, os valores da Variância Médias Extraídas (AVE) de cada variável latente sejam maiores do que 0,5 e que os valores da Confiabilidade do Construto (CR) sejam maiores do 0,7, indicando consistência interna. Todos os valores calculados das variáveis latentes para os dois modelos de medição superaram esses limites.

Finalmente, para avaliar a validade discriminante, foram formados todos os pares possíveis dos construtos, comparando-se os modelos em que a correlação entre os construtos fosse livre contra um modelo em que a correlação fosse igual a 1,0, e verificando se a diferença da estatística qui-quadrado para os dois modelos era



estatisticamente significativa (BAGOZZI; YI; PHILLIPS, 1991), e todos os resultados obtidos foram adequados.

Assim, todas essas considerações indicam que os modelos de medição são válidos e confiáveis, representado de maneira adequada os construtos latentes.

### 3.3.2. Relação entre os antecedentes e a efetividade da coprodução

Os índices de ajuste do modelo estrutural completo usado para testar as hipóteses são apresentados na Tabela 6. De maneira geral, os índices refletem um ajuste adequado do modelo estrutural aos dados, dentro dos valores recomendados.

Tabela 6 – Índices de ajuste do modelo estrutural

ÍNDICES DE AJUSTE	MODELO ESTRUTURAL	VALORES RECOMENDADOS
$\chi^2 / gl$ (qui-quadrado / graus de liberdade)	839,58 / 514 = 1,63	< 3,00
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,054	< 0,080
Limite inferior RMSEA (LO 90)	0,047	< 0,050
Limite superior RMSEA (HI 90)	0,060	< 0,100
PCLOSE	0,177	> 0,050
Comparative Fit Index (CFI)	0,920	> 0,900
Incremental Fit Index (IFI)	0,921	> 0,900
Normed Fit Index (NFI)	0,820	

Nota: Valores recomendados por Kline (2011). NFI, quanto mais próximo de 1, melhor o ajuste.

Os principais resultados são apresentados na Figura 9, com os coeficientes padronizados. As estimativas padronizadas de todas as cargas fatoriais são apresentadas na Tabela 7, incluindo todos os indicadores e as variáveis de primeira ordem *motivação pelos funcionários do fornecedor, motivação pelo fornecedor, confiança nos funcionários da linha de frente do fornecedor e confiança no fornecedor*, que foram omitidos na figura para fins de clareza. As estimativas não padronizadas são apresentadas na Tabela 8, assim como sua significância estatística.

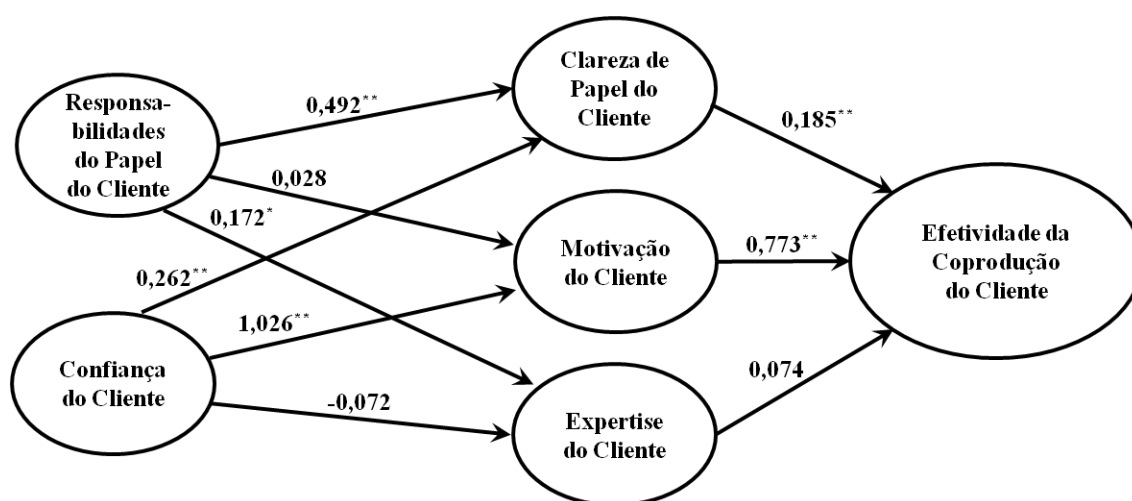


Figura 9 – Modelo estrutural com os resultados padronizados  
Nota: \*\* indica significância com  $p < 0,01$  e \* indica  $p < 0,05$ .

### ***A relação entre os antecedentes clássicos e a efetividade da coprodução***

A relação entre Clareza de Papel do Cliente e Efetividade da Coprodução do Cliente mostrou-se significativa, com carga fatorial padronizada estimada em 0,185, o que significa que um aumento de um desvio padrão na variável antecedente acarretará na alteração de 0,185 desvios padrão na variável dependente. A carga fatorial não padronizada foi de 0,252 e o desvio padrão foi estimado em 0,084, com uma estatística  $t$  de 3,006 ( $p < 0,005$ ). Esses resultados suportam a hipótese  $H_1$ , de que a Clareza de Papel do Cliente influencia positivamente a Efetividade da Coprodução do Cliente em serviços intensivos em conhecimento.

A relação entre Motivação do Cliente e a Efetividade da Coprodução do Cliente também mostrou-se significativa, com carga fatorial padronizada de 0,773 e carga

fatorial não padronizada de 0,877, com desvio padrão estimado em 0,113 e estatística  $t$  de 7,777 ( $p < 0,001$ ). Portanto, a hipótese  $H_2$  também foi suportada, indicando que a Motivação do Cliente influencia positivamente a Efetividade da Coprodução do Cliente em serviços intensivos em conhecimento.

Já a relação entre a Expertise do Cliente e a Efetividade da Coprodução do Cliente não se mostrou significativa. Dessa forma, a hipótese  $H_3$ , que postula que a Expertise do Cliente influencia positivamente a Efetividade da Coprodução do Cliente em serviços intensivos em conhecimento, não foi suportada pelos resultados obtidos. A avaliação teórica das possíveis causas relacionadas a esse resultado são discutidas na seção seguinte.

#### ***Hipóteses relativas às responsabilidades do papel do cliente***

A relação entre as Responsabilidades do Papel do Cliente e a Clareza de Papel do Cliente mostrou-se significativa, com carga fatorial padronizada de 0,492 e carga fatorial não padronizada de 0,704, com desvio padrão estimado em 0,142 e estatística  $t$  de 4,963 ( $p < 0,001$ ). Dessa forma, os resultados suportam a hipótese  $H_4$  de que as Responsabilidades do Papel do Cliente influenciam positivamente a Clareza de Papel do Cliente em serviços intensivos em conhecimento.

A relação entre as Responsabilidades do Papel do Cliente e a Motivação do Cliente não se mostrou significativa e, portanto, a hipótese  $H_5$  não foi suportada.

A hipótese  $H_6$  que relaciona as Responsabilidades do Papel do Cliente com a Expertise do Cliente foi suportada, com carga fatorial padronizada de 0,172 e carga fatorial não padronizada de 0,529, com desvio padrão de 0,258 e estatística  $t$  de 2,051 ( $p < 0,05$ ).

#### ***Hipóteses relativas à Confiança***

A hipótese  $H_7$  de que a Confiança do Cliente influencia positivamente a Clareza de Papel do Cliente em serviços intensivos em conhecimento foi suportada, com carga fatorial padronizada de 0,262 e carga fatorial não padronizada de 0,183, com desvio padrão de 0,052 e estatística  $t$  de 3,508 ( $p < 0,001$ ).

A hipótese  $H_8$  de que a Confiança do Cliente influencia positivamente a Motivação do Cliente em serviços intensivos em conhecimento também foi confirmada. Nesse caso, a carga fatorial padronizada foi de 1,026. Vale observar que os coeficientes padronizados “não estão numericamente limitados em  $\pm 1$ , como os coeficientes de correlação, exceto nos casos de regressão simples (quando ambos os coeficientes são iguais), e na situação única em que todas as variáveis em um conjunto de variáveis independentes são ortogonais entre si. Consequentemente, coeficientes padronizados maiores do que um devem ter a mesma interpretação direta de todas as outras taxas de alteração” (DEEGAN, 1978, p. 882, tradução nossa). Dessa forma, esse valor simplesmente indica que, quando a Confiança do Cliente é incrementada de um desvio padrão, a Motivação do Cliente aumenta 1,026 desvios padrão. Naturalmente, um coeficiente de regressão padronizado maior do que um indica que as duas variáveis tem um alto grau de linearidade. Entretanto, uma regressão linear entre as duas indica um  $R^2$  de 0,735, abaixo portanto do limite sugerido por Kline (2011) de 0,90 que indicaria problemas de colinearidade extrema. Ainda, a carga fatorial não padronizada é 0,858, o desvio padrão é 0,089 e a estatística  $t$  é 9,617 ( $p < 0,001$ ).

Finalmente, a hipótese  $H_9$  não foi suportada, dado que a relação entre Confiança e Expertise do Cliente não foi significativa.

Dessa forma, as relações suportadas pelos resultados obtidos são apresentadas na Figura 10.

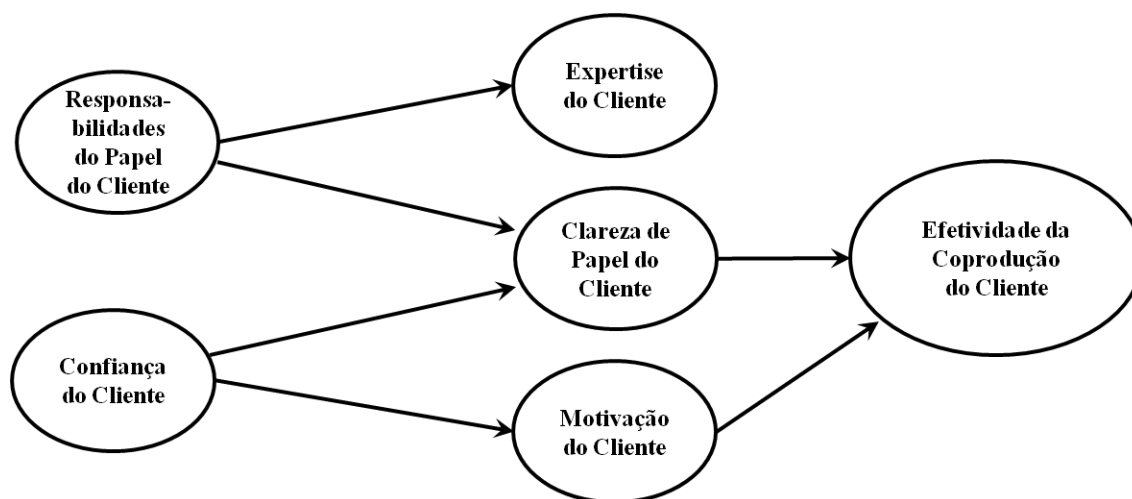


Figura 10 – Relações do modelo confirmadas empiricamente

Tabela 7 – Cargas fatoriais padronizadas do modelo estrutural

VARIÁVEL	VARIÁVEL DEPENDENTE	CARGA FATORIAL
Resp Papel	Clareza	0,492
Resp Papel	Expertise	0,172
Resp Papel	Motivação	0,028
Confiança	Clareza	0,262
Confiança	Expertise	-0,072
Confiança	Motivação	1,026
Motivação	MotivFunc	0,900
Motivação	MotivEmpr	0,855
Expertise	Resultado	0,074
Confiança	ConfiaEmpr	0,930
Confiança	ConfiaFunc	0,995
Clareza	Resultado	0,185
Motivação	Resultado	0,773
MotivFunc	motivem4	0,742
MotivFunc	motivem3	0,771
MotivFunc	motivem2	0,792
MotivFunc	motivem1	0,828
MotivEmpr	motivfo3	0,693
MotivEmpr	motivfo2	0,715
MotivEmpr	motivfo1	0,817
ConfiaEmpr	confemp1	0,784
ConfiaEmpr	confemp3	0,733
ConfiaEmpr	confemp4	0,796
ConfiaEmpr	confemp6	0,449
ConfiaEmpr	confemp7	0,760
ConfiaFunc	confunc3	0,794
ConfiaFunc	confunc4	0,720
ConfiaFunc	confunc5	0,802
ConfiaFunc	confunc6	0,701
ConfiaFunc	confunc7	0,621
ConfiaFunc	confunc9	0,681
Resp Papel	respap2	0,649
Resp Papel	respap5	0,616
Resp Papel	respap6	0,486
Resp Papel	respap7	0,759
Resultado	result2	0,699
Resultado	result3	0,791
Resultado	result5	0,615
Resultado	result6	0,823
Resultado	result7	0,720
Expertise	exper3	1,074
Expertise	exper2	0,721
Clareza	clareza1	0,700
Clareza	clareza2	0,707
Clareza	clareza4	0,814
Clareza	clareza5	0,787
Clareza	clareza6	0,715

Tabela 8 – Cargas fatoriais do modelo estrutural

VARIÁVEL	VARIÁVEL DEPENDENTE	CARGA FATORIAL	DESVIO PADRÃO	<i>t</i>	p
Resp Papel	Clareza	0,704	0,142	4,963	< 0,001
Resp Papel	Expertise	0,529	0,258	2,051	0,04
Resp Papel	Motivação	0,048	0,074	0,654	0,513
Confiança	Clareza	0,183	0,052	3,508	< 0,001
Confiança	Expertise	-0,108	0,102	-1,056	0,291
Confiança	Motivação	0,858	0,089	9,617	< 0,001
Motivação	MotivFunc	1,007	0,115	8,783	< 0,001
Motivação	MotivEmpr	1,000			
Expertise	Resultado	0,047	0,031	1,517	0,129
Confiança	ConfiaEmpr	1,001	0,085	11,808	< 0,001
Confiança	ConfiaFunc	1,000			
Clareza	Resultado	0,252	0,084	3,006	0,003
Motivação	Resultado	0,877	0,113	7,777	< 0,001
MotivFunc	motivem4	1,000			
MotivFunc	motivem3	0,968	0,087	11,064	< 0,001
MotivFunc	motivem2	1,151	0,095	12,129	< 0,001
MotivFunc	motivem1	1,071	0,089	12,078	< 0,001
MotivEmpr	motivfo3	1,000			
MotivEmpr	motivfo2	0,856	0,090	9,474	< 0,001
MotivEmpr	motivfo1	1,197	0,113	10,611	< 0,001
ConfiaEmpr	confemp1	1,000			
ConfiaEmpr	confemp3	0,906	0,079	11,470	< 0,001
ConfiaEmpr	confemp4	0,892	0,071	12,638	< 0,001
ConfiaEmpr	confemp6	0,523	0,080	6,532	< 0,001
ConfiaEmpr	confemp7	0,964	0,081	11,970	< 0,001
ConfiaFunc	confunc3	1,000			
ConfiaFunc	confunc4	0,959	0,083	11,510	< 0,001
ConfiaFunc	confunc5	0,993	0,074	13,405	< 0,001
ConfiaFunc	confunc6	0,825	0,073	11,219	< 0,001
ConfiaFunc	confunc7	0,840	0,087	9,695	< 0,001
ConfiaFunc	confunc9	0,942	0,088	10,760	< 0,001
Resp Papel	respap2	1,000			
Resp Papel	respap5	1,296	0,191	6,776	< 0,001
Resp Papel	respap6	1,092	0,187	5,849	< 0,001
Resp Papel	respap7	1,346	0,177	7,620	< 0,001
Resultado	result2	1,000			
Resultado	result3	1,099	0,099	11,064	< 0,001
Resultado	result5	1,026	0,117	8,748	< 0,001
Resultado	result6	1,192	0,105	11,352	< 0,001
Resultado	result7	1,059	0,104	10,224	< 0,001
Expertise	exper3	1,000			
Expertise	exper2	0,656	0,245	2,680	0,007
Clareza	clareza1	1,000			
Clareza	clareza2	1,173	0,118	9,921	< 0,001
Clareza	clareza4	1,018	0,089	11,471	< 0,001
Clareza	clareza5	1,192	0,110	10,817	< 0,001
Clareza	clareza6	1,273	0,130	9,784	< 0,001

Nota: As cargas fatoriais com valor 1,000 não foram testadas estatisticamente

## 4. CONCLUSÃO

### 4.1. Discussão dos Resultados

O objetivo geral do presente trabalho foi analisar o efeito da confiança que o cliente deposita no prestador de serviços na coprodução em serviços intensivos em conhecimento baseados em tecnologia, e avaliar as responsabilidades do papel do cliente e a confiança como antecedentes de clareza de papel, motivação e expertise do cliente. Além disso, também visava avaliar a clareza de papel, a motivação e a expertise do cliente como determinantes da efetividade da coprodução em serviços intensivos em conhecimento baseados em tecnologia, relações essas apontadas na literatura. Desta forma, reforçou-se com evidências empíricas, relações, em geral, estabelecidas em termos sintéticos na literatura.

Os resultados obtidos reforçam que, no contexto de serviços, a clareza de papel e a motivação são antecedentes da efetividade da coprodução do cliente, sugerindo que essa relação também ocorre no âmbito específico dos serviços intensivos em conhecimento (AUH et al., 2007; BENDAPUDI; LEONE, 2003; MEUTER et al., 2005). Cabe observar que os resultados indicam uma diferença expressiva, de mais de quatro vezes, do grau de impacto causado pela motivação na efetividade da coprodução em relação ao causado pela clareza de papel. Infelizmente, não há estudos empíricos suficientes para avaliar se essa diferença é um fenômeno específico da área de serviços intensivos em conhecimento ou se ela também se aplica a outros contextos.

Entretanto, a expertise do cliente não se confirmou como antecedente da efetividade da coprodução do cliente. O fato de uma das relações não ter sido confirmada no contexto específico desta pesquisa abre espaço para que se avalie se os antecedentes em questão são dependentes do tipo de serviço sendo prestado.

A não confirmação da relação entre a expertise do cliente e a efetividade da coprodução ressalta algumas peculiaridades dos serviços intensivos em conhecimento, e mais especificamente aos projetos de desenvolvimento de software. Conforme apresentado anteriormente, dois tipos de conhecimento são importantes para o desenvolvimento de

projetos de software: o conhecimento dos processos de negócio a serem automatizados pelo software sendo construído e o conhecimento tecnológico, que inclui métodos de trabalho efetivos para o desenvolvimento de projetos complexos (FARAJ; SPROULL, 2000; TIWANA, 2004). A disciplina de seguir os passos preconizados por uma metodologia consagrada de trabalho é comprovadamente um fator determinante para o sucesso dos projetos (GIBBS, 1994; NAPIER; KEIL; TAN, 2009; SCHMIDT et al., 2001). O fato de ter se estabelecido no mercado um modelo de transferência de conhecimento dos processos de negócio do cliente para o fornecedor por meio de *especificações formais de requisitos* provavelmente diminui a necessidade de o cliente conhecer o modelo de trabalho interno do fornecedor, isolando-o dos detalhes de construção dos projetos. Ao mesmo tempo, a especificação formal determina os parâmetros pelos quais os projetos são avaliados (TIWANA, 2004). Ou seja, para ser considerado bem sucedido, o projeto precisa produzir um software que corresponda à especificação formal elaborada pelo cliente, seja ela aderente ou não aos processos sendo automatizados. Aliás, a medição de resultado do projeto utilizada por este trabalho se baseou em uma escala para a área de desenvolvimento de software que mede justamente isso, o quanto o projeto ficou dentro do orçamento, dentro do prazo e entregou a funcionalidade previamente especificada (JIANG; KLEIN; CHEN 2006), sem entrar no mérito de quão aderente ao processo de negócio era o software resultante, ou mesmo se o sistema construído foi efetivamente utilizado pela organização cliente. Eventualmente, em outros segmentos dos serviços intensivos em conhecimento, como consultoria de negócios, contabilidade ou assessoria jurídica, pode ser que esse isolamento de funções que parece minimizar a influência da expertise do cliente na efetividade da coprodução não se aplique.

Um elemento que pode ajudar a explicar a ausência da relação entre a expertise do cliente e a efetividade da coprodução em serviços intensivos em conhecimento é o fato de a expertise do cliente não estar associada somente à capacidade de se realizar uma tarefa, mas também à autoconfiança de poder realizá-la (MEUTER et al., 2005). Eventualmente, em serviços de cunho extremamente técnico, como é o caso de projetos de software, pode ser que os clientes resistam a se envolver de maneira mais efetiva nos aspectos do trabalho que exijam maior expertise, deixando para os especialistas do fornecedor as decisões referentes aos elementos mais tecnológicos da solução a ser desenvolvida. A experiência do autor deste trabalho no desenvolvimento de projetos de



software confirma essa tendência. Normalmente, as especificações formais de requisitos determinam o que deve ser feito em termos de atributos funcionais, que determinam a funcionalidade do sistema a ser construído, e não funcionais, como as exigências de desempenho ou de segurança. Raramente, entretanto, entram no mérito de como a solução deve ser construída, seja no que se refere à arquitetura do software, aos algoritmos para construção da solução ou à forma de aplicação das ferramentas e componentes tecnológicos a serem utilizados. Ou seja, a não confirmação da expertise do cliente como antecedente da efetividade da coprodução no contexto de serviços intensivos em conhecimento pode significar que essa relação só se aplica em serviços de baixa complexidade, e que em serviços mais complexos o cliente nem almeje ajudar diretamente nas atividades específicas da produção e entrega do serviço.

Há de se considerar ainda que a não confirmação, neste estudo, da expertise do cliente como antecedente da efetividade da coprodução coloca em cheque outros benefícios aos resultados do projeto que adviriam do maior conhecimento do cliente em relação ao processo de desenvolvimento de projetos de software, tais como sua atuação no refinamento da especificação formal de requisitos de maneira colaborativa com o fornecedor, bem como a melhoria do processo de validação de cada versão do trabalho sendo realizado (TIWANA, 2004).

Outro aspecto que está diretamente ligado à expertise do cliente é o grau de controle que ele exerce sobre os processos de produção e entrega dos serviços (O'CONNOR; SIOMKOS, 1994). Conforme já discutido, o desejo de controle está associado à percepção de diminuição de riscos, que reduz a ansiedade advinda da incerteza do processo de produção e entrega dos serviços (ETGAR, 2008; GWINNER; GREMLER; BITNER, 1998), bem como à capacidade de determinar o resultado dos trabalhos (LUSCH; BROWN; BRUNSWICK, 1992). Em função dos resultados obtidos, que não confirmaram a expertise do cliente como antecedente da efetividade da coprodução, conclui-se que, pelo menos sob o ponto de vista de avaliação do cliente, sua expertise na área específica de projetos de software, que poderia resultar no desejo de maior controle sobre os trabalhos, não interfere na efetividade da coprodução do cliente. Cabe aqui ressaltar que a introdução da variável confiança nessa equação pode ajudar a explicar esse fato: resultados empíricos evidenciam que quanto maior a confiança, menor a necessidade de monitorar o parceiro de trabalho (MCALLISTER, 1995). Portanto, a

presença da confiança pode minimizar o impacto da expertise na efetividade da coprodução do cliente.

Lusch, Brown e Brunswick (1992) sugerem uma hipótese que pode ajudar a explicar a não confirmação da expertise do cliente como antecedente da efetividade da coprodução. Segundo os autores, o nível de expertise sobre um domínio específico de conhecimento influencia diretamente a decisão de produzir internamente ou contratar um fornecedor externo, ou seja, empresas com maior expertise em uma determinada área apresentam uma tendência a desenvolver internamente os projetos relacionados àquela área. Dessa forma, em muitos casos, a decisão de coproduzir já embutiria a pressuposição de ausência de expertise interna para realização do projeto. Assim, ao menos na visão do cliente, que é a que coletamos nesta pesquisa, a expertise do cliente seria irrelevante na efetividade da coprodução, uma vez que a sua ausência é que motivou a realização da coprodução em si.

Ainda sobre a questão da influência da expertise do cliente na efetividade da coprodução em serviços intensivos em conhecimento, é bom lembrar que este trabalho se baseou completamente na visão do cliente sobre o processo. Seria interessante se pudéssemos medir como os fornecedores dos projetos usados como referência nesta pesquisa avaliariam a expertise do cliente e seu impacto nos resultados. Eventualmente, pode ser que a expertise do cliente valorizada pelo fornecedor seja apenas aquela associada aos processos do seu negócio, e que a desejável sobreposição de conhecimento proposta pela literatura e que naturalmente se estabelece ao longo do projeto não seja reconhecida como uma pré-condição para que o trabalho seja bem sucedido (HAHN; LEE, 2011; TIWANA, 2003). Pode ser que o fornecedor até prefira que o cliente não tenha um grande entendimento sobre o método de desenvolvimento, que poderia gerar interferência em seu trabalho motivada pelo desejo de maior controle sobre o processo (ETGAR, 2008). Partindo-se do pressuposto que nenhuma das partes pode fazer o trabalho sozinha, pois os conhecimentos de ambas são necessários, bem como a capacidade de coordenar tais conhecimentos, reforça-se a tese de que a metodologia consagrada pelo mercado de projetos de software de trocar informações entre cliente e fornecedor pela especificação formal de requisitos já incorpora os resultados de experiências anteriores de projetos mal sucedidos, e essa prática procura

isolar os efeitos da falta de expertise do cliente no que se refere a métodos de desenvolvimento de projetos de software (SHIM et al., 2010; TIWANA, 2004).

Os resultados confirmaram que o conjunto de responsabilidades do papel do cliente funciona como antecedente de clareza de papel, bem como da expertise do cliente. Dado que as ações colaborativas que caracterizam essas responsabilidades ampliam a comunicação entre a equipe do cliente e do prestador de serviços, e aumentam a disposição dos participantes de ambos os lados em se sociabilizar, favorecendo a troca de conhecimento, esses resultados estão alinhados com a teoria (KELLEY; DONNELLY JR; SKINNER, 1990). Outro fator a considerar é que projetos baseados em serviços intensivos em conhecimento se caracterizam pelo alto grau de interação entre os profissionais da equipe do cliente e do prestador de serviços, e os prazos para sua produção e entrega são medidos em meses ou até em anos, havendo plena oportunidade para a aproximação social entre os participantes, o que reforça a comunicação e a troca de experiências (MILES; KASTRINOS, 1995).

A hipótese de que o conjunto de responsabilidades do papel do cliente é antecedente da motivação no contexto dos serviços intensivos em conhecimento não foi suportada. Embora vários dos elementos que compõe a variável pudessem, em teoria, incrementar a motivação do cliente, e tenhamos partido da proposição de Bettencourt et al. (2002) e estabelecido como um dos objetivos deste trabalho testar empiricamente aquele modelo conceitual, o fato é que o mais provável é que a relação seja a inversa, isto é, o cliente assume o comportamento colaborativo representado pelas responsabilidades do papel do cliente por estar motivado a trabalhar no projeto. Os resultados de um teste de um modelo estrutural alternativo, colocando a motivação como antecedente das responsabilidades do papel do cliente e utilizando os mesmos dados parece suportar essa hipótese, uma vez que a carga fatorial padronizada foi representativa (0,456) e estatisticamente significativa ( $p < 0,001$ ). De fato, a motivação do cliente pelo fornecedor, baseada na percepção de justiça interacional, pode ser um antecedente para o conjunto de comportamentos voluntários e colaborativos do cliente, como uma forma de reciprocidade (BETTENCOURT, 1997). Portanto, essa é uma possibilidade a ser explorada de forma mais completa oportunamente, exigindo um referencial teórico específico que está além do escopo deste trabalho.

Os resultados confirmaram a hipótese de que a confiança do cliente no fornecedor é antecedente da clareza do papel que o cliente desempenhará na coprodução. Isso reforça a tese de que a confiança que o cliente deposita na competência do fornecedor, na sua integridade e no seu interesse sincero em resolver o problema dele o qualifica como uma fonte confiável de informação e conhecimento, e que suas orientações são direcionadas para o sucesso do projeto (KO; KIRSCH, 2005; WHITE, 2005). A confiança do cliente no fornecedor estabelece um canal de comunicação mútua que favorece o aumento de entendimento do cliente em relação às tarefas que ele deve desempenhar no projeto (JAWORSKI; KOHLI, 2006; LENGNICK-HALL; CLAYCOMB; INKS, 2000). Entretanto, a mesma lógica não se aplica à relação entre confiança e expertise do cliente, que não foi suportada pelos resultados. Pode ser que a confiança do cliente no fornecedor até crie um ambiente favorável para o aprendizado, mas no que tange a serviços intensivos em conhecimento, e mais especificamente ao tipo de expertise verificada nesta pesquisa – conhecimento do processo de desenvolvimento de projetos de software – a confiança por si só não se mostrou relevante para incrementar a expertise do cliente.

A última hipótese formulada, de que a confiança do cliente no fornecedor antecede a motivação do cliente, também foi confirmada, em linha com as evidências apresentadas na literatura. Os benefícios previstos pelo cliente ao participar da coprodução com um fornecedor e uma equipe de trabalho em que ele confia incluem aspectos como a previsão de satisfação por atingir os resultados desejados, além da influência positiva no desempenho do grupo e no ambiente de trabalho proporcionado pela própria confiança (HAHN; LEE, 2011; KO; KIRSCH, 2005; MCALLISTER, 1995). Vale lembrar que a confiança também aparece com frequência na literatura como um antecedente à motivação de se engajar na coprodução, mas o recorte conceitual utilizado neste trabalho exclui essa etapa, considerando-a anterior à unidade de análise de interesse (ETGAR, 2008; LUSCH; BROWN; BRUNSWICK, 1992; MEUTER et al., 2005).

Um aspecto interessante a considerar nessa relação entre confiança e motivação diz respeito à possibilidade de que a natureza da ligação entre esses dois conceitos seja recursiva. Anderson e Narus (1990) sugerem algo do gênero na relação entre confiança e cooperação, em que a cooperação levaria à confiança, como resultado da observação

do comportamento do fornecedor por parte do cliente, e o estabelecimento da confiança por sua vez levaria à intenção de cooperar novamente no futuro, em um processo de realimentação mútua. No caso da relação entre motivação e confiança, em uma primeira oportunidade de coprodução com um determinado prestador de serviços, a opinião dos profissionais da equipe do cliente acerca daquele fornecedor provavelmente se baseará na sua reputação, imagem ou aspectos similares, na falta de outros elementos de avaliação (GRÖNROOS, 1994; LENGNICK-HALL; CLAYCOMB; INKS, 2000). Nesse momento inicial, os aspectos de motivação do cliente pelo fornecedor utilizados neste trabalho, baseados em justiça interacional e compromisso afetivo, só poderão se fundamentar em expectativas que serão ou não confirmadas ao longo da coprodução. Dado que os serviços intensivos em conhecimento são caracterizados como “serviços experienciais” e a produção e entrega dos serviços normalmente envolvem grande número de interações, o cliente tem plena oportunidade de observar aspectos do comportamento do prestador de serviços e de sua equipe de profissionais de linha de frente e de realizar julgamentos que influenciarão sua confiança no fornecedor (SIRDESHMUKH; SINGH; SABOL, 2002). Uma vez que a confiança se estabeleça, ela alimentará a motivação do cliente pelo fornecedor em novas oportunidades de coprodução.

De maneira geral, os resultados obtidos oferecem evidências de que os comportamentos colaborativos englobados pelas responsabilidades do papel do cliente e a confiança do cliente no fornecedor influenciam a efetividade da coprodução do cliente em serviços intensivos em conhecimento. Essas evidências oferecem instrumentos para aprofundar a análise sobre a coprodução do cliente e ampliam a visão do cliente como “funcionário parcial” consagrada pela literatura de marketing de serviços.

Por um lado, ao apresentar um resultado empírico que sustenta parcialmente o modelo conceitual proposto por Bettencourt et al. (2002), este trabalho acrescenta ao vocabulário usado para discutir e analisar o conceito de coprodução do cliente os termos *colaboração* – como vimos, “*colaborare*”, laborar junto – e a *cooperação*, caracterizada por ações coordenadas ou complementares realizada por empresas para atingir resultados comuns ou singulares (ANDERSON; NARUS, 1990). Esses termos parecem acomodar bem a natureza das relações *business-to-business*: embora se fale em coprodução do cliente, a coprodução é efetivamente realizada por indivíduos envolvidos

em relações interpessoais, da mesma forma que a cooperação diz respeito ao relacionamento entre empresas, mas a colaboração ocorre entre os profissionais envolvidos na coprodução (BETTENCOURT et al., 2002).

Por outro lado, ao trazer a confiança para a equação da coprodução do cliente e apresentar evidências empíricas da sua influência nesse processo, este trabalho tem a pretensão de contribuir para o avanço da lógica serviço-dominante do marketing, ajudando a deslocar a análise do processo da coprodução, antes focado em uma visão transacional centrada na empresa e nos elementos de troca e que priorizava o gerenciamento do comportamento do cliente buscando extrair dele o máximo de produtividade possível, para uma visão relacional, em que o que deve ser gerenciado é o relacionamento entre a empresa e seus clientes, buscando cocriar valor pelas ofertas de marketing desenvolvidas em parceria com eles, e onde a coprodução é apenas parte do processo (KALAI GNANAM; VARADARAJAN, 2006; LAMBERT; GARCIA-DASTUGUE, 2006; LARSSON; BOWEN, 1989).

Finalmente, é importante ressaltar que a coprodução do cliente, como parte do processo de cocriação de valor, não se limita aos serviços intensivos em conhecimento ou mesmo ao segmento de serviços, e o autor deste trabalho acredita que mesmo as transações comerciais mais atômicas tendem a se alinhar à visão relacional proposta pela lógica serviço-dominante do marketing. Nas palavras de Wikström:

A ideia é que, quando o consumidor é concebido como um coprodutor, a interação entre as partes deve gerar mais valor do que no processo transacional tradicional, no qual as partes se encontram brevemente, realizam a troca de produtos e serviços e depois seguem caminhos separados. Acima de tudo, a nova lógica de negócios pressupõe um relacionamento muito mais longo entre vendedor e comprador, com uma distribuição de papéis altamente refinada (WIKSTRÖM, 1996, p. 6, tradução nossa).

#### **4.2. Implicações Práticas**

A evidência de que a confiança exerce um papel importante na coprodução do cliente no setor de serviços intensivos em conhecimento reforça a importância da construção de relacionamento com o cliente. O marketing de relacionamento oferece resultados que

indicam que, além da confiança, o comprometimento do cliente, a qualidade do relacionamento e a satisfação do cliente com o relacionamento com o fornecedor influenciam de maneira representativa o comportamento cooperativo do cliente (PALMATIER et al., 2006). Segundo Bitner (1995), o aspecto fundamental da construção de relacionamentos no setor de serviços é a capacidade de manter as promessas feitas ao cliente. Isso inclui fazer promessas factíveis e viabilizar a sua entrega, o que remete ao já clássico triângulo de serviços apresentado na Figura 11 (KOTLER; ARMSTRONG, 1994). De acordo com esse conceito, o marketing externo diz respeito às atividades tradicionais de marketing realizadas pela empresa e está diretamente associado com a realização das promessas ao cliente. O marketing interno é focado na equipe profissional da empresa, e está ligado à capacitação da equipe e à satisfação das suas necessidades em termos de condições adequadas de trabalho (GREMLER; BITNER; EVANS, 1994). Já o marketing interativo é caracterizado pelos encontros de serviço, que “fornecem as ocasiões sociais em que o comprador e o vendedor podem negociar e alimentar a transformação de seus encontros acumulados em um relacionamento comercial” (CZEPIEL, 1990, p. 13, tradução nossa). O relacionamento é construído um encontro por vez (BITNER, 1995). Portanto, do ponto de vista gerencial, o marketing de relacionamento envolve todos os aspectos da atividade de marketing da empresa, e os resultados da pesquisa reforçam a necessidade de alinhamento dos três lados do triângulo para aumentar a probabilidade de se obter comportamentos colaborativos do cliente se aumentar a efetividade da coprodução do cliente (ZEITHAML; BITNER, 2003).

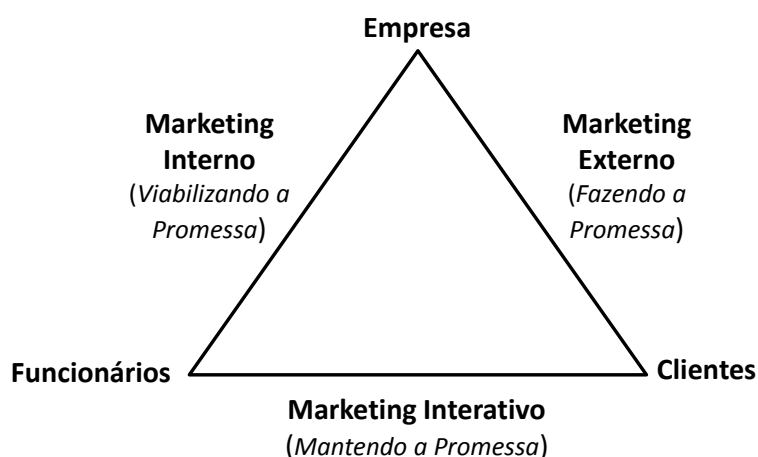


Figura 11 – Triângulo de serviços  
Fonte: Kotler e Armstrong (1994, p. 174, tradução nossa).

Ainda a respeito do triângulo de serviços, e dado que a confiança do cliente no prestador de serviços se mostrou significativa para a efetividade da coprodução, existem evidências empíricas de que os fatores interpessoais são mais importantes para o estabelecimento da confiança do cliente no prestador de serviços do que os fatores interorganizacionais (MOORMAN; DESHPANDÉ; ZALTMAN, 1993). Os fatores interpessoais dizem respeito a aspectos comportamentais observáveis do profissional da linha de frente como integridade, tato, expertise, empenho para reduzir a incerteza do projeto, sinceridade e agilidade no atendimento às demandas do cliente. Esse fato reforça a importância do marketing interno, que é a ferramenta para a conscientização dos profissionais da linha de frente, para o aprimoramento da prestação de serviços.

Um resultado importante do marketing de relacionamento é que o relacionamento tem um impacto maior nos resultados se for direcionado para os indivíduos em vez de endereçar a organização cliente como um todo (PALMATIER et al., 2006). Assim, é necessário identificar, nos profissionais da equipe do cliente que estão envolvidos com a coprodução, quais os parâmetros que eles consideram importante na construção do relacionamento e na conquista da sua confiança.

Os serviços intensivos em conhecimento são caracterizados por se basearem fortemente em conhecimento profissional e serem fonte primária de informação e conhecimento ou usarem conhecimento para produzir serviços intermediários para os processos produtivos de seus clientes (MILES et al., 1995). Desta forma, é uma decorrência óbvia que o capital intelectual das empresas do setor é um fator determinante para seu sucesso. A expertise do prestador de serviços é, comprovadamente, um dos principais antecedentes da confiança do cliente (DONEY; CANNON; HOBBS, 1997; MOORMAN; DESHPANDÉ; ZALTMAN, 1993; PALMATIER et al., 2006). Um aspecto menos óbvio é que a porção de capital intelectual que está depositada nos profissionais da equipe do prestador de serviços inclui a rede de relacionamentos que esse profissional possui. Uma vez que o profissional deixa a empresa, o capital intelectual dele vai embora também. Por isso mesmo, Gummesson (2002) ressalta a importância de a empresa desenvolver a porção estrutural do capital intelectual, que independe das pessoas. Segundo o autor, do ponto de vista do marketing de relacionamento, a porção estrutural de interesse do capital intelectual consiste nos aspectos do relacionamento estabelecido entre a empresa e seus clientes que está



conectado à sua cultura, aos sistemas, aos contratos, às marcas e à rede à qual a empresa pertence. Essa é uma forma de minimizar os aspectos interpessoais da confiança, pois “quanto mais a empresa conseguir estabelecer ligações entre seus relacionamentos e sua estrutura, menos a empresa dependerá de seus funcionários individualmente” (GUMMESSON, 2002, p. 47, tradução nossa).

A confirmação empírica de que as responsabilidades do papel do cliente impactam positivamente a efetividade da coprodução do cliente reforçam também as ferramentas propostas por Bettencourt et al. (2002) para aumentar o desempenho dos clientes na coprodução:

- Seletividade de clientes: a empresa prestadora de serviços deve buscar clientes que apresentem maior compatibilidade com ela em termos de objetivos e valores, e que esteja disposta a dedicar aos projetos os recursos necessários para que eles sejam bem sucedidos;
- Treinamento, socialização e educação do cliente: práticas como reuniões de *kick-off* dos projetos, onde a importância do projeto e as expectativas de ambos os lados são explicitadas, realização de treinamento para o clientes visando esclarecer os papéis que se espera que ele desempenhe, e a criação de oportunidades de convívio para o estabelecimento de relacionamento pessoal;
- Liderança do projeto: Recrutamento e treinamento de líderes de projeto que sejam capazes de motivar os clientes e estabelecer um relacionamento baseado em confiança e respeito;
- Autoavaliação do cliente: Propor ao cliente a sua autoavaliação periódica em relação às responsabilidades do papel do cliente, já que a avaliação explícita do cliente pelo fornecedor tende a gerar reações negativas.

#### **4.3. Limitações**

O estudo aqui relatado apresenta diversas limitações que dão margem a aperfeiçoamentos e abre a possibilidade de novas pesquisas no futuro.

Conforme apresentado anteriormente, o fato de a amostragem da população utilizada nesta pesquisa ser não-probabilística compromete sua validade externa por não permitir

estimativas estatisticamente projetáveis sobre a população (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2007; MALHOTRA, 2001).

O fato de a coleta de dados se basear em projetos que aconteceram no passado pode influenciar os resultados de pelo menos duas formas distintas: (i) a percepção do cliente em relação aos antecedentes pode estar fortemente influenciada pelo resultado final do projeto; (ii) talvez seja difícil para o cliente indicar com precisão qual era seu grau de motivação, clareza de papel e expertise antes do início do projeto, e as respostas provavelmente carregam percepções dele no estágio atual de conhecimento que possui, incluindo seu atual grau de confiança em relação ao fornecedor, que provavelmente foram influenciadas ao longo do próprio projeto de referência usado para responder ao questionário e também podem ter sido impactadas por interações posteriores.

A operacionalização de alguns aspectos da coleta de dados poderia ter sido realizada de forma diferente:

- Poderiam ter sido incluídas perguntas sobre se o projeto era o primeiro que o cliente participava com aquele fornecedor e também se já conhecia os profissionais da linha de frente do fornecedor antes do início do projeto;
- As questões a respeito do conhecimento do cliente sobre o processo de desenvolvimento de projetos de software poderiam ter sido formuladas de maneira diferente, abrindo a possibilidade de que esse conhecimento tivesse sido aportado por outro membro da equipe do cliente. Uma vez que a formulação das perguntas foi focada no conhecimento do indivíduo que estava respondendo à pesquisa, essa informação pode ter sido enviesada;
- Poderia ter sido perguntado se o cliente teve ou não opção de participar do projeto, de forma a ser possível avaliar posteriormente se suas respostas foram influenciadas pelo viés do *self-serving*, que é a tendência do indivíduo de atribuir o sucesso dos resultados a si próprio, e o fracasso aos outros participantes do trabalho;
- A importância do projeto para o cliente não foi considerada como um componente da motivação do cliente na coprodução;

A coleta de dados foi realizada apenas com o cliente e os dados refletem, portanto, sua autoavaliação em relação à sua atuação no projeto de referência utilizado para responder ao questionário. Seria interessante confrontar as respostas dos clientes com a de profissionais dos prestadores de serviços que tivessem participado dos mesmos projetos, tanto para avaliar as diferenças nos padrões das respostas quanto para buscar outros padrões de concordância ou discordância entre os dois grupos em relação às variáveis analisadas.

Finalmente, o teste de um modelo estrutural não garante as relações de causalidade sugeridas pelos resultados, especialmente em estudos não experimentais como o que foi relatado aqui, em que não houve grupos de controle ou manipulação de variáveis que poderiam suportar a inferência de causalidade (KLINE, 2011).

#### **4.4. Pesquisas Futuras**

A introdução da variável *confiança* e a evidência empírica da influência das *responsabilidades do papel do cliente* em variáveis do modelo conceitual da coprodução do cliente, além da não confirmação da expertise como antecedente da efetividade da coprodução no contexto dos serviços intensivos em conhecimento, abrem espaço para a realização de novas pesquisas que poderão aprofundar o entendimento da relação entre as variáveis desse modelo.

Ao questionar a validade dos antecedentes clássicos da efetividade coprodução do cliente em um contexto específico, este estudo sugere a possibilidade de que a influência desses antecedentes consagrados pela literatura teórica varie em função dos diferentes tipos de serviço. Lovelock (1983), por exemplo, categoriza os serviços em função de algumas de suas características de marketing tais como a sua forma de entrega ou a natureza da relação estabelecida entre o cliente e o prestador de serviços para sua efetiva realização. (KELLEY; DONNELLY JR; SKINNER, 1990) partem dessa categorização, mas a elaboram de forma diferente e classificam os serviços em termos do seu grau de personalização e do objeto alvo do serviço. Uma abordagem de pesquisa esclarecedora seria tentar relacionar a influência de clareza de papel, motivação e expertise do cliente com esses atributos de categorização dos serviços.

As responsabilidades do papel do cliente foram testadas neste estudo no mesmo âmbito da pesquisa qualitativa que os identificou, isto é, no contexto dos serviços intensivos em conhecimento baseados em tecnologia. Seria interessante avaliar sua influência na efetividade da coprodução do cliente em outros tipos de serviços intensivos em conhecimento, com auditoria contábil ou serviços de assessoria legal.

De maneira análoga, seria interessante testar empiricamente a confiança como antecedente de clareza de papel, motivação e expertise do cliente em outros cenários de coprodução do cliente que não os intensivos em conhecimento, tais como os serviços de saúde ou de autoatendimento bancário. Eventualmente, a transposição da teoria de produtividade de funcionários para o contexto da coprodução pode ter sido considerada adequada, no plano teórico, por ter sido projetada em serviços onde o grau de envolvimento do cliente é menor do que aquele exigido no ramo de serviços intensivos em conhecimento. A validação empírica desses antecedentes em outros ambientes de serviços pode trazer resultados adicionais que levantem novas hipóteses de pesquisa relevantes associadas ao modelo conceitual de coprodução baseado na visão de “funcionário parcial” proposta pela literatura de marketing de serviços.

Conforme apresentado anteriormente, uma avaliação preliminar realizada durante a fase de análise dos resultados sugere que a motivação do cliente seja um antecedente das responsabilidades do papel do cliente. Dessa forma, uma pesquisa dirigida para avaliar essa relação de antecedência poderia acrescentar novas evidências que ampliariam o entendimento da efetividade da coprodução do cliente.

Finalmente, seria interessante avaliar a efetividade da coprodução do cliente em situações de desconfiança (KRAMER, 1999). Nesse caso, qual seria o relacionamento entre a desconfiança e os antecedentes da coprodução do cliente? Em particular, como ficariam os comportamentos colaborativos do cliente em um cenário em que se buscam salvaguardas e atitudes defensivas? Podemos conjecturar também que a desconfiança do cliente em relação ao prestador de serviços leva a um desejo de maior controle do projeto por parte do cliente mas, nesse caso, a sua falta de expertise pode funcionar como um limitante a esse controle. Eventualmente, essa avaliação poderá trazer fatores novos para o entendimento mais profundo e mais amplo da coprodução do cliente.

## REFERÊNCIAS

- AHN, L. V.; MAURER, B.; MCMILLEN, C.; ABRAHAM, C.; BLUM, M. reCAPTCHA: Human-Based Character Recognition via Web Security Measures. **SCIENCE**, v. 321, n. September, p. 1465-1468, 2008.
- ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística Aplicada**. 2a ed. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007. p. 597
- ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. **Psychological Bulletin**, v. 103, n. 3, p. 411-423, 1988.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. **The Journal of Marketing**, v. 54, p. 42-58, 1990.
- ARNOULD, E. J.; PRICE, L. L.; MALSHE, A. Toward a Cultural Resource-Based Theory Of The Customer. In: LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. (Eds.). **The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions**. New York: M. E. Sharpe, 2006. p. 91-104.
- AUH, S.; BELL, S. J; MCLEOD, C. S.; SHIH, E. Co-production and customer loyalty in financial services. **Journal of Retailing**, v. 83, n. 3, p. 359-370, ago. 2007.
- BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILLIPS, L. W. Assessing Construct Validity in Organizational Research. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 3, p. 421, set. 1991.
- BATESON, J. E. G. Self-Service Consumer - An Exploratory Study. **Journal of Retailing**, v. 61, n. 3, p. 49-76, 1985.
- BATESON, J. E. G. Are Your Customers Good Enough for Your Service Business? **Academy of Management Executive Management**, v. 16, n. 4, p. 110-120, 2002.
- BENDAPUDI, N.; LEONE, P. Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. **The Journal of Marketing**, v. 67, n. 1, p. 14-28, 2003.
- BERANEK, P. M. **From User Participation to Co-Production: Moving from User to Customer** Society of Business Research Conference - Phoenix 2012. **Anais...Phoenix: SBR - Society of Business Research**, 2012
- BERRY, L. L. Relational Marketing. In: BERRY, L. L.; SHOSTACK, G. L.; UPAH, G. (Eds.). **Emerging Perspectives on Services Marketing**. Chicago: American Marketing Association, 1983. p. 25-28.
- BERRY, L. L. Relationship Marketing of Services — Growing Interest, Emerging Perspectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 236-245, 1995.

- BERRY, L. L. Relationship Marketing of Services - Perspectives from 1983 to 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 71-77, 2002.
- BETTENCOURT, L. A. Customer Voluntary Performance: Customers As Partners In Service-Delivery. **Journal of Retailing**, v. 73, n. 3, p. 383-406, 1997.
- BETTENCOURT, L. A.; OSTROM, A. L.; BROWN, S. W.; ROUNDTREE, R. I. Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services. **California Management Review**, v. 44, n. 4, p. 100-128, 2002.
- BIES, R. J.; SHAPIRO, D. L. Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts. **Social Justice Research**, v. 1, p. 199-218, 1987.
- BITNER, M. J. Building Service Relationships: It's All About Promises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 246-251, 1995.
- BITNER, M. J.; FARANDA, W. T.; HUBBERT, A. R.; ZEITHAML, V. A. Customer contributions and roles in service delivery. **International Journal of Service Industry Management**, v. 8, n. 3, p. 193-205, 1997.
- BITNER, M. J.; OSTROM, A. L.; MEUTER, M. L. Implementing successful self-service technologies. **Academy of Management Executive**, v. 16, n. 4, p. 96-108, 1 nov. 2002.
- BLAU, P. M. **Exchange and Power in Social Life**. New York: Wiley, 1964. p. 352
- BLOOM, J. How and Why We Picked the Consumer as Agency of the Year. **AdvertisingAge**, n. 8 de Janeiro, 2007.
- BOWEN, D. E. Managing customers as human resources in service organizations. **Human Resource Management**, v. 25, n. 3, p. 371-383, jan. 1986.
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. **British Journal of Management**, v. 11, n. 1, p. 1-15, mar. 2000.
- BRABHAM, D. C. Crowdsourcing as a Model for Problem Solving: An Introduction and Cases. **Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies**, v. 14, n. 1, p. 75-90, 1 fev. 2008.
- CAMISETERIA. **Camiseteria - Faça sua moda**. Disponível em <<http://www.camiseteria.com/about.aspx>>. Acesso em 15 de setembro de 2012. 2012.
- CASTALDO, S. **Trust Variety - Conceptual Nature, Dimensions and Typologies**. IMP 2003 Conference. **Anais...**Lugano, Switzerland: 2003
- CERMARK, D. S. P.; FILE, K. M.; PRINCE, R. A. Customer participation in service specification and delivery. **Journal of Applied Business Research**, v. 10, n. 2, p. 90-97, 1994.

- CHASE, R. B. Where does the customer fit in a service operation? **Harvard business review**, v. 56, n. 6, p. 137-142, 1978.
- CHESBROUGH, H. W. **Open Services Innovation: Rethinking your Business to Grow and Compete in a New Era**. First ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. p. 272
- CONSTANTIN, J. A.; LUSCH, R. F. **Understanding Resource Management**. Oxford: The Planning Forum, 1994.
- COVA, B. What postmodernism means to marketing managers. **European Management Journal**, v. 14, n. 5, p. 494-499, 1996.
- COVA, B.; DALLI, D. Working consumers: the next step in marketing theory? **Marketing Theory**, v. 9, n. 3, p. 315-339, 3 set. 2009.
- CREAMER, M. Ad Age Agency of the Year: The Consumer. **AdvertisingAge**, n. 8 de Janeiro, 2007.
- CZEPIEL, J. A. Service encounters and service relationships: Implications for research. **Journal of Business Research**, v. 20, n. 1, p. 13-21, 1990.
- DARR, E. D.; KURTZBERG, T. R. An Investigation of Partner Similarity Dimensions on Knowledge Transfer. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 28-44, maio. 2000.
- DEEGAN, J. J. On the Occurrence of Standardized Regression Coefficients Greater Than One. **Educational and Psychological Measurement**, v. 38, p. 873-888, 1978.
- DEN HERTOOG, P. Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation. **International Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 4, p. 491-528, 2000.
- DIRKS, K. T. The effects of interpersonal trust on work group performance. **The Journal of Applied Psychology**, v. 84, n. 3, p. 445-55, jun. 1999.
- DOAN, A.; RAMAKRISHNAN, R.; HALEVY, A. Y. Crowdsourcing Systems on the World-Wide Web. **Communications of the ACM**, v. 54, n. 4, p. 86-96, 1 abr. 2011.
- DOBRAI, K.; FARKAS, F. SERVICES : A BRIEF OVERVIEW. **Perspectives of Innovations, Economics & Business**, v. 3, p. 15-17, 2009.
- DONEY, M.; CANNON, J. P.; HOBBS, J. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. **The Journal of Marketing**, v. 61, n. 2, p. 35-51, 1997.
- DONG, B.; EVANS, K. R.; ZOU, S. The effects of customer participation in co-created service recovery. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 123-137, jul. 2007.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **The Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11, abr. 1987.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of management review**, v. 23, n. 4, p. 660–679, 1998.

EDVARDSSON, B.; GUSTAFSSON, A.; ROOS, I. Service portraits in service research: a critical review. **International Journal of Service Industry Management**, v. 16, n. 1, p. 107-121, 2005.

ETGAR, M. A descriptive model of the consumer co-production process. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 97-108, jul. 2008.

FARAJ, S.; SPROULL, L. Coordinating expertise in software development teams. **Management Science**, v. 46, n. 12, p. 1554–1568, dez. 2000.

FELITTI, G. **Threadless: foco no Brasil**. Disponível em <<http://colunas.revistaepocanegocios.globo.com/tecneira/2011/04/14/threadless-foco-no-brasil-com-loja-em-portugues-contato-com-varejo-e-embaxadores/>>. Acesso em 29 de setembro de 2012. 2011.

FIAT. **Fiat Mio, um carro para chamar de seu**. Disponível em <<http://www.fiatmio.cc>>. Acesso em 22 de setembro de 2012. 2011.

FILE, K. M.; JUDD, B. B.; PRINCE, R. A. Interactive marketing: the influence of participation on positive word-of-mouth and referrals. **The Journal of Services Marketing**, v. 6, n. 4, p. 5-14, 1992.

FIRAT, A. F.; DHOLAKIA, N.; VENKATESH, A. Marketing in a postmodern world. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 1, p. 40-56, 1995.

FITZSIMMONS, J. A. Consumer Participation and Productivity in Service Operations. **Interfaces**, v. 15, n. 3, p. 60-67, maio. 1985.

FREIRE, C. T. Um Estudo Sobre os Serviços Intensivos em Conhecimento no Brasil. In: DE NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. (Eds.). **Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006. p. 107-132.

GANESAN, S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 1-19, 1994.

GIBBS, W. W. Software's Chronic Crisis. **Scientific American**, n. September 1994, p. 86-95, 1994.

GILMORE, J. H.; PINE II, B. J. The four faces of mass customization. **Harvard Business Review**, n. January, p. 91-102, 1997.

GOODWIN, C.; ROSS, I. Salient Dimensions of Perceived Fairness in Resolution of Service Complaints. **Journal of Satisfaction/Dissatisfaction and Complaining Behavior**, v. 2, p. 87-92, 1989.



- GREMLER, D. D.; BITNER, M. J.; EVANS, K. R. The Internal Service Encounter. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5, n. 2, p. 34-56, 1994.
- GREMLER, D. D.; GWINNER, K. P. Customer-Employee Rapport in Service Relationships. **Journal of Service Research**, v. 3, n. 1, p. 82-104, 1 ago. 2000.
- GROSSMAN, L. **You — Yes, You — Are TIME's Person of the Year**. Disponível em <<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1570810,00.html>>. Acesso em 10 de setembro de 2012. 2006.
- GROTH, M. Customers as Good Soldiers: Examining Citizenship Behaviors in Internet Service Deliveries. **Journal of Management**, v. 31, n. 1, p. 7-27, 1 fev. 2005.
- GRÖNROOS, C. From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. **Management decision**, v. 32, n. 2, p. 4-20, 1994.
- GRÖNROOS, C.; RAVALD, A. Service as business logic: implications for value creation and marketing. **Journal of Service Management**, v. 22, n. 1, p. 5-22, 2011.
- GUMMESSON, E. Relationship Marketing in the New Economy. **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, n. 1, p. 37-57, 2002.
- GUMMESSON, E. Exit services marketing - enter service marketing. **Journal of Customer Behaviour**, v. 6, n. 2, p. 113-141, jul. 2007.
- GUMMESSON, E. **Total Relationship Marketing**. Third Ed ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.
- GUTEK, B.; GROTH, M.; CHERRY, B. Achieving service success through relationships and enhanced encounters. **The Academy of Management Executive**, v. 16, n. 4, p. 132-144, 2002.
- GWINNER, K. P.; GREMLER, D. D.; BITNER, M. J. Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 26, n. 2, p. 101-114, 1998.
- HAHN, J.; LEE, G. **Knowledge Overlap, Task Interdependence, and Trust in IS Development**, 2010.
- HAHN, J.; LEE, G. **Knowledge Overlap in Information Systems Development: An NK Fitness Landscapes Model**. [mgmt.purdue.edu](http://mgmt.purdue.edu), 2011.
- HAIR, J. F. J.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise Multivariada de Dados**. 6a ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. p. 688
- HE, J.; KING, W. R. The Role of User Participation in Information Systems Development: Implications from a Meta-Analysis. **Journal of Management Information Systems**, v. 25, n. 1, p. 301-331, 1 jul. 2008.

HORD, S. M. A Synthesis of Research on Organizational Collaboration. **Educational Leadership**, n. February, 1986.

HOWE, J. **Crowdsourcing: a Definition**. Disponível em <[http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing\\_a.html](http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html)>. Acesso em 29 de setembro de 2012. 2006a.

HOWE, J. The Rise of Crowdsourcing. **Wired magazine**, v. 14, n. 6, 2006b.

HSIEH, A.-T.; YEN, C.-H.; CHIN, K.-C. Participative customers as partial employees and service provider workload. **International Journal of Service Industry Management**, v. 15, n. 2, p. 187-199, 2004.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A. K. Co-Creating the Voice of the Customer. In: LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. (Eds.). **The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions**. New York: M. E. Sharpe, 2006. p. 109-117.

JENKINS, H. **Cultura da Convergencia**. São Paulo: Aleph, 2008.

JIANG, J. J.; KLEIN, G.; CHEN, H. The Effects of User Partnering and User Non-Support on Project Performance. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 7, n. 2, p. 68-88, 2006.

JOHNSON, D.; GRAYSON, K. Cognitive and affective trust in service relationships. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 4, p. 500-507, abr. 2005.

KALAIANAM, K.; VARADARAJAN, R. Customers as Co-Producers. In: VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. (Eds.). **The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions**. First ed. New York: M. E. Sharpe, 2006. p. 166-179.

KEH, H. T.; XIE, Y. Corporate reputation and customer behavioral intentions: The roles of trust, identification and commitment. **Industrial Marketing Management**, v. 38, n. 7, p. 732-742, out. 2009.

KELLEY, S. W.; DONNELLY JR, J. H.; SKINNER, S. J. Customer participation in service production and delivery. **Journal of Retailing**, v. 66, n. 3, p. 315-35, 1990.

KIRSCH, L. J. The Management of Complex Tasks in Organizations : Controlling the Systems Development Process. **Organization Science**, v. 7, n. 1, p. 1-21, 1996.

KIRSCH, L. J.; SAMBAMURTHY, V.; KO, D; PURVIS, R L. Controlling Information Systems Development Projects: The View from the Client. **Management Science**, v. 48, n. 4, p. 484-498, 2002.

KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. 3rd. ed. New York: The Guilford Press, 2011. p. 427

KNUDSEN, T. An Economics-Based Logic for Marketing. In: LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. (Eds.). **The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions**. First ed. New York: M. E. Sharpe, 2006. p. 302-319.

KO, D.-G.; KIRSCH, L. J. Antecedents of Knowledge Transfer From Consultants to Clients in Enterprise System Implementations. **MIS Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 59-85, 2005.

KON, A. **Economia de Serviços: Teoria e Evolução no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 269

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing**. 6th ed. ed. London: Prentice Hall, 1994.

KRAMER, R. M. Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions. **Annual review of psychology**, v. 50, p. 569-98, jan. 1999.

KUO, P.-J.; CRANAGE, D. A. **Customers' responses to participation and customization in foodservices: a comparison of US and Taiwan customers** (E. Christou & M. Sigala, Eds.) Proceedings of 2008 International CHRIE Conference. **Anais...**Atlanta: CHRIE - Council on Hotel, Restaurante and Institutional Education, 2008

LAMBERT, D. M.; GARCIA-DASTUGUE, S. J. Cross-Functional Business Processes for the Implementation of Service-Dominant Logic. In: VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. (Eds.). **The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions**. First ed. New York: M. E. Sharpe, 2006. p. 10-165.

LARSSON, R.; BOWEN, D. E. Organization and Customer: Managing Design and Coordination of Services. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 2, p. 213-233, 1989.

LEMON, K. N.; RUST, R. T.; ZEITHAML, V. A. What Drives Customer Equity? **Marketing Management**, n. Spring, p. 20-26, 2001.

LEGNICK-HALL, C. A. Customer Contributions to Quality: A Different View of the Customer-Oriented Firm. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 3, p. 791-824, 1996.

LEGNICK-HALL, C. A.; CLAYCOMB, V.; INKS, L. W. From Recipient to Contributor: Examining Customer Roles and Experienced Outcomes. **European Journal of Marketing**, v. 34, n. 3/4, p. 359-383, 2000.

LEVITT, T. Marketing Myopia. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 7-8, p. 138-49, 1960.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. **American Psychologist**, v. 57, n. 9, p. 705-717, 2002.

LOVELOCK, C. H. Classifying Services to Gain Marketing Insights. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 3, p. 9-20, 1983.

LOVELOCK, C. H.; GUMMESSON, E. Whither services marketing. **Journal of Service Research**, v. 7, n. 1, p. 20–41, 2004.

LOVELOCK, C. H.; YOUNG, R. F. Look to consumers to increase productivity. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 3, p. 168-178, 1979.

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

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. **The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions**. First ed. New York: M. E. Sharpe, 2006a.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. **Marketing Theory**, v. 6, n. 3, p. 281-288, set. 2006b.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; WESSELS, G. Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from service-dominant logic. **IBM Systems Journal**, v. 47, n. 1, p. 5–14, 2008.

MADHAVARAN, S.; HUNT, S. D. The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 67-82, 7 ago. 2008.

MAGLIO, P. P.; SPOHRER, J. Fundamentals of service science. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 18-20, 24 jul. 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3a ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 720

MASTERSON, S. S.; LEWIS, S.; GOLDMAN, B. M.; TAYLOR, M. S. Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. August, p. 738-748, 2000.

MCALLISTER, D. J. Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. **The Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 24-59, 1995.

MEUTER, M.; BITNER, M. J.; OSTROM, A. L.; BROWN, S. W. Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. **the Journal of Marketing**, v. 64, n. 3, p. 50-64, 2000.

MEUTER, M. L.; OSTROM, A. L.; ROUNDTREE, R. I.; BITNER, M. J. Choosing Among Alternative Service Delivery Modes : An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies. **The Journal of Marketing**, v. 69, n. April, p. 61-83, 2005.

MEUTER, M. L.; BITNER, M. J. Self-service technologies: Extending service frameworks and identifying issues for research. In: GREWAL, D.; PECHMANN, D.

(Eds.). **AMA Winter Educator's Conference Proceedings: Marketing Theory and Applications, Vol 9**. Chigago: American Marketing Association, 1998. p. 12019.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment : Some Methodological Considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.

MILES, I.; KASTRINOS, N.; FLANAGAN, K.; BILDERBEEK, R.; DEN HERTOOG, P.; HUNTINK, W.; BOUMAN, M. Knowledge-Intensive Business Services: Users , Carriers and Sources of Innovation. **European Innovation Monitoring Systems. EIMS Publication No. 15. Innovation Programme, DGXIII, Luxembourg**, 1995.

MILES, I. Services and the Knowledge-Based Economy. In: TIDD, J.; HULL, F. M. (Eds.). **Service Innovation - Organizational Responses to Technological Oportunities & Market Imperatives**. First ed. London: Imperial College Press, 2003. p. 81-112.

MILES, I. Patterns of innovation in service industries. **IBM Systems Journal**, v. 47, n. 1, p. 115-128, 2008.

MILLS, P. K.; CHASE, R. B.; MARGULIES, N. Motivating the Client/Employee System as a Service Production Strategy. **The Academy of Management Review**, v. 8, n. 2, p. 301-310, 1983.

MILLS, P. K.; MORRIS, J. H. Clients as "Partial" Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation. **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 726-735, out. 1986.

MITTAL, B.; LASSAR, W. M. The Role of Personalization in Service Encounters. **Journal of Retailing**, v. 72, n. 1, p. 95-109, 1996.

MOE, N.; ŠMITE, D. Understanding a Lack of Trust in Global Software Teams: A Multiple Case Study. **Software Process: Improvement and Practice**, v. 13, n. June, p. 217-231, 2008.

MOHR, L. A.; BITNER, M. J. The Role of Employee Effort in Satisfaction with Service Transactions. **Journal of Business Research**, v. 32, n. 3, p. 239-252, mar. 1995.

MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R.; ZALTMAN, G. Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. **The Journal of Marketing**, v. 57, p. 81-101, 1993.

MOORMAN, C.; ZALTMAN, G.; DESHPANDÉ, R. Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. **Journal of Marketing Research**, v. 29, p. 314-328, 1992.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. **The Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20-38, 1994.

MULLER, E.; DOLOREUX, D. What we should know about knowledge-intensive business services. **Technology in Society**, v. 31, p. 64-72, fev. 2009.

MULLER, E.; ZENKER, A. Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. **Research Policy**, v. 30, n. 9, p. 1501-1516, dez. 2001.

NAPIER, N. P.; KEIL, M.; TAN, F. B. IT project managers' construction of successful project management practice: a repertory grid investigation. **Information Systems Journal**, v. 19, n. 3, p. 255-282, maio. 2009.

NGUYEN, P. T.; ALI BABAR, M.; VERNER, J. M. Trust in software outsourcing relationships: an analysis of Vietnamese practitioners' views. **Proceedings of Evaluation and Assessment in Software Engineering - EASE 2006**, p. 10-19, 2006.

NICOLAU, M.; NOBRE, C.; BARROS, A. DE. Fiat Mio: um carro para chamar de seu? Reflexões sobre comunicação e hábitos de consumo na sociedade em rede. **Revista Comunicação Midiática**, v. 6, n. 1, p. Jan/Abr, 2011.

NÄHLINDER, J. **Innovation and employment in services: the case of knowledge intensive business services in Sweden**. Linköping: Linköping University, 2005.

OLIVER, R. L. Co-Producers and Co-Participants in the Satisfaction Process. In: VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. (Eds.). **The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions**. First ed. New York: M. E. Sharpe, 2006. p. 118-127.

O'CONNOR, G. C.; SIOMKOS, G. J. The Need for Control in the Service Sector. **Journal of Applied Business Research**, v. 10, n. 3, p. 105-112, 1994.

PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D.; EVANS, K. R. Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. **The Journal of Marketing**, v. 70, p. 136-153, out. 2006.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, v. 64, n. 1, 1988.

PAUL, D. L.; MCDANIEL, R. R. J. A Field Study of the Effect of Interpersonal Trust on Virtual Collaborative Relationship Performance. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 183-227, 2004.

POLENSKE, K. Competition, Collaboration and Cooperation: An Uneasy Triangle in Networks of Firms and Regions. **Regional Studies**, v. 38, n. 9, p. 1029-1043, dez. 2004.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-opting Customer Competence. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 79-87, 2000.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. The new frontier of experience innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 4, p. 12-18, 2003.

- RAJALA, R.; WESTERLUND, M. **Business Models : A New Perspective on Knowledge-Intensive Services in the Software Industry** 18th Bled eCommerce Conference eIntegration in Action. **Anais...Bled**, Slovenia: 2005
- RAJALA, R.; WESTERLUND, M. Business models – a new perspective on firms ' assets and capabilities. **Entrepreneurship and Innovation**, v. 8, n. 2, p. 115-125, 2007.
- RAMIREZ, R. Value Co-Production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 1, p. 49-65, 1999.
- RATHMELL, J. M. What Is Meant by Services? **The Journal of Marketing**, v. 30, n. 4, p. 32, out. 1966.
- RIZZO, J. R.; HOUSE, R. J.; LIRTZMAN, S. I. Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 15, n. 2, p. 150-163, 1970.
- RODIE, A. R.; KLEINE, S. S. Customer Participation in Services Production and Delivery. In: SWARTZ, T. A.; IACOBUCCI, D. (Eds.). **Handbook of Services Marketing & Management**. Thousand Oaks: Sage, 2000. p. 111-125.
- ROTTER, J. B. A New Scale For The Measurement Of Interpersonal Trust. **Journal of Personality**, v. 35, n. 4, p. 651-65, dez. 1967.
- SAKO, M. Does Trust Improve Business Performance? In: LANE, C.; BACHMANN, R. (Eds.). **Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications**. New York: Oxford University Press, 1998. p. 88-117.
- SCHMIDT, R.; LYYTINEN, K.; KEIL, M.; CULE, P. Identifying Software Project Risks - An International Delphi Study. **Journal of Management Information Systems**, v. 17, n. 4, p. 5-36, 2001.
- SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E. Winning the Service Game - Revisiting the Rules by Which People Co-Create Value. In: MAGLIO, P. P.; KIELISZEWSKI, C. A.; SPOHRER, J. (Eds.). **Handbook of Service Science**. First ed. New York: Springer, 2010. p. 31-59.
- SEDIKIDES, C.; CAMBELL, W. K.; REEDER, G. D.; ELLIOT, A. J. The self-serving bias in relational context. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 74, n. 2, p. 378-386, 1998.
- SHANTEAU, J. Competence in Experts: The Role Of Task Characteristics. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 53, p. 252-266, 1992.
- SHIM, J. T.; SHEU, T. S.; CHEN, H.; JIANG, J. J. Coproduction in successful software development projects. **Information and Software Technology**, v. 52, n. 10, p. 1062-1068, out. 2010.

- SIAKAS, K. V.; SIAKAS, E. The need for trust relationships to enable successful virtual team collaboration in software outsourcing. **International Journal of Technology, Policy and Management**, v. 8, n. 1, p. 59-75, 2008.
- SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. **The Journal of Marketing**, v. 66, n. 1, p. 15-37, jan. 2002.
- SMITH, A. K.; BOLTON, R. N.; WAGNER, J. A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery. **Journal of Marketing Research**, v. 36, p. 356-372, 1999.
- SPOHRER, J.; ANDERSON, L.; PASS, N.; AGER, T. Service science and service dominant logic. **Otago Forum**, v. 2, 2008.
- TAX, S. S.; BROWN, S. W.; CHANDRASHEKARAN, M. Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. **The Journal of Marketing**, v. 62, n. 2, p. 60-76, 1998.
- THOMKE, S.; VON HIPPEL, E. Customers as Innovators. **Harvard Business Review**, n. April, p. 74-81, 2002.
- TIWANA, A. **Knowledge partitioning in outsourced software development: A field study** Proceedings of the 24th International Conference on Information Systems. **Anais...2003**
- TIWANA, A. Beyond the black box: knowledge overlaps in software outsourcing. **IEEE Software**, p. 3-10, 2004.
- TIWANA, A.; BHARADWAJ, A.; SAMBAMURTHY, V. **The Antecedentes of Information Systems Development Capability in Firms: A Knowledge Integration Perspective** Proceedings of the 24th International Conference on Information Systems. **Anais...2003**
- TOIVONEN, M. **Expertise as business - Long-term development and future prospects of knowledge-intensive business services (KIBS)**. [S.l.] Helsinki University of Technology, 2004.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **The Journal of Marketing**, v. 68, p. 1-17, 2004a.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model. **Journal of Service Research**, v. 6, n. 4, p. 324-335, maio. 2004b.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Why “service”? **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 25-38, ago. 2007.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 1-10, ago. 2008.



VARGO, S. L.; MAGLIO, P. P.; AKAKA, M. A. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. **European Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 145-152, jun. 2008.

VENKATESH, A.; PEÑALOZA, L.; FIRAT, A. F. The Market As a Sign System And The Logic Of The Market. In: LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. (Eds.). **The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions**. First ed. New York: M. E. Sharpe, 2006. p. 251-265.

VON AHN, L.; DABBISH, L. Labeling images with a computer game. **Proceedings of the 2004 conference on Human factors in computing systems - CHI '04**, p. 319-326, 2004.

VROOM, V. H. **Work and Motivation**. First ed. New York: Wiley, 1964. p. 397

WHETTEN, D. What constitutes a theoretical contribution? **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 490-495, 1989.

WHITE, T. B. Consumer Trust and Advice Acceptance: The Moderating Roles of Benevolence, Expertise, and Negative Emotions. **Journal of Consumer Psychology**, v. 15, n. 2, p. 141-148, jan. 2005.

WHITLA, P. Crowdsourcing and its application in marketing activities. **Contemporary Management Research**, v. 5, n. 1, p. 15-28, 2009.

WIKSTRÖM, S. The customer as co-producer. **European Journal of Marketing**, v. 30, n. 4, p. 6-19, 1996.

WIND, J.; RANGASWAMY, A. Customerization: The next revolution in mass customization. **Journal of Interactive Marketing**, v. 15, n. 1, p. 13-32, 2001.

WINDRUM, P.; TOMLINSON, M. Knowledge-intensive Services and International Competitiveness: A Four Country Comparison. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 11, n. 3, p. 391-408, set. 1999.

ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. Communication and control processes in the delivery of service quality. **The Journal of Marketing**, v. 52, n. 2, p. 35-48, 1988.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. 2a ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. p. 536

ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. Problems and Strategies in Services Marketing. **The Journal of Marketing**, v. 49, n. 2, p. 33-46, 1985.

## APÊNDICE A – Matriz de Correlação dos Indicadores do Modelo

### Matriz de Correlação dos Indicadores

(continua)

	clareza6	clareza5	clareza4	clareza2	clareza1	exper2	exper3	result7	result6	result5
clareza6	1,0000									
clareza5	0,6230	1,0000								
clareza4	0,5790	0,6610	1,0000							
clareza2	0,5580	0,5330	0,5740	1,0000						
clareza1	0,4550	0,5600	0,6430	0,5380	1,0000					
exper2	0,1900	0,1900	0,1970	0,1570	0,1910	1,0000				
exper3	0,1150	0,1690	0,1960	0,1100	0,1240	0,7740	1,0000			
result7	0,3710	0,3670	0,3410	0,4000	0,2970	0,0940	0,1020	1,0000		
result6	0,3970	0,3090	0,2620	0,3320	0,2050	0,1270	0,1340	0,6120	1,0000	
result5	0,3020	0,2220	0,2630	0,2440	0,2080	-0,0410	0,0290	0,4620	0,5500	1,0000
result3	0,3390	0,2780	0,2380	0,3200	0,1390	-0,0090	-0,0100	0,5190	0,6990	0,4990
result2	0,4190	0,4150	0,3200	0,3900	0,2490	0,0970	0,0910	0,5410	0,5590	0,4400
respap7	0,2360	0,3360	0,3600	0,3270	0,2890	0,0260	0,0250	0,3180	0,2310	0,1180
respap6	0,1330	0,1820	0,1710	0,2440	0,1420	0,1760	0,1970	0,3790	0,4100	0,1750
respap5	0,2250	0,3620	0,3580	0,3640	0,3430	0,0170	0,0630	0,2660	0,1620	0,1680
respap2	0,2240	0,3010	0,3110	0,2480	0,2070	0,1480	0,1700	0,2710	0,1940	0,1050
confunc9	0,3050	0,2770	0,2000	0,2250	0,1570	-0,0220	-0,0170	0,4340	0,3850	0,3030
confunc7	0,2440	0,2210	0,0800	0,1650	0,0790	0,0460	0,0020	0,4160	0,3890	0,2410
confunc6	0,2320	0,2260	0,2090	0,2590	0,2200	0,0360	-0,0200	0,4610	0,4360	0,3110
confunc5	0,3230	0,3340	0,1920	0,2710	0,1670	0,0350	-0,0310	0,4910	0,6060	0,4230
confunc4	0,2250	0,2430	0,2070	0,2620	0,1930	0,0030	0,0240	0,4330	0,4450	0,3050
confunc3	0,3710	0,3030	0,2150	0,2900	0,1950	0,0240	-0,0320	0,5440	0,5850	0,4970
confemp7	0,3200	0,3040	0,2250	0,2580	0,1800	0,0720	0,0120	0,4240	0,5220	0,3190
confemp6	0,0920	0,0660	0,0190	0,0640	-0,0060	0,0260	-0,0260	0,2190	0,3070	0,2500
confemp4	0,3260	0,2950	0,2470	0,2280	0,2060	-0,0120	-0,0230	0,4470	0,4650	0,3080
confemp3	0,2860	0,2810	0,1960	0,2300	0,2320	0,1470	0,1140	0,4290	0,5240	0,4210
confemp1	0,3100	0,2710	0,2390	0,3290	0,2630	-0,0390	-0,0400	0,4930	0,5200	0,3980
motivfo1	0,2230	0,2300	0,1240	0,1860	0,1040	-0,0200	-0,0850	0,4260	0,4070	0,3670
motivfo2	0,2620	0,2150	0,2220	0,2360	0,1690	0,0560	0,0290	0,3770	0,3920	0,2690
motivfo3	0,2380	0,1700	0,1380	0,1740	0,1460	0,0700	-0,0210	0,3430	0,3470	0,2990
motivem1	0,3100	0,2660	0,1750	0,2170	0,1840	-0,1250	-0,0790	0,4530	0,4580	0,4120
motivem2	0,2310	0,1840	0,1900	0,2490	0,0990	-0,0040	0,0310	0,4340	0,5070	0,3500
motivem3	0,2990	0,3070	0,1360	0,2670	0,1310	-0,0220	0,0430	0,5000	0,5830	0,4610
motivem4	0,1700	0,2320	0,2370	0,1620	0,1710	0,0340	0,0790	0,4250	0,4410	0,2950

### Matriz de Correlação dos Indicadores

(continuação)

	result3	result2	respap7	respap6	respap5	respap2	confunc9	confunc7	confunc6	confunc5
result3	1,0000									
result2	0,5730	1,0000								
respap7	0,3280	0,3010	1,0000							
respap6	0,3740	0,3380	0,3890	1,0000						
respap5	0,2180	0,1730	0,4780	0,2640	1,0000					
respap2	0,2340	0,2630	0,4980	0,3380	0,3670	1,0000				
confunc9	0,3900	0,3730	0,2590	0,2070	0,2510	0,1320	1,0000			
confunc7	0,3900	0,3410	0,1610	0,2420	0,1060	0,1960	0,4350	1,0000		
confunc6	0,4670	0,4170	0,2010	0,2540	0,1330	0,1160	0,5060	0,4280	1,0000	
confunc5	0,5970	0,4750	0,2260	0,3480	0,2450	0,1970	0,5450	0,5060	0,5700	1,0000

**Matriz de Correlação dos Indicadores**  
(continuação)

	result3	result2	respap7	respap6	respap5	respap2	confunc9	confunc7	confunc6	confunc5
confunc4	0,5000	0,4120	0,2280	0,3310	0,2110	0,2070	0,4750	0,4300	0,5810	0,5230
confunc3	0,6400	0,4890	0,2760	0,3100	0,2540	0,1520	0,5050	0,5000	0,5710	0,6720
confemp7	0,5370	0,4740	0,2210	0,2360	0,2240	0,1840	0,5370	0,4600	0,4000	0,5580
confemp6	0,2730	0,2250	0,0320	0,1560	0,0720	-0,0250	0,2430	0,2550	0,2960	0,4020
confemp4	0,4640	0,3760	0,2180	0,2060	0,1960	0,1360	0,5360	0,4820	0,5210	0,6330
confemp3	0,5160	0,4160	0,2010	0,3320	0,1890	0,1240	0,4790	0,4350	0,4690	0,5230
confemp1	0,5050	0,4960	0,2230	0,2690	0,2170	0,1710	0,5450	0,4060	0,4270	0,5730
motivfo1	0,4430	0,4440	0,1790	0,1750	0,1310	0,1410	0,5550	0,4570	0,5370	0,5880
motivfo2	0,4220	0,3360	0,2230	0,1360	0,2280	0,1890	0,4540	0,3820	0,4170	0,5060
motivfo3	0,3270	0,3350	0,1480	0,0860	0,1690	0,1570	0,4990	0,3630	0,3330	0,4880
motivem1	0,5670	0,4300	0,2460	0,2980	0,2090	0,1540	0,5030	0,4840	0,5570	0,5750
motivem2	0,4810	0,3720	0,1250	0,2990	0,1690	0,2110	0,4720	0,4780	0,4850	0,5210
motivem3	0,6020	0,4910	0,2290	0,2400	0,2130	0,1980	0,5090	0,4460	0,4570	0,6140
motivem4	0,4830	0,3640	0,2040	0,2670	0,1610	0,1870	0,4050	0,4400	0,5800	0,4810

**Matriz de Correlação dos Indicadores**  
(continuação)

	confunc4	confunc3	confemp7	confemp6	confemp4	confemp3	confemp1	motivfo1	motivfo2	motivfo3
confunc4	1,0000									
confunc3	0,5240	1,0000								
confemp7	0,4930	0,5560	1,0000							
confemp6	0,3060	0,2910	0,3540	1,0000						
confemp4	0,5780	0,5280	0,6050	0,3680	1,0000					
confemp3	0,5640	0,5120	0,5030	0,3700	0,5770	1,0000				
confemp1	0,5400	0,5360	0,6150	0,2900	0,6320	0,6000	1,0000			
motivfo1	0,5200	0,5480	0,5300	0,3610	0,5490	0,4960	0,5200	1,0000		
motivfo2	0,5090	0,5240	0,4730	0,2850	0,5330	0,3690	0,4590	0,5460	1,0000	
motivfo3	0,3750	0,4360	0,4320	0,2350	0,4410	0,4000	0,3850	0,5940	0,5370	1,0000

**Matriz de Correlação dos Indicadores**  
(conclusão)

	motivem1	motivem2	motivem3	motivem4
motivem1	1,0000			
motivem2	0,6420	1,0000		
motivem3	0,6640	0,5840	1,0000	
motivem4	0,5820	0,7360	0,4950	1,0000

## **APÊNDICE B – Questionário de Pesquisa**

### **Confiança na Coprodução**

Prezado(a),

pedimos a sua colaboração na pesquisa que estamos conduzindo sobre Coprodução.

Estamos interessados na resposta de profissionais que tenham participado de projetos software (desenvolvimento de um novo sistema ou implantação de sistemas de gestão ou ainda adaptação de pacotes de software) na condição de CLIENTES.

Para responder ao questionário são necessários aproximadamente 15 minutos de seu tempo, sendo que nenhuma informação sigilosa será solicitada. Nenhum dado específico será incluído no resultado final do trabalho. É muito importante que todas as questões sejam respondidas.

Sua contribuição é de extrema importância para a pesquisa e desde já agradecemos sua colaboração e nos comprometemos a enviar o sumário executivo do resultado da pesquisa, se for do seu interesse. Para que isso seja possível, indique seu e-mail no questionário. Em caso de dúvidas, favor entrar em contato.

Autor: Francisco Elias Barguil  
e-mail: francisco.barguil@gmail.br  
Tel.: (11) 3816-2200  
Currículo: <http://lattes.cnpq.br/6911843358325680>

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Eliane P. Zamith Brito  
e-mail: eliane.brito@fgv.br  
Tel: (11) 3799-7748  
Currículo: <http://lattes.cnpq.br/6991824880537204>

Departamento de Mercadologia da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP)  
Av. 9 de Julho 2029, 01313-902, São Paulo – Brasil

Atenciosamente,  
Francisco Elias Barguil.

## Condição de Acesso

Nesta pesquisa são analisados projetos que incluem uma empresa prestadora de serviços EXTERNA à organização cliente. Para responder à pesquisa você deve ter participado de pelo menos um projeto de software na condição de CLIENTE, fazendo parte da equipe da empresa contratante, e NÃO como fornecedor. Exemplos de projetos desse tipo incluem:

- 1 - Desenvolvimento de projetos de software;
- 2 - Adaptação e implantação de um software ERP (*Enterprise Resource Planning*), de um Sistema de Gestão (financeiro, comercial) ou CRM (*Customer Relationship Management*);
- 3 - Adaptação e implantação de um pacote de software para uso específico por uma empresa. Por exemplo, um sistema de folha de pagamento, de gestão de RH ou de planejamento e controle de produção.

**Você já participou de um projeto de software na condição de CLIENTE? \***

- Sim                       Não

**Nota:** *Os blocos seguintes só eram apresentados para quem respondesse positivamente à questão acima. Caso contrário, era apresentada uma mensagem de agradecimento pela disposição em colaborar com a pesquisa.*

## BLOCO 1: ESCOLHA DO PROJETO

Tempo total estimado para responder à pesquisa: 15 minutos. Total de 9 blocos de questões. Não é possível responder ao questionário parcialmente. Se você fechar o formulário antes de submeter os resultados, as respostas serão perdidas. Todas as questões deverão ser respondidas tendo em mente um projeto específico do qual você tenha participado na condição de CLIENTE. Portanto, se você participou de vários, ESCOLHA UM e utilize-o como referência para responder a todas as questões. Daqui por diante, o projeto escolhido por você será chamado de PROJETO DE REFERÊNCIA.

As perguntas indicadas por \* são obrigatórias.

**Em que ano teve início o projeto de referência? \* Utilize o formato completo (aaaa)**

**Tipo do projeto de referência \***

- a) Desenvolvimento de um novo Sistema
- b) Adaptação e implantação de um ERP, CRM ou outro Sistema de Gestão
- c) Adaptação e implantação de outro tipo de sistema
- d) Outro tipo de projeto que incluía algum tipo de software a ser desenvolvido/implantado

**Tempo de duração (em meses) do projeto \***

- a) Menor ou igual a 3 meses
- b) Entre 4 e 6 meses
- c) Entre 7 e 12 meses

- d) Entre 13 e 24 meses
- e) Mais de 24 meses

**Número aproximado de participantes do projeto (incluindo a equipe do fornecedor) \***

- a) Número de participantes menor ou igual a 3
- b) Entre 4 e 7 participantes
- c) Entre 8 e 15 participantes
- d) Entre 16 e 25 participantes
- e) Entre 26 e 50 participantes
- f) Entre 50 e 100 participantes
- g) Mais de 100 participantes

**Setor de Atuação ao qual pertencia a empresa em que você trabalhava quando participou do projeto \***

- a) Alimentício
- b) Automotivo
- c) Indústria de Transformação
- d) Bancário/Seguros/Financeiro
- e) Consultoria
- f) Construção Civil
- g) Distribuição de energia elétrica/água/gás
- h) Educação
- i) Serviços de Saúde
- j) Metalúrgico
- k) Projetos
- l) Prestação de Serviços
- m) Outros serviços coletivos, pessoais e sociais
- n) Organismos internacionais ou outras instituições extraterritoriais
- o) Tecnologia da Informação (TI)
- p) Telecomunicações
- q) Transporte e armazenagem

**BLOCO 2: CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO**  
(Bloco 2 de 9)

**Gênero \*:**    ( ) Masculino            ( ) Feminino

Se desejar receber o sumário executivo deste levantamento de dados, por favor, informe seu email (opcional). **Email:**

**Indique sua função ou cargo quando participou do projeto:** \_\_\_\_\_

**Qual era seu tempo de experiência profissional quando participou do projeto? \***

Use como base para o cálculo o momento de início do projeto:

- a) Menor do que 1 ano
- b) Entre 1 e 5 anos
- c) Entre 6 e 10 anos
- d) Entre 11 e 15 anos
- e) Entre 16 e 20 anos
- f) Maior do que 20 anos

**BLOCO 3: CLAREZA DO PAPEL NO PROJETO (Bloco 3 de 9)**

Este bloco visa identificar quão claro era para você o papel que desempenhou quando participou do projeto.

**Indique seu grau de concordância com as afirmações abaixo \***

Questões	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1 Eu sabia com certeza quanta autoridade eu tinha no projeto.	1	2	3	4	5	6	7
2 Havia metas e objetivos muito claros e planejados para meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
3 Distribuí meu tempo adequadamente ao longo do projeto.	1	2	3	4	5	6	7
4 Sabia muito bem quais eram minhas responsabilidades.	1	2	3	4	5	6	7
5 Sabia exatamente o que se esperava de mim.	1	2	3	4	5	6	7
6 A explicação do que devia ser feito era muito clara.	1	2	3	4	5	6	7

## BLOCO 4: MOTIVAÇÃO PARA PARTICIPAR DO PROJETO (Bloco 4 de 9)

### Seção 4.1 - Relacionamento com Funcionários do Fornecedor

Informe seu grau de concordância em relação às afirmações sobre os funcionários do fornecedor \*

Questões	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1 Os funcionários do fornecedor estavam muito interessados no meu problema.	1	2	3	4	5	6	7
2 Os funcionários do fornecedor NÃO se empenharam muito para resolver meus problemas.	1	2	3	4	5	6	7
3 A comunicação dos funcionários do fornecedor comigo foi muito adequada.	1	2	3	4	5	6	7
4 Os funcionários do fornecedor NÃO tiveram comigo o respeito e profissionalismo que eu merecia.	1	2	3	4	5	6	7



## Seção 4.2 - Relacionamento com a Empresa Fornecedora

Informe seu grau de concordância em relação às afirmações sobre seu relacionamento com a empresa fornecedora à época do projeto \*

Questões	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1 Sentia essa empresa fornecedora como parte da empresa em que eu trabalhava.	1	2	3	4	5	6	7
2 Essa empresa fornecedora NÃO tinha minha admiração e respeito.	1	2	3	4	5	6	7
3 Sentia uma ligação emocional (segurança, familiaridade, confiabilidade) com essa empresa fornecedora.	1	2	3	4	5	6	7
4 NÃO sentia essa empresa fornecedora como parte integrante do meu time.	1	2	3	4	5	6	7

## BLOCO 5: CONHECIMENTO ESPECÍFICO DO ENTREVISTADO (Bloco 5 de 9)

Indique qual era seu grau de conhecimento sobre o processo usado no projeto quando participou dele \*

Questões	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1 Eu conseguia distinguir claramente ações eficazes de desenvolvimento naquele tipo de projeto.	1	2	3	4	5	6	7
2 Eu conhecia muito pouco do processo de desenvolvimento/adaptação/implantação de sistemas.	1	2	3	4	5	6	7
3 Eu sabia muito pouco sobre como criar (ou adaptar) e/ou implantar um sistema.	1	2	3	4	5	6	7

## BLOCO 6: COPRODUÇÃO (Bloco 6 de 9)

Indique seu grau de concordância com as afirmações abaixo em relação ao seu comportamento e de outros membros da equipe do **CLIENTE** \*

Questões	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1 Você e sua equipe compartilharam informações muito honestas, muito claras e pertinentes para o sucesso do projeto com a equipe de profissionais do fornecedor.	1	2	3	4	5	6	7
2 Você e sua equipe tomaram iniciativas e buscaram soluções para o projeto, sentindo-se coresponsáveis por ele.	1	2	3	4	5	6	7
3 Você e sua equipe NÃO foram muito compreensivos e pacientes diante de dificuldades e obstáculos do projeto.	1	2	3	4	5	6	7
4 Você e sua equipe consideraram com muita seriedade os pedidos, abordagens e pareceres de especialistas dos profissionais da equipe do fornecedor.	1	2	3	4	5	6	7
5 Você e sua equipe advogaram a favor do projeto e venderam seus pontos positivos para outras pessoas ligadas à sua própria empresa.	1	2	3	4	5	6	7

<b>Questões</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
6 Você e sua equipe NÃO assumiram um papel bem ativo no monitoramento do progresso em direção às metas determinadas para o projeto.	1	2	3	4	5	6	7
7 Você e sua equipe se empenharam muito pelo sucesso do projeto.	1	2	3	4	5	6	7

## BLOCO 7: RESULTADOS DO PROJETO DE REFERÊNCIA (Bloco 7 de 9)

Indique seu grau de concordância/discordância em relação às afirmações sobre os resultados do projeto \*

Questões	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1 As metas do projeto foram plenamente atingidas.	1	2	3	4	5	6	7
2 A extensão esperada do trabalho foi claramente atingida.	1	2	3	4	5	6	7
3 O trabalho completado NÃO foi de muito boa qualidade.	1	2	3	4	5	6	7
4 O cronograma foi mantido.	1	2	3	4	5	6	7
5 O orçamento foi mantido.	1	2	3	4	5	6	7
6 Tarefas operacionais foram NÃO cumpridas com muita eficiência.	1	2	3	4	5	6	7
7 A motivação pelo trabalho se manteve bem elevada ao longo do projeto.	1	2	3	4	5	6	7

## BLOCO 8: CONFIANÇA NO FORNECEDOR (Bloco 8 de 9)

### Seção 8.1 - Confiabilidade dos Funcionários da Linha de Frente do Fornecedor

Definimos como Funcionários da Linha de Frente todos os funcionários do fornecedor que têm contato direto com o cliente, independentemente de sua função.

#### Indique seu grau de concordância com as afirmações sobre os **PROFISSIONAIS DA LINHA DE FRENTE DO FORNECEDOR** \*

Questões	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1 Trabalhavam com muita rapidez e eficiência.	1	2	3	4	5	6	7
2 Eram capazes de lidar com a maior parte das solicitações de clientes com elevada competência.	1	2	3	4	5	6	7
3 Mereciam confiança no sentido de saberem claramente o que estavam fazendo.	1	2	3	4	5	6	7
4 NÃO agiam como quem valorizava muito você como cliente.	1	2	3	4	5	6	7
5 Mereciam confiança no sentido de que darem informações bem precisas no caso de surgirem problemas no serviço.	1	2	3	4	5	6	7
6 NÃO tratavam você com muito respeito e profissionalismo.	1	2	3	4	5	6	7
7 Não pensavam duas vezes na hora de cuidar de qualquer problema que pudesse surgir durante o serviço.	1	2	3	4	5	6	7

<b>Questões</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
8 Faziam tudo para resolver prontamente qualquer dos meus problemas como cliente.	1	2	3	4	5	6	7
9 Estavam sempre dispostos a flexibilizar políticas da empresa para melhor atender minhas necessidades como cliente.	1	2	3	4	5	6	7

## Seção 8.2 - Confiabilidade das Políticas e Práticas Administrativas do Fornecedor

Indique seu grau de confiança nas políticas e práticas administrativas da EMPRESA FORNECEDORA \*

Questões	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Utilizava métodos que facilitavam muito o							
1 acompanhamento pelo cliente das atividades e prazos do projeto.	1	2	3	4	5	6	7
Realizava entregas bem organizadas dos artefatos							
2 referentes ao projeto, como documentação e componentes de software.	1	2	3	4	5	6	7
NÃO disponibilizava fácil acesso aos profissionais do projeto para o encaminhamento de demandas e resolução de dúvidas.							
3 Tinha diretrizes que	1	2	3	4	5	6	7
4 demonstravam muito respeito pelo cliente.	1	2	3	4	5	6	7
Tinha diretrizes que favoreciam							
5 muito os interesses do cliente.	1	2	3	4	5	6	7
NÃO agia constantemente							
6 como se o cliente tivesse sempre razão.	1	2	3	4	5	6	7
Tinha práticas que facilitavam muito apontar eventuais falhas nos artefatos entregues e providenciar correções.							
7	1	2	3	4	5	6	7



<b>Questões</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Não concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo totalmente</b>
8 Fazia tudo para resolver prontamente qualquer dos meus problemas como cliente.	1	2	3	4	5	6	7
9 Demonstrava a mesma consideração pelo cliente que estava indicando um problema em um serviço já realizado quanto por aquele cliente que estava comprando um projeto/serviço novo.	1	2	3	4	5	6	7

## **Indicação de Novos Participantes (Opcional)**

Caso queira colaborar ainda mais com essa pesquisa, você pode indicar abaixo pessoas que acredita que tenham o perfil adequado para participar dela. Nesse caso, pedimos que você indique seu nome (pode ser apenas o primeiro) e o nome e endereço de email das pessoas indicadas, que nós enviaremos uma mensagem.

Se preferir, você mesmo pode enviar um email para elas e pode usar o texto abaixo na mensagem:

*Participei de uma pesquisa que está sendo realizada pela FGV-EAESP sobre Confiança na Coprodução e considerarei que você também tem o perfil para participar dela. Basta responder ao questionário on-line no endereço:  
<http://migre.me/8Mkxk>*

Seu nome será usado apenas para compor a mensagem que será enviada para as pessoas que indicou. Pode ser apenas o primeiro nome ou até seu apelido, mas é importante que permita que as pessoas que você indicar o reconheçam.

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Indique o nome e o endereço de email das pessoas que você indica para participarem da pesquisa.**

Por favor, coloque apenas um nome e endereço de email por linha. O nome não precisa ser completo, e também pode ser o apelido da pessoa.

## **Mensagem de Finalização da Pesquisa**

Suas respostas foram devidamente registradas!

Caso você tenha informado seu endereço de correio eletrônico, será enviado a você o sumário executivo dos dados obtidos durante este levantamento.

Mais uma vez, obrigado pela participação!