

CRIAÇÃO DE VALOR E DESEMPENHO: UMA AGENDA DE PESQUISA

Alex Eckert

Doutorando em Administração. Professor e pesquisador da UCS -
Universidade de Caxias do Sul. E-mail: AEckert@ucs.br

Gabriel Sperandio Milan

Doutor em Engenharia de Produção na área de Sistemas de Qualidade. Professor e
pesquisador da UCS - Universidade de Caxias do Sul. E-mail: gsmilan@ucs.br

Mateus Panizzon

Doutorando em Administração. Professor e pesquisador da UCS -
Universidade de Caxias do Sul. E-mail: mpanizzo@ucs.br

Envio em: Agosto de 2014

Aceite em: Janeiro de 2016

RESUMO: O ambiente competitivo está exigindo cada vez mais que as empresas direcionem seus esforços de marketing no sentido de envolver ativamente o cliente em determinadas decisões mercadológicas. Um exemplo efetivo desta participação dos clientes é denominada co-criação. Esta representa para as organizações um fator importante para o seu desempenho. Assim sendo, por meio de uma pesquisa qualitativo-exploratória, este estudo teve por objetivo analisar as pesquisas que relacionam a co-criação com o desempenho, evidenciando quais os principais construtos envolvidos, de que maneira estes construtos foram operacionalizados e quais as relações propostas entre eles, identificando lacunas para uma proposta de agenda de pesquisa futura.

Palavras-chaves: Estratégia. Orientação para o Mercado. Colaboração. Co-Criação. Criação de valor. Desempenho.

ABSTRACT: The competitive environment is increasingly demanding that companies target their marketing efforts in order to actively engage the customer in certain marketing decisions. An effective example of customer participation is called co-creation, which is an important performance factor for organizations. Thus, by means an qualitative- exploratory research, this study aimed to analyze the research that relate to co-creation with the performance, showing which major constructs involved, how these constructs were operationalized and which relations between proposals them, identifying gaps for a proposed agenda for future research.

Keywords: Strategy. Market Orientation. Collaboration. Value Creation. Co-Creation. Performance.

1. INTRODUÇÃO

No atual ambiente dos negócios, são visíveis as novas oportunidades que se apresentam para as organizações. Mas, são perceptíveis as mudanças que ocorrem na sistemática de se planejar e realizar negócios, de atender e se relacionar com os clientes, fornecedores e demais *stakeholders*. Inseridas neste ambiente estão as empresas, na busca constante de sua manutenção, crescimento e destaque no mercado. Para que estas empresas se desenvolvam e se consolidem, precisam se tornar competitivas, adotando uma postura estratégica que lhe traga um melhor desempenho.

Neste horizonte, a orientação estratégica demonstra a filosofia da empresa de como ela conduz o negócio, por meio de um conjunto profundamente enraizado de valores e de crenças que orienta a empresa no sentido de alcançar um desempenho superior. Neste sentido, uma das estratégias adotadas pelas empresas é a orientação para o mercado, a qual pode ser caracterizada pela situação na qual uma empresa apresenta vontade e capacidade de identificar, analisar, compreender e responder às necessidades e aos desejos dos seus clientes (GATIGNON; XUEREB, 1997). Aliás, diversos estudos empíricos, como, por exemplo, as pesquisas elaboradas por Slater e Narver (1994) e Jaworski e Kohli (1993), comprovaram que existe uma relação positiva entre a orientação para o mercado e o desempenho das empresas.

As empresas vêm buscando algo além de uma simples comunicação com o mercado, direcionando seus esforços no desenvolvimento de uma interação permanente e mais próxima com os seus clientes (VARGO; LUSCH, 2004). Por isso, as empresas devem direcionar seus esforços de marketing na direção de um paradigma de marketing em tempo real, que busca integrar a customização e a prática relacional, cujo foco deveria ser o atendimento das demandas específicas dos clientes (OLIVER; RUST; VARKI, 1998).

A interação e a colaboração dos clientes podem garantir que os produtos e/ou serviços ofertados pelas empresas estejam ajustados adequadamente às exigências dos clientes. Além disso, a colaboração e a cooperação entre a empresa e seus clientes podem contribuir para um aumento nas possibilidades de aprendizagem e de sinergia dentro da organização, bem como para a troca de informações entre as áreas técnicas e de gestão, estimulando a inovação (FREEL; HARRISON, 2006). Para Prahalad e Ramaswamy (2004), se esta interação entre o cliente e a empresa for efetiva no sentido de melhor atender às suas expectativas, poderá se configurar como uma das premissas da co-criação, que vem a ser o trabalho colaborativo entre as partes envolvidas em um processo de inovação, em que ambos os parceiros de negócio se envolvem, em diferentes graus, na atividade de co-ideação (*co-ideation*), *co-design*, co-desenvolvimento e co-criação de novos produtos e/ou serviços.

Essa atividade colaborativa, que caracteriza a co-criação, pode ocorrer em diferentes contextos (BOLTON; SAXENA-IYER, 2009), sendo considerada como uma importante manifestação relacionada ao engajamento do cliente ou do consumidor junto à empresa (VAN DOORN et al., 2010).

Partindo do pressuposto de que ao adotar uma abordagem colaborativa, a qual procura envolver os clientes em processos que consigam capturar as suas expectativas e percepções, as empresas podem manter a competitividade e aumentar a *performance* com base na diferenciação alcançada através do conhecimento das reais demandas dos clientes. Durugbo e Pawar (2014) sustentam que existe a necessidade de mais pesquisas para se verificar o que realmente está sendo investigado em termos de co-criação. Pressupõe-se, portanto, que a co-criação, assim como a orientação para o mercado, da qual é um componente, podem ser relacionadas positivamente com o desempenho do negócio. Os mesmos autores identificaram que nos estudos que abordam a co-criação, as caracterizações e os modelos testados geralmente remetem à caracterização genérica e a necessidades específicas envolvidas com a co-criação. Sendo assim, identificaram 17 diferentes modelos conceituais de co-criação que foram utilizados nestas pesquisas, modelos estes que foram propostos para caracterizar, por exemplo, as contribuições do cliente e seu comportamento, o con-

texto dos recursos no desenvolvimento de produtos ou serviços, as práticas dos clientes durante a co-criação, dentre outros aspectos.

A partir desta contextualização, o objetivo do presente estudo foi o de analisar as pesquisas desenvolvidas que relacionam a co-criação com o desempenho organizacional (ou do negócio), evidenciando, principalmente, quais são os principais construtos envolvidos, de que maneira tais construtos foram operacionalizados e quais as relações propostas entre eles. Além disso, buscou-se verificar se estes estudos convergem ou divergem com os modelos conceituais de co-criação apresentados por Durugbo e Pawar (2014), e com as métricas de marketing apresentadas por Sampaio et al. (2011), bem como sugerir uma agenda de estudos futuros.

2. CO-CRIAÇÃO

O crescente desenvolvimento da área de marketing é um fator determinante que pode conduzir os gestores a alavancarem as empresas a conseguir criar valor. Uma das premissas básicas que sustenta esta afirmação é o fato de que as empresas não entregam valor, mas apenas fazem propostas de valor, o qual é criado junto aos clientes a partir do consumo, uso ou utilização dos produtos e/ou serviços (LUSCH; VARGO, TANNIRU, 2009).

De acordo com Wittel et al. (2011), as pesquisas em marketing parecem ser baseadas em uma separação artificial entre a produção e o consumo, onde os clientes são muitas vezes vistos como agentes passivos de várias ofertas, ao invés de participantes ativos no processo de criação de valor. Entretanto, existem evidências de que deve haver a substituição desta visão passiva dos clientes por uma visão ativa, em que os mesmos são convidados a utilizar a sua própria iniciativa, em vez de simplesmente reagir a perguntas e instruções pré-determinadas, e assim proporcionar novas oportunidades para as empresas criarem ofertas com maior valor para o cliente. Inclusive, Prahalad e Ramaswamy (2000) defendem que existe a premência de uma mudança de olhar sobre os clientes, os quais devem deixar de ser atores passivos para se tornarem participante ativos e co-criadores de valor.

Vargo e Lusch (2004), ao examinarem este fenômeno interativo entre as empresas e seus clientes, introduziram um conceito da lógica dominante de serviço (*S-D Logic*) e do foco no cliente, que enfatiza o desenvolvimento das relações entre as empresas e os clientes por meio do diálogo e da interação existente. Para Vargo (2008), a referida lógica enxerga o cliente como um recurso operante, ou seja, um recurso capaz de agir sobre outros recursos, e um parceiro de colaboração, que co-cria valor com a empresa, ao invés de ser apenas um “consultor” ou um recurso para idéias.

Aliás, Zwass (2010) define a co-criação como o conjunto das atividades em que os clientes estão envolvidos para a concepção e produção de valor superior que desejam, por meio da utilização de seus conhecimentos e de outros recursos, seja com outros clientes ou com outras empresas que buscam a criação de valor. O'Hern e Rindfleisch (2009) complementam que a co-criação se trata de uma atividade colaborativa no desenvolvimento de um novo produto (DNP) ou de um novo serviço (DNS), na qual os clientes contribuem ativamente e selecionam vários elementos de uma nova oferta para o mercado.

Diante disso, as empresas só podem alcançar um estado de co-criadoras de valor durante a interação com os seus clientes. Antes desta interação, a posição destas empresas é a de facilitadoras de valor, uma vez que tentam fornecer aos seus clientes bens e/ou serviços que podem ser utilizados para obter valor (GRÖNROOS, 2008).

O potencial que os clientes têm para se tornarem colaboradores ativos no DNP ou no DNS tem sido alvo de diversos estudos. Por este motivo, o fenômeno da co-criação das empresas com os clientes está relacionado a um bom número de conceitos e perspectivas, conforme pode ser analisado na Figura 1:

Figura 1: Conceitos envolvendo clientes como colaboradores no DNP e DNS

Conceitos	Características	Autores
<i>Lead user method</i>	Identificação de clientes de vanguarda, que são incentivados a encontrar soluções para novas necessidades.	Von Hippel (1986)
<i>Co-development</i>	Desenvolvimento conjunto de novos produtos e/ou serviços.	Neale e Corkindale (1998)
<i>Co-opting customer competence</i>	Os clientes se tornam uma nova fonte de competência para a empresa.	Prahalad e Ramaswamy (2000)
<i>User involvement</i>	Envolvimento do cliente no desenvolvimento de novos produtos, possibilitando a geração de idéias originais, valiosas e de realização que levam a inovação de sucesso.	Kristensson, Gustafsson e Archer (2004)
<i>Consumer involvement</i>	As empresas devem saber exatamente o que os consumidores-alvo querem em produtos e serviços. Para tanto, deve haver um forte e relevante envolvimento do consumidor no processo de geração de idéias para a comercialização.	Pitta, Franzak e Katsanis (1996)
<i>Customer interaction</i>	A interação do cliente durante determinadas fases do processo de desenvolvimento do novo produto tem um impacto positivo no sucesso do novo produto.	Gruner e Homburg (2000)
<i>Open innovation</i>	Uso de entradas e saídas intencionais conhecimento para acelerar a inovação interna e expandir os mercados. As empresas podem e devem usar idéias externas assim como idéias internas, e caminhos internos e externos para o mercado.	Chesbrough (2003)
<i>User-led innovation</i>	Quando um usuário vai além da funcionalidade atual de um produto, prevê as necessidades e funções que poderiam servir no futuro e remodela o produto adequadamente para o seu próprio uso.	Von Hippel (2005)
<i>Customer-active paradigm</i>	O cliente desenvolve a idéia do novo produto e toma a iniciativa de transferir para um fabricante interessado.	Von Hippel (2005)
<i>Participatory and convergence culture</i>	Uma cultura em que as pessoas não agem como apenas os consumidores, mas também como colaboradores ou produtores.	Jenkins (2006)
<i>Ad hoc innovation</i>	A construção interativa de uma solução para um determinado problema apresentado por um cliente.	De Vries (2006)

Fonte: Elaborada com base em Droege, Hildebrand e Forcada (2009), Wittel et al. (2011) e Durugbo e Pawar (2014).

As propostas de criação de valor podem ser co-produzidas por empresas e clientes, ou seja, pode-se colaborar com a co-criação de novos produtos e/ou serviços de tal maneira que a empresa interage e negocia com seus clientes para desenvolver uma proposta de valor. Este processo, por si só, se converte em uma parte da co-criação de valor do qual a empresa pode participar (BALLANTYNE et al., 2008).

Para Atuahene-Gima, Stanley e Olson (2005), as empresas que são orientadas para o mercado podem ser classificadas em responsivas ou proativas. A orientação para o mercado responsiva diz respeito às tentativas de uma empresa para descobrir, entender e satisfazer as necessidades expressas de seus clientes. Já a orientação proativa, segundo os autores, é um processo orientado para o cliente, no qual a empresa deve descobrir, entender e satisfazer as necessidades latentes de seus clientes ou descobrir novas oportunidades de mercado. Isto pode ser feito através do trabalho conjunto com os clientes potenciais ou mediante a realização de experimentos de mercado para descobrir necessidades ou demandas futuras. E é justamente tal condição proativa que permite a empresa desenvolver a co-criação.

Em acréscimo, Hoyer et al. (2010) afirmam que as pesquisas envolvendo co-criação entre a empresa e os clientes está em sua “infância”, e muitos aspectos ainda não são bem compreendidos. Diante disso, delineam e discutem um marco conceitual que incide sobre o grau de co-criação do cliente no processo de DNP. Entretanto, a maior contribuição deste estudo reside no fato dos autores examinarem os principais motivadores e os principais impedimentos para a ocorrência deste processo, estão sintetizados na Figura 2:

Figura 2: Motivadores e impedimentos para o processo de co-criação

Níveis	Motivadores	Impedimentos
Cliente ou consumidor	<ul style="list-style-type: none"> - Recompensas financeiras - Benefícios sociais - Conhecimento tecnológico - Razões psicológicas 	
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento dos benefícios - Redução de custos 	<ul style="list-style-type: none"> - Direitos de propriedade intelectual - Sobrecarga de informação - Inviabilidade de Produção - Preocupações sobre sigilo

Fonte: Adaptada de Hoyer et al. (2010).

É importante ressaltar que que a co-criação pode estar envolvida em diversas fases do processo de DNP e/ou de DNS. De acordo com Sawhney, Verona e Prandelli (2005), tradicionalmente, as empresas têm envolvido os clientes a co-criar valor nas fases iniciais do processo usando técnicas de pesquisa em marketing bem estabelecidas, tais como, grupos focais e *lead-users*. Entretanto, como estas técnicas são dispendiosas e proporcionam interações limitadas ao contexto empresa-cliente (ou consumidor), novas tecnologias relacionadas com a internet vem sendo gradativamente adotadas, pois permitem um aumento do escopo da interação das empresas com o mercado e mesmo entre os clientes.



Partindo do pressuposto de que vários estudos têm conceituado fatores para caracterizar o processo de co-criação, e de que alguns até propõem metodologias para a co-criação, Durugbo e Pawar (2014) observaram que há lacunas de pesquisa que necessitam ser exploradas. Os autores argumentam que são raros os estudos que analisaram a co-criação de uma forma que enfatize o papel do valor existente, ou que tenham formalizado o processo de co-criação com o objetivo de acrescentar rigor tanto para a pesquisa quanto para a prática das empresas, bem como que forneçam *insights* sobre as atividades que levem a um maior sucesso da co-criação.

Diante disso, os autores objetivaram propor um modelo unificado para a co-criação, que integrasse as funções estratégicas de envolvimento entre a empresa e os clientes ou consumidores, com base nos valores em uso e nos valores de troca existentes, além de selecionar técnicas específicas de co-criação. O estudo foi realizado dentro de uma empresa de semicondutores, na qual o modelo unificado foi aplicado em dois projetos colaborativos.

Além dos achados da pesquisa, o referido estudo evidencia que, na maioria das vezes, as descrições e os *frameworks* de co-criação têm focado na caracterização de necessidades intrínsecas à co-criação em relação a determinados elementos, tais como encontros (para discussão e levantamento de informações) e da participação de fornecedores e clientes. Estes modelos têm sido utilizados para caracterizar as contribuições do cliente e seu comportamento, situações de uso e o contexto de recursos no DNP ou no DNS, bem como práticas de consumo durante a co-criação.

Outros aspectos analisados incluem, por exemplo, as capacidades, a experiência, a inteligência, a governança, o serviço agregado, o valor, as funções e as atividades. Assim, os autores apresentam mais de uma dezena de modelos conceituais de co-criação que foram identificados, cujo enfoque está, basicamente, nas necessidades genéricas e também de domínio específico de alguns setores. Tais modelos são relacionados na Figura 3.

Figura 3: Modelos conceituais de co-criação

Tipos	Modelo conceitual	Descrição Básica do Modelo
Baseado em capacidades	<i>Capability-based</i>	Permitir que empresas e clientes interajam nos pontos de contatos para lucro das empresas e a satisfação dos clientes.
Foco na atividade	<i>Activity-focused</i>	Descrever possibilidades para o envolvimento do cliente, <i>co-design</i> , resolução de problemas, experiência do cliente e <i>self-service</i> .
Foco na comunidade	<i>Community-focused</i>	Ressaltar o comportamento competitivo e contribuições que geram idéias e comentários durante concurso de concepção.
Foco na experiência	<i>Experience-focused (a)</i>	Capturar necessárias redes de recursos globais e comunidades temáticas que fomentam o diálogo, acesso, transparência e risco-retorno.
	<i>Experience-focused (b)</i>	Descrever a proposição/realização de valor para as empresas, e percepção/expectativa de valor aos clientes.
Foco na governança	<i>Governance-focused (a)</i>	Refletir a importância do incentivo ao co-criadores e utilizando a tecnologia da informação para apoiar as tarefas.
	<i>Governance-focused (b)</i>	Refletir a mudança da empresa para a sociedade, e a reconfiguração do marketing para processos laborais gratuitos e não pagos.

Foco na inteligência	<i>Intelligence-focused</i>	Refletir em relação busca por uma emergência de soluções relevantes em relação às soluções completas e incompletas.
Foco no cliente	<i>Customer-focused (a)</i>	Refletir possibilidades de formas de valor utilitárias, simbólicas, hedônicas, relacionais e de custo, direcionadas para si ou para outros.
	<i>Customer-focused (b)</i>	Enfatizar a importância de envolver os clientes como parte da cadeia de valor.
Foco no consumidor	<i>Consumer-focused</i>	Ressaltar práticas de participação e criação de benefícios próprios, ou benefícios para um conjunto mais amplo de consumidores.
Foco no papel	<i>Role-focused</i>	Enfatizar a importância de facilitadores e criadores durante as interações fornecedor/cliente.
Foco no papel e no processo	<i>Process and role-focused</i>	Enfatizar a importância de combinar os processos de criação de valor entre fornecedor e cliente, via de papéis de facilitador/criador.
Foco no processo	<i>Process-focused</i>	Focar para os processos de clientes, de fornecedores e de encontro.
Foco no serviço	<i>Service-focused (a)</i>	Descrever como os sistemas de serviços acessam, adaptam e integram recursos.
	<i>Service-focused (b)</i>	Lançar luz sobre como os clientes podem ser integrados através da obtenção de informações de uso.

Fonte: Adaptada de Durugbo e Pawar (2014).

3. DESEMPENHO E MÉTRICAS DE MARKETING

Hurley e Hult (1998) argumentam que o desempenho organizacional está relacionado à capacidade que as empresas têm de inovar e com as orientações estratégicas voltadas tanto para o mercado quanto para a aprendizagem. Por sua vez, Han, Namwoon e Srivastava (1998) afirmam que a orientação para o mercado incrementa a capacidade de inovação das organizações, e que esta afeta positivamente o seu desempenho.

Para se medir o desempenho organizacional, diversos modelos com diferentes métricas costumam ser utilizados. Kaydos (1991) destaca que um sistema de medição de desempenho, para contribuir efetivamente para a gestão da organização, deve informar ou trazer evidências pertinentes à estratégia e aos valores da organização, identificar problemas e oportunidades, informar sobre os processos e sua relação com os objetivos da organização, apoiar a decisão, definir as responsabilidades e criar índice ou indicadores de desempenho.

O desempenho vem sendo alvo constante de pesquisas, tendo em vista a sua importância no contexto do marketing e da gestão empresarial. Para Kumar e Shah (2009), tanto os pesquisadores quanto os gestores estão sob crescente pressão no sentido de compreender e explicar de que maneira os ativos e os recursos utilizados impactam no desempenho dos negócios. Na maioria das vezes, as pesquisas medem o impacto das estratégias

de marketing no desempenho organizacional por meio de questionários destinados a um único entrevistado, pertencente a uma única empresa envolvida em um relacionamento específico, e os dados levantados são baseados, muitas vezes, em medições subjetivas. Estas respostas são insuficientes quando as pesquisas tentam investigar o valor co-criado nas relações entre empresas, porque eles não captam adequadamente alguns aspectos multifuncionais e interorganizacionais (STUART et al., 2002).

Buscando medir o desempenho, Moorman e Lehmann (2004), por exemplo, desenvolveram um modelo que liga as ações de marketing das empresas com o desempenho, envolvendo basicamente aspectos financeiros, tais como a rentabilidade, os custos envolvidos e as receitas geradas. Já as métricas propostas por Gupta e Govindarajan (1984) são mais adequadas quando se busca medir o desempenho em termos de lucratividades do fornecedor dentro do relacionamento com o cliente. Estas métricas buscam, resumidamente, avaliar o lucro líquido do fornecedor a partir da relação existente entre as partes, a margem de lucro em relação às vendas, a produtividade e o giro de capital decorrente do relacionamento.

Byrd e Davidson (2003) seguem a mesma ideia, indicando que o desempenho deve ser medido a partir da utilização de medidas financeiras. Segundo estes autores, o desempenho da empresa é definido como a medida em que a empresa tem um melhor retorno sobre o capital próprio e sobre os investimentos realizados, além das vendas propriamente ditas, cuja medição está diretamente relacionada com a sua participação de mercado (*market share*) e seu volume de negócios (faturamento, receitas).

Todavia, Rosenbusch, Brinckmann, e Bausch (2011) realizaram uma meta-análise sobre o desempenho em pequenas e médias empresas (PMEs), e agruparam os indicadores de desempenho destas empresas com base em três grupos: retornos contábeis, crescimento e desempenho no mercado de ações. Além disso, identificaram que o desempenho organizacional das PMEs era decorrente da inovação, nos seus diferentes tipos, além do tempo de mercado da empresa e da cultura em que ela está inserida.

Há evidências, portanto, de que o processo de P,D&I – Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação tem um importante papel no desempenho financeiro das empresas. Entretanto, quando as negociações das empresas que investem neste quesito são complementadas pelo capital relacional, há um desempenho muito maior. Assim sendo, é essencial que as empresas busquem desenvolver a confiança no relacionamento com os seus clientes, pois os benefícios decorrentes de um bom processo de P,D&I estão disponíveis apenas para aqueles que podem construir relações de confiança com seus clientes (KOHTAMÄKI; PARTANEN; MÖLLER, 2013).

Pattikawa, Verwaal e Commandeur (2006) também realizaram uma meta-análise, que buscava resumir os conhecimentos acumulados sobre o desempenho de projetos de novos produtos. Partindo do pressuposto de que o desempenho do novo produto é determinado pela interação do ambiente de mercado com a estratégia do novo produto ou serviço e do seu processo de desenvolvimento, eles categorizaram os antecedentes em quatro grandes categorias, quais sejam a estratégia, o ambiente, a proficiência de execução das atividades de desenvolvimento de produto e as variáveis organizacionais.

Ao realizarem um estudo para analisar a forma de como os gestores abordam as medidas de marketing no contexto brasileiro, Sampaio et al. (2011) propuseram quatro categorias de indicadores que buscam medir o desempenho em marketing. A primeira apresenta os

indicadores de promoção, como, por exemplo, a compra em promoção, o retorno da comunicação e as indicações de clientes. A categoria seguinte é composta por aspectos comportamentais dos clientes, como é o caso da satisfação, qualidade percebida e reclamações. A terceira categoria traz os indicadores financeiros, tais como o lucro, a rentabilidade, os investimentos em marketing e as vendas. Por fim, foram classificados os indicadores de mercado e de inovação, tais como número de novos produtos ou serviços, participação de mercado e variações nos preços. A Figura 4 apresenta esta categorização:

Figura 4: Métricas em marketing.

Aspectos Medidos	Descrição	Indicadores de Desempenho
Indicadores de promoção	Métricas que podem ser diretamente relacionados com o processo de promoção: para o cliente, distribuidor e intermediários.	<ul style="list-style-type: none"> - Valor médio das transações - Aquisição por promoção - Retorno sobre comunicação - Indicação de clientes
Indicadores do comportamento do cliente e dos intermediários	Métricas que estão diretamente associados com pensamentos, atitudes e ações dos clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento da marca/produto - Número de reclamações - Satisfação do cliente - Qualidade percebida - Ciclo de vida do cliente - Número de clientes - Número de contatos - Intenção de compra
Indicadores financeiros	Medidas que têm um impacto sobre fluxo de caixa da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Lucro e rentabilidade - Margens brutas - Taxa de desconto - Retorno sobre investimentos - Volume de vendas - Investimentos em marketing
Indicadores de mercado e inovação	Métricas relacionadas aos distribuidores, à oferta e à demanda.	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade do produto ou serviço - Número de novos produtos ou serviços - Participação de mercado - Variação dos preços

Fonte: Adaptada de Sampaio et al. (2011).

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Levando em consideração o objetivo do estudo, que era o de analisar os estudos que relacionam a co-criação com o desempenho das organizações, pode-se caracterizá-lo como uma pesquisa natureza qualitativo-exploratória (SCOTT; GARNER, 2013), utilizando-se a análise de conteúdo como método central para análise dos dados (BARDIN, 2009).

Inicialmente, definiu-se o escopo para a coleta de dados, tendo em vista a busca por artigos que contemplassem a co-criação e o desempenho, independentemente do método de pesquisa utilizado. Desse modo, buscou-se consultar os artigos que tivessem os termos “*co-creation*” e “*performance*” presentes no no título (*title*), no resumo (*abstract*) ou nas palavras-chave (*keywords*). Quando necessário, foram aplicados filtros para delimitar artigos apenas da área de gestão, por artigos completos revisados por pares e disponíveis para download.

A coleta de dados, ou seja, a busca pelos artigos publicados, foi realizada em bases de dados internacionais, ou seja, as seguintes bases: Proquest, Science Direct, Scopus e Web of Science, sendo localizados 102 artigos no total. Os argumentos de pesquisa e os artigos localizados em cada uma destas bases de pesquisa estão sintetizados na Figura 5:

Figura 5: Artigos localizados na fase inicial da pesquisa.

Base de Dados	Argumentos de Busca	Artigos Localizados
Proquest	ab(“co-creation”) AND ab(“performance”) Texto completo: Texto completo incluído, Tipo de fonte: Scholarly Journals, Tipo de documento: Article	26
Science Direct	TITLE-ABSTR-KEY(“co-creation”) and TITLE-ABSTR-KEY(“performance”) [All Sources(Business, Management and Accounting	12
Scopus	TITLE-ABS-KEY(“co-creation” AND “performance”) AND SUBJAREA(mult OR arts OR busi OR deci OR econ OR psyc OR soci) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, “ar”)) AND (LIMIT TO (SUBAREA, “BUSI”))	17
Web of Science	Tópico: (“co-creation” AND “performance”) Refinado por: Domínios de pesquisa: (SOCIAL SCIENCES OR SCIENCE TECHNOLOGY) AND Áreas de pesquisa: (BUSINESS ECONOMICS) AND Tipos de documento: (ARTICLE) Tempo estipulado: Todos os anos.	47

Fonte: Elaborada pelos autores com base na pesquisa realizada.

Em um segundo momento, foi feita uma verificação nos artigos buscando identificar a ocorrências de itens duplicados, visto que as buscas a partir de diferentes bases de dados podem remeter aos mesmos periódicos. Além disso, foi realizada uma leitura flutuante (BARDIN, 2009) nos artigos, sendo também excluídos da amostra aqueles que não apresentavam de forma clara e definida os aspectos que se buscava analisar (relação entre co-criação e desempenho).

Finalizada esta etapa, os 30 artigos restantes foram agrupados por ano de publicação e por método de pesquisa empregado nos mesmos, observando que todos eles foram publicados nos últimos cinco anos, demonstrando a emergência dos dois temas quando pesquisados em conjunto. O detalhamento dos artigos, ao final desta etapa, é apresentado na Tabela 1:

Tabela 1: Artigos publicados sobre co-criação e desempenho

Anos	Surveys	Estudos de Caso	Experimento	Outros Métodos	Total
2010	2	-	-	1	3
2011	1	-	-	2	3
2012	6	2	-	2	10
2013	5	4	-	1	10
2014	2	1	1	-	4
Total	16	7	1	6	30

Fonte: Elaborada pelos autores com base na pesquisa realizada.

Para prosseguir para a efetiva análise dos artigos, foi realizado um último recorte, optando-se em considerar os artigos que foram desenvolvidos pelos métodos de pesquisa survey e estudo de caso. Ressalta-se que estas abordagens apresentam relações estatísticas ou analíticas, não se tratando apenas de proposições teóricas. Além disso, foram retirados da amostra os artigos que não apresentavam os construtos e indicadores associados à co-criação e ao desempenho.

De acordo com Bardin (2009), nas primeiras fases de uma análise de conteúdo (pré-análise), é que se faz a constituição do *corpus*, ou seja, a formação do conjunto dos documentos, neste caso os artigos, que foram selecionados e que foram submetidos aos procedimentos analíticos. Assim sendo, os 12 artigos que foram efetivamente utilizados e analisados neste estudo estão apresentados na Figura 6.

Figura 6: Artigos selecionados para a análise

Nº	Autores	Ano	Origem	Ambiência da Pesquisa
1	Lin, Wang e Yu	2010	Taiwan	Indústria de alta tecnologia
2	Rodríguez, Alvarez e Vijande	2010	Espanha	Serviços hoteleiros
3	Wittel et al.	2011	Suécia	Indústria e serviços em geral
4	Enz e Lambert	2012	EUA e Reino Unido	Comércio e serviços de alimentação
5	Füller et al.	2012	Áustria	Indústrias
6	Gallan et al.	2013	EUA	Serviços médicos
7	Grissemann e Stokburger-Sauer	2012	Áustria	Agência de viagens
8	Gustafsson, Krintensson e Wittel	2012	Noruega e Suécia	Gestores de DNP/DNS
9	Novani e Kijima	2012	Japão	Empresa aérea
10	O'Cass e Ngo	2012	Austrália	Diversos
11	Edvardsson et al.	2013	Suécia, Suíça e Alemanha	Empresas de serviços
12	Santos-Vijande, Gonzáles-Mieres e López-Sánchez	2013	Espanha	Empresas de serviços de conhecimento intensivo

Fonte: Elaborada pelos autores com base na pesquisa realizada.

4.1. DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE: BASES TEÓRICAS UTILIZADAS

Ao observarem que há diversas lacunas nas pesquisas sobre co-criação, Durugbo e Pawar (2014) propuseram um modelo unificado para a co-criação, que integrasse as funções estratégicas de envolvimento entre a empresa e os consumidores, com base nos valores em uso de valores de troca existentes, além de selecionar técnicas específicas de co-criação. Para desenvolverem este estudo, os autores enfatizaram a necessidade de uma categorização das tipologias de co-criação.

A partir de uma revisão da literatura, os mesmos identificaram, portanto, 17 diferentes abordagens, que foram denominadas de modelos conceituais de co-criação. Estes modelos foram considerados como códigos para a geração de categorias maiores, a partir dos estudos analisados. Para facilitar esta análise, foi elaborada a Figura 7.

Figura 7: Comparativo das tipologias de co-criação analisadas

Durugbo e Pawar (2014) – Base Teórica		Demais Estudos Analisados		
Descrição do Modelo de Co-Criação	Tipos	Estudos Analisados	Caracterização	Categorias Geradas
Permitir que empresas e clientes interajam nos pontos de contatos para lucro das empresas e a satisfação dos clientes.	Baseado em capacidades	Santos-Vijande, Gonzáles-Mieres e López-Sánchez (2013)	Conhecer as necessidades e os desejos dos clientes para sua satisfação.	Co-criação de valor
Enfatizar a importância de envolver os clientes como parte da cadeia de valor.	Foco no cliente	Lin, Wang e Yu (2010)	Criar e entregar valor via relacionamentos empresa/clientes.	
Descrever a proposição/ realização de valor para as empresas, e percepção/ expectativa de valor aos clientes.	Foco na experiência	Enz e Lambert (2012)	Valor que cada parte do relacionamento ajuda a co-criar.	
Refletir em relação busca por uma emergência de soluções relevantes em relação às soluções completas e incompletas.	Foco no valor	Gallan et al. (2013)	Clientes compartilham informações, dão sugestões, e se engajam na tomada de decisão compartilhada.	

Permitir que empresas e clientes interajam nos pontos de contatos para lucro das empresas e a satisfação dos clientes.	Baseado em capacidades	Grissemann e Stokburger-Sauer (2012)	Técnicas proativas de marketing, com a participação dos usuários, resulta em inovações, menos concorrentes e mais lucros.	Co-criação de produtos
Descrever possibilidades para o envolvimento do cliente, co-design, resolução de problemas, experiência do cliente e <i>self-service</i> .	Foco na atividade	Edvardsson, et al. (2013)	Clientes contribuem ativamente nos elementos de um novo produto.	
Permitir que empresas e clientes interajam nos pontos de contatos para lucro das empresas e a satisfação dos clientes.	Baseado em capacidades	Gustafsson et al. (2012)	Diferentes formas de se comunicar e interagir com os clientes.	
Ressaltar o comportamento competitivo e contribuições que geram idéias e comentários durante concurso de concepção.	Foco na comunidade	O’Cass e Ngo (2012)	Envolvimento dos clientes em operações que estão em curso, por meio de <i>inputs</i> no processo de criação.	Co-criação de processos
Enfatizar o papel da informação para a realização de produtos e serviços integrados.	Foco na inteligência	Wittel et al. (2011)	Clientes participam ativamente no desenvolvimento de serviços, com informações sobre as suas necessidades e/ou com sugestões de idéias para futuros serviços.	Co-criação de serviços
Descrever possibilidades para o envolvimento do cliente, co- <i>design</i> , resolução de problemas, experiência do cliente e <i>self-service</i> .	Foco na atividade	Füller et al. (2012)	Clientes atuais e/ou potenciais trabalham com a empresa durante as várias fases do processo de desenvolvimento.	
Lançar luz sobre como os clientes podem ser integrados através da obtenção de informações de uso.	Foco no serviço	Rodríguez, Alvarez e Vijande (2010)	Participação dos clientes no DNS.	

Fonte: Elaborada pelos autores com base na pesquisa realizada.

As quatro categorias consistem em: co-criação de valor, co-criação de produtos, co-criação de processos e co-criação de serviços. Com base nesta análise, foi possível entender que a co-criação de valor é baseada em capacidades, apresentando foco no cliente e na experiência. A co-criação de produtos é baseada em capacidades e foco na atividade, enquanto a co-criação de processos tem foco na comunidade. Já a co-criação de serviços tem foco na atividade e na utilização de inteligência.



5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. OPERACIONALIZAÇÃO DA CO-CRIAÇÃO E SUAS RELAÇÕES

Em relação à co-criação, foram identificados quatro tipos diferentes de co-criação, quais sejam, a de valor, de produtos, de processos e de serviços. Conforme pode ser verificado na Figura 8, mesmo quando a tipologia utilizada se refere à co-criação de valor, que representa metade dos estudos selecionados, foi utilizada uma grande variedade de operacionalizações do construto e diferentes embasamentos teóricos para caracterizá-lo.

Figura 8: Tipos de co-criação identificados nos estudos.

Tipos	Operacionalização	Caracterização
Co-criação de valor (6)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>antecedente</u> do desempenho organizacional (1) - <u>mediador</u> entre a orientação para o mercado e o desempenho da cadeia de suprimentos (1) - <u>mediador</u> entre o marketing interno e o desempenho de clientes (1) - <u>mediador</u> entre a positividade do cliente e o desempenho de clientes (1) - <u>mediador</u> entre a interação de clientes e a o desempenho da aprendizagem (1) - <u>consequente</u> da capacidade de inovação de produto e da capacidade de marketing (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - conhecer os desejos e necessidades dos consumidores para sua satisfação (2) - criar e entregar valor via relacionamentos empresa/clientes (1) - participação dos clientes no DNS (1) - valor que cada parte do relacionamento ajuda a co-criar (1) - clientes compartilham informações, dão sugestões, e se engajam na tomada de decisões compartilhadas (1)
Co-criação de produtos (3)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>antecedente</u> do desempenho do projeto (2) - <u>consequente</u> da criatividade dos clientes (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - técnicas proativas de marketing, com a participação dos usuários, resulta em inovações, menos concorrentes e mais lucros (1) - consumidores contribuem ativamente nos elementos de um novo produto (1) - diferentes formas de se comunicar e interagir com os clientes (1)
Co-criação de processos (1)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>mediador</u> entre o suporte da empresa para a co-criação e desempenho de clientes (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - envolvimento dos clientes em operações que estão em curso, por meio de <i>inputs</i> no processo de criação (1)
Co-criação de serviços (2)	<ul style="list-style-type: none"> - <u>antecedente</u> do desempenho de novos serviços, e <u>antecedente</u> do desempenho de clientes (1) - <u>antecedente</u> de desempenho organizacional (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - clientes participam ativamente no desenvolvimento de serviços, com informações sobre as suas necessidades e/ou com sugestões de ideias para futuros serviços (1) - clientes atuais e/ou potenciais trabalham com a empresa durante as várias fases do processo de desenvolvimento (1)

Fonte: Elaborada pelos autores com base na pesquisa realizada.

Obs.: Os números entre parênteses indicam a quantidade de ocorrências (estudos analisados).

É pertinente comentar que, quando analisadas a operacionalização e os relacionamentos da co-criação, independente da sua tipologia, percebe-se que em determinados estudos ela é apresentada no *framework* como um antecedente, relacionando-se com diferentes construtos.

Quando se analisa a caracterização das tipologias de co-criação identificadas nos estudos, percebe-se um efetivo alinhamento conceitual, todos envolvendo a participação dos clientes e consumidores nas atividades de marketing das empresas. Os termos chave identificados nesse quesito, como por exemplo, a interação empresa-cliente, a participação ativa dos clientes e compartilhamento de informações, convergem com o conceito de Zwass (2010), pelo qual a co-criação pode ser definida como o conjunto de atividades em que os clientes estão envolvidos com as empresas para a criação e produção de valor superior, através da utilização de seus conhecimentos e de outros recursos.

Já ao se analisar as métricas utilizadas para avaliar a co-criação, percebe-se que não existe uma padronização das mesmas. Por exemplo, mesmo nos estudos que buscavam medir a co-criação de valor, foram identificados 16 diferentes abordagens de indicadores, variando desde ganhos financeiros, compartilhamento de experiências, até redução de tempo no DNS. Este último enfoque, do ganho de tempo, juntamente com a participação ativa dos clientes, foram as únicas métricas utilizadas em todas as quatro tipologias de co-criação.

5.2. MODELOS CONCEITUAIS DE CO-CRIAÇÃO: OPORTUNIDADES DE PESQUISA

Conforme abordado no referencial teórico que trata da co-criação, o potencial que os clientes têm para se envolverem ativamente no DNP e no DNS já é alvo de estudo de muitos pesquisadores (VON HIPPEL, 1986; CHESBROUGH, 2003; JENKINS, 2006), embora a terminologia seja relativamente nova. Estudos que abordem essa participação dos clientes nas operações de marketing das empresas poderiam servir para trazer mais esclarecimentos sobre o tema, bem como contribuir com o aspecto conceitual daquilo que atualmente é estudado na co-criação.

Já em relação às tipologias e características da co-criação, verificou-se que a partir da análise de uma amostra de 12 pesquisas empíricas, o construto era abordado sob diferentes enfoques. Alguns estudos apresentavam a co-criação de valor, outros de produto e serviço, e outros ainda de processo. Quando comparadas essas tipologias com um estudo recente da área (DURUGBO; PAWAR, 2014), que apresentava uma categorização a partir das principais pesquisas sobre o assunto, percebeu-se uma grande divergência.

Em decorrência disso, tal como sugeriram Droege, Hildebrand e Forcada (2009) quando estudaram empresas prestadoras de serviço, devido ao fato de até o momento não haver um consenso a respeito de uma categorização de co-criação. Por isso, mais estudos são necessários para avaliar as categorizações existentes, ou até criar novas taxonomias que possam servir de subsídios teóricos para outros estudos sobre o tema.

5.3. OPERACIONALIZAÇÃO DO DESEMPENHO E SUAS RELAÇÕES

O desempenho também é apresentado sob diferentes tipologias. A partir da leitura do referencial teórico destes estudos, e da interpretação dos modelos apresentados, foram identificados oito diferentes tipos de desempenho: da cadeia de suprimentos, de clientes, de projeto, de produto, da aprendizagem, de valor, de serviço e organizacional. Merece destaque que grande parte destas pesquisas utiliza o desempenho organizacional e o de clientes para medir os resultados de marketing.

Ainda, no que tange à operacionalização do desempenho nos modelos e *frameworks* destas pesquisas, percebe-se que não há uma grande variedade de diferentes utilizações do construto. Em função da sua caracterização, de ser o resultado de algum ato ou ação da empresa, em praticamente todos os estudos ele apresenta-se como um consequente do *framework* proposto, conforme pode ser verificado na Figura 9:

Figura 9: Tipos de desempenho identificados nos estudos

Tipos	Operacionalização	Caracterização	Métricas
Da cadeia de suprimentos (1)	- <u>consequente</u> da orientação para o mercado e da co-criação de valor (1)	- recursos intelectuais, físicos e organizacionais aumentam a eficiência da cadeia de suprimentos (1)	- flexibilidade nos sistemas de entrega (1) - fortalecer as parcerias com fornecedores (1) - custos competitivos (1) - ciclos mais curtos de pedidos (1) - flexibilidade na resposta aos clientes (1)
De clientes (3)	- <u>mediador</u> entre co-criação de valor e desempenho organizacional (1) - <u>consequente</u> da co-criação de valor (1) - <u>consequente</u> da co-criação de serviços (1)	- resultados de clientes (2) - resultado de uma experiência que atende ou excede a necessidade do cliente (1) - o próprio esforço dos clientes pode ser traduzido para o mercado (1)	- grau de satisfação (3) - grau de lealdade (1) - valor adicionado aos clientes (2) - redução de reclamações (2) - melhora da imagem da empresa (2) - satisfação com a atenção dada (1) - satisfação com o tratamento recebido (1) - satisfação com experiência positiva na relação (1) - retenção de clientes (2) - melhoria da comunicação com os clientes (2)
Organiza-cional (3)	- <u>consequente</u> da co-criação de valor e do desempenho de clientes (1) - <u>consequente</u> da co-criação de valor (1) - <u>consequente</u> da co-criação do processo (1) - <u>consequente</u> da co-criação de serviços (1)	- medidas financeiras e de mercado (1) - medidas financeiras (1) - resultados atitudinais (1) - impacto na melhoria dos resultados do negócio em relação à concorrência.(1)	- vendas (2) - cota de mercado (2) - lucros (2) - rentabilidade (1) - redução de custos (1) - satisfação com o serviço aos cliente (1) - satisfação durante a visita na empresa (1) - superação de expectativas (1)

De projeto (2)	- <u>consequente</u> da co-criação de produtos (2)	- medidas financeiras (1) - medidas de valorização dos participantes (1)	- margem de lucro (1) - satisfação (1)
De produto (1)	- <u>consequente</u> da co-criação de produtos (1)	- medidas financeiras (1)	- volume de vendas (1) - rentabilidade geral (1) - rentabilidade em relação ao objetivo (1)
Da aprendi-zagem (1)	- <u>consequente</u> da co-criação de valor (1)	- medidas de conhecimento em relação ao provedor de serviço (1)	- retorno da aprendizagem obtida (1)
De valor (1)	- <u>consequente</u> da capacidade de inovação de produto e da capacidade de marketing (1)	- empresas precisam entender as expectativas dos clientes, e transformá-las em resultados de valor (1)	- satisfação às preferências pessoais dos clientes (1) - entrega de produtos de qualidade (1) - entregamos os produtos que são exatamente o que os clientes querem (1) - entregamos produtos que superem as expectativas dos clientes (1) - entregamos produtos com características inovadoras de desempenho (1)
De serviço (1)	- <u>consequente</u> da co-criação de serviços (1)	- desempenho dos novos serviços em relação aos objetivos de desenvolvimento de serviços (1)	- custos (1) - vendas (1) - satisfação de clientes (1) - lucratividade (1) - participação de mercado (1) - inovatividade (1)

Fonte: Elaborada pelos autores com base na pesquisa realizada.

Obs.1: Os números entre parênteses indicam a quantidade de ocorrências (estudos analisados).

Obs.2: O somatório (13) é maior que a amostra (12), pois um estudo utilizou dois construtos.

Em apenas um dos estudos o desempenho é apresentado como mediador. Nesse caso, trata-se do desempenho de clientes, localizado entre os construtos da co-criação de valor e o desempenho organizacional. É importante ressaltar que até mesmo nesse estudo seu consequente é também o desempenho, só que desta vez o desempenho organizacional.

Quando se analisa a caracterização conceitual do desempenho, a variedade conceitual também é extensa. Isso se deve ao enfoque que os pesquisadores deram ao resultado. Por exemplo, na pesquisa em que a análise foi em relação ao desempenho do projeto, a caracterização desses resultados foi direcionada tanto para o aspecto financeiro, quanto para medidas de valorização dos clientes. Ao se realizar uma análise nas demais tipologias do desempenho, percebe-se que esta caracterização está diretamente relacionada com as mé-



tricas que foram utilizadas para realizar a mensuração do construto. Estas métricas serão analisadas mais detalhadamente no próximo tópico.

5.4. MÉTRICAS DO DESEMPENHO DE MARKETING: OPORTUNIDADES DE PESQUISA

Embora a categorização das métricas de marketing em quatro grupos proposta por Sampaio et al. (2011) tenha sido realizada com base em vasta literatura, algumas divergências puderam ser identificadas. Por exemplo, a pesquisa realizada um ano antes por Lin, Wang e Yu (2010) já havia analisado a co-criação e sua relação com o desempenho da cadeia de suprimentos, utilizando uma escala adaptada de Gunasekaran, Patel e McGaughey (2004) e de Fawcett, Magnan e McCarter (2008).

Conforme pode ser verificado, o desempenho da cadeia de suprimentos foi avaliado por cinco métricas, das quais três puderam ser identificadas nas categorias de Sampaio et al. (2011). Entretanto, tanto a métrica de flexibilidade nos sistemas de entrega, quanto a parceria com fornecedores, não puderam ser classificadas. Emerge, então, uma nova possibilidade de pesquisa, que amplie a busca sobre as métricas que normalmente são utilizadas para mensurar o desempenho, independente de sua dimensão de análise.

Além disso, sugere-se uma pesquisa que busque sugerir os indicadores de marketing mais adequados para certos contextos. Por exemplo, de acordo com o seu ramo de atuação (indústria, comércio ou serviço), porte (micro, pequena, média ou grande) ou abrangência geográfica (nacional ou internacional).

5.5. ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE AS CATEGORIAS DE CO-CRIAÇÃO E DESEMPENHO

O contexto organizacional exige que as empresas direcionem seus esforços de marketing no sentido de envolver ativamente o cliente para que ele participe das decisões mercadológicas da empresa. Esta participação, que está sendo chamada de co-criação, é um fenômeno relativamente novo no contexto organizacional, sendo que a maioria dos estudos científicos realizados se concentram nos últimos dez ou quinze anos. Para as organizações, a co-criação representa uma peça importante para o seu desempenho.

A co-criação, quando analisada conjuntamente com o desempenho, é abordada sob diversas tipologias, como por exemplo, a co-criação de valor, de produtos, de processos e de serviços. O que todas elas têm em comum é o fato de serem apresentadas nos *frameworks* das pesquisas, na grande maioria das vezes, como variáveis antecedentes do desempenho. Ou seja, quando as organizações se valem da co-criação, há reflexos disso no seu desempenho.

Entretanto, o que se percebe que não há uma consolidação da literatura quando se trata dessa categorização da co-criação. Quando comparadas as tipologias identificadas nos estudos empíricos com uma recente sugestão de categorização (DURUGBO; PAWAR, 2014), percebe-se que os agrupamentos não utilizam a mesma nomenclatura, sugerindo-se, a partir disso, novos estudos que possam gerar tipologias convergentes acerca da co-criação.

O desempenho, por sua vez, quando analisado em estudos empíricos conjuntamente com a co-criação, também é abordado sob diferentes enfoques. Oito diferentes tipos de desempenho foram identificados: o desempenho da cadeia de suprimentos, o desempenho de clientes, o organizacional, de projeto, de produto, da aprendizagem, de valor e de serviço. Embora exista esta diversidade, cabe destacar que em praticamente todos os modelos apresentados o desempenho é apresentado como variável consequente.

Quando o assunto são as métricas utilizadas para avaliar o desempenho, elas também são diversas, pois buscam medir diferentes tipos de resultados. Ao se analisar individualmente e comparar com as métricas apresentadas em outro estudo (SAMPAIO et al., 2011), percebe-se nos estudos empíricos foram utilizadas duas métricas que não fizeram parte da categorização proposta, fazendo com que não houvesse uma convergência. Tanto a métrica de flexibilidade nos sistemas de entrega, quanto a parceria com fornecedores, não puderam ser classificadas, fazendo emergir uma possibilidade de pesquisa futura, ampliando e atualizando a referida categorização.

A Figura 10 resume as relações observadas na literatura, e apresenta lacunas e possibilidades de estudo. Por exemplo, os antecedentes da co-criação de serviços, pois nenhum estudo foi desenvolvido nesta direção. Também há lacunas em relação à orientação para o mercado na co-criação de produtos e de serviços, o que se identifica como oportunidades de pesquisa.

Figura 10: Relações identificadas nos estudos

Antecedentes (Variável Independente)	Categoria de Co-Criação (Variável Mediadora)	Tipo de Desempenho (Variável Independente)
Orientação para o Mercado Capacidade de Marketing Capacidade de Inovação de Produtos Positividade do Cliente Interação com Clientes Marketing Interno	Co-Criação de Valor	Desempenho de Valor Desempenho da Cadeia de Suprimentos Desempenho de Clientes Desempenho Organizacional Desempenho de Aprendizagem
Criatividade do Cliente	Co-Criação de Produtos	Desempenho de Projetos Desempenho de Produto
Suporte para a Co-Criação	Co-Criação de Processos	Desempenho de Clientes Desempenho Organizacional
	Co-Criação de Serviços	Desempenho do Serviço

Fonte: Elaborada pelos autores com base na pesquisa realizada.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi o de analisar as pesquisas que relacionam a co-criação com o desempenho, evidenciando quais os principais construtos envolvidos, de que maneira estes construtos foram operacionalizados e quais as relações propostas entre eles, identificando lacunas para uma proposta de agenda de pesquisa.

A partir de uma metodologia qualitativo-exploratória, foi possível identificar categorias de análise e analisar relações já testadas em estudos realizados, de modo a identificar lacunas de pesquisa que estimulem os pesquisadores a desenvolverem novos estudos com o intuito de contribuir para a área.

No entanto, tendo em vista uma amostra restrita de artigos coletados, em função das bases de dados utilizadas, sugere-se que esta limitação de pesquisa se torne outra provocação para o desenvolvimento de pesquisas futuras, a partir da replicação deste mesmo estudo em caráter longitudinal, o que possibilitaria, após dois ou três anos, avaliar a evolução científica na área da co-criação e do desempenho, verificando-se a sua evolução.

7. REFERÊNCIAS

ATUAHENE-GIMA, K.; STANLEY, S.F.; OLSON, E.M. The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. **Journal of Product Innovation Management**, v.22, n.6, p. 464-82, 2005.

BALLANTYNE, D.; VAREY, R.J.; FROW, P.; PAYNE, A. Service-dominant logic and value propositions: re-examining our mental models. **Otago Forum II – Academic Papers**, Otago, New Zealand, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Paris: PUF, 2009.

BYRD, T.A.; DAVIDSON, N.W. Examining possible antecedents of IT impact on the supply chain and its effect on firm performance. **Information & Management**, v. 41, n.2, p. 243-55, 2003.

BOLTON, R.N.; SAXENA-IYER, S. Interactive services: a framework, synthesis and research directions. **Journal of Interactive Marketing**, v.23, n.1, p.91-104, 2009.

CHESBROUGH, H. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

DE VRIES, E.I. Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services. **Research Policy**, v.35, n.7, p.1.037-1.051, 2006.

DROEGE, H.; HILDEBRAND, D.; FORCADA, M.A.H. Innovation in services: present findings, and future pathways. **Journal of Service Management**, v.20, n.2, p.131-155, 2009.

DURUGBO, C.; PAWAR, K. A unified model of the co-creation process. **Expert Systems with Applications**, v.41, n.9, p.4.373-4.387, 2014.

EDVARDSSON, B.; MEIREN, T.; SCHÄFER, A.; WITTEL, L. Having a strategy for new service development – does it really matter? **Journal of Service Management**, v.24, n.1, p.25-44, 2013.

ENZ, M.G.; LAMBERT, D.M. Using cross-functional, cross-firm teams to co-create value: the role of financial measures. **Industrial Marketing Management**, v.41, n.3, p.495-507, 2012.

FAWCETT, S.E.; MAGNAN, G.M.; MCCARTER, M.W. Three-stage implementation model for supply chain collaboration. **Journal of Business Logistics**, v.29, n.1, p.93-112, 2008.

FREEL, M.S.; HARRISON, R.T. Innovation and cooperation in the small firm sector: evidence from Northern Britain. **Regional Studies**, v.40, n.4, p.289-305, 2006.

FÜLLER, J.; MATZLER, K.; HUTTER, K.; HAUTZ, J. Consumers' creative talent: which characteristics qualify consumers for open innovation projects? An exploration of asymmetrical effects. **Creativity and Innovation Management**, v.21, n.3, p.247-262, 2012.

GALLAN, A.S.; JARVIS, C.B.; BROWN, S.W.; BITNER, M.J. Customer positivity and participation in services: an empirical test in a health care context. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.41, n.3, p.338-356, 2013.

GATIGNON, H.; XUEREB, J. Strategic orientation of the firm and new product performance. **Journal of Marketing Research**, v.34, n.1, p.77-90, 1997.

GRISSEMAN, U.S.; STOKBURGER-SAUER, N.E. Customer co-creation of travel services: the role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance. **Tourism Management**, v.33, n.6, p.1.483-1.492, 2012.

GRÖNROOS, C. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? **European Management Review**, v.20, n.4, p.298-314, 2008.

GRUNER, K.E.; HOMBURG, C. Does customer interaction enhance new product success? **Journal of Business Research**, v.49, n.1, p.1-14, 2000.

GUNASEKARAN, A.; PATEL, C.; MCGAUGHEY, R.E. A framework for supply chain performance measurement. **International Journal of Production Economics**, v.87, n.3, p.333-347, 2004.

GUPTA, A.K.; GOVINDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. **Academy of Management Journal**, v.27, n.1, p.25-41, 1984.

GUSTAFSSON, A.; KRISTENSSON, P.; WITTEL, L. Customer co-creation in service innovation: a matter of communication? **Journal of Service Management**, v.23, n.3, p.311-327, 2012.

HAN, J.K.; NAMWOON, K.; SRIVASTAVA, R.K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? **Journal of Marketing**, v.62, n.4, p.30-45, 1998.

HOYER, W.D.; CHANDY, R.; DOROTIC, M.; KRAFFT, M.; SINGH, S.S. Consumer cocreation in new product development. **Journal of Service Research**, v.13, n.3, p.283-296, 2010.

HURLEY, R.; HULT, T. Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v.62, n.4, p.42-54, 1998.

JAWORSKI, B.; KOHLI, A. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v.57, n.3, p.53-70, 1993.

JENKINS, H. **Convergence culture: where old and new media collide**. New York: New York University Press, 2006.

KAYDOS, W. **Measuring, managing, and maximizing performance: what every manager needs to know about quality and productivity to make real improvements in performance**. Cambridge: Productivity Press Inc., 1991.



KOHTAMÄKI, M.; PARTANEN, J; MÖLLER, K. Making a profit with R&D services – the critical role of relational capital. **Industrial Marketing Management**, v.42, n.1, p.71-81, 2013.

KRISTENSSON, P.; GUSTAFSSON, A.; ARCHER, T. Harnessing the creative potential among users. **Journal of Product Innovation Management**, v.21, n.1, p. 4-14, 2004.

KUMAR, V.; SHAH, D.; Expanding the role of marketing: from customer equity to market capitalization. **Journal of Marketing**, v.73, n.6, p.119-136, 2009.

LIN, Y.; WANG, Y.; YU, C. Investigating the drivers of the innovation in channel integration and supply chain performance: a strategy orientated perspective. **International Journal of Production Economics**, v.127, n.2, p.320-332, 2010.

LUSCH, R.F.; VARGO, S.L.; TANNIRU, M. Service, value networks and learning. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.38, n.1, p.19-31, 2009.

MOORMAN, C.; LEHMANN, D. R. **Assessing marketing strategy performance**. Cambridge: Marketing Science Institute, 2004.

NEALE, M.R.; CORKINDALE, D.R. Co-developing products: involving customers earlier and more deeply. **Long Range Planning**, v.31, n.3, p.418-25, 1998.

NOVANI, S.; KIJIMA, K. Value co-creation by customer-to-customer communication: social media and face-to-face for case of airline service selection. **Journal of Service Science & Management**, v.5, n.1, p.101-109, 2012.

OLIVER, R.W.; RUST, R.T.; VARKI, S. Real-time marketing. **Marketing Management**, v.7, n.4, p.28-37, 1998.

O'CASS, A.; NGO, L.V. Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. **Industrial Marketing Management**, v.41, n.1, p.125-135, 2012.

O'HERN, M.S.; RINDFLEISCH, A. Customer co-creation: a typology and research agenda. **Review of Marketing Research**, v.6, p.84-106, 2009.

PATTIKAWA, L.H.; VERWAAL, E.; COMMANDEUR, H.R. Understanding new product project performance. **European Journal of Marketing**, v.40, n.11/12, p.1.178-1.193, 2006.

PITTA, D.A.; FRANZAK, F.; KATSANIS, L.P. Redefining new product development teams: learning to actualize consumer contributions. **Journal of Product & Brand Management**, v.5, n.6, p.48-60, 1996.

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. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RODRÍGUEZ, N.G.; ÁLVAREZ, B.A.; VIJANDE, M.L.S. Aplicación de la lógica dominante del servicio (LDS) en el sector turístico: el marketing interno como antecedente de la cultura de co-creación de innovaciones con clientes y empleados. **Cuadernos de Gestión**, v.11, n.2, p.53-75, 2010.

ROSENBUSCH, N.; BRINCKMANN, J.; BAUSCH, A. Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. **Journal of Business Venturing**, v.26, n.4, p.441-457, 2011.

SAMPAIO, C.H.; SIMÕES, C.; PERIN, M.; ALMEIDA, A. Marketing metrics: insights from Brazilian managers. **Industrial Marketing Management**, v.40, p.8-16, 2011.

SANTOS-VIJANDE, M.L.; GONZÁLEZ-MIERES, C.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, J.A. An assessment of innovativeness in KIBS: implications on KIBS' co-creation culture, innovation capability, and performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v.28, n.2, p.86-102, 2013.

SAWHNEY, M.; VERONA, G.; PRANDELLI, E. Collaborating to compete: the internet as a platform for customer engagement in product innovation. **Journal of Interactive Marketing**, v.19, n.4, p.4-17, 2005.

SCOTT, G.; GARNER, R. **Doing qualitative research: designs, methods, and techniques**. 1st edition. Upper Saddle River: Pearson, 2013.

SLATER, S.; NARVER, J. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? **Journal of Marketing**, v.58, p.46-55, 1994.

STUART, F. I. et al. Effective case research in operations management: a process perspective. **Journal of Operations Management**, v.20, n.5, p.419-433, 2002.

VAN DOORN, J. et al. Customer engagement behavior: theoretical foundations and research directions. **Journal of Service Research**, v.13, n.3, p.253-266, 2010.

VARGO, S. Customer Integration and value creation – paradigmatic traps and perspectives. **Journal of Service Research**, v.11, n.2, p.211-215, 2008.

_____. VARGO, S.; LUSCH, R. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v.68, n.1, p.1-17, 2004.

VON HIPPEL, E. Lead users: a source of novel product concepts, **Management Science**, v.32, n.7, p.791-805, 1986.

_____. VON HIPPEL, E. **Democratizing innovation**. Boston: MIT Press, 2005.

WITTEL, L.; KRISTENSSON, P.; GUSTAFSSON, A.; LÖFGREN, M. Idea generation: customer co-creation versus traditional market research techniques, **Journal of Service Management**, v.22, n.2, p.140-159, 2011.

ZWASS, V. Co-creation: toward taxonomy and an integrated research perspective. **International Journal of Electronic Commerce**, v.15, n.1, p.11-48, 2010.

