

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO**

**GUILHERME CIRELLO CASAGRANDE JUNIOR**

**A PARTICIPAÇÃO DO VENDEDOR NO PROCESSO DE COCRIAÇÃO DE  
PRODUTOS:**

**Um Estudo na Indústria Têxtil**

**Porto Alegre**

**2018**

GUILHERME CIRELLO CASAGRANDE JUNIOR

**A PARTICIPAÇÃO DO VENDEDOR NO PROCESSO DE COCRIAÇÃO DE  
PRODUTOS:  
Um Estudo na Indústria Têxtil**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Celso Augusto de Matos

Porto Alegre

2018

C334p

Casagrande Junior, Guilherme Cirello

A participação do vendedor no processo de cocriação de produtos : um estudo na indústria têxtil / por Guilherme Cirello Casagrande Junior. – 2018.

114 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, RS, 2018.

“Orientador: Dr. Celso Augusto de Matos”.

1. Cocriação. 2. Vendedor. 3. Antecedentes de cocriação. 4. Consequentes da cocriação. 5. Criação de novos produtos.  
I. Título.

CDU: 658.5

GUILHERME CIRELLO CASAGRANDE JUNIOR

**A PARTICIPAÇÃO DO VENDEDOR NO PROCESSO DE COCRIAÇÃO DE  
PRODUTOS:**

**Um Estudo na Indústria Têxtil**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em (dia) (mês) (ano)

BANCA EXAMINADORA

---

Dr. Fernando de Oliveira Santini – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos

---

Dr. Ricardo Teixeira Veiga – Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG

---

Dr. Wagner Junior Ladeira – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos

---

Dr. Celso Augusto de Matos - Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos  
(Orientador)

Dedico este trabalho aos meus pais, Guilherme e Fabiana, que sempre me incentivaram e acreditaram nos meus sonhos, por mais loucos que pareçam. Dedico a Deus por me iluminar e estar sempre comigo.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradecer a Deus por me iluminar, me dar esta oportunidade, coragem e força para enfrentar esse grande desafio. Por muitas horas em que tudo pareceu dar errado, foi Ele quem me amparou e me acalmou.

Depois, e abaixo apenas de Deus, meu pai e minha mãe. Gui e Fabi, Deus me deu a oportunidade e vocês a tornaram possível. Eu os amo de uma maneira que não consigo transcrever aqui e em nenhum outro lugar! Gratidão!

Em seguida é fundamental agradecer a toda estrutura da Unidavi e do PPG de Administração da Unisinos: professores, secretaria e coordenação. Em especial, um agradecimento ao meu orientador Dr. Celso Augusto de Matos que acreditou neste trabalho, me ensinou, orientou, criticou, atendeu, mas acima de tudo, compartilhou um pouco do seu grande conhecimento como pesquisador. Celso, vou te admirar para sempre pelo grande professor e pesquisador que você é!

Depois, agradecer a todos que foram fundamentais para que esse trabalho se findasse: novamente meu pai e minha mãe (na etapa de coleta de dados) Cris, Ge, Luzia, Rosi, Vania, Vanderlei, Denise, Camila do Senac, Pati da Wizard, aos respondentes, aos centros atacadistas que me permitiram, em horário de expediente, visitar e apresentar meu projeto para os vendedores de cada loja, *experts* e todos os demais que por ventura posso ter deixado de mencionar aqui.

Também, é fundamental agradecer aos meus colegas de curso que junto comigo, passaram por esse período turbulento e engrandecedor. Em especial, Renato e Debora. Vocês foram a melhor e mais valiosa surpresa durante este período, vou levá-los para sempre comigo! Serendipidade! Fabi Arns, obrigado por todos os momentos de desabafo, conselhos, motivação e bolos deliciosos!

Não menos importante, preciso agradecer a todos os colaboradores da Baiki Badhai por entenderem a minha ausência ou a minha demora em resolver as demandas durante esse período! Obrigado! Também na esfera profissional, a Faculdade Senac Rio do Sul que confiou e oportunizou me descobrir como professor! Sentir isso é incrível! Obrigado por todo o suporte!

Por último, mas tão valoroso quanto os demais, a todos os amigos e familiares que entenderam as ausências, se preocuparam, e por várias vezes questionaram: “E o mestrado?” Obrigado família, Luan, Bruna, Galera da corrida, Rotaract e todos os outros. Em resposta à vocês: acho que acabou!

“Aqui no entanto nós não olhamos para trás por muito tempo, nós continuamos seguindo em frente, abrindo novas portas e fazendo coisas novas, porque somos curiosos...e a curiosidade continua nos conduzindo por novos caminhos. Siga em frente.” (Walt Disney)

## RESUMO

As formas das empresas trabalharem e se relacionarem com o mercado vêm mudando com o passar do tempo, focando no contexto de geração de valor, apoiado na Lógica Dominante de Serviço (LDS). Na LDS, destaca-se a cocriação de valor, que se dá através dos processos de interação que acontecem entre *stakeholders* em prol de valorizar um negócio e torná-lo mais competitivo. Esta pesquisa apresenta a figura do vendedor como um *stakeholder* cocriador de valor, e quais são os antecedentes e consequentes da cocriação para ele e para organização onde está inserido. Para isso, desenvolveu-se um modelo teórico contemplando os construtos Comunicação Aberta, Orientação para Aprendizagem, Habilidade de Cocriar, Intenção de Cocriar, Cocriação, Criação de Valor Relacional, Desempenho em Vendas e Criação de Novos Produtos. Posteriormente, realizou-se uma coleta de dados quantitativos através de um levantamento (*survey*) com uma amostra de 415 vendedores que atuam no mercado B2B na indústria têxtil a fim de investigar os aspectos mencionados anteriormente. A análise dos dados foi feita com base em estatísticas multivariadas e utilizou-se da técnica de Modelagem de Equações Estruturais para testar o modelo e investigar a relação entre os construtos que compõem o estudo. Os resultados da pesquisa apontam que a Cocriação é antecedida pelo processo de Comunicação Aberta, Orientação para Aprendizagem, Habilidade e Intenção de Cocriar, e a partir do momento em que é feita, assume (em partes) o papel de um construto mediador, e então, gera maior valor relacional, melhor desempenho em vendas e criação de novos produtos, uma vez que se aproveita o conhecimento que o vendedor detém em suas experiências de venda, e consegue-se criar, transformar e entregar soluções e agregação de valor para o mercado.

**Palavras-chave:** Cocriação. Vendedor. Antecedentes. Consequentes. Criação de Novos Produtos.

## ABSTRACT

The way companies work and interact with the market has changed over the last years. The constant preoccupation with profits has lost strength and has made room for the context of generation of value, supported by the Service Dominant Logic (SDL). Within the SDL, among various premises, the one that deals with the cocreation of value stands out, occurring as a result of the processes that take place among stakeholders, in the interest of valuing a business and making it more competitive. This research addresses the seller as a stakeholder and cocreator of value. In addition, the study investigates the antecedents and the consequents of cocreation. For that purpose, a theoretical model was developed, contemplating the constructs of Open Communication, Learning Orientation, Ability of Cocreating, Intention to cocreate, Cocreation, Creation of Relational Value, Performance in Sales, and New Products Creation. Hence, a survey was conducted with 415 sellers acting in the B2B market in the textile industry. An analysis of this data was made based on multivariate statistics, making use of Structural Equation Modeling in order to test the model and investigate the relation between the constructs that integrate this study. Findings support the constructs of Open Communication, Learning Orientation, Ability, and Intention as antecedents of Cocreation. As soon as it is applied, cocreation assume a mediation role, and generates more relational value, improve the performance in sales, and the new products creation, since the knowledge acquired by a seller through their experience of selling is fully utilized. In addition, it is made possible for one to create, change and contribute with solutions and added value to the market.

**Key words:** Cocreation. Seller. Antecedents. Consequents. New product creation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de criação de valor .....	25
Figura 2 - Modelo de cocriação de valores e aprendizagem .....	26
Figura 3 - Processos do cliente e do prestador de serviço.....	27
Figura 4 - Cocriação como um construto de terceira ordem e formativo .....	28
Figura 5 - Modelo DART: blocos de interação que constroem a cocriação de valor .	29
Figura 6 - Modelo conceitual do presente trabalho .....	47
Figura 7 - Idade dos respondentes.....	59
Figura 8 - Tempo de experiência em vendas .....	60
Figura 9 - Tempo de experiência com venda de roupas .....	61
Figura 10 - Porte da empresa com base no número de colaboradores .....	62
Figura 11 - Tempo de trabalho na empresa .....	63
Figura 12 - Modelo estrutural final.....	73
Figura 13 - Modelo com efeitos diretos .....	79
Figura 14 - Modelo com efeitos diretos, com Cocriação como Mediadora.....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação do conceito de Cocriação com os demais da área .....	31
Quadro 2 - Conceitos, operacionalização e confiabilidade dos construtos. ....	50
Quadro 3 - Confiabilidade dos Construtos no pré-teste com 53 casos .....	53
Quadro 4 - Variáveis que não apresentaram normalidade .....	58

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise das cargas fatoriais 1º modelo .....	65
Tabela 2 - Análise da validade convergente – Antes da purificação .....	66
Tabela 3 - Análise da validade convergente – Purificada.....	67
Tabela 4 - Resumo das variáveis .....	68
Tabela 5 - Correlações entre construtos .....	69
Tabela 6 - Análise da Variância extraída e compartilhada dos construtos – Fornell e Lacker (1981) .....	70
Tabela 7 - Análise da validade discriminante entre os construtos – Bagozzi e Philips (1982).....	71
Tabela 8 - Variância Total Explicada dos construtos.....	72
Tabela 9 - Índices de ajuste do modelo.....	74
Tabela 10 - Variância explicada dos construtos do modelo .....	75
Tabela 11 - Teste de hipóteses do modelo .....	76
Tabela 12 - Relações diretas e com Cocriação assumindo efeito mediador.....	82
Tabela 13 - Análise das hipóteses do modelo estrutural.....	88

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO E MODELO CONCEITUAL</b> .....	<b>18</b>
2.1 RELACIONAMENTO CLIENTE - EMPRESA ATRAVÉS DO VENDEDOR .....	18
2.2 COCRIAÇÃO .....	21
<b>2.2.1 Modelos de Cocriação e as diferentes abordagens utilizadas</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.2 Cocriação na Indústria Têxtil</b> .....	<b>32</b>
<b>2.2.3 Antecedentes de Cocriação</b> .....	<b>34</b>
2.3 O PAPEL DO VENDEDOR NA COCRIAÇÃO .....	35
<b>2.3.1 Comunicação Aberta</b> .....	<b>36</b>
<b>2.3.2 Orientação para Aprendizagem</b> .....	<b>37</b>
<b>2.3.3 Habilidade e intenção de Cocriar</b> .....	<b>39</b>
<b>2.3.4 Criação de Valor Relacional</b> .....	<b>41</b>
<b>2.3.5 Desempenho em Vendas</b> .....	<b>42</b>
<b>2.3.6 Cocriação e o desenvolvimento/criação de novos produtos</b> .....	<b>44</b>
2.4 MODELO CONCEITUAL .....	46
<b>3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS</b> .....	<b>48</b>
3.1 ETAPAS DA PESQUISA.....	48
<b>3.1.1 Participantes da pesquisa</b> .....	<b>48</b>
<b>3.1.2 Pesquisa quantitativa descritiva</b> .....	<b>49</b>
<b>3.1.3 Pré-teste</b> .....	<b>52</b>
<b>3.1.4 Preparação dos dados</b> .....	<b>53</b>
<b>3.1.5 Análise estatística</b> .....	<b>54</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>56</b>
4.1 PREPARAÇÃO DOS DADOS.....	56
<b>4.1.1 Dados ausentes (<i>Missing data</i>)</b> .....	<b>56</b>
<b>4.1.2 Valores discrepantes (<i>Outliers</i>)</b> .....	<b>56</b>
<b>4.1.3 Normalidade</b> .....	<b>57</b>
4.2 ANÁLISE DO PERFIL DA AMOSTRA.....	58
4.3 ANÁLISE DO MODELO DE MEDIDA .....	64
<b>4.3.1 Validade convergente</b> .....	<b>64</b>
<b>4.3.2 Validade discriminante</b> .....	<b>68</b>
<b>4.3.3 Variância do Método Comum (CBM)</b> .....	<b>71</b>
4.4 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL .....	72
<b>4.4.1 Teste do modelo conceitual de pesquisa</b> .....	<b>72</b>

<b>4.4.2 Teste de efeito mediador</b> .....	79
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES</b> .....	<b>84</b>
5.1 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	84
5.2 MODELO DE PESQUISA .....	87
5.3 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS .....	91
5.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	92
5.5 LIMITAÇÕES DE PESQUISA .....	93
5.6 PROPOSIÇÕES DE FUTURAS PESQUISAS .....	94
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>96</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS</b> .....	<b>109</b>
<b>APÊNDICE B – QUADRO DE ANTECEDENTES DE COCRIAÇÃO</b> .....	<b>111</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A forma das empresas trabalharem e se relacionarem com o mercado vêm mudando com o passar do tempo. Até os anos 2000, havia uma preocupação em entregar produtos, ou seja, a interação entre empresa e mercado se dava através da troca de bens criados unicamente pela organização em busca de lucros (SAVITT, 1990). Na última década, apesar do lucro continuar sendo o maior objetivo das organizações, há uma preocupação com o cliente, e com a forma de propor e criar valor junto com ele, conforme o prisma de Vargo e Lusch (2004) com a Lógica Dominante de Serviço (LDS) e demais pesquisadores através de estudos na área da cocriação (DONG; SIVAKUMAR, 2017).

A cocriação é um tema relativamente novo, que começou a ter mais atenção dos pesquisadores desde o nascimento da Lógica Dominante de Serviço, no ano de 2004. Por conta disso, estudos nas mais variadas áreas já foram realizados no Brasil e no mundo, e é possível perceber um crescimento nos estudos relacionados ao tema nos últimos anos (MORAIS E SANTOS, 2015). Entretanto, poucos estudos foram realizados considerando o papel do vendedor como um potencial agente de cocriação de valor na relação entre empresa e mercado (BLOCKER et al., 2012).

O vendedor pode contribuir neste processo pois, espera-se que o mesmo detenha conhecimento do produto que vende, e também dos consumidores que compram este produto (VERBEKE et al., 2011). Neste aspecto, a equipe de vendas é vista como uma fonte de informação para as organizações no que tange a contribuir com informações relevantes e pertinentes acerca do mercado em que aquela empresa atua através do processo de integração de recursos (KAUR et al., 2015; CROSS et al., 2001; JUDSON et al., 2009; LIU; COMER, 2007).

Contudo, essas informações só podem ser coletadas a partir do momento em que a empresa esteja orientada, e acima de tudo disposta a capacitar seus vendedores a aprenderem com as situações do dia-a-dia, para que a partir disso, inovações e vantagens competitivas se desenvolvam dentro do ambiente organizacional (EASTERBY-SMITH et al., 2000) adotando uma orientação para aprendizagem.

Entretanto, de nada adianta o vendedor estar orientado a aprender, adquirir informação, assumir um papel de intermediador de conhecimento (VERBEKE et al., 2011), se a empresa não permite com que ele seja ouvido em sua totalidade, já que

muitas vezes, grande parte das informações do vendedor são ignoradas ou não ganham confiança por parte da organização, simplesmente por ela não querer aquelas informações (GORDON et al., 1997).

Vargo e Lusch (2004) defendem que todo consumidor é um cocriador de valor. Porém, quem faz o contato direto com os consumidores, se não os vendedores? Por isso, o presente trabalho visa apresentar o vendedor como um cocriador de valor, especificamente no setor de desenvolvimento de produto.

Parte-se do pressuposto que o vendedor, primeiramente, conhece o mercado e as ações da concorrência, coleta informações dos clientes que provavelmente não seriam coletadas através de pesquisas de mercado tradicionais por meio de um processo de comunicação aberta (HAUSEMAN, 2004; NEGHINA et al., 2014), e por conta disso consegue avaliar e visualizar a aceitação de novos produtos pelo mercado (GORDON et al., 1997; JUDSON et al., 2006; JUDSON et al., 2009; LAMBERT; MARMORSTEIN; SHARMA, 1990; MALSHE; BIEMANS, 2014).

Desta forma, ele tem um grande potencial de desenvolver a habilidade de cocriar e contribuir diretamente no processo de desenvolvimento de novos produtos, em busca de entregar aos clientes, o que eles efetivamente esperam (HAUSER et al., 2006; O'HERN; RINDFLEISCH, 2009; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a; MAHR et al., 2014).

O fato de poder contribuir, se envolver, se sentir engajado, e acima de tudo interagir no processo de desenvolvimento de produto, tende a fazer com que o vendedor tenha um maior desempenho em vendas, conforme exposto por Churchill e seus colegas (1985) onde defendem que o produto que está sendo vendido tem o poder de influenciar o desempenho do vendedor.

Entregar ao cliente o que ele efetivamente espera tem um grande impacto no relacionamento do vendedor com o mesmo, já que a partir do momento que o vendedor consegue solucionar o problema de um cliente, ele passa a ser visto como uma figura confiável, e isso faz com que ele consiga criar um relacionamento longo e duradouro, ou, em outras palavras, tenha capacidade de criar valor relacional (LE MEUNIER-FITZHUG et al., 2011; JACKSON ET AL., 1994).

Portanto, entende-se que além da cocriação gerar benefícios para os consumidores, ela também gera benefícios para as empresas (ROMERO et al., 2017). Contudo, deve se reconhecer que em alguns setores a capacidade de cocriação é

maior, devido às necessidades, facilidades e maiores possibilidades de desenvolvimento de novos produtos (HOYER et al., 2010), e também da capacidade do vendedor em conseguir compartilhar seus conhecimentos com o setor de desenvolvimento (GORDON, 1997; BELTRAMINI, 1988).

Por isso, para a realização deste trabalho, optou-se por analisar como o vendedor consegue cocriar e participar no desenvolvimento de produtos especificamente na indústria têxtil. Este estudo será realizado nesta área, por se tratar de um setor com alto grau de inovação e alta velocidade de desenvolvimento de produtos (KOZLOWSKI et al., 2012). Além disso, a indústria têxtil é uma das maiores empregadoras do Brasil, e conseqüentemente seu impacto econômico é bastante grande, tendo faturado mais de 37 bilhões de dólares no ano de 2016 (ABIT, 2016).

Embora alguns estudos sobre cocriação já tenham sido realizados no setor têxtil (ex. BALLIE, 2012; LÓPEZ-NAVARRO; LOZANA-GÓMEZ, 2014; LAPOLLA, 2012), nenhum deles analisa especificamente o ambiente intraorganizacional incluindo a figura do vendedor no processo de cocriação de produtos com base nas informações que o mesmo aprende com os clientes.

Levando em consideração a problemática apresentada, e pelo fato de não haver resultados encontrados em pesquisas que tratem da relação entre vendedores e cocriação de produtos o objetivo geral do trabalho consiste em **analisar a participação do vendedor na criação de novos produtos através de antecedentes e conseqüentes da cocriação.**

Após apresentados dados que reforçam o quanto o vendedor pode contribuir com informações dentro das organizações e que introduziram ao objetivo geral, pretende-se também atingir com este estudo os seguintes objetivos específicos:

- a) analisar a comunicação aberta, a orientação para aprendizagem do vendedor, a habilidade de cocriar e a intenção de cocriar relacionadas como antecedentes a cocriação;
- b) verificar a influência da cocriação na criação de valor relacional;
- c) verificar a relação entre a cocriação e o desempenho em vendas;
- d) analisar a influência da cocriação na criação de novos produtos.

Este estudo se demonstra importante primeiramente pelo fato de que a cocriação realmente pode ser relacionada positivamente com o desempenho do

negócio, e, portanto, há uma necessidade de mais pesquisas na área para que se tenha real entendimento do que vem sendo investigado (DURUGBO; PAWAR, 2014).

Todavia, a maior parte dos estudos buscam investigar a cocriação no contexto dos consumidores, e o processo de criação de valor, no prisma de Yi e Gong (2013), se trata de um trabalho colaborativo entre clientes e colaboradores. Por isso, alguns autores apontam a necessidade de estudos na área sob o ponto de vista dos empregados (GRONROOS, 2008).

Diante disso, o processo implantação da cocriação tende a parecer um processo complexo e difícil de controlar, e por isso, algumas perguntas de pesquisa foram levantadas por Hoyer et al. (2010) apontando algumas possíveis lacunas.

De maneira geral, as perguntas dizem respeito aos reais benefícios da cocriação, a força e a forma como eles ocorrem; como as organizações podem otimizar o processo de cocriação na busca de absorver a maior quantidade de benefícios; e principalmente, como uma empresa pode reconhecer ideias promissoras em meio à vasta contribuição feita pelos consumidores (HOYER et al., 2010). O presente trabalho visa responder a esses questionamentos, apontando o vendedor como um ator capaz de desmistificar e contribuir grandemente em meio a este processo.

Entretanto, a força de vendas não é vista como um potencial criador de valor (HAAS et al., 2012) embora se entenda que especialistas em um determinado mercado possuem conhecimento e informações, tornando-os capazes de disseminarem suas próprias opiniões (HOYER et al., 2010).

Há também, alguns fenômenos não compreendidos no que tange à cocriação e a esfera relacional, e por isso, estudos nesta área também são sugeridos (BLOCKER et al., 2012; HOYER et al., 2010).

Sob o ponto de vista gerencial, o problema de pesquisa do presente trabalho surgiu de maneira empírica, já que o autor atua na área mercadológica da indústria têxtil e visualizou este fenômeno que deu origem a um modelo conceitual, que foi embasado e fundamentado na literatura conforme apresentado no capítulo dois deste projeto, apresentado na sequência.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO E MODELO CONCEITUAL

No referencial teórico, são mencionados os conceitos e abordagens teóricas adotadas no presente trabalho. Inicialmente se analisa a figura do vendedor como um agente relacional entre empresa e mercado. Em seguida, traz-se alguns conceitos relacionados à cocriação, bem como os modelos conceituais que surgiram para medir cocriação, as diferentes abordagens usadas pela literatura, a presença da cocriação no desenvolvimento de novos produtos, na indústria têxtil, e também as variáveis antecedentes de cocriação.

Após, apresenta-se o vendedor e seu papel como um cocriador de valor, seguido de comunicação aberta, orientação para aprendizagem, habilidade de cocriar, desempenho em vendas e criação de valor relacional, todos relacionados à figura do vendedor.

Por fim, apresentam-se as hipóteses e o modelo conceitual desenvolvido com base nos achados da literatura.

### 2.1 RELACIONAMENTO CLIENTE - EMPRESA ATRAVÉS DO VENDEDOR

O campo do relacionamento mercadológico B2C (*Business to Consumer*) tem avançado bastante com o passar dos anos. Entretanto, uma figura que tem grande participação neste processo de construção relacional é o vendedor, embora às vezes tenha sido pouco valorizado tanto no ambiente gerencial, quanto no ambiente acadêmico.

O representante comercial ou vendedor, normalmente é visto como um participante do processo de venda que atua nos extremos, ou seja, primeiramente como alguém que vai atender o cliente e tentar coletar algumas informações do mesmo, e posteriormente, como alguém que irá oferecer um produto final, vai tentar vender. (MALSHE; BIEMANS, 2014).

Contudo, alguns estudos apontam a importância e as contribuições do vendedor dentro das organizações. Além de obviamente vender, os vendedores ou representantes comerciais são responsáveis por entender as necessidades dos consumidores, pela penetração de mercado, pelo desenvolvimento mercadológico, pela diversificação, e também, pelo desenvolvimento de produtos (CROSS et al., 2001).

A equipe de vendas, ou a força de vendas é vista pela literatura como uma rica fonte de informação para as empresas quando as mesmas desejam entender de forma direta quais são as necessidades e os desejos de seus clientes, se tornando uma peça chave para contribuir em todos os âmbitos da empresa, principalmente no processo de desenvolvimento de produtos, estabelecendo a conexão entre cliente e empresa (CROSS et al., 2001; JUDSON et al., 2009; LAMBERT; MARMORSTEIN; SHARMA, 1990; LANIS; FOUNTAIN; PETERSON, 2005; LIU; COMER, 2007).

Um grande problema gerencial neste processo de contribuição por parte do representante comercial está na maneira de conseguir medir, e, portanto, definir a confiabilidade das informações prestadas pelas forças de venda, já que não há nenhum sistema que garanta a qualidade destas informações ou que consiga relacioná-las diretamente com o comportamento dos consumidores. Por conta disso, os cargos mais altos tendem a limitar a atuação dos vendedores em, apenas vender, e menosprezar a conexão que o vendedor pode estabelecer entre a empresa e o julgamento do consumidor (GORDON et al., 1997).

Embora haja várias possibilidades de se considerar a opinião dos vendedores, as empresas não sabem como efetivamente incluir este ator no processo de desenvolvimento (MCDUGAL; SMITH, 1999) e por conta disso acabam perdendo muitas informações importantes, que geralmente poderiam ser obtidas com pouco ou nenhum custo, já que o vendedor é considerado um “ativo” ou parte da empresa (GORDON, 1997). Verbeke et al. (2011) se referem a este fenômeno através do termo “*selling-related knowledge*” onde afirmam que os vendedores são detentores de conhecimentos referente ao produto que vendem, e também dos consumidores que compram este produto. Portanto, este construto visa definir a riqueza do conhecimento que os vendedores tem e o quanto este conhecimento ajuda os consumidores a resolverem seus problemas.

Por conta da incapacidade de conseguir inserir o representante no processo de desenvolvimento, as empresas acabam, por consequência, deixando de considerar a opinião dos principais consumidores, que são a principal fonte de informação (VON HIPPEL, 1988), e as informações pertinentes do mercado (LAMBERT et al., 1990) que o representante detém de maneira orgânica. Entretanto, uma forma motivar o vendedor a participar e contribuir neste processo, é através de uma boa recompensa,

já que o incentivo não existe ou não corresponde às expectativas do mesmo (GORDON, 1997; LAMBERT et al., 1990).

Enfatiza-se ainda, que o vendedor tem a capacidade de coletar informações que provavelmente não seriam coletadas através de uma pesquisa de mercado formalizada, já que devido à formalidade, o entrevistado provavelmente se limitaria. Além disso, o mesmo consegue visualizar de maneira clara a aceitação dos produtos que são comercializados, as ações dos concorrentes e os possíveis impactos dessas ações. Todas estas forças combinadas, tornam a figura do vendedor indispensável no processo de geração de ideias e de produtos (GORDON et al., 1997; JUDSON et al., 2006; JUDSON et al., 2009; LAMBERT; MARMORSTEIN; SHARMA, 1990; MALSHE; BIEMANS, 2014; WEBSTER JR, 1965).

Essa visão e preocupação em estabelecer um relacionamento com o cliente vai ao encontro do pensamento de Vargo e Lusch (2004) que apresentam uma tabela comparativa entre a Lógica Dominante Centrada em Bens (LDCB) e a Lógica Dominante de Serviços (LDS), a principal contribuição dos autores. Nesta tabela, destacam que na LDCB o papel do cliente era de apenas receber o bem, sendo visto como um “recurso operado”. Já na LDS, o cliente é visto como um coprodutor, o marketing é visto como um processo de interação com o consumidor, que passa a ser visto como um “recurso operante”.

O que ganha destaque na LDS com relação à LDCB (foco no produto) é o foco no conhecimento e nas habilidades do consumidor, que são vistos como benefícios. O consumidor passa a ter um papel ativo na criação de valor e se faz presente nas relações com as empresas, levando ao crescimento econômico e gerando riqueza.

A oitava premissa da LDS é definida por Vargo e Lusch (2004) da seguinte maneira: Uma visão centrada ao serviço é orientada ao consumidor e relacional. Neste aspecto os autores ressaltam que interatividade, integração, customização e coprodução são características de uma visão centrada no serviço e focam inerentemente no consumidor e nas relações com o mesmo.

Em estudos posteriores, Lusch e Vargo (2006) retomam o mesmo tema, refinando a estrutura do conceito proposto. O pensamento de integração de recursos é ampliado, e neste novo sentido o consumidor perde a postura de coprodutor e ganha o papel de cocriador de valor, não estando apenas restrito a processos inerentes a produção de bens ou serviços, mas também interferindo no processo geral com o

compartilhamento de inovação e *codesign* (este e demais conceitos relacionados à cocriação serão explorados em outra seção).

Estudos como o de Beltramini (1988) buscaram investigar a participação dos vendedores como fonte de informação em uma empresa de computadores. O trabalho buscou conhecer o processo de percepção da informação por parte dos vendedores, como elas eram apresentadas, e quais os procedimentos para verificação da veracidade das informações prestadas pela equipe de vendas.

O trabalho evidenciou o desejo de participar e de ter um maior grau de envolvimento no desenvolvimento de produto por parte dos vendedores, indicando a existência de conhecimento das necessidades dos clientes e também das estratégias e ações adotadas pela concorrência. Alguns participantes inclusive se manifestaram, demonstrando o desejo de possuir um formulário padronizado para registro das percepções por parte dos clientes com relação aos produtos, e destacando que precisavam solucionar os problemas dos clientes e não apenas vender *hardware* como os demais players.

Portanto, fica evidente a importância do vendedor no processo de estabelecer este relacionamento entre empresa e cliente, se destacando como um ator fundamental na hora de estabelecer o relacionamento mercadológico, que nada mais é do que a aplicação do marketing destinada à criação, desenvolvimento e manutenção de interações de sucesso com base na troca de valores, envolvendo várias ferramentas mercadológicas e gerando benefícios para todas as partes envolvidas no processo (MORGAN; HUNT, 1994; PENG; WANG, 2006; VERBEKE et al., 2011).

## 2.2 COCRIAÇÃO

A cocriação é um tema relativamente novo na ciência do Marketing e da Administração mas que vem apresentando crescimento constante. O interesse em pesquisas na área é suportado pelo olhar e o destaque da cocriação como uma ferramenta estratégica que pode auxiliar no processo de entrega de valor para os clientes. De maneira geral, o termo cocriação pode ser definido como os processos de interação que acontecem entre empresa, fornecedores e clientes, e tem como objetivo a valorização do negócio e o aumento da competitividade (DURUGBO; PAWAR, 2014).

O tema começou a ganhar publicações no começo do século XXI, mais precisamente a partir dos trabalhos de Prahalad e Ramaswamy (2000, 2004) e Vargo e Lusch (2004) em que os últimos mencionam a cocriação como a sexta premissa da Lógica Dominante de Serviço onde “o consumidor é sempre um coprodutor” depois reformulada para “o consumidor é sempre um cocriador” (LUSCH; VARGO, 2006). Neste aspecto, o consumidor é visto como parte atuante no processo de criação ou geração de valor e, portanto, a produção de um bem ou serviço é apenas uma parte do processo da entrega de valor através das interações entre dois ou mais atores, que acontecem no mercado (VARGO; LUSCH, 2004). Aliás, o mercado é o local onde se dão essas interações, através de pessoas físicas ou jurídicas, que geram a extração de valor econômico (geralmente do consumidor para a empresa) e também, a experiência de consumo (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

A Lógica Dominante de Serviço se demonstra mais interessante para o cliente, pois quando uma empresa opta por adotar a LDS (e não a LDCB) ela se torna capaz de reconfigurar seus recursos de forma dinâmica, se preocupando em capacitar o cliente, para que o mesmo possa participar do processo de cocriação de valor (EDVARDSSON; TRONVOLL; GRUBER, 2011). Aplicando a Lógica Dominante de Serviços, as empresas criam oportunidades para desenvolver interações com seus clientes durante o processo de geração de valor, engajando-os e portanto, os transformando em criadores de valor (GRONROOS, 2008; RAMIREZ, 1999)

As pessoas são o recurso principal da cocriação, pois são capazes de se relacionarem e interagirem entre si, dando origem ao processo de agregação de valor que leva à criação e ao compartilhamento de conhecimento, ideias e informações com base nas mudanças e adaptações que acontecem no mercado (KAMINSKI, 2009; EDVARDSSON; TRONVOLL; GRUBER, 2011).

Entretanto, o processo de cocriação não se trata de uma visão meramente baseada nas preferências do cliente, e tão pouco proporciona ao mesmo um papel de governança (PRAHALAD; RAMASWAMY; 2004). A interação entre empresa e cliente acontece com o intuito de incentivar a geração de valor através da cocriação, baseando-se no entendimento das necessidades das partes e focando no processo de desenvolvimento de um produto ou serviço que seja interessante para ambos. (CHATHOTH et al., 2013).

O processo da cocriação tem seu início a partir do momento que uma organização reconhece e compreende que o cliente é um cocriador de valor. Isto pode ser percebido através do comportamento da organização, que tende a propor oportunidades e experiências para o mercado, facilitando o processo de percepção do conhecimento exposto pelos clientes. (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008).

Sendo assim, a cocriação passa a ser vista como uma estratégia empresarial, no sentido de identificar as oportunidades para trazer valor para clientes, e conseqüentemente transformar este valor em lucro. Pode se enquadrar como uma estratégia pois une dois recursos únicos, o conhecimento e as relações, o primeiro sendo as competências da empresa, e o segundo sendo os clientes, dois recursos que realmente importam e contribuem para a definição de negócio da organização (NORMANN; RAMIREZ, 1993; PAYNE et al., 2008; DEVASIVARTHAM, 2012).

Quando uma empresa consegue efetuar a combinação de recursos próprios com outros recursos, através de contatos interativos com os consumidores (geralmente) no momento em que fazem uso dos bens e produtos, a empresa desenvolve oportunidades de cocriar valores junto deles e para eles (VARGO; LUSCH, 2004; GRONROOS, 2008; NORMANN; RAMIREZ, 1993; DEVASIVARTHAM, 2012). Neste aspecto, portanto, os clientes criam valor todos os dias em suas práticas rotineiras (GRONROOS, 2008).

Com o aumento do acesso às tecnologias, os consumidores ganharam a habilidade de se comunicar não somente com as empresas, mas também entre si, o que conduziu a um senso de “empoderamento”, que significa que os consumidores desejam assumir uma parte mais importante no processo de troca com as empresas (HOYER et al., 2010).

Este senso de empoderamento ao mercado, faz com que a cocriação seja vista como um construto que desafia o modelo de hierarquização tradicional das organizações (RAMASWAMY; GOUILLART, 2010). Com base nesta afirmativa, Ramaswamy e Gouillart (2010) desenvolveram um *framework* que destaca quatro poderes da cocriação, dois por parte da organização e dois por parte do cliente. Os dois poderes da organização consistem no aumento do capital estratégico e seus retornos, e menores riscos e custos. Já por parte do cliente são as novas experiências, e, também, menores riscos e custos.

Cabe às empresas, a adoção de estratégias que possam proporcionar ambientes inovadores para a interação e o relacionamento com os clientes no sentido de desenvolver e cultivar a criatividade e a colaboração dos mesmos (NAMBISAN; BARON, 2007).

Desta forma, os processos de inovação tendem a acontecer e consequentemente o valor será gerado tanto para a organização quanto para os consumidores. A participação do cliente pode acontecer durante todas as etapas dos processos da organização, e usualmente acontece quando os consumidores percebem um ambiente propício e se sentem motivados e engajados com as atividades da empresa (LORENZO-ROMERO; CONSTANTINIDES; BRÜNINK, 2014). Os clientes estão propensos a enfrentar diferentes níveis de dificuldades e diferentes tarefas durante os processos, desde que os objetivos e as propostas estejam claros e bem definidos (WEBER; WEGGEMAN; VAN AKEN, 2012).

Na esfera organizacional, portanto, a cocriação é vista como uma das mais recentes e inovadoras estratégias de negócio, devido à quantidade de benefícios que são gerados de forma recíproca e pela aplicabilidade nos mais diversos setores e ramos organizacionais. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; LUSCH; VARGO, 2006; ZHANG; CHEN, 2008). Apesar do processo ainda não ser claro e bem definido tanto na esfera organizacional quanto na esfera científica (BECKER; DE BRITO NAGEL, 2013), a quantidade de estudos no tema vem crescendo exponencialmente no intuito de desmistificar e entender as reais contribuições relacionadas à cocriação (RIBEIRO; TAVARES; COSTA, 2016).

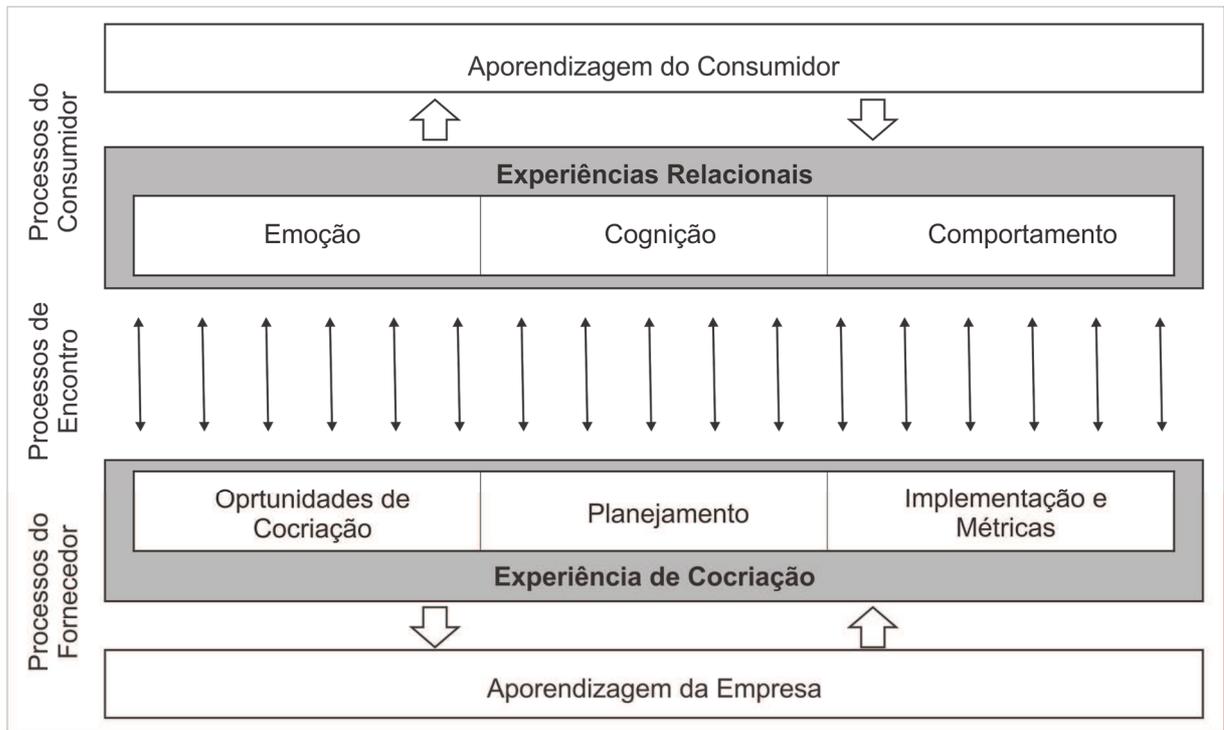
Por conta disso, alguns modelos e escalas foram elaborados, além de diferentes abordagens utilizadas por diversos autores. A próxima seção, tem o objetivo de apresentar estes modelos e conceitos, bem como apresentar a referência escolhida para compor o modelo conceitual do presente trabalho, e a devida justificativa de adoção do construto.

### **2.2.1 Modelos de Cocriação e as diferentes abordagens utilizadas**

A presente seção, visa apresentar os modelos presentes na literatura que buscam definir “cocriação”, bem como expor os demais termos e abordagens que surgiram a partir ou conjuntamente do termo cocriação.

O primeiro modelo a ser apresentado, é o modelo desenvolvido por Payne et al. (2009):

Figura 1 – Processo de criação de valor



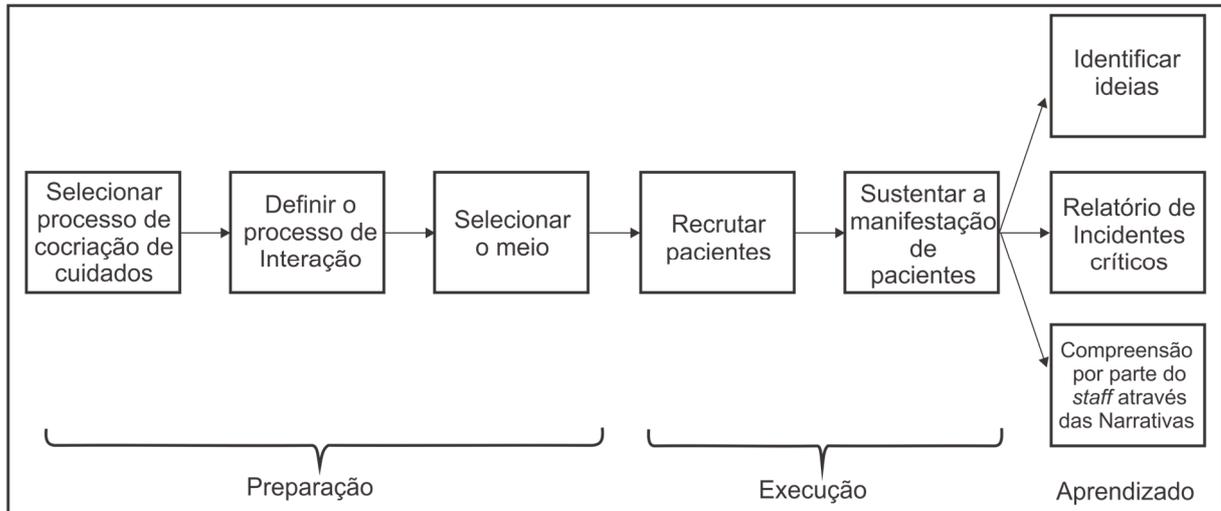
Fonte: Modificado de Payne et al. (2009)

O modelo de Payne et al. (2009) é apresentado com ênfase nos processos para gerar propostas de valor para o cliente. Esses processos se resumem em procedimentos, tarefas, mecanismos, atividades e interações e são divididos em três partes: processos do consumidor, processos do fornecedor e processos de encontro.

De maneira geral, o modelo visa afirmar que através de experiências do consumidor (emoção, cognição e comportamento), possibilitadas através dos processos do fornecedor (oportunidades de cocriação, planejamento e implementação e indicadores), acontecem processos de encontro (representados no modelo pelas setas bidirecionais) que geram interações e transações através do diálogo e proporcionam a cocriação entre os atores.

O segundo modelo a ser apresentado, é o modelo desenvolvido por Elg et al. (2012):

Figura 2 - Modelo de cocriação de valores e aprendizagem



Fonte: Modificado de Elg et al. (2012)

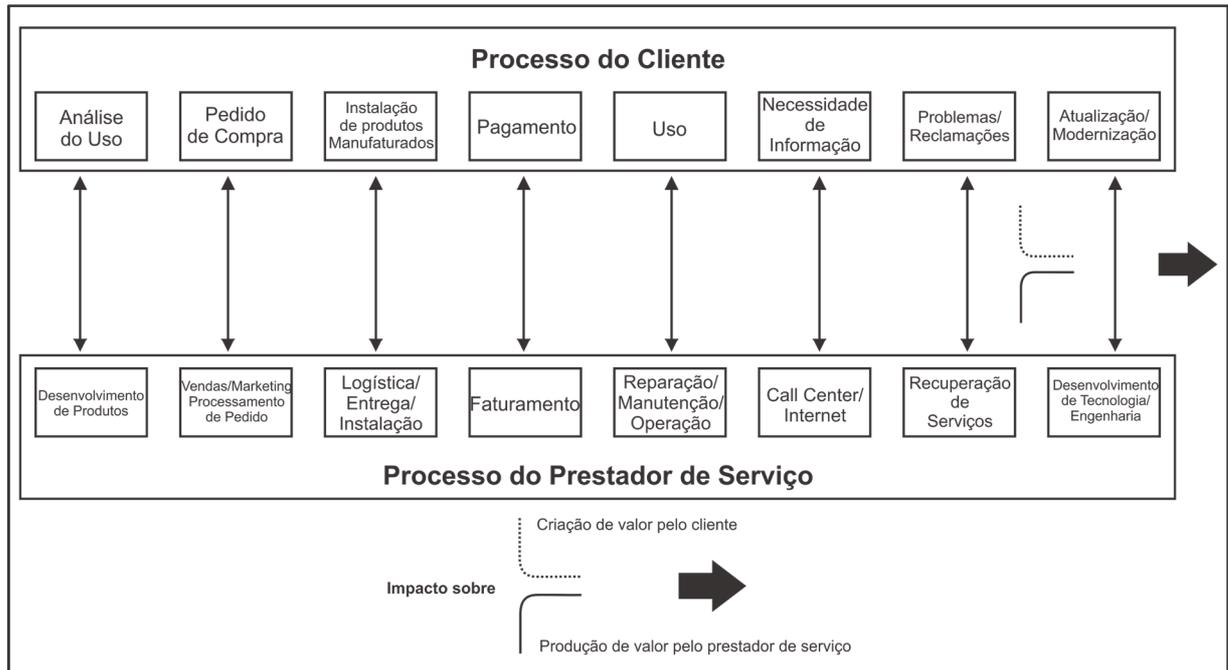
Este modelo de cocriação é dividido em três fases: a preparação, a execução e o aprendizado. O mesmo foi criado por médicos e outros profissionais da saúde, buscando criar processos de suporte, métodos e ferramentas no intuito de evidenciar a aprendizagem a partir de experiências reais com os pacientes

O objetivo geral do modelo é se utilizar do conhecimento tácito dos pacientes como soluções de aprendizagem através de três vias principais: identificação das ideias propostas pelos pacientes, as oportunidades de melhorias nos processos através dos relatórios de incidentes críticos ressaltados, e a explicitação deste conhecimento para o *staff*, que recebe o conhecimento de maneira teatralizada no intuito de facilitar a compreensão deste conhecimento. Para chegar nesta fase de aprendizagem, primeiramente há uma preparação da equipe que consiste em definir como o processo será conduzido, passando à fase de execução que visa agregar os pacientes no processo, para então chegar ao estágio da aprendizagem.

Elg et al. (2012) ressaltam que o modelo foi elaborado para a saúde, por conta da expansão de escopos e das escalas de interação que a área permite, garantindo uma amostragem segura. Entretanto, destacam que o modelo funciona na saúde, e também em outros setores que buscam o desenvolvimento de novos serviços junto com os clientes.

O terceiro modelo a ser apresentado, é o modelo desenvolvido por Grönroos (2011):

Figura 3 - Processos do cliente e do prestador de serviço



Fonte: Modificado de Grönroos (2011)

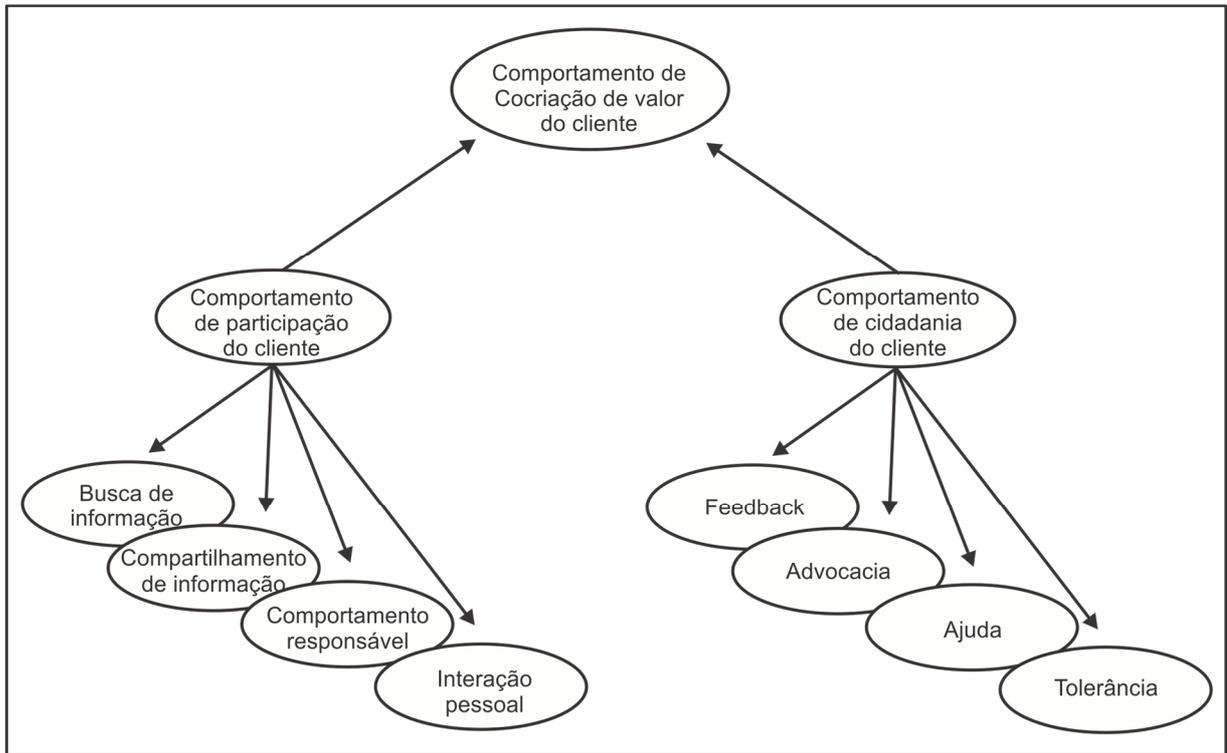
O modelo é dividido em duas partes, uma que envolve os clientes e outra que envolve o prestador de serviço. Ao cliente, são inerentes atividades como o pedido de compra, o pagamento, o uso, os problemas e as reclamações [...], que por consequência, criam atividades ao prestador de serviço, tais como o desenvolvimento de produtos, a logística, o faturamento, entre outros.

Este modelo busca explicar os processos que acontecem entre fornecedor e cliente e como o valor é cocriado a partir desses processos. O autor salienta que na relação entre empresa e cliente, a oferta de serviço é um processo interativo, formado por subprocessos e recursos que dão suporte às atividades do cliente. Esta ação possibilita que o cliente crie valor em todas as suas atividades, além de gerar impactos nos negócios (GRÖNROOS, 2011).

Neste modelo, a empresa exerce um papel de facilitador de valor, onde os processos ocorrem simultaneamente e geram interações a ponto de oportunidades para a cocriação surgirem, mas ela só surge, efetivamente na esfera do cliente, fazendo com que a empresa apenas dê suporte para que o valor seja cocriado (GRÖNROOS, 2011).

O quarto modelo a ser apresentado, é o modelo desenvolvido por Yi e Gong (2013):

Figura 4 - Cocriação como um construto de terceira ordem e formativo



Fonte: Modificado de Yi e Gong (2013)

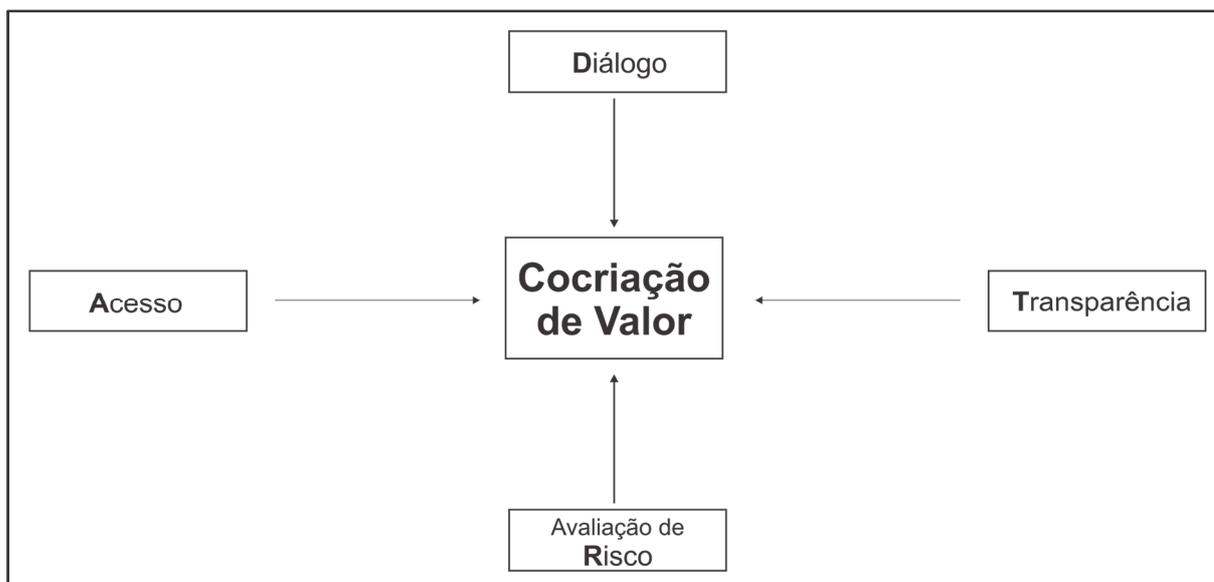
Neste modelo, os autores defendem que o comportamento de cocriar valor por parte do consumidor, trata-se de um construto de terceira ordem, que é formado através de dois construtos: participação e cidadania, que por sua vez, são formados por quatro subitens, cada.

A participação é formada através da busca de informação, compartilhamento de informação, comportamento responsável e interação pessoal. Já o construto cidadania é vista como um papel voluntário que pode ser assumido pelo consumidor para auxiliar uma determinada empresa. O construto é formado por feedback, advocacia, ajuda e tolerância.

O foco do estudo está na cocriação de valores sob o ponto de vista do cliente, e o modelo foi criado para que gerentes possam usá-lo como uma ferramenta de diagnóstico sob diferentes níveis de análise. O resultado esperado é que problemas em diversas áreas relacionadas ao comportamento do consumidor possam ser percebidos por parte dos gerentes, e que os mesmos possam perceber e concentrar seus recursos na busca da melhora do processo de cocriação de valor.

O quinto modelo a ser apresentado, e também, o modelo adotado pelo presente trabalho foi desenvolvido por Prahalad e Ramaswamy (2004):

Figura 5 - Modelo DART: blocos de interação que constroem a cocriação de valor



Fonte: Modificado de Prahalad e Ramaswamy (2004)

O modelo apresentado por Prahalad e Ramaswamy e validado por Taghizadeh et al. (2016), se tornou o primeiro modelo de cocriação conhecido pela ciência, e a partir dele, direta ou indiretamente os demais modelos citados anteriormente foram elaborados.

Este modelo defende que a experiência de cocriação de valor se dá a partir de quatro blocos de interação que acontecem entre a empresa e o cliente. Os blocos são: diálogo, acesso, avaliação de risco e transparência, e por conta disso, deu origem ao nome do modelo, que tomou a letra inicial de cada construto (em negrito na Figura 5) e formou a sigla DART (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). No ponto de vista dos mesmos autores, a cocriação acontece por meio de uma rede de atores conectados, que são informados, empoderados e ativos, e que juntamente com os quatro elementos do modelo DART fazem o processo de cocriação acontecer.

Os autores destacam que o elemento Diálogo se relaciona com interatividade, envolvimento profundo e propensão para agir; Acesso refere-se à disponibilidade e ao alcance de informações e conhecimentos existentes em uma rede; Avaliação de risco compreende a comparação entre riscos e benefícios inerentes a produtos e serviços; e Transparência diz respeito a manter o cliente a par de tudo que está acontecendo (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Entretanto, por mais que o modelo DART tenha sido um dos primeiros, e segundo a literatura, o modelo base para a criação dos demais modelos presentes na

ciência, até o ano de 2016 o modelo DART se tratava de apenas um *framework* genérico já que ainda não havia sido testado empiricamente.

Por isso, Taghizadeh et al. (2016), após perceberem a importância e a falta de atenção ao modelo, resolveram desenvolver uma escala válida para os quatro blocos de interação que compõem o DART e levam a cocriação, posteriormente os relacionando com inovação estratégica, que por sua vez foi relacionada com performance mercadológica.

O processo de construção das escalas foi baseado em uma extensa revisão da literatura. Dentre as obras revisadas destacam-se as de Prahalad e Ramaswamy (2001; 2004), e demais obras que pesquisam cocriação e inovação (NOVANI; KIJIMA, 2010; SPOHRER; MAGLIO, 2008; TANEV, 2011; VARGO; LUSCH, 2010).

Após esta etapa, basearam-se no processo de construção de escala apresentado por Netemeyer et al. (2003) e a partir disso, se deu a origem das variáveis que medem Diálogo, Acesso, Avaliação de Risco e Transparência.

Primeiramente as escalas passaram por um processo de validação com 6 experts que apontaram o que era necessário e desnecessário permanecer na escala. Após este passo, as escalas foram pré-testadas com 6 gerentes de marketing e 2 pesquisadores de empresas de consultoria, e então, ajustes foram feitos para que as escalas atingissem certo nível de perfeição. Depois, um estudo piloto foi realizado com 50 gerentes de marketing da indústria de telecomunicações, e os dados foram analisados. Os resultados demonstraram que a escala é confiável apresentando um Alpha de Cronbach de 0.73 na dimensão “Avaliação de Risco” e coeficientes maiores que 0.80 nas outras três dimensões.

A aplicação do estudo final foi realizada com 511 gerentes de marketing da indústria de telecomunicações da Malásia, através de um questionário estruturado em escala de Likert de 5 pontos, variando de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”. Dos 511 que receberam o questionário, 249 o retornaram e constituíram o banco de dados. O teste de Viés do Método Comum foi rodado, e não foi encontrado nenhum tipo de viés.

Como resultado, o estudo apontou que as dimensões Diálogo, Risco e Transparência tem relação positiva com Estratégia de Inovação, e que a última tem relação com Performance Mercadológica. Contudo, a dimensão “Acesso” relacionada com “Estratégia de Inovação” não foi suportada pela modelagem. Entretanto, vale

ressaltar que o construto “Acesso” se demonstrou confiável, e que os resultados das quatro dimensões formaram o construto “Cocriação”.

Como estudos futuros, Taghizadeh et al. (2016) apontam estudos em outras indústrias para verificar se a cocriação acontece e com quais outros construtos ela pode ser relacionada.

Um estudo realizado por Pires, Vieira e Galeano (2013) buscou analisar a relação da cocriação com o desempenho em vendas e vendas cruzadas de equipes de vendedores da área têxtil, farmacêutica e moveleira. Os autores se apropriaram da escala desenvolvida por Jo Bitner et al. (1997) para medir cocriação. Os resultados apontaram que a cocriação tem relação positiva tanto com o desempenho em vendas quanto com vendas cruzadas, tendo destaque, principalmente, na indústria farmacêutica.

Com o avanço do campo teórico, novas abordagens emergiram a partir do termo “cocriação”. As variações são apresentadas no quadro 1 abaixo.

Quadro 1 - Comparação do conceito de Cocriação com os demais da área

<b>Conceitos</b>	<b>Definição</b>	<b>Autores</b>
Cocriação	A cocriação utiliza de forma interativa a criatividade de diferentes indivíduos, a fim de promover uma inovação no ambiente que estes estão inseridos, proporcionando vantagem competitiva ao negócio.	Dong e Sivakumar (2017); Maulana e Rufaidah (2014); Roberts, Hughes e Kertbo (2014); Devasivartham (2012); Sanders e Stappers (2008).
Codesign	Instância da cocriação com foco em design considerada uma abordagem criativa, a qual incentiva a colaboração dos indivíduos nas organizações ou em comunidades.	Szebeko e Tan (2014); Sanders e Stappers (2008).
Coprodução	Compreende a participação dos consumidores nas atividades de operacionalização (cadeia) com recursos intelectuais, físicos e informacionais, podendo ou não gerar valor mútuo.	Dong e Sivakumar (2017); Ertimur e Venkatesh (2010); Etgar (2008); Grönroos e Ravald (2011).
Cocriação de valor	As diferentes visões dos indivíduos podem agregar conhecimentos e experiências únicas ao processo de inovação de produtos e serviços que sejam mais satisfatórios aos clientes.	Grönroos e Ravald (2011); Romero e Molina (2011).
Cocriação de marca	O processo de cocriação pode envolver os consumidores ligados a uma determinada	Boyle (2007).

	marca das organizações.	
Participação do consumidor	Comportamento com foco em atividades de troca de serviço que tem como objetivo a integração de recursos e a criação de valor.	Dong e Sivakumar (2017); Lusch e Vargo (2014).

Fonte: Modificado de Vargas (2016).

Diante do exposto até o presente momento, pode-se entender que a cocriação é uma estratégia eficaz no que diz respeito à inovação, relacionamento com os clientes, conhecimentos e experiências, além de contribuir para o desenvolvimento de produtos, em vários setores.

Falando especificamente da indústria têxtil, a próxima sessão do presente trabalho visa evidenciar os impactos que a cocriação vem causando na área e as percepções do mercado em face às mudanças que vêm ocorrendo neste cenário.

### 2.2.2 Cocriação na Indústria Têxtil

A cocriação é um tema relativamente novo na literatura, e também na área têxtil. Nas pesquisas realizadas pelo autor do presente trabalho, sete obras foram encontradas através das palavras chave “cocriação” (e também “co-criação”) combinada com palavras como “têxtil”, “tecido” e “moda” em inglês e português nas bases de dados Google Scholar e EBSCO.

Dentre os trabalhos encontrados, a maior parte deles se volta à sustentabilidade, evidenciando a rapidez de consumo das roupas por parte dos consumidores, acarretando um acúmulo de tecidos que levam longos anos para se decompor, ocasionando, desta forma, um problema ambiental (KOZLOWSKI et al., 2012; RITCH; SCHRÖDER, 2012; LÓPEZ-NAVARRO et al., 2014).

Por conta disso, os trabalhos buscam explicar como a cocriação, com um olhar para o codesign e a cocriatividade, pode ajudar a mitigar os impactos ambientais causados pela indústria têxtil (LAPOLLA, 2015; BALLIE, 2012).

A preocupação se justifica devido ao grande poder que a indústria têxtil tem, sendo uma das maiores empregadoras do Brasil, e com um faturamento de mais de trinta e sete bilhões de dólares no ano de 2016 segundo a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e Confecção (ABIT, 2016).

A indústria é tão consolidada, pois a moda (*fashion*) é capaz de satisfazer necessidades emocionais de identidade, afeto, participação e criatividade do ser humano. Desta forma, os consumidores tendem a buscar nas roupas, formas de se diferenciar e de se tornarem únicos e originais. Portanto, neste âmbito, a cocriação tem papel fundamental, já que os consumidores buscam criar um envolvimento emocional com as filosofias que as marcas do setor pregam principalmente no que tange ao âmbito sustentável (McGRATH, 2012; LÓPEZ-NAVARRO et al., 2014).

Entretanto, as empresas do ramo ainda buscam adotar uma visão centrada de criação de valor, que considera o consumidor como um mero receptor passivo de proposição de valor, este que é proposto por praticamente todas as empresas através das tendências que são impostas unilateralmente no mundo da moda (KUKSA et al., 2017; ROMERO et al., 2017; LÓPEZ-NAVARRO et al., 2014).

A cocriação, nesse aspecto, vem como uma estratégia de integração que busca inserir os consumidores no processo de criação de valor, olhando para ele como um recurso operante, que pode criar vestuários que possa atraí-lo emocionalmente, gerando uma experiência rica e significativa. (LÓPEZ-NAVARRO et al., 2014; BALLIE, 2012; VARGO; LUSCH, 2004).

Romero et al. (2017) destaca ainda que “a participação ativa do consumidor com as marcas e o papel do novo consumidor como um cocriador, supõe uma vantagem diferencial para as organizações, podendo estabelecer canais contínuos de comunicação com seus clientes”.

Em vista do exposto sobre cocriação na indústria têxtil, é possível de perceber o avanço da estratégia no setor, principalmente através da customização, que vem introduzindo a cocriação na área têxtil. A prática já pode ser observada principalmente em vestuários *sport wear* (roupas de esporte), *casual wear* (roupas casuais) principalmente em camisetas, e também em produtos de luxo que adotam a customização como estratégia de diferenciação (KUKSA et al., 2017).

Evidenciando a aplicação da cocriação em camisetas conforme mencionado por Kuksa et al. (2017), Bertoso (2017) realizou um estudo abordando a cocriação como estratégia de inovação de vestuário. Um dos casos analisados foi o e-commerce brasileiro Camiseteria, que no intuito de engajar seus clientes, adota a cocriação no processo de desenvolvimento de produtos. Os resultados apontam que a cocriação

realmente consegue engajar os clientes com a plataforma, e este processo gera inovação, uma vez que há uma integração de atores no processo de geração de valor.

No cenário internacional, Ramaswamy e Gouillart (2010) estudaram a empresa Wacoal, uma empresa de grande porte que produz lingerie localizada no Japão e exporta para vários lugares do mundo. Através de interações online a empresa inseriu os clientes no processo de desenvolvimento de produto. Essas interações apontaram como necessidade dos clientes, lingerie que fossem confortáveis e modernas. Este processo fez com que surgisse o “iBra”, um sutiã sem costuras, emendas e etiquetas. Como ganhos, além de melhorar o relacionamento com seus clientes, a Wacoal faturou U\$\$ 1 milhão no primeiro ano de lançamento da coleção, e também reduziu o tempo de desenvolvimento de sutiãs de onze meses, para três meses.

Tratando especificamente de cocriação e vendedores da indústria têxtil, Pires et al. (2013) tratou a cocriação como uma variável antecedente de desempenho em vendas e de venda cruzada e encontrou resultado significativo na relação proposta, mostrando como a cocriação é importante neste nível de análise.

Abordando o assunto de antecedentes, a próxima seção visa apresentar as variáveis antecedentes à cocriação e estudos e modelos que abordam estas variáveis.

### **2.2.3 Antecedentes de Cocriação**

Embora ainda haja muito espaço para pesquisas no que tange à cocriação, pesquisas nos mais variados cenários, e abrangendo diversos setores já foram conduzidas ao redor do mundo.

Diante disso, uma série de modelos e, principalmente, hipóteses emergiram e foram relacionadas à cocriação. Uma hipótese pode funcionar de três modos distintos: quando decorre do surgimento de um fenômeno, como uma explicação, ou quando antecede ou cria o fenômeno a ser investigado (SCHRADER et al., 1978).

Tratando especificamente das variáveis antecedentes, que são as que antecedem a variável independente (HAIR et al., 2009), buscou-se elencar algumas delas relacionadas à cocriação. O resultado é apresentado no Apêndice C.

Fazendo uma análise ampla dos resultados apresentados, é possível de se perceber grande concentração de estudos que buscaram medir a cocriação na área da saúde, do turismo e de organizações. Um dado bastante interessante, diz respeito aos anos das obras mencionadas. Todas as obras foram posteriores ao ano de 2010,

evidenciando o crescimento e a concentração de estudos na área, conforme destacado por Reche e Bertolini (2016).

Dentre as principais relações estabelecidas com cocriação através das variáveis antecedentes, destacam-se principalmente: aspectos econômicos (4), comunicação (4), engajamento (3), participação (2), valor estético (2), mecanismos para governança de aliança (2), percepção (2) e interação (2).

Quanto aos cenários, os estudos estão divididos quase que proporcionalmente entre o cenário B2B (de empresa para empresa) e B2C (de empresa para consumidor). Entretanto, dentre os estudos mencionados, poucos mencionam ou pesquisam efetivamente o vendedor.

Dentre os antecedentes destacados no Apêndice C, existem oito construtos específicos que parecem contribuir com este trabalho. Dentre esses oito, quatro se enquadram em comunicação, apresentados como Orientação para comunicação colaborativa (CHAKRABORTY et al., 2014), Comunicação bidirecional, Conteúdo da comunicação e Conexão entre cliente e empregado (NEGHINA et al., 2014); outro se define como Habilidade de cocriar (KAUR, et al., 2015; MERZ et al., 2013); e os três últimos, se apresentam relacionados à Integração de recursos, através de Compartilhamento de informação, Feedback (NEGHINA, et al., 2014) e Integração de recursos formado por Compartilhamento de informação e coordenação Efetiva (KAUR et al., 2015).

Com base nestes antecedentes, criaram-se três construtos que compõem o modelo do presente trabalho: Comunicação aberta, Habilidade de cocriar e Integração de recursos. Todos serão apresentados na seção 2.3.

### 2.3 O PAPEL DO VENDEDOR NA COCRIAÇÃO

No que diz respeito acerca da figura do vendedor, diversos estudos apontam que este profissional é um grande detentor de informação mercadológica, um agente relacional, e uma peça chave no que tange a conseguir demonstrar de forma clara a visão dos consumidores e as necessidades dos mesmos, reduzindo as chances de erros e gerando conhecimento e inovação para, e dentro das organizações (CROSS et al., 2001; JUDSON et al., 2009; LAMBERT; MARMORSTEIN; SHARMA, 1990; LANIS; FOUNTAIN; PETERSON, 2005; LIU; COMER, 2007; PELHAM, 2006).

Entretanto, conforme elencado nas seções 2.1 e 2.2, há poucos estudos relacionando o vendedor e a cocriação. Neste sentido, a presente seção busca apresentar as hipóteses de pesquisa relacionadas à comunicação aberta, orientação para aprendizagem, habilidade de cocriar, integração de recursos, desempenho em vendas e criação de valor relacional, no contexto intraorganizacional, levando em consideração a figura do vendedor no processo de cocriação de produtos.

### **2.3.1 Comunicação Aberta**

A comunicação tem grande papel na cocriação, afinal, é através da troca de informações e de conhecimento que é possível de se gerar valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004; LUSCH; VARGO, 2006; ZHANG; CHEN, 2008). Neste contexto, Chakraborty et al. (2014) apresentam o construto Orientação para comunicação colaborativa, que é definida como a demonstração de vontade dos atores de uma rede em se comunicar como um antecedente à cocriação. Essa orientação se dá em termos da frequência que ocorre o processo comunicativo, a direção, o modo, e a estratégia de influência, sempre focando em uma comunicação aberta, e bidirecional (NEGHINA et al., 2014; GOFFIN et al., 2006).

Se tratando especificamente de frequência, conteúdo da comunicação e comunicação bidirecional, Neghina et al. (2014) apresentam estes construtos relacionados à cocriação defendendo que é de suma importância que todas as partes envolvidas no processo comunicativo estejam atentas, dispostas e focadas no processo para que a cocriação possa acontecer, pois caso uma parte não se encontre nestas condições a cocriação de valor é inibida.

Além disso, os autores frisam a importância da conexão entre cliente e empresa, já que a mesma tende a gerar confiança e comprometimento, e por isso, o processo de comunicação e cocriação passem a acontecer de forma bastante eficiente. Tal conexão, pode também gerar um senso de familiaridade, voluntariado e intimidade, fazendo com que desta forma, além de confiança e comprometimento, o cliente entregue emoção e afeto à empresa (NEGHINA et al., 2014; GARBARINO; JOHNSON, 1999; RANDALL et al., 2011).

De maneira geral, é possível de se constatar que quanto mais aberto e focado for o processo comunicativo, maior as chances de sucesso na cocriação entre cliente e empresa. Diante disso, propõe-se a primeira hipótese de pesquisa:

*H1: Quanto mais aberto o processo de comunicação, maior às chances de cocriação do vendedor.*

### **2.3.2 Orientação para Aprendizagem**

As empresas estão constantemente em busca de seu desenvolvimento e de melhorias em sua atuação com o mercado. Para isso, adotam orientações estratégicas, que fazem com que todos os atores envolvidos nos processos organizacionais trabalhem de forma unânime visando atingir os objetivos almeçados pela empresa (ATUAHENE-GIMA; KO, 2001; SINKULA, 1994).

Dentre várias orientações mercadológicas existentes, existe uma que aparece como fundamental para que outras orientações possam funcionar de forma eficaz, a orientação para aprendizagem (SLATER; NARVER, 1995).

Na visão de Baker e Sinkula (1999) a orientação para aprendizagem pode ser definida como “(...) o conjunto de valores que influencia o grau com que a organização está satisfeita com suas teorias em uso, modelos mentais e a lógica dominante”.

As empresas que adotam tal postura, encorajam seus colaboradores a questionar as normas e os valores da organização de maneira constante, já que esses são os principais direcionadores das ações e do processamento das informações referentes ao mercado, que a empresa detém (SINKULA; BAKER, 1997).

A aprendizagem organizacional pode acontecer de duas formas: quando os membros que fazem parte da organização aprendem com o passar do tempo, e com a contratação de novos membros, que conseqüentemente, trarão novos conhecimentos para a empresa (SIMON, 1991). Desta forma, pode-se constatar que as pessoas são as responsáveis por fazer com que a aprendizagem e a construção de novos conhecimentos aconteçam dentro das organizações (SENGE, 1997; KOLB, 1984).

Este processo de evolução do conhecimento pressupõe dois elementos que se complementam: o diálogo e a discussão, o primeiro em um caráter mais dinâmico, abordando diversos assuntos, e o segundo, apontando vários pontos de vista que são debatidos, em busca de uma tomada de decisão eficaz (SENGE, 2009).

As empresas que são orientadas para aprendizagem devem criar condições necessárias para a obtenção de resultados de sucesso. Neste aspecto, precisam se preocupar em capacitar a aprendizagem dos membros, em busca de resultados

positivos como inovação, eficiência, vantagem competitiva e melhor alinhamento com o ambiente (EASTERBY-SMITH et al., 2000).

A aprendizagem organizacional é reconhecida através da capacidade que uma empresa tem de extrair conhecimentos das experiências, tanto positivas, quanto negativas, próprias e de outros, e na habilidade de conseguir modificar e adaptar esses conhecimentos para a sua realidade organizacional (NADLER et al, 1993; GARVIN, 1993).

Na literatura, a orientação para aprendizagem é fortemente relacionada com orientação para mercado e inovação. Neste sentido, tal estratégia é capaz de fazer com que a organização perceba as necessidades que os clientes expressam efetivamente, bem como necessidades latentes, e contribuir na operacionalização de novas ideias, projetos e produtos que vão de encontro com o que o mercado deseja (DAY, 1994; SINKULA, 1994; SLATER; NARVER, 1995).

Estudos recentes apontam que a orientação para aprendizagem tem forte influência na inovação (VEGA MARTINEZ; MARTINEZ SERNA, 2017), criatividade (DE CLERCQ et al., 2017), tomada de decisão (FERREIRA et al., 2016), relacionamento, congruência com o mercado (FRANK; KESSLER, 2012) e desempenho organizacional (ÖZSAHIN et al., 2011).

Um estudo realizado por Sujan et al. (1994), buscou analisar os impactos da orientação para aprendizagem na performance de 198 vendedores de oito empresas de ramos variados. Neste trabalho, primeiramente foi desenvolvida uma escala que busca medir a orientação para aprendizagem no contexto de vendedores, e então depois, realizou-se a análise dos dados coletados através da técnica de modelagem de equações estruturais no intuito de confirmar as hipóteses levantadas.

Como resultado, a pesquisa apontou que há uma forte relação da orientação para aprendizagem com a performance dos vendedores, visto que esta orientação os motiva a trabalharem duro, ao mesmo tempo em que os motiva a trabalharem de maneira inteligente, ou seja, se envolverem no planejamento, nas formas de abordagem, e principalmente, aprendendo com as mais diversas situações que vivem ao longo do tempo.

Tal relação pode ser justificada pelo fato da orientação para aprendizagem ser guiada por uma visão compartilhada, centrada no cliente, onde continuamente captam, disseminam e compreendem informações inerentes à mercados, produtos e

tecnologias (SLATER; NARVER, 1995) adquirindo e compartilhando conhecimento de maneira constante e, portanto, indo de encontro com a quarta premissa da LDS que defende que “conhecimento é a fonte fundamental de vantagem competitiva” (VARGO; LUSCH, 2004).

Esse conhecimento proporciona à organização o desenvolvimento de capacidades e uma melhor compreensão do mercado, permitindo desta forma, um melhor relacionamento, maior adaptação às condições ambientais e sucesso em novos produtos (BAKER; SINKULA, 1999; CELUCH et al., 2002; FRANK; KESSLER, 2012). Diante disso, e destacando que não foram encontrados trabalhos que apresentam a orientação para aprendizagem como um antecedente de cocriação, propõe-se a segunda hipótese de pesquisa:

*H2: Quanto maior o grau de orientação para aprendizagem, maior a participação do vendedor no processo de cocriação de produtos.*

### **2.3.3 Habilidade e intenção de Cocriar**

Dentre os antecedentes de cocriação apresentados no Apêndice C, apesar de ter sido relacionado apenas a dois estudos, o construto Habilidade de cocriar pareceu bem interessante para a construção do modelo proposto no presente trabalho.

Isso porque este construto se refere em ter o conhecimento necessário, informação, destreza e experiência para efetivamente participar no processo de cocriação (MERZ et al., 2013). Os autores conduziram um estudo na área da saúde medindo a habilidade e a vontade dos pacientes cocriarem junto aos profissionais de saúde. Como resultado, Merz et al. (2013) descobriram que a habilidade de cocriar tem forte relação com o conhecimento que o ator possui para poder cocriar.

Neste aspecto, os autores demonstram que a habilidade de cocriação varia de acordo com o tipo, o estado e a gravidade da doença, bem como a familiaridade do paciente com as opções de tratamento e os conhecimentos médicos do mesmo. Já a habilidade de cocriar do profissional de saúde está relacionada à sensibilidade, o comportamento de consulta, e a disponibilidade de tempo que ele tem para atender seus pacientes.

Em seu estudo, Kaur et al. (2015) apresentam a habilidade de cocriar como um construto formativo de cocriação, somado à clareza de papel e a percepção de valor. Os autores realizaram seu estudo com consumidoras de uma boutique de moda, e

destacam como habilidade de cocriação: a capacidade de criar novos produtos, se sentir confiante e hábil para criar valor ao produto e a capacidade de criar projetos exclusivos.

Os pesquisadores se apropriaram de uma escala desenvolvida por Meuter et al. (2005), que além dessas três variáveis, também mede habilidade com base na possibilidade de experiências anteriores aumentarem a confiança do sujeito se sentir apto a obter sucesso em determinado contexto.

É importante destacar que habilidade se refere a o que uma pessoa “pode fazer” e o que ela “quer fazer” ou “sabe como fazer” (ELLEN et al., 1991). Portanto, mesmo que uma pessoa saiba, mas se sinta incapaz de fazer, ela não vai se engajar com a tarefa, e, portanto não terá habilidade (SELTZER, 1983).

O termo integração de recursos tem sido usado para expressar a habilidade dos consumidores em empregar seus recursos individual ou coletivamente como coconsumidores para determinar e elevar suas próprias experiências de consumo (KAUR et al., 2015).

A Visão Baseada em Recursos (RBV) ilustra o quanto os recursos se tornaram importantes na esfera organizacional em busca do desenvolvimento de vantagens competitivas que podem ser exploradas em busca da criação de valor (PRIEM; BUTLER, 2001).

Contudo, cabe destacar que o processo de se aprender com o mercado, e efetivamente diagnosticar o que pode ou não ser vantajoso diante da vasta contribuição dos clientes, tende a ser um problema, conforme apontado por Hoyer et al. (2010) e Kaur et al. (2015).

O processo de coordenação efetiva tende a facilitar a integração de recursos do vendedor para com a empresa, já que esse processo visa o trabalho em equipe, de maneira sinérgica e adaptada às necessidades dos atores, através da criação de oportunidades que os permitam trabalharem juntos e compartilhar informação, destacando assim, uma intenção de cocriar (KAUR et al., 2015; JAP, 1999).

O trabalho de Kaur et al. (2015) que pesquisou consumidores de uma boutique de moda, mediu a integração de recursos através do compartilhamento de informação e coordenação efetiva.

Já Neghina et al. (2014), apresentou os construtos busca de informação, compartilhamento de informação e feedback como antecedentes de cocriação,

também destacando a importância da troca de conhecimento no processo de geração de valor.

Diante do exposto, pode se sintetizar que o sujeito tem que se sentir hábil para cocriar, e para se sentir hábil, o mesmo tem que ter conhecimento, informação, destreza e experiência com determinada situação. Além disso, com base no que foi apresentado propõe-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

*H3: Quanto maior o grau de habilidade de cocriar, maior a cocriação do vendedor.*

*H4: Quanto maior a intenção de cocriar do vendedor, maior a cocriação do vendedor.*

### **2.3.4 Criação de Valor Relacional**

O papel dos vendedores tem mudado muito com o passar do tempo (LE MEUNIER-FITZHUGH et al., 2011). O ambiente complexo, de alta pressão e competitividade, exige que os vendedores entendam, e principalmente construam fortes relações com o mercado através da flexibilidade e soluções para os clientes (NGUGI et al., 2010; SHARMA, 2007; SHETH; SHARMA, 2008; TULI et al., 2007).

Essa busca por soluções para os clientes, papel assumido idiossincriticamente pelos vendedores, se dá pelo fato de os mesmos terem adotado uma postura de detentores de conhecimento que trabalham na busca de criações que vão de encontro com o que o mercado demanda (LE MEUNIER-FITZHUGH et al., 2011; SHARMA, 2007; SHETH; SHARMA, 2008). Através de um processo de comunicação bidirecional, o vendedor se coloca à disposição para ouvir o cliente de maneira empática e focada (DOYLE, 2006; KENNEDY, 2006).

Tal postura, faz com que os clientes enxerguem o vendedor como uma figura confiável, que está disposta a compartilhar todo o seu conhecimento acerca do produto e contribuir para que o cliente tenha suas expectativas atendidas (STAFFORD, 1996; JACKSON ET AL., 1994).

A Lógica Dominante de Serviço, em sua oitava premissa defende que “uma visão centrada em serviço é orientada para o consumidor e relacional” (VARGO; LUSCH, 2004). Essa premissa vai ao encontro do novo papel dos vendedores que buscam se orientar ao consumidor e criar um relacionamento longo e duradouro,

pautado sobre a empatia e a disponibilidade (LE MEUNIER-FITZHUG et al., 2011; JACKSON ET AL., 1994).

Os vendedores devem saber o que os clientes esperam no que tange à “valor”, e então propô-lo da maneira mais assertiva possível através de soluções aos clientes (SHETH; SHARMA, 2008). Enquanto na visão tradicional de marketing o conhecimento era estocado e disseminado, com a evolução do mercado e com o consumidor assumindo o papel de cocriador de valor, o vendedor assumiu a posição de gestor do conhecimento, e tal posição, permite que o mesmo possa cocriar junto da organização e crie um relacionamento mais forte e duradouro junto dos clientes. (VERBEKE et al., 2011; JUDSON et al., 2009; CROSS et al., 2001).

Sabe-se que a cocriação tem como objetivo a valorização do negócio e o aumento da competitividade entre empresa, fornecedores e clientes através do processo de interação (DURUGBO; PAWAR, 2014). Fleming, Coffman e Harter (2005) defendem que toda interação entre empregados e consumidores representa uma oportunidade de criar valor relacional. Diante do exposto, infere-se a quinta hipótese de pesquisa:

*H5: Quanto maior a participação do vendedor no processo de cocriação de produtos, maior a criação de valor relacional com o mercado.*

### **2.3.5 Desempenho em Vendas**

O entendimento acerca dos fatores que levam ao desempenho em vendas é fundamental, e tem sido muito debatido, tanto na ciência quanto no âmbito gerencial (VERBEKE et al., 2011).

Uma série de relações já foram estabelecidas, e definiram, principalmente, variáveis antecedentes relacionadas ao desempenho dos vendedores. Tal fato é tão verídico, que permitiu que Churchill e seus colegas, ainda no ano de 1985, fizessem um estudo meta-analítico, levantando e classificando os fatores que influenciam o desempenho dos vendedores em ordem crescente. São eles: fatores pessoais, organizacionais e ambientais; motivação; aptidão; habilidade e, por último, a percepção do seu papel dentro da organização e no processo de vendas.

Além disso, os autores conseguiram identificar que o produto vendido e/ou o contexto em que se dá à venda, também podem influenciar o desempenho do vendedor.

Apoiados no trabalho de Churchill et al. (1985), Verbeke et al. (2011) também usaram de um estudo meta-analítico para analisar artigos publicados no período de 1982 a 2008. Os mesmos encontraram os seguintes fatores influenciadores do desempenho em vendas: ambiguidade de papéis; aptidão cognitiva; engajamento; grau de adaptabilidade e conhecimentos relacionados às vendas.

Os autores trazem a figura do vendedor como um intermediador de conhecimento organizacional em um contexto chamado de “economia de conhecimento intensivo”, onde todos os atores envolvidos no processo mercadológico têm mais conhecimento devido à facilidade de acesso à informação (VERBEKE et al., 2011; VERBEKE et al., 2008; BETTENCOURT et al., 2002).

Neste aspecto, o vendedor é detentor do *know-why*, que é o conhecimento científico por trás de produtos e serviços; do *know-how*, que é o conhecimento adquirido pelo vendedor através do uso de um produto ou um serviço por um segmento mercadológico; e do *know-who*, que é o conhecimento referente à saber quem, ou que tipo de cliente poderá usar o produto que a empresa deseja comercializar.

Entretanto, tal conhecimento não tem valor se não for disseminado dentro da organização, e por isso, o desempenho pode também estar relacionado ao anseio dos colaboradores de serem ouvidos dentro das organizações, ou seja, terem voz para participar dos processos e das tomadas de decisão. Dundon et al. (2004) realizaram um estudo que identificou que o fato de “ouvir a voz do colaborador” pode ter aspectos bons e ruins. Dentre os aspectos classificados, destacam-se quatro: exposição de insatisfação, contribuição para a tomada de decisões gerenciais, troca de informações e demonstração de parceria.

Analisando a figura do vendedor, o estudo de Beltramini (1988) evidenciou o desejo de participação e de um maior grau de envolvimento por parte dos vendedores nos processos da empresa, e, envolvimento e foco intenso com o trabalho levam a um alto desempenho (CSIKSZENTMIHALYI, 1990).

Sujan et al. (1994) descobriram em seu estudo que o fato de o vendedor ser engajado e estar disposto a trabalhar de maneira inteligente e árdua, adquirindo conhecimento, e principalmente, desenvolvendo sua capacidade de adaptação conforme o contexto em que se dá à venda, permitindo uma escolha de estratégia

mais eficaz para concretizar a venda junto ao cliente, também impacta positivamente o desempenho em vendas.

Sabe-se que cocriação tem como objetivo a valorização do negócio e o aumento da competitividade entre empresa, fornecedores e clientes através do processo de interação (DURUGBO; PAWAR, 2014).

Bagozzi (1980) defende que o desempenho em vendas é o resultado do esforço do vendedor e da capacidade de interação com os clientes e com a empresa. Diante do exposto, propõe-se a sexta hipótese de pesquisa:

*H6: Quanto maior a participação do vendedor no processo de cocriação de produtos, maior o seu desempenho em vendas.*

### **2.3.6 Cocriação e o desenvolvimento/criação de novos produtos**

A cocriação no desenvolvimento de novos produtos é uma área que vem avançando muito nos últimos tempos (HOYER et al., 2010). Os consumidores têm vontade de prover ideias que ainda não foram encontradas pelo mercado com intuito de aprimorar as ofertas existentes, e também, pela facilidade de conseguir estabelecer comunicação com as empresas devido ao avanço tecnológico como as redes sociais, e-mail, web site e demais canais. (ERNST et al., 2010; O'HERN; RINDFLEISCH, 2009; MAHR et al., 2014; CUI; WU, 2016).

A cocriação na criação de novos produtos se mostra uma estratégia interessante por uma série de motivos. De maneira ampla, ideias geradas a partir da cocriação vão de encontro com os desejos dos consumidores, apresentando ao mercado, produtos que se tornem interessantes e diferenciados, levando a uma vantagem competitiva. (HAUSER et al., 2006; O'HERN; RINDFLEISCH, 2009; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a; MAHR et al., 2014).

Um modelo de cocriação para clientes com foco no desenvolvimento de novos produtos foi proposto por Hoyer et al. (2010). O objetivo principal do modelo é fazer a medição da intensidade e da intenção em cocriação desde a fase de geração de ideias, passando para a fase de desenvolvimento de produtos, seguindo para a fase de comercialização, até a fase pós-lançamento do produto.

Para isso, o modelo foi construído através de fatores antecedentes e consequentes ao grau de cocriação com duas variáveis intervenientes: os estímulos e os impedimentos que a firma oferece ao cliente. Como antecedente, é apresentado

o construto “motivação do consumidor” que é definido por fatores financeiros, sociais, tecnológicos e psicológicos. Como consequente, é apresentado o construto “resultados da cocriação”, onde, para as organizações gera eficiência, eficácia e maior complexidade, e para os clientes, gera construção de relacionamento, engajamento e satisfação, além de atender as necessidades dos mesmos.

A prática da cocriação logo nas fases iniciais da criação de novos produtos parece interessante, uma vez que minimiza gastos desnecessários, evitando o desperdício de matéria-prima, tempo e dinheiro em protótipos que não são aceitos pelo mercado logo nas primeiras aparições (CHANG; TAYLOR, 2016; WEBER et al., 2012).

Um estudo realizado por Ramaswamy (2008), estudou o caso do “Joga.com”, plataforma de interação e cocriação proposta pela Nike à seus consumidores na Copa Mundial de 2006. Uma espécie de rede social combinada com *reality show* permitiu que clientes da Nike fizessem *upload* de vídeos demonstrando suas habilidades com futebol, além de se conectarem com grandes ídolos do futebol da época. Todo o público cadastrado na plataforma podia votar e decidir mensalmente, o jogador mais habilidoso com base nos vídeos postados.

Ao mesmo tempo, a Nike contactou 20 de seus maiores fornecedores de tênis, para trabalharem e competirem juntos num projeto de desenvolvimento de um novo design para os produtos. Os usuários comuns da plataforma, clientes ou *prospects* da Nike, participaram escolhendo os melhores designs, e, além disso, sugerindo mudanças e customizando os modelos com características próprias, como a bandeira de seu país, como uma forma de torcida na Copa do Mundo.

Apesar de parecer fácil fazer a inserção do cliente neste processo e permitir que ele cocrie, deve-se ter em mente que se trata de um processo de muito amadurecimento por parte da empresa, pois demanda de um alto grau de entendimento e tolerância, desenvolvimento de novas capacidades e recursos, além de um compromisso com o fator tempo, já que o processo não costuma acontecer de maneira rápida. Portanto, é preciso que a empresa trabalhe com uma perspectiva de longo prazo, e principalmente adote a prática do “*learn by doing*” no processo de cocriação de produtos (ROBERTS; DARLER, 2017).

Com o intuito de facilitar o processo de integração do cliente como um cocriador de valor no processo de criação de novos produtos, Cui e Wu (2017) os classificaram em três formas, sob a ótica da inovação.

A primeira trata do envolvimento dos clientes como uma fonte de informação, onde participam dando opiniões e os designers de produtos aproveitam das contribuições para desenvolver algo que vá de acordo às necessidades dos clientes.

A segunda forma, trata-se do envolvimento dos clientes assumindo o papel de “co-desenvolvedores”, onde efetivamente os clientes desenvolvem os produtos junto com os designers.

A terceira e última forma, aborda o envolvimento dos clientes como inovadores, onde os clientes têm a permissão de desenvolver seus próprios produtos, os quais são adotados e oferecidos pela empresa.

Estudos desenvolvidos na China apontam que a cocriação aliada ao avanço tecnológico, vem causando grandes mudanças na forma como as empresas desenvolvem produtos na área têxtil. Ross (2017) realizou um estudo analisando o quanto as tecnologias (como por exemplo, o escaneamento corporal 3D) impactam na produção de vestuários sob medida através da cocriação.

Os resultados apontam uma mudança na forma de desenvolver e comprar *wearables* por parte dos consumidores mais jovens, bem como destaca a vontade dos mesmos de interagir e de fazer recomendações aos demais usuários das plataformas de comércio eletrônico de produtos sob medida, assumindo o papel de cocriadores de valor a todo momento.

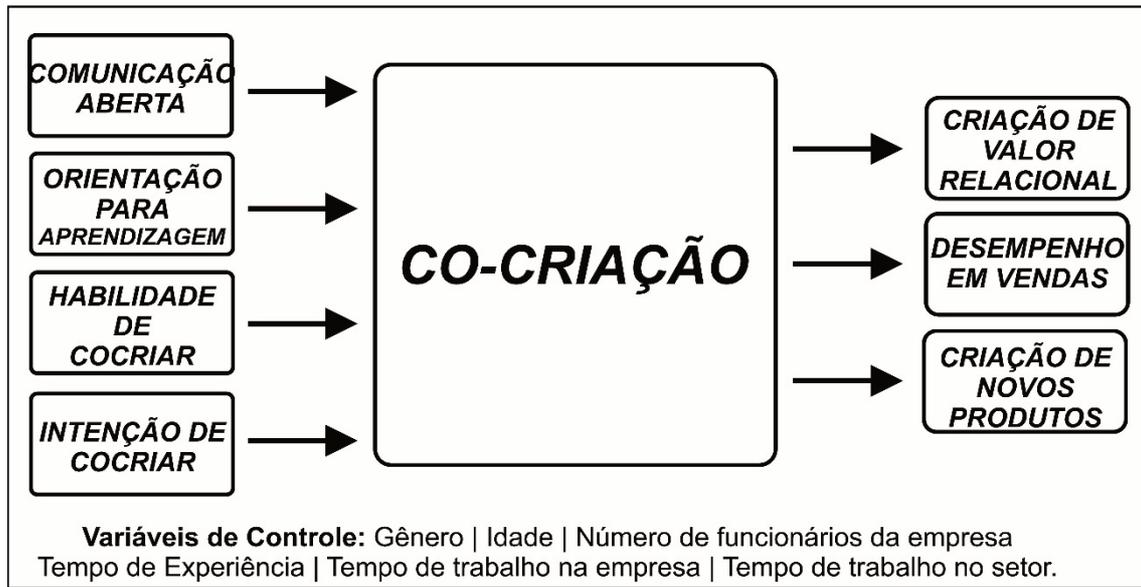
Com base no exposto nesta seção e levando em consideração a figura do vendedor como um integrador de e intermediador entre a relação empresa-mercado, propõe-se a sétima hipótese de pesquisa:

*H7: Quanto maior a participação do vendedor no processo de cocriação de produtos, maior a capacidade de criação de novos produtos.*

## 2.4 MODELO CONCEITUAL

Com base em todo o conteúdo exposto nos itens 2.1, 2.2 e 2.3, apresenta-se o modelo conceitual que o presente trabalho visa investigar

Figura 6 - Modelo conceitual do presente trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor.

O capítulo de número três visa apresentar informações referentes ao método de coleta e análise dos dados em busca de suportar as hipóteses elencadas nesta seção.

### 3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo tem como objetivo a apresentação de como a presente pesquisa foi realizada. Busca-se explicar as etapas em que a mesma foi executada, quem são os participantes, como os dados foram coletados, e conseqüentemente, a forma que foram analisados para a obtenção dos resultados conclusivos.

O problema de pesquisa do presente estudo nasceu de maneira empírica, porém, foi possível de sustentá-lo e desenvolvê-lo através de buscas na literatura científica. Collis e Hussey (2005) explicam que podem ser consideradas fontes de dados: os livros, artigos científicos publicados em periódicos, revistas e jornais, trabalhos apresentados em conferências, entre outros.

Para a construção e sustentação do problema abordado nesta pesquisa buscou-se pelas seguintes expressões de forma individual e combinada: *cocreation*, *co-creation*, *service dominant logic*, *sales*, *sales force*, *(new) product development*, *(new) product creation*, *textile industry*, *antecedents of cocreation*, *learning orientation*, *learning oriented*, *sales performance*, *relational value*, *relationship value*, nas bases de dados Google Scholar, EBSCO Discovery Service e Web of Science no período de maio à setembro de 2017.

As mesmas expressões citadas anteriormente foram utilizadas em português, em busca de trabalhos relacionados com o fenômeno de pesquisa realizados no Brasil. Por fim, cabe ressaltar que as buscas continuaram durante todo o processo de desenvolvimento do trabalho até a sua conclusão.

#### 3.1 ETAPAS DA PESQUISA

Conforme mencionado anteriormente, a presente pesquisa se deu através do método quantitativo descritivo (CRESWELL, 2010).

Os próximos itens da presente seção visam detalhar e apresentar todos os procedimentos que foram adotados para a execução do estudo.

##### 3.1.1 Participantes da pesquisa

No planejamento da amostra, primeiramente optou-se por definir o público-alvo a ser pesquisado. Pelo fato do autor estar inserido num contexto organizacional da

indústria têxtil, e também, estar situado em uma região onde a indústria têxtil tem grande impacto social e econômico, e por isso desejar contribuir para o avanço regional, definiu-se como amostra vendedores atacadistas de empresas da área têxtil na região do Vale Europeu, em Santa Catarina, sendo eles representantes comerciais ou vendedores diretos nos pontos de venda de seis centros de compras atacadistas: Fabricenter (Rio do Sul), Pólo Têxtil (Rio do Sul), CITI (Indaial), 100% Atacadista (Indaial), Vitória Régia (Indaial) e Master Atacadista (Brusque).

Quanto ao tamanho amostral, por se tratar de um estudo quantitativo, baseia-se na definição de Malhotra (2012), que diz que ensaios quantitativos têm como característica amostras grandes. Para a definição do tamanho amostral desta etapa, se adotou o critério citado por Malhotra (2012) que afirma a utilização de pelo menos dez casos para cada variável presente no instrumento de coleta quando se pretende fazer o uso da técnica de análise denominada Modelagem de Equações Estruturais, apresentada na seção 3.1.6.

Sendo assim, a unidade amostral da pesquisa é formada por vendedores de empresas do ramo têxtil localizadas na região do Vale Europeu, no estado de Santa Catarina, e por isso, trata-se de uma amostra por conveniência não probabilística, pois busca obter dados de elementos convenientes, ou seja, que estão disponíveis no momento oportuno (MALHOTRA, 2012). Apesar de ser um tipo de amostra com difícil controle de precisão, ainda é considerado útil, pois é utilizado para o teste de ideias, além de ser barato e de fácil condução (COOPER; SCHINDLER, 2003).

### **3.1.2 Pesquisa quantitativa descritiva**

Nesta etapa da pesquisa se fez uso da técnica de levantamento de dados através da aplicação de um questionário (*survey*) caracterizando o estudo quantitativo.

A elaboração do questionário (conforme apresentado no Apêndice B) se deu com base em escalas já existentes, traduzidas e adaptadas para medir os construtos apresentados no modelo conceitual.

A coleta de dados aconteceu de forma presencial. O pesquisador se deslocou até os centros de compra atacadistas e pontos de venda para a aplicação do questionário e para o esclarecimento de eventuais dúvidas que pudessem surgir por parte dos entrevistados durante o período de resposta (MALHOTRA, 2012).

Para a realização desta etapa, criou-se um questionário com 42 questões. As primeiras 5 questões se referem à Comunicação aberta; as 5 questões seguintes que referem à Orientação para Aprendizagem; posteriormente, 5 questões que medem Habilidade de Cocriar; 5 questões que medem Intenção de Cocriar; 4 questões que medem Cocriação; 5 questões medem a Criação de Valor Relacional; depois 7 questões medem Desempenho em Vendas; e por último, 6 questões que medem Criação de Novos Produtos.

Além disso, a parte final do questionário, visou coletar dados sócio demográficos dos participantes bem como informações pertinentes ao tempo de trabalho e experiência no setor, tamanho da empresa (através do número de funcionários), na intenção de controlar o estudo.

Com o intuito de definir e apresentar os construtos utilizados nesta pesquisa apresenta-se o quadro 2 trazendo as informações referentes.

Quadro 2 - Conceitos, operacionalização e confiabilidade dos construtos.

<b>Construto</b>	<b>Conceito</b>	<b>Operacionalização</b>
Comunicação aberta	Refere-se à forma como uma pessoa descreve seu estilo de interação com outra pessoa, sendo caracterizada por um processo onde a informação flui de maneira bidirecional (HAUSMAN, 2004; NEGHINA et al., 2014).	Utilização da Escala Likert Unipolar de 7 pontos “Discordo totalmente” até “Concordo totalmente” contendo 7 variáveis e confiabilidade de 0.80. Escala desenvolvida e aplicada em pacientes na área da saúde (HAUSMAN, 2004). Traduzido e adaptado pelo autor.
Orientação para aprendizagem	Orienta as pessoas a melhorar suas habilidades e a dominar as tarefas que realizam (SUJAN et al., 1994).	Utilização da Escala Likert Unipolar de 7 pontos “Discordo totalmente” até “Concordo totalmente” contendo 7 variáveis e confiabilidade de 0.81. Escala desenvolvida especificamente para vendedores (SUJAN et al., 1994; Traduzido por DONASSOLO, 2011;) Adaptado pelo autor.
Habilidade de cocriar	Refere-se a ter o conhecimento necessário, informação, destreza e experiência para participar no processo de cocriação (MERZ et al., 2013; KAUR et al., 2015; Meuter et al., 2005).	Utilização da Escala Likert Unipolar de 7 pontos “Discordo totalmente” até “Concordo totalmente” contendo 4 variáveis e confiabilidade de 0.96 (LEE, 2012; ZHANG; CHEN, 2008; CHATHOTH et al., 2013; Traduzido por HEXSEL, 2018). Adaptado pelo autor.

Intenção de Cocriar	Refere-se a motivação necessária para se envolver e envolver o cliente em um processo de cocriação, levando em conta a vontade, o valor de uso e o contexto (MERZ et al., 2013; KAUR et al., 2015; Meuter et al., 2005).	Utilização de Escala Likert Unipolar de 7 pontos “Discordo totalmente” até “Concordo totalmente” contendo 4 variáveis e confiabilidade de 0.88 (YI; GONG, 2013; CHATHOTH et al., 2013. Traduzido por HEXSEL, 2018). Adaptado pelo autor.
Cocriação	Refere-se ao espaço onde atores interagem e colaboram em conjunto em busca de resolver problemas e gerar soluções para os clientes (DEVASIRVATHAM, 2012)	Utilização de Escala Likert Unipolar de 7 pontos “Discordo totalmente” até “Concordo totalmente” contendo 4 variáveis e confiabilidade de 0.91 (DEVASIRVATHAM, 2012). Traduzido e adaptado pelo autor.
Criação de Valor Relacional	Refere-se à construção de um relacionamento sólido entre o vendedor e o cliente, através da entrega de produtos que atendam às necessidades do mercado e seja pautado em um processo de interação agradável (CHAN et al., 2010).	Utilização de Escala Likert Unipolar de 7 pontos “Discordo totalmente” até “Concordo totalmente” contendo 3 variáveis e confiabilidade de 0.94. Escala desenvolvida e aplicada em atendentes de um banco multinacional por Chan et al. (2010) baseada nos estudos de Hartline e Ferrell (1996) e Zeithaml (1988). Traduzido e adaptado pelo autor.
Desempenho em vendas	Refere-se à maneira como atua ou se comporta o vendedor, avaliado em termos de eficiência e de rendimento nas vendas. (SUJAN et al., 1994).	Utilização de Escala Likert Unipolar de 7 pontos “Discordo totalmente” até “Concordo totalmente” contendo 7 variáveis e confiabilidade de 0.91. Escala desenvolvida especificamente para vendedores (SUJAN et al., 1994; Traduzido por DONASSOLO, 2011;) Adaptado pelo autor.
Criação de novos produtos	Refere-se a forma que a empresa atua na hora de desenvolver seus novos produtos. (OLIVEIRA; ROTH 2012).	Utilização de Escala Likert Unipolar de 7 pontos “Discordo totalmente” até “Concordo totalmente” contendo 6 variáveis e confiabilidade de 0.80 (OLIVEIRA; ROTH 2012). Traduzido e adaptado pelo autor.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para o sucesso da pesquisa, é fundamental que o respondente entenda seu papel de contribuir com informação e esteja motivado a cooperar (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Por isso, acreditou-se que com a realização desta pesquisa em um ambiente comercial, repleto de vendedores, haveria o alcance do êxito. Além disso, houve uma grande disponibilidade em querer participar da pesquisa por parte dos vendedores,

visto a infinidade de estudos que analisam o cliente e a carência de estudos com foco no vendedor (BLOCKER et al., 2012).

### 3.1.3 Pré-teste

Antes de efetivamente partir para qualquer tipo de coleta de dados, pré-testes foram executados. O pré-teste tem como objetivo o apontamento de falhas inerentes à construção do instrumento de coleta, desde perguntas sem relevância, ou muito complexas, com linguagem difícil, algo que está faltando, entre outros (MALHOTRA, 2012).

Além disso, tal procedimento é útil para a melhoria do resultado final da pesquisa, não apenas no que tange a erros, mas também para treinar a equipe de pesquisa a adotar o processo de teste e revisão quantas vezes forem necessárias (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A primeira etapa de pré-testes aconteceu com a validação dos questionários sob o ponto de três especialistas da área, sendo eles: Dr. Mehran Ramezani, Dr. Gabriel Milan e Dr. Valter Afonso Vieira. Dentre os pontos elencados pelos especialistas, sentiu-se a necessidade de readaptar a redação de algumas variáveis que compunham o questionário em busca de tornar a interpretação das variáveis por parte dos respondentes mais clara.

Depois dos ajustes terem sido feitos partiu-se para um primeiro pré-teste, onde apresentou-se o questionário para dez vendedores variando de 18 à 54 anos, e, portanto, com diferentes níveis de experiência, para verificar se a redação das variáveis estavam de fácil compreensão e também, se havia entendimento do fenômeno da pesquisa. Dos dez vendedores que se dispõem a colaborar, quatro apontaram dificuldade no entendimento de três variáveis:

- sou capaz de receber o feedback do cliente e compartilhar com o setor de desenvolvimento de produtos;
- de maneira geral, eu descreveria que as soluções que apresentamos aos clientes possuem um alto nível de cocriação;
- pretendo adaptar produtos com base no feedback dos nossos clientes.

Após os apontamentos dos quatro participantes, optou-se por reformular as variáveis da seguinte forma, consecutivamente:

- sou capaz de ouvir os comentários dos clientes e compartilhar com o setor de desenvolvimento de produtos;
- de maneira geral, posso dizer que as soluções que desenvolvemos possuem um alto nível de participação do cliente;
- pretendo adaptar produtos com base na avaliação dos nossos clientes.

Depois destes ajustes realizados, um novo pré-teste foi efetuado com a intenção de medir a confiabilidade das escalas, e mais uma vez, evidenciar qualquer tipo de erro ou viés que pudesse comprometer a coleta final. Os índices de confiabilidade (Alpha de Cronbach) encontrados nos 53 casos são apresentados no quadro 3 abaixo:

Quadro 3 - Confiabilidade dos Construtos no pré-teste com 53 casos

Construto	Alpha de Cronbach
<b>Comunicação Aberta</b>	0,78
<b>Orientação para Aprendizagem</b>	0,62
<b>Habilidade de Cocriar</b>	0,78
<b>Intenção de Cocriar</b>	0,70
<b>Cocriação</b>	0,71
<b>Criação de Valor Relacional</b>	0,68
<b>Desempenho em Vendas</b>	0,70
<b>Criação de Novos Produtos</b>	0,91

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante dos resultados encontrados, notou-se que havia uma variável que estava contribuindo negativamente para a confiabilidade do construto Orientação para Aprendizagem e, portanto, optou-se por adaptar a redação da variável de “*Cometer erros ao vender é apenas uma parte do processo de aprendizagem*” por “*Acredito que meus erros me ajudam a melhorar como vendedor*”.

Após efetuar os ajustes elencados nesta seção, partiu-se para a coleta final/oficial dos dados.

### 3.1.4 Preparação dos dados

Antes de efetuar a análise dos dados, é necessário que os mesmos sejam preparados para que se assegure a integralidade e os mesmos passem do estado bruto para o estado perfeito e correto para que se possa prosseguir com a análise.

Este processo inclui a edição, a codificação e a entrada dos dados (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Alguns dos tratamentos que devem ser executados preliminarmente nos dados coletados são:

- a) dados perdidos: são considerados dados perdidos os casos sem resposta ou faltantes que podem ter sido gerados pelo esquecimento ou mau preenchimento do respondente (HAIR et al., 2009);
- b) *outliers*: são considerados *outliers* ou casos atípicos, aqueles que apresentam características notavelmente diferente das demais observações (HAIR et al., 2009);
- c) normalidade: consiste na maneira de como os dados estão distribuídos visando à equivalência e a distribuição normal através do coeficiente de assimetria e do coeficiente de curtose (HAIR et al., 2009);
- d) variância de Método Comum (CMB): surge pelo fato de que as variáveis são medidas à partir da mesma fonte ou respondente (PODSAKPFF et al., 2003).

### 3.1.5 Análise estatística

Após a realização da etapa de coleta e de preparação dos dados, efetuou-se a análise dos mesmos. Para auxiliar o processo de análise, fez-se o uso de dois *softwares* estatísticos, o IBM SPSS (*Statistical Package for Social Science*) e o IBM AMOS (*Analysis of Moment Structures*). Estes *softwares* são capazes de auxiliar a análise no que tange às técnicas estatísticas univariadas, bivariadas e multivariadas.

Dentre as técnicas univariadas destacam se:

- Média: trata-se de um exemplo de uma estatística, um valor utilizado para resumir as propriedades de um conjunto de números (DOWNING; CLARK, 2002).
- Desvio padrão: medida utilizada para calcular a dispersão dos valores individuais em torno da média (DOWNING; CLARK, 2002).

Já se tratando da técnica bivariada destaca-se:

- Correlação: usada para avaliar o grau de relacionamento entre as variáveis e construtos (HAIR et al., 2009; DOWNING; CLARK, 2002).

Por último destaca-se as técnicas multivariadas:

- Modelagem de Equações Estruturais: técnica composta por uma família de modelos estatísticos, que tem por objetivo a explicação de relações entre múltiplas variáveis, baseada principalmente na análise fatorial e regressão múltipla (GARSON, 2009; HAIR et al., 2009). Hair et al., (2009) defendem que para efetuar a análise de equações estruturais, é necessário que se siga 6 passos: definição de construtos através de escalas, desenvolvimento e especificação do modelo de medida, planejar o estudo com foco em produzir resultados empíricos, avaliar a validade do modelo, especificar e analisar as relações do modelo baseado nas hipóteses definidas e, por fim, analisar a validade do modelo.

O próximo capítulo do presente trabalho, tem como objetivo apresentar e efetuar a análise dos resultados obtidos na execução desta pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem a intenção de apresentar os resultados obtidos com esta pesquisa, desde a etapa de preparação dos dados, passando pela descrição do perfil amostral, validade convergente, validade discriminante e apresentação do modelo estrutural, bem como sua análise.

### 4.1 PREPARAÇÃO DOS DADOS

Antes de efetuar a análise multivariada em busca da validação do modelo, é necessário que os dados coletados sejam preparados para tal análise. Neste +discrepantes (*outliers*), normalidade, linearidade e multicolinearidade (HAIR et al., 2009).

#### 4.1.1 Dados ausentes (*Missing data*)

Hair et al. (2009) destacam dados ausentes, ou *missing datas* como casos sem resposta ou faltantes que podem ter sido gerados pelo esquecimento ou mau preenchimento do respondente.

Nessa pesquisa, especificamente, foram coletadas respostas de 462 vendedores de lojas de confecção de centros atacadistas de Santa Catarina. No momento de tabulação dos dados, optou-se por eliminar os casos que apresentaram algum tipo de dado ausente. Com isso, eliminaram-se 33 casos que apresentaram omissão em diversas das 42 variáveis que compõem o instrumento de coleta.

Quanto as questões sócio demográficas, alguns respondentes deixaram de preencher algumas das questões, entretanto, a omissão desses dados não foram cruciais para a remoção dos casos, apenas no que tange à escalas que buscam formar construtos.

#### 4.1.2 Valores discrepantes (*Outliers*)

Para a análise de valores discrepantes ou *Outliers*, utilizou-se o método de análise de detecção multivariada para identificar casos com características muito diferentes de toda a totalidade amostral. Para isso utilizou-se o cálculo de distância

de Mahalanobis ( $D^2$ ), que trata-se de uma análise multivariada para se observar um conjunto grande de variáveis, tomando como medida os graus de liberdade.

Segundo Hair et al. (2009) valores maiores que 3 originados da divisão do coeficiente de distância de Mahalanobis ( $D^2$ ) pelos graus de liberdade (df) devem ser considerados dados atípicos, pois apresentam valores discrepantes.

Neste caso, destaca-se que 14 casos apresentaram valor superior a 3 e por isso foram removidos da base de dados, variando de 3,09 à 4,56. Com isso, foram mantidos na pesquisa, 415 casos com coeficientes variando de 0,06 à 2,98.

Cabe ressaltar que os 14 casos removidos apresentaram valores muito discrepantes, dentre todos os construtos, principalmente nas variáveis que buscam formar os construtos Intenção de Cocriar, Desempenho em Vendas e Criação de Novos Produtos.

#### **4.1.3 Normalidade**

Este item no momento da preparação da base de dados, diz respeito à distribuição dos dados para uma variável métrica individual e sua correspondência com a distribuição normal, sendo fundamental para uma análise multivariada (HAIR et al., 2009).

Dessa forma, para analisar a normalidade dos dados coletados, foram verificados os coeficientes de assimetria (*skewness*) com o intuito de identificar o equilíbrio da distribuição dos dados, e também os coeficientes de curtose (*kurtosis*) e cada variável para verificar a elevação ou o achatamento da distribuição, quando comparada com a normal.

Seguindo a recomendação da literatura (HAIR et al., 2009; KLINE, 2011), não devem ser aceitos valores acima de 3 (três) para assimetria, pois tratam-se de valores extremamente assimétricos, indicando valores com certa discrepância, e então, apontando possíveis *outliers*.

Já se tratando dos valores para os coeficientes de curtose, os mesmos autores mencionados acima apontam que não devem ser aceitos valores de escores superiores a 10 (dez), destacando que um valor positivo indica elevação da distribuição dos dados, e um valor negativo representa o achatamento.

Na análise efetuada na base de dados identificou-se que das 42 variáveis que compunham o instrumento de coleta, 39 apresentaram normalidade com coeficientes

de assimetria variando de 0,595 à 2,570 e coeficientes de curtose variando de 0,355 à 8,692, e que, portanto, demonstram conformidade com os valores apontados na literatura.

Contudo, 3 variáveis apresentaram coeficientes que indicaram uma não normalidade, conforme exposto em vermelho no quadro 4 a seguir:

Quadro 4 - Variáveis que não apresentaram normalidade

CÓDIGO VARIÁVEL	ESTATÍSTICA	Assimetria		Curtose	
		Estatística	Erro	Estatística	Erro
<b>OPA1</b>	415	-3,424	,120	15,396	,239
<b>OPA2</b>	415	-3,398	,120	14,474	,239
<b>DEV1</b>	415	-2,895	,120	12,532	,239

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante do observado na análise, optou-se por gerar um Z escore das três variáveis com valores padronizados, buscando atingir a normalidade, mas ainda assim, não foi possível.

Portanto, optou-se por mantê-las na base de dados e partir para a próxima etapa da análise.

#### 4.2 ANÁLISE DO PERFIL DA AMOSTRA

Os dados para esta pesquisa foram coletados através de formulários impressos. Para tanto, coletou-se dados de 462 vendedores de lojas ou representantes comerciais de empresas do ramo do vestuário no Vale do Itajaí, em Santa Catarina. Desta totalidade, 33 questionários foram excluídos por conta de não estarem totalmente preenchidos, e, portanto, não se fez necessário a análise dos dados perdidos, já que todos eles foram descartados no momento da tabulação. Com isso, 415 casos foram considerados válidos para a fase de análise dos dados.

Como mencionado anteriormente, a amostra final é então formada por vendedores ou representantes comerciais que atuam na área do vestuário em Santa Catarina. Os dados foram coletados em quase que toda a sua totalidade, em seis centros comerciais atacadistas no Vale do Itajaí: Fabricenter e Pólo Têxtil (Rio do Sul), Vitória Régia, Citi e 100% Atacadista (Indaial), e Master Atacadista (Brusque).

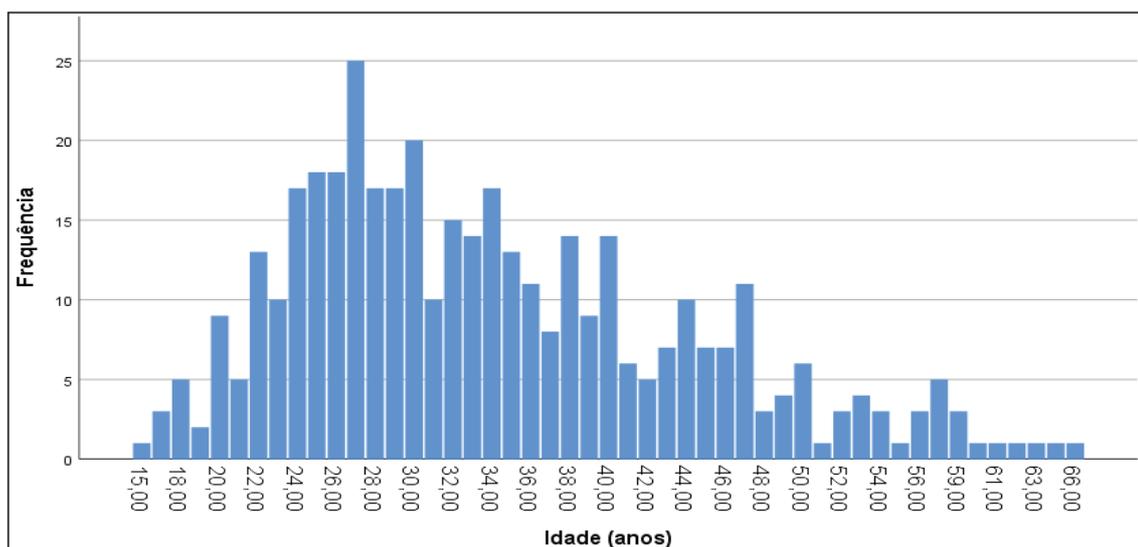
Dessa forma, para entender mais profundamente o perfil amostral, apresenta-se em seguida, informações e características que compõem os participantes que

participaram do estudo e dados que auxiliam no controle do estudo. Cabe ressaltar, antes de avançar esta análise, que os dados omissos nas questões sócio demográficas não foram cruciais para a remoção do caso da amostra final, apenas os dados omissos no que tange as escalas que mensuram os construtos que compõem o modelo conceitual da presente pesquisa.

No que tange à gêneros, 85.5% da amostra é composta por vendedoras, ou seja, gênero feminino. 13.3% dos participantes se denominam homens, e 1,2% optou por não responder. Estes números mostram conformidade com os resultados apresentados pelo SEBRAE (2015), que aponta que 73,8% dos negócios que envolvem vestuário e acessórios, são executados por mulheres.

Quanto a faixa etária, a média de idade apresentada pelo perfil amostral é de 33,9 anos, mediana de 32 e um desvio padrão de 10,1 anos, demonstrando ser uma amostra bastante eclética e condizente com o cenário do comércio brasileiro atual, onde atuam vendedores das mais variadas idades. A figura 7 apresenta a idade dos respondentes.

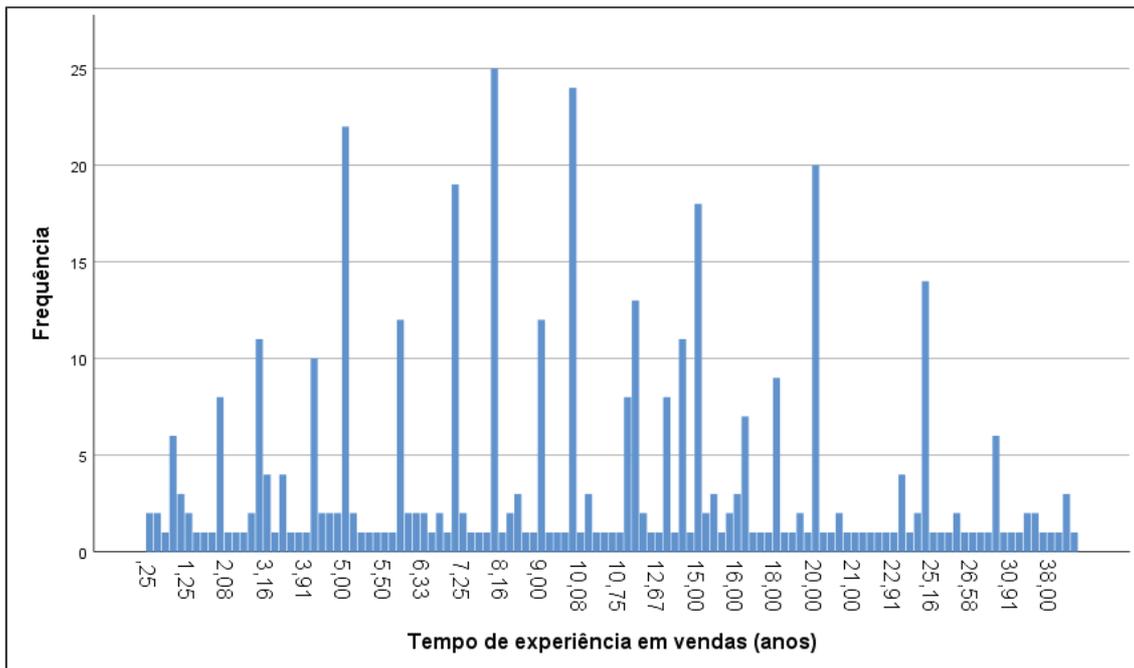
Figura 7 - Idade dos respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor.

No que diz respeito ao tempo de experiência com vendas dos participantes da pesquisa, nota-se uma média de 12,04 anos, mediana de 10 e desvio padrão de 8,44 anos, evidenciando que os vendedores especificamente deste nicho de mercado são profissionais com bastante conhecimento e experiência na área comercial, conforme demonstra a figura 8.

Figura 8 - Tempo de experiência em vendas

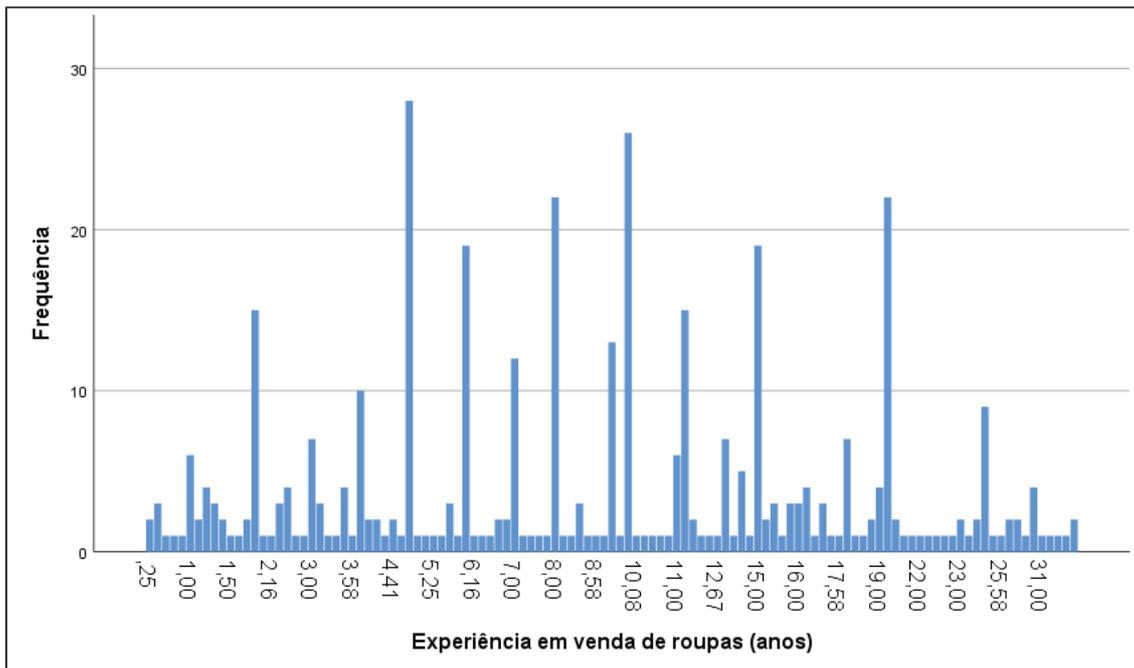


Fonte: Elaborado pelo autor.

No que se trata especificamente ao tempo de experiência com vendas de roupa, os resultados apresentam que os respondentes possuem em média 10,65 anos de experiência e uma mediana de 9. Isso nos permite entender que da experiência total que os vendedores possuem em atividades comerciais, mais de 88% aconteceram especificamente no ramo do vestuário. Mais uma vez, através deste resultado, compreende-se com mais profundidade, que a amostra é bastante rica no que tange ao conhecimento do cenário em que esses vendedores atuam, cenário este, que vem totalmente ao encontro dos objetivos da presente pesquisa.

A figura 9 apresenta estes dados.

Figura 9 - Tempo de experiência com venda de roupas

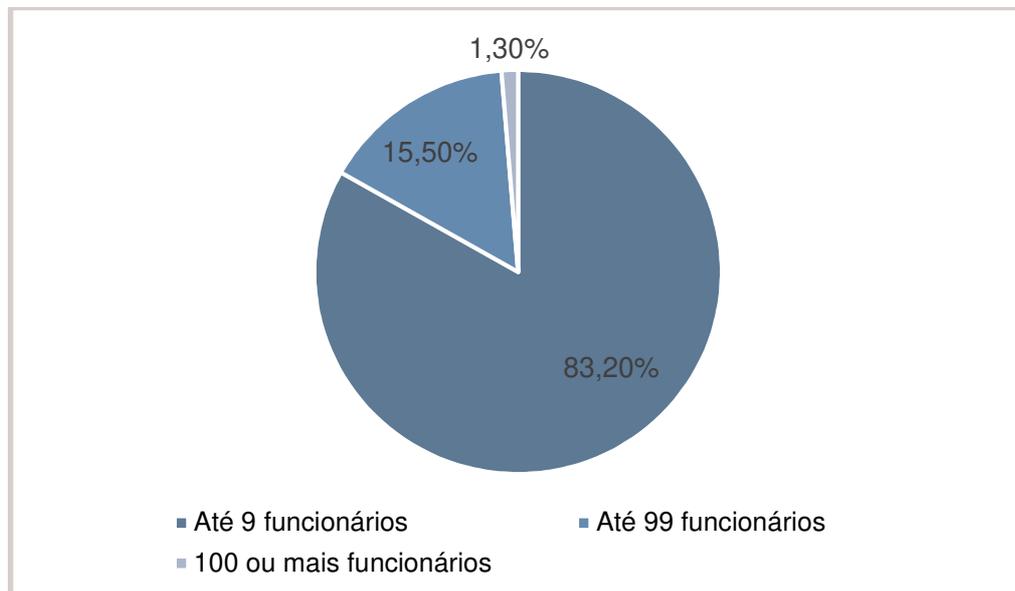


Fonte: Elaborado pelo autor.

Para determinar o porte das empresas em que atuam os vendedores participantes do estudo, utilizou-se o método do SEBRAE (2014) que define o porte empresarial de acordo com o número de colaboradores da empresa.

Para apresentar estes dados, fez-se uma análise de frequência, onde foi possível constatar que 83,2% dos respondentes trabalham em empresas com até 9 funcionários diretos, e 15,5% em empresas com até 99 funcionários diretos, evidenciando que 98,7% da amostra é composta por empresas de micro e pequeno porte. A figura 10 apresenta estes valores.

Figura 10 - Porte da empresa com base no número de colaboradores  
(SEBRAE, 2014)

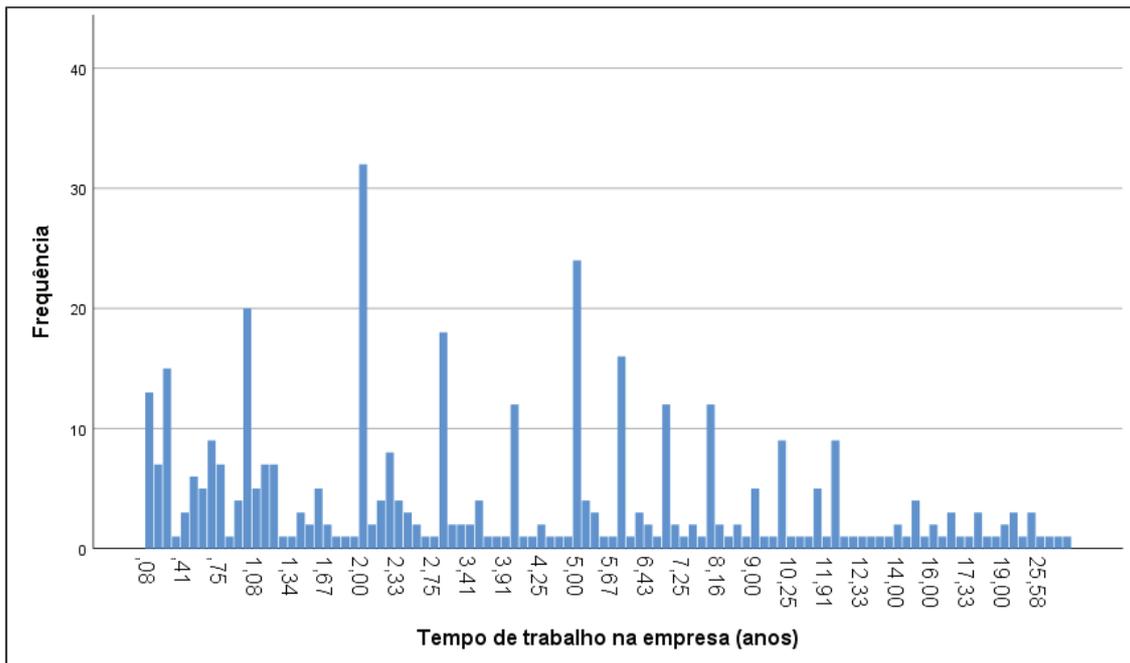


Fonte: Elaborado pelo próprio autor.

Tal valor, consideravelmente baixo, pode ser relacionado com o fenômeno de terceirização de etapas do processo produtivo, fenômeno bastante adotado pelas empresas pertencentes à região em que os dados foram coletados. Em média, as empresas apresentaram um número de 18,1 funcionários.

Em seguida, procurou-se entender qual o tempo de trabalho dos respondentes na respectiva empresa em que se encontra no momento, ou seja, na empresa em que o vendedor está atualmente. No geral, a média obtida foi de 5,17 anos. E de fato, 70,8% da amostra declarou ter de 1 mês à 6 anos de vínculo empregatício com a empresa em que se encontrava no momento da pesquisa. Depois, 22,5% dos respondentes declararam ter entre 6,1 à 15 anos de contrato de trabalho com a atual e empresa, e os 6,7% restantes, destacaram ter mais de 15 anos de prestação de serviço com a empresa no cargo de vendedor.

Figura 11 - Tempo de trabalho na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Entretanto, o que de fato se destaca nesse dado, é o vínculo empregatício médio de 5,17 anos, ilustrando um cenário em que o vendedor consegue desenvolver laços e se sentir parte da empresa, uma vez que tenha liberdade para isso.

E esta questão foi perguntada de maneira bastante objetiva onde o vendedor, precisava responder com “Sim” ou “Não” se por alguma vez já deu sugestões ao setor de desenvolvimento de produtos da empresa, baseado no que os clientes o falaram. Os resultados encontrados apontam que 89,4% dos participantes já tiveram a intenção de participar no processo de criação de produtos, enquanto 7,7% afirmaram nunca ter sugerido, e 2,9% optou por não responder.

Buscando compreender com mais profundidade a efetiva participação do vendedor no processo produtivo, em seguida perguntou-se no instrumento de coleta se, após ter sugerido novas ideias ao setor de desenvolvimento, a empresa ouviu as sugestões. Mais uma vez, os vendedores só podiam responder com “Sim” ou “Não” e os resultados apontaram que dos quase 90% que sugeriram ideias para o setor de desenvolvimento, apenas 68% afirmaram ter sido ouvidos.

Tal resultado vai de encontro ao estudo de Gordon e demais autores (1997) que apontam que muitas vezes, grande parte das informações que o vendedor detém, são ignoradas ou não ganham confiança por parte da organização, simplesmente por ela não querer aquelas informações.

### 4.3 ANÁLISE DO MODELO DE MEDIDA

Após a apresentação do perfil amostral e preparação da base de dados para prosseguir com análise, apresenta-se nesta seção, as análises para a validação do modelo estrutural por meio da validade convergente e da validade discriminante.

#### 4.3.1 Validade convergente

A validade convergente indica o grau de consistência entre as variáveis que compõem o modelo. As variáveis de um construto devem compartilhar ou convergir um elevado valor de variância comum (HAIR et al., 2009).

O processo de análise da validade convergente se deu através da análise de três indicadores: Alpha de Cronbach, Confiabilidade Composta e a Variância Extraída de cada construto. Nesse sentido, utilizou-se a significância das cargas fatoriais das variáveis que formam cada construto.

A análise se deu à partir dos *t-values* das variáveis, considerando a significância de ( $p < 0,05$ ). Analisou-se o valor das cargas fatoriais, a partir das informações que constam na literatura, onde defendem-se cargas superiores a 0,50 e definem-se valores superiores a 0,70 como valores ideais (HAIR et al., 2009).

Desta forma, analisou-se todo o conjunto de Variáveis que compõem o presente trabalho, e os resultados são apresentados na tabela 1.

Tabela 1 - Análise das cargas fatoriais 1º modelo

<b>Construto</b>	<b>Variável</b>	<b>Cargas fatoriais padronizadas</b>
Comunicação Aberta	COA1	0,73
Comunicação Aberta	COA2	0,711
Comunicação Aberta	COA3	0,636
Comunicação Aberta	COA4	0,599
Comunicação Aberta	COA5	0,669
Orientação para Aprendizagem	OPA1	0,606
Orientação para Aprendizagem	OPA2	0,688
Orientação para Aprendizagem	OPA3	0,70
Orientação para Aprendizagem	OPA4	0,661
Orientação para Aprendizagem	OPA5	0,578
Habilidade de Cocriar	HAB1	0,475
Habilidade de Cocriar	HAB2	0,616
Habilidade de Cocriar	HAB3	0,792
Habilidade de Cocriar	HAB4	0,849
Habilidade de Cocriar	HAB5	0,758
Intenção de Cocriar	INT1	0,613
Intenção de Cocriar	INT2	0,771
Intenção de Cocriar	INT3	0,84
Intenção de Cocriar	INT4	0,903
Intenção de Cocriar	INT5	0,755
Cocriação	COC1	0,684
Cocriação	COC2	0,751
Cocriação	COC3	0,643
Cocriação	COC4	0,647
Criação de Valor Relacional	CVR1	0,779
Criação de Valor Relacional	CVR2	0,77
Criação de Valor Relacional	CVR3	0,75
Criação de Valor Relacional	CVR4	0,674
Criação de Valor Relacional	CVR5	0,517
Desempenho em Vendas	DEV1	0,574
Desempenho em Vendas	DEV2	0,70
Desempenho em Vendas	DEV3	0,735
Desempenho em Vendas	DEV4	0,655
Desempenho em Vendas	DEV5	0,674
Desempenho em Vendas	DEV6	0,547
Desempenho em Vendas	DEV7	0,532
Criação de Novos Produtos	CNP1	0,718
Criação de Novos Produtos	CNP2	0,714
Criação de Novos Produtos	CNP3	0,797
Criação de Novos Produtos	CNP4	0,815
Criação de Novos Produtos	CNP5	0,726
Criação de Novos Produtos	CNP6	0,713

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que apenas uma variável (HAB1) apresentou carga inferior a conforme indica a literatura (HAIR et al., 2009). Por conta disso, optou-se por excluir a variável do presente trabalho.

Após a verificação das cargas das variáveis, partiu-se efetivamente para a análise da Variância Extraída, Confiabilidade Composta e Alpha de Cronbach das variáveis da pesquisa baseado nas cargas fatoriais.

Para isso, optou-se por entrar com todos os construtos e as variáveis que os formam no software AMOS para prosseguir com a análise e fazer a validação convergente através dos indicadores de Variância Extraída, Confiabilidade Composta e Alpha de Cronbach em uma planilha do Excel. Os resultados são apresentados na tabela 2.

Tabela 2 - Análise da validade convergente – Antes da purificação

<b>Construto</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Confiabilidade Composta</b>	<b>Variância Extraída</b>
Comunicação Aberta	COA1, COA2, COA3, COA4, COA5	0,80	0,80	0,45
Orientação para Aprendizagem	OPA1, OPA2, OPA3, OPA4, OPA5	0,68	0,86	0,42
Habilidade de Cocriar	HAB1, HB2, HAB3, HAB4, HAB5	0,82	0,83	0,51
Intenção de Cocriar	INT1, INT2, INT3, INT4, INT5	0,88	0,89	0,61
Cocriação	COC1, COC2, COC3, COC4	0,77	0,78	0,47
Criação de Valor Relacional	CVR1, CVR2, CVR3, CVR4, CVR5	0,82	0,83	0,50
Desempenho em Vendas	DEV1, DEV2, DEV3, DEV4, DEV5, DEV6, DEV7	0,82	0,81	0,42
Criação de Novos Produtos	CNP1, CNP2, CNP3, CNP4, CNP5, CNP6	0,88	0,88	0,56

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira coluna indica o nome do construto e a segunda coluna indica as variáveis que o formam. A terceira coluna, apresenta o coeficiente de Alpha de Cronbach, que trata-se de uma medida para verificar a consistência interna do conjunto de variáveis que formam um construto, podendo variar de 0 a 1, e com recomendação de valores de no mínimo 0,60 (HAIR et al., 2009; CHURCHILL, 1979).

A quarta coluna, apresenta a Confiabilidade Composta, que trata-se de uma medida utilizada para avaliar a qualidade de um modelo estrutural e de um instrumento de coleta. OS valores recomendados pela literatura para este indicador são de no mínimo 0,70 (FORNELL e LARCKER, 1961; HAIR et al., 2009).

A quinta e última coluna, trata-se da Variância Extraída, que explica quanto a variância total de cada variável é utilizada para compor a avaliação do construto. Os

valores recomendados pela literatura para variância extraída, são de no mínimo 0,50 (FARNELL e LARCKER, 1961; HAIR et al., 2009).

Com base no exposto nos parágrafos anteriores, se pode notar que os critérios necessários para se alcançar bons índices não foram, totalmente alcançados por todos os construtos. O construto Comunicação Aberta apresentou uma variância extraída de 0,45, Cocriação apresentou uma variância extraída de 0,47, Desempenho em vendas apresentou uma variância extraída de 0,42 e Orientação para Aprendizagem apresentou uma variância extraída 0,42, todas medidas inferiores recomendadas pela literatura conforme exposto nos parágrafos anteriores.

Com base nessas informações, optou-se por fazer uma purificação nos construtos, eliminando as variáveis com as cargas mais baixas (variando em ordem decrescente de 0,669 a 0,517), em busca de alcançar os valores recomendados pela literatura.

Os valores após o processo de purificação são apresentados na tabela 3.

Tabela 3 - Análise da validade convergente – Purificada

<b>Construto</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Confiabilidade Composta</b>	<b>Variância Extraída</b>
Comunicação Aberta	COA1, COA2, COA3	0,73	0,78	0,54
Orientação para Aprendizagem	OPA3, OPA4	0,711	0,67	0,51
Habilidade de Cocriar	HAB1, HB2, HAB3, HAB4, HAB5	0,636	0,83	0,51
Intenção de Cocriar	INT1, INT2, INT3, INT4, INT5	0,599	0,89	0,61
Cocriação	COC1, COC2, COC4	0,669	0,76	0,51
Criação de Valor Relacional	CVR1, CVR2, CVR3, CVR4	0,70	0,83	0,56
Desempenho em Vendas	DEV2, DEV3, DEV4	0,661	0,75	0,51
Criação de Novos Produtos	CNP1, CNP2, CNP3, CNP4, CNP5, CNP6	0,578	0,88	0,56

Fonte: Elaborado pelo autor.

Diante da tabela apresentada acima, é possível de notar que os números alcançaram valores iguais ou superiores aos recomendados pela literatura em quase sua totalidade, e por isso, todos os valores foram aceitos.

Com intuito de auxiliar o processo de identificação das variáveis que compõem o modelo de medida a partir da validade convergente, apresenta-se uma tabela com as variáveis que foram excluídas durante o processo de purificação, e as variáveis que compõem os construtos para as próximas etapas da análise de dados.

Tabela 4 - Resumo das variáveis

<b>Construto</b>	<b>Variáveis Excluídas</b>	<b>Variáveis Finais</b>
Comunicação Aberta	COA4, COA5	COA1, COA2, COA3
Orientação para Aprendizagem	OPA1, OPA2, OPA5	OPA3, OPA4
Habilidade de Cocriar	***	HAB1, HB2, HAB3, HAB4, HAB5
Intenção de Cocriar	***	INT1, INT2, INT3, INT4, INT5
Cocriação	COC3	COC1, COC2, COC4
Criação de Valor Relacional	CVR5	CVR1, CVR2, CVR3, CVR4
Desempenho em Vendas	DEV1, DEV6, DEV7	DEV2, DEV3, DEV4
Criação de Novos Produtos	***	CNP1, CNP2, CNP3, CNP4, CNP5, CNP6

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para concluir esta seção, observa-se então, que todos os construtos alcançaram valores recomendados pela literatura. Isso significa que o conjunto de variáveis converge dentro de cada construto.

Feita esta etapa, parte-se para a próxima sessão, onde será analisada a validade discriminante dos dados.

#### 4.3.2 Validade discriminante

A validade discriminante vem com o intuito de verificar o grau em que um construto é realmente diferente dos demais (HAIR et al., 2009). Isso significa que um construto é único e consegue capturar alguns fenômenos que os demais construtos não são capazes de capturar. Este teste se dá através da correlação entre medidas de escalas múltiplas, em que uma medida se correlaciona com a outra, onde elas são semelhantes, mas conceitualmente distintas (HAIR et al., 2009).

Na tabela 5, apresenta-se a correlação entre os construtos que compõem o presente trabalho.

Tabela 5 - Correlações entre construtos

	Comunicação Aberta	Orientação para Aprendizagem	Habilidade de Cocriar	Intenção de Cocriar	Cocriação	Criação de Valor Relacional	Desempenho em Vendas	Criação de Novos Produtos
Comunicação Aberta	0,54							
Orientação para Aprendizagem	0,431	0,51						
Habilidade de Cocriar	0,602	0,489	0,51					
Intenção de Cocriar	0,489	0,393	0,84	0,61				
Cocriação	0,534	0,426	0,733	0,713	0,51			
Criação de Valor Relacional	0,461	0,638	0,551	0,501	0,611	0,56		
Desempenho em Vendas	0,523	0,549	0,513	0,501	0,431	0,686	0,51	
Criação de Novos Produtos	0,569	0,406	0,628	0,568	0,566	0,535	0,592	0,56

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da observação da Tabela 5, é possível constatar que a correlação entre os construtos varia de 0,393 (Intenção de Cocriar com Orientação para Aprendizagem) à 0,84 (Intenção de Cocriar com Habilidade de Cocriar). Estes valores indicam que há desde correlações moderadas até relações de que apresentam uma maior força (as AVEs se encontram na diagonal).

Diante disso, para análise da validade discriminante, foi utilizado o método de Fornell e Lacker (1981), que estabelece uma comparação entre a Variância Extraída a Variância Compartilhada dos construtos. A validade discriminante é identificada quando a variância compartilhada elevada ao quadrado não é maior que a variância extraída.

A tabela 6, apresenta a análise para os construtos que compõem a presente pesquisa, considerando que na diagonal da tabela encontram-se os valores da variância extraída, e abaixo da diagonal, os valores da variância compartilhada.

Tabela 6 - Análise da Variância extraída e compartilhada dos construtos – Fornell e Lacker (1981)

	Comunicação Aberta	Orientação para Aprendizagem	Habilidade de Cocriar	Intenção de Cocriar	Cocriação	Criação de Valor Relacional	Desempenho em Vendas	Criação de Novos Produtos
Comunicação Aberta	0,54							
Orientação para Aprendizagem	0,19	0,51						
Habilidade de Cocriar	0,36	0,26	0,51					
Intenção de Cocriar	0,24	0,24	0,71	0,61				
Cocriação	0,29	0,15	0,54	0,51	0,51			
Criação de Valor Relacional	0,21	0,18	0,30	0,25	0,37	0,56		
Desempenho em Vendas	0,27	0,41	0,26	0,25	0,19	0,47	0,51	
Criação de Novos Produtos	0,32	0,30	0,39	0,32	0,32	0,29	0,35	0,56

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que a variância extraída é maior que a variância compartilhada quase que na totalidade dos construtos, havendo uma exceção apenas nos construtos Cocriação e Criação de Valor Relacional, com o construto Habilidade de Cocriar.

Para verificar os casos destacados em vermelho, fez-se a adoção do teste de Bagozzi e Philips (1982). Este teste avalia a diferença entre os valores de Qui-quadrado dos pares dos construtos para dois modelos diferentes, sendo um deles considerado livre, onde a covariância é livre de erros, e outro, considerado fixo, onde a covariância é fixada com em 1 (um), gerando assim, um novo valor de Qui-quadrado para realizar a comparação entre os dois modelos, adotando  $p < 0,05$  de significância para a diferença.

Este teste vem com o fim de confirmar os resultados obtidos na análise da variância extraída e da variância compartilhada, em busca de identificar a validade discriminante, pois os autores destacam que é mais difícil de identificá-la e demonstrá-la quando dois ou mais são altamente correlacionados, entretanto distintos de conteúdo.

A tabela 7, apresenta os resultados do teste de Bagozzi e Philips (1982).

Tabela 7 - Análise da validade discriminante entre os construtos – Bagozzi e Philips (1982)

PAR		Constrained (=1)	df	Not constrained	df	Diferença* do Qui-Quadrado	sig
Constructo A	Constructo B	Qui-Quadrado		Qui- Quadrado			
Intenção de Cocriar	Habilidade de Cocriar	357,1	37	218,6	36	138,5	0,0000
Cocriação	Habilidade de Cocriar	150,6	20	64,6	19	86	0,0000

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base nos resultados obtidos no teste de Bagozzi e Philips (1982), observa-se que os construtos apresentaram diferença de Qui-quadrado significativas ( $p < 0,05$ ) na comparação de ambos os modelos, livre e fixo. Isso representa, portanto, que há validade discriminante entre os construtos, ou seja, os construtos realmente apresentam diferenças significantes entre um construto e outro.

De maneira geral, com base nos testes realizados e apresentados nesta seção, pode-se concluir que todos os construtos possuem validade discriminante, uma vez que todos os construtos apresentam diferenças significantes ( $p < 0,05$ ).

#### 4.3.3 Variância do Método Comum (CMB)

A variância do método comum surge pelo fato de que todas as variáveis são mensuradas à partir da mesma fonte ou respondente, Por isso, é interessante compreender a fonte de dados antes de prosseguir com a análise dos mesmos, para evitar a variância do método comum, pois neste caso, isso pode representar um problema (PODSAKOFF et al., 2003).

Existem alguns procedimentos estatísticos que podem ser adotados na intenção de medir, reduzir, e até eliminar totalmente a variância de método comum de uma base de dados. Dentre esses procedimentos, encontra-se o Teste de Harman, que através de análise fatorial exploratória, examina o número da fatores necessários para explicar a variância das variáveis. Resultados de até 50% de variância entre as medidas são aceitos e afirmam que o modelo está livre de variância de método comum. (PODSAKOFF et al., 2003).

A tabela 8 apresenta os valores relacionados à Variância Total Explicada dos construtos.

Tabela 8 - Variância Total Explicada dos construtos

Compon ente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
	13,706	33,428	33,428	13,706	33,428	33,428

Fonte: Elaborado pelo autor.

É possível de se observar, através do teste de Harman, que as variáveis não apresentam variância de método comum, uma vez que não ultrapassam o valor de 50% conforme proposto por Podsakoff et al. (2013).

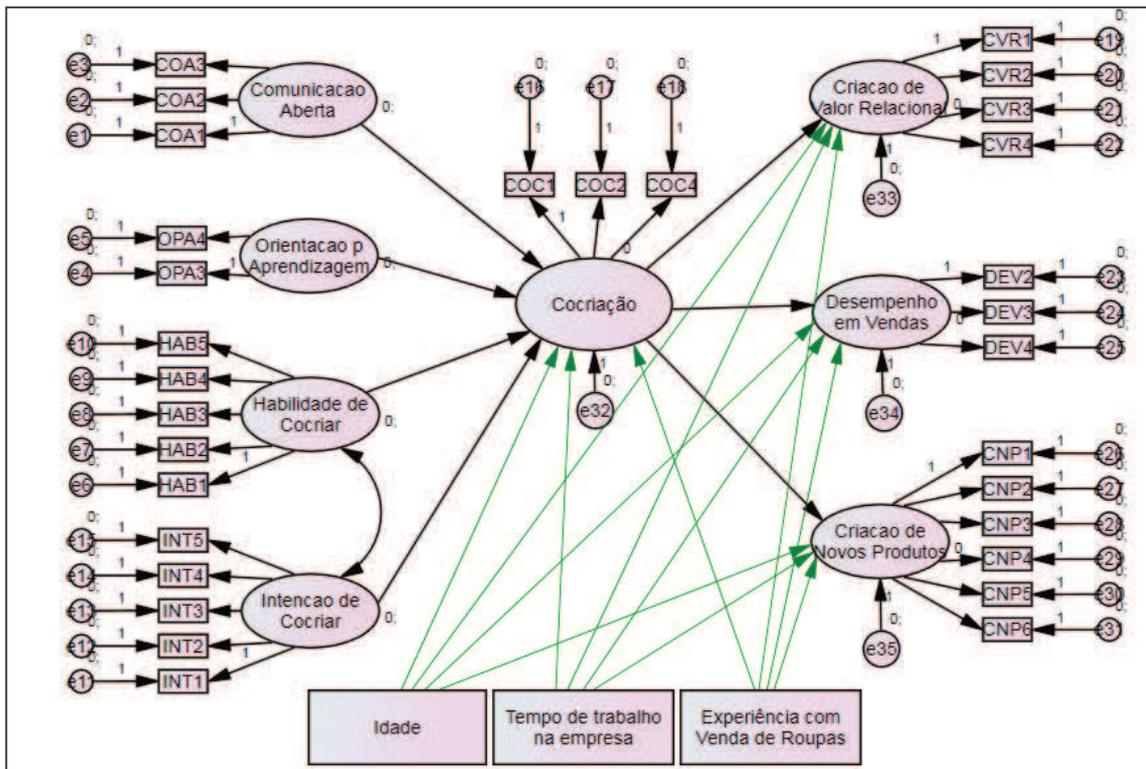
#### 4.4 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

Nesta seção, apresenta-se o modelo estrutural baseado no modelo conceitual apresentado na seção 2.4 do presente trabalho (Figura 6), e os resultados obtidos através da análise dos índices de ajuste, teste de hipótese, e variância explicada dos construtos.

##### 4.4.1 Teste do modelo conceitual de pesquisa

O teste do modelo conceitual, se dá através dos índices de ajuste que são apresentados após o modelo ser entrado no software AMOS. O teste do modelo conceitual foi realizado após os construtos de pesquisa serem validados e testados.

Figura 12 - Modelo estrutural final



Fonte: Análise de dados AMOS.

Com base na entrada do modelo no software AMOS, se deu início ao processo de teste do modelo conceitual, por meio dos índices de ajuste, que apresentam os resultados obtidos à partir das matrizes de covariâncias estimadas e observadas, e portanto, definem a qualidade do modelo (KLINE, 2011; HAIR et al., 2009).

Apresenta-se os valores para o modelo incluindo as variáveis de controle (*Means and Intercepts* ativado) e sem as variáveis de controle (*Means and Intercepts* desativado). Optou-se por apresentar a análise das duas formas, a fim de se ter maior clareza das informações.

Cabe ressaltar que a caixa de diálogo *Means and Intercepts* teve que ser ativada na hora de rodar o modelo com as variáveis de controle, porque existiam alguns *missing datas* na base de dados para essas variáveis. Entretanto, não caberia a exclusão dos casos da pesquisa, pois as escalas que formaram os construtos foram respondidas pelos participantes.

A diferença entre essas duas variações são os valores dos indicadores GFI, PGFI e AGFI que são apresentados junto aos demais indicadores na Tabela 9.

Tabela 9 - Índices de ajuste do modelo

Índices	Valores encontrados		Valores recomendados	Análise
	MODELO	Com as V. de Controle	Sem as V. de Controle	*****
Graus de liberdade (df)	510	426	*****	*****
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	2203,28	1775,76	*****	*****
CMIN/DF ( $\chi^2/df$ )	4,32	4,17	Menor que 5	<b>Atendido</b>
GFI	---	0,76	Maior que 0,90	Não atendido
AGFI	---	0,72	Maior que 0,90	Não atendido
PGFI	---	0,65	Maior que 0,60	<b>Atendido</b>
CFI	0,77	0,81	Maior que 0,90	Não atendido
PNFI	0,62	0,70	Maior que 0,60	<b>Atendido</b>
TLI	0,73	0,79	Maior que 0,90	Não atendido
RMSEA	0,090	0,087	Menor que 0,08	Não atendido
AIC	2441,28	1915,77	*****	*****
RMR	0,254	0,254	*****	*****

Fonte: Elaborado pelo autor com base em KLINE, 2011; BYRNE, 2011; HAIR et al., 2009.

Nota-se que o modelo sem as variáveis de controle apresentou melhor ajuste.

Os resultados que serão explanados nos parágrafos a seguir, foram baseados nos valores obtidos à partir do modelo estrutural com a presença das variáveis de controle (exceto para os indicadores GFI, AGFI e PGFI), já que foi o modelo utilizado para rodar o teste de hipóteses.

Diante dos resultados apresentados na tabela, pode-se constatar que alguns índices não foram alcançados pelo modelo estrutural. Observa-se que os índices GFI (0,76) e AGFI (0,72), que representam índices de qualidade de ajuste não foram alcançados de acordo com a teoria, que defende valores superiores a 0,90. O índice CFI (0,77) de ajuste comparativo, também não alcançou o valor recomendado pela literatura ( $> 0,90$ ), juntamente com o TLI (0,73) que combina uma medida de parcimônia do modelo e a literatura também defende valores superiores a 0,90.

Por último, ainda se tratando de valores não alcançados, o índice RMSEA (0,090) também não apresentou valores dentro do que defende a teoria, ficando ligeiramente maior do que o máximo permitido (0,08).

Já se tratando de valores que alcançaram o que recomenda a literatura, o índice CMIN/DF (4,32) que trata-se da divisão do Qui-quadrado dividido pelos Graus de liberdade, e tem como função a comparação da matriz de covariância com a matriz observada, apresentou um valor inferior a 5, conforme indica a teoria.

Também, os índices de parcimônia PGFI (0,65) e PNFI (0,62) apresentaram valores superiores ao recomendado pela literatura, assumindo valores superiores a 0,60.

Diante do exposto, infere-se, com base nos índices apresentados que trata-se de um modelo de estrutura moderada, uma vez que alguns índices ficaram abaixo do proposto pela literatura, entretanto, muito próximo do que é recomendado, ficando na fronteira (KLINE, 2011; BYRNE, 2011; HAIR et al., 2009).

Em seguida, busca-se apresentar a análise da Variância explicada dos construtos de acordo com os valores de R<sup>2</sup>. Desse modo, observam-se os resultados apresentados na tabela 10.

Tabela 10 - Variância explicada dos construtos do modelo

<b>Construto</b>	<b>Variância explicada</b>
Cocriação	0,714
Criação de Valor Relacional	0,455
Desempenho em Vendas	0,437
Criação de Novos Produtos	0,503

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa descritiva.

Com o intuito de concluir a validação do modelo, foi realizado o teste de hipóteses. Neste teste, examinou-se os coeficientes padronizados, os não padronizados, os níveis de significância considerando  $p < 0,05$ , e a magnitude dos coeficientes de regressão, que servem para medir as mudanças esperadas na Variável dependente, para cada mudança na variável independente, tendo como resultado a correlação positiva ou negativa.

Na tabela 11, são apresentadas as hipóteses, os caminhos estruturais, os coeficientes, tanto o padronizado como o não padronizado, os erros-padrão, a significância e o resultado da análise.

Tabela 11 - Teste de hipóteses do modelo

	Hipóteses	Coef.	Erro padrão	Coefficiente Padronizado	Sig	Análise
H1	Comunicação Aberta → Cocriação	0,513	0,960	0,273	0,001	Suportada
H2	Orientação para Aprendizagem → Cocriação	0,669	0,126	0,318	0,001	Suportada
H3	Habilidade de Cocriar → Cocriação	0,871	0,239	0,392	0,001	Suportada
H4	Intenção de Cocriar → Cocriação	0,323	0,097	0,331	0,001	Suportada
H5	Cocriação → Criação de valor Relacional	0,604	0,069	0,692	0,001	Suportada
H6	Cocriação → Desempenho em Vendas	0,322	0,040	0,653	0,001	Suportada
H7	Cocriação → Criação de novos Produtos	0,519	0,056	0,731	0,001	Suportada
<b>Variáveis de Controle</b>						
	Experiência com venda de Roupas → Cocriação	-,187	0,52	-,181	0,001	Significativa
	Experiência com venda de Roupas → Desempenho em Vendas	0,144	0,29	0,281	0,001	Significativa
	Idade → Cocriação	0,163	0,052	0,158	0,002	Significativa
	Idade → Desempenho em Vendas	-,102	0,028	-,200	0,001	Significativa
	Idade → Criação de Novos Produtos	-,146	0,046	-,162	0,001	Significativa

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa descritiva.

Na tabela exposta anteriormente são apresentados os testes de hipóteses que foram realizados. A partir disso, destaca-se que as sete hipóteses foram suportadas.

A primeira hipótese suportada (H1) apresenta influência significativa e positiva entre Comunicação Aberta e Cocriação ( $p < 0,05$  e  $\beta = 0,27$ ). Tal hipótese infere que quanto mais aberto for o processo de comunicação dentro de uma organização, maior as chances de cocriação, indo de encontro com as afirmações feitas por Chakraborty et al. (2014), Neghina (2014) que afirmam que o processo de comunicação tem grande poder de gerar valor, desde que seja bem organizado, frequente e com conteúdo.

A segunda hipótese suportada (H2) apresenta influência significativa e positiva entre Orientação para Aprendizagem e Cocriação ( $p < 0,05$  e  $\beta = 0,32$ ). Tal hipótese confirma que quanto maior a orientação da organização, de seus colaboradores, ou, como neste estudo, especificamente do vendedor para aprendizagem, ou seja, quanto mais disposição houver para se transformar o que se

vive no dia a dia em conhecimento, maior as chances de haver cocriação. Tal afirmação vai de encontro com os estudos de Vargo e Lusch (2004) que na quarta premissa da LDS defendem que “conhecimento é a fonte fundamental de vantagem competitiva”, e além disso, o conhecimento proporciona à organização o desenvolvimento de capacidades e uma melhor compreensão do mercado, permitindo desta forma, um melhor relacionamento, maior adaptação às condições ambientais e sucesso em novos produtos (BAKER; SINKULA, 1999; CELUCH et al., 2002; FRANK; KESSLER, 2012).

A terceira hipótese suportada (H3) apresenta influência significativa e positiva entre Habilidade de Cocriar e Cocriação ( $p < 0,05$  e  $\beta = 0,39$ ). Tal relação infere que quanto mais habilidade, sendo esta pautada em conhecimento, informação, destreza e experiência para efetivamente participar, maior a cocriação. Tal afirmação vai de encontro com os estudos de Merz et al. (2013) e Ellen et al. (1991) que ressaltam que habilidade é definida como aquilo que a pessoa “pode”, “quer” e “sabe” como fazer.

Em se tratando da quarta hipótese suportada (H4), a mesma apresenta influência significativa e positiva entre Intenção de Cocriar e Cocriação ( $p < 0,05$  e  $\beta = 0,33$ ). Tal resultado infere que quanto mais oportunidades houverem de se trabalhar em equipe, de maneira sinérgica e compartilhando informação, maior a possibilidade de haver cocriação (KAUR et al., 2015; JAP, 1999).

A quinta hipótese suportada (H5) apresenta influência significativa e positiva entre Cocriação e Criação de Valor Relacional ( $p < 0,05$  e  $\beta = 0,69$ ). Esta relação defende que a partir do momento em que há cocriação, há também uma melhora no relacionamento interno e externo da organização. Tal afirmação vai de encontro com a oitava premissa da Lógica Dominante de Serviço (LDS) que infere que “uma visão centrada em serviço é orientada para o consumidor e relacional” (VARGO; LUSCH, 2004). Essa premissa vai ao encontro do novo papel dos vendedores que buscam se orientar ao consumidor e criar um relacionamento longo e duradouro, pautado sobre a empatia e a disponibilidade, e principalmente, criando valor através de soluções para o mercado (VERBEKE et al., 2011; LE MEUNIER-FITZHUG et al., 2011; JACKSON ET AL., 1994).

A sexta hipótese suportada (H6) apresenta influência significativa e positiva entre Cocriação e Desempenho em Vendas ( $p < 0,05$  e  $\beta = 0,65$ ). Esta hipótese infere

que quando o vendedor consegue cocriar e participar ativamente da busca de soluções que gerem valor para os clientes, ele tem um maior desempenho em vendas no que tange a rendimento e eficiência na atividade de vender, pautada na interação e na participação constante dentro dos processos empresariais (DURUGBO; PAWAR, 2014; VERBEKE et al., 2011; SUJAN et al., 1994).

A sétima e última hipótese suportada (H7) apresenta influência significativa e positiva entre Cocriação e Criação de Novos Produtos ( $p < 0,05$  e  $\beta = 0,73$ ). Esta hipótese afirma que a cocriação resulta na criação de novos produtos levando em conta a participação do vendedor. A cocriação na criação de novos produtos se mostra uma estratégia interessante por uma série de motivos. De maneira ampla, ideias geradas a partir da cocriação vão de encontro com os desejos dos consumidores, apresentando ao mercado, produtos que se tornem interessantes e diferenciados, levando a uma vantagem competitiva. (HAUSER et al., 2006; O'HERN; RINDFLEISCH, 2009; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004a; MAHR et al., 2014).

Ainda, foi analisado a influência das variáveis de controle no modelo estrutural. Através desta análise, constatou-se que há influência significativa entre Cocriação e Experiência de Venda no setor ( $p < 0,05$ ), entretanto, esta influência é negativa ( $\beta = -0,181$ ). Também, percebeu-se que há influência significativa e positiva entre Desempenho em Vendas e o tempo de Experiência com vendas no setor ( $p < 0,05$  e  $\beta = 0,28$ ).

Além desse resultado, também foi possível de se perceber que a Idade dos vendedores tem influência significativa com Cocriação, Desempenho em Vendas e Criação de Novos Produtos ( $p < 0,05$ ). Contudo, há positividade apenas na relação "Idade  $\rightarrow$  Cocriação" ( $\beta = 0,16$ ), uma vez que Desempenho em Vendas ( $\beta = -,20$ ) e Criação de Novos Produtos ( $\beta = -,16$ ) apresentam índices negativos.

A partir da análise de Modelagem de Equações Estruturais (MEE) realizada, compreende-se que quanto mais aberto o processo de comunicação, mais orientado a aprender, mais hábil e com maior intenção de cocriar, maior é a cocriação dentro de uma organização analisando a postura e o papel do vendedor. Destaca-se também que quanto maior a cocriação, maior a criação de valor relacional, o desempenho em vendas e a criação de novos produtos, também levando em consideração o vendedor como um ator neste processo.

Estes resultados nos permitem entender que é de suma importância as informações e os conhecimentos que o vendedor adquire com o mercado, entretanto é preciso que haja um ambiente favorável para que o mesmo possa contribuir e apresentar soluções que gerem resultado e valor através da cocriação.

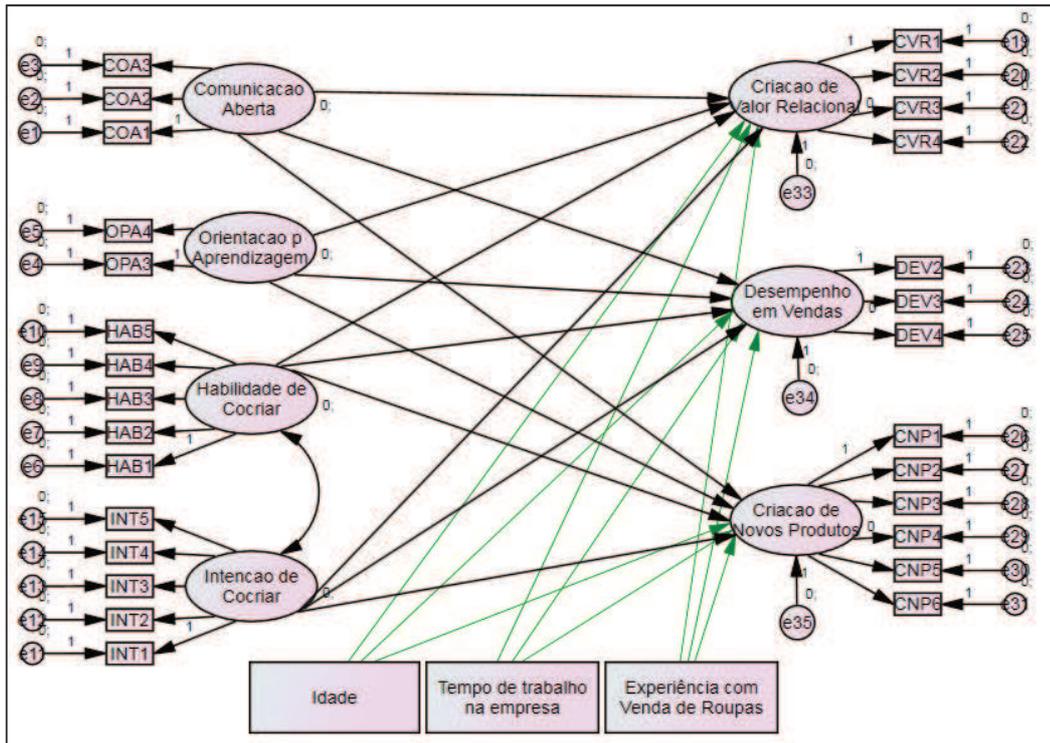
#### **4.4.2 Teste de efeito mediador**

O modelo conceitual apresentado no presente trabalho, é composto por 8 construtos. Entretanto, estes construtos estão estruturados de forma que “Comunicação Aberta”, “Orientação para Aprendizagem”, “Habilidade de Cocriar” e “Intenção de Cocriar” são apresentados como antecedentes de “Cocriação”, e “Criação de valor Relacional”, “Desempenho em Vendas” e “Criação de Novos Produtos” são apresentados como consequentes à “Cocriação”.

Diante do exposto cabe, também, medir se o construto “Cocriação” exerce um efeito de mediador entre esses construtos, ou há significância entre eles independentemente do construto “Cocriação” (HAIR et al., 2009).

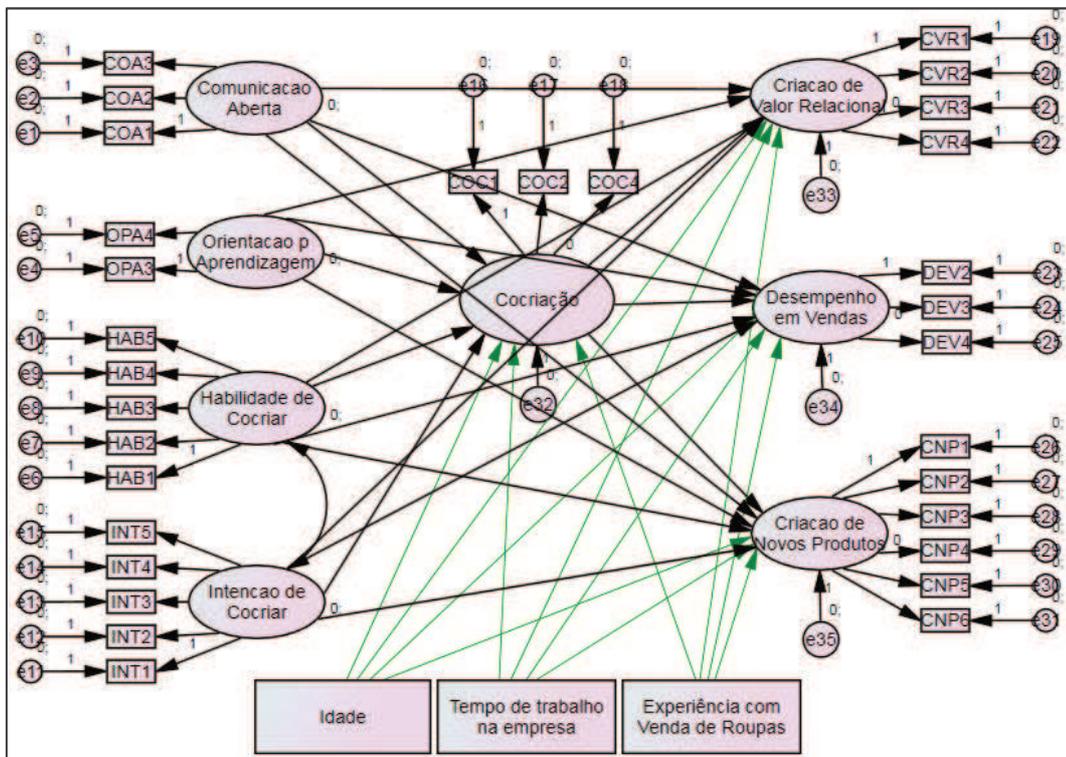
Para isso, cabe seguir os passos de Hair et al. (2009) e rodar o modelo de duas formas, sendo a primeira com efeitos diretos, ou seja, com os antecedentes apontando diretamente para os consequentes, e a segunda com o construto mediador compondo o modelo. As figuras 13 e 14 apresentam os modelos.

Figura 13 - Modelo com efeitos diretos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 14 - Modelo com efeitos diretos, com Cocriacao como Mediadora



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dois modelos foram desenhados no software AMOS na busca de buscar se há significância nas relações diretas, e, também, com Cocriação assumindo efeito mediador. Os resultados obtidos são demonstrados na tabela 12.

Tabela 12 - Relações diretas e com Cocriação assumindo efeito mediador.

ID	Relação	Relações Diretas					Relações com Cocriação como mediadora				
		Coef.	Erro padrão	Coef. Padr.	Sig	Análise	Coef.	Erro padrão	Coef. Padr.	Sig	Análise
1	Comunicação Aberta → Criação de Valor Relacional	<b>0,221</b>	<b>0,064</b>	<b>0,183</b>	<b>0,001</b>	<b>Significativa</b>	0,152	0,066	0,124	0,020	<b>Não Signif.</b>
2	Comunicação Aberta → Desempenho em Vendas	<b>0,273</b>	<b>0,052</b>	<b>0,320</b>	<b>0,001</b>	<b>Significativa</b>	<b>0,272</b>	<b>0,055</b>	<b>0,317</b>	<b>0,001</b>	<b>Significativa</b>
3	Comunicação Aberta → Criação de Novos Produtos	<b>0,473</b>	<b>0,084</b>	<b>0,317</b>	<b>0,001</b>	<b>Significativa</b>	<b>0,445</b>	<b>0,087</b>	<b>0,295</b>	<b>0,001</b>	<b>Significativa</b>
4	Orientação para Aprendizagem → Criação de Valor Relacional	<b>0,876</b>	<b>0,116</b>	<b>0,599</b>	<b>0,001</b>	<b>Significativa</b>	<b>0,812</b>	<b>0,112</b>	<b>0,551</b>	<b>0,001</b>	<b>Significativa</b>
5	Orientação para Aprendizagem → Desempenho em Vendas	<b>0,530</b>	<b>0,080</b>	<b>0,511</b>	<b>0,001</b>	<b>Significativa</b>	<b>0,522</b>	<b>0,081</b>	<b>0,507</b>	<b>0,001</b>	<b>Significativa</b>
6	Orientação para Aprendizagem → Criação de Novos Produtos	<b>0,447</b>	<b>0,106</b>	<b>0,247</b>	<b>0,001</b>	<b>Significativa</b>	<b>0,397</b>	<b>0,106</b>	<b>0,220</b>	<b>0,001</b>	<b>Significativa</b>
7	Habilidade de Cocriar → Criação de Valor Relacional	0,304	0,174	0,198	0,080	Não Signif.	0,088	0,180	0,057	0,626	Não Signif.
8	Habilidade de Cocriar → Desempenho em Vendas	0,060	0,130	0,055	0,644	Não Signif.	0,042	0,138	0,039	0,762	Não Signif.
9	Habilidade de Cocriar → Criação de Novos Produtos	<b>0,631</b>	<b>0,218</b>	<b>0,331</b>	<b>0,004</b>	<b>Significativa</b>	0,523	0,226	0,274	0,020	<b>Significativa</b>
10	Intenção de Cocriar → Criação de Valor Relacional	0,109	0,073	0,163	0,138	Não Signif.	0,033	0,075	0,049	0,660	Não Signif.
11	Intenção de Cocriar → Desempenho em Vendas	0,123	0,057	0,261	0,029	<b>Significativa</b>	0,128	0,059	0,273	0,029	<b>Significativa</b>
12	Intenção de Cocriar → Criação de Novos Produtos	0,137	0,089	0,166	0,122	Não Signif.	0,105	0,091	0,128	0,248	Não Signif.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados.

Conforme pode-se observar na tabela, em grande parte das relações o construto Cocriação não assume papel, e, portanto, não apresenta efeito mediador (relações de número 7, 8, 10 e 12). Em outras relações, como as identificadas com os números 2, 3, 4, 5, 6, 9 e 11 sustenta-se uma mediação parcial, que segundo Hair et al. (2009), ocorre quando a relação nos dois modelos apresenta significância, porém, na relação com o construto mediador (Figura 14) a força é parcialmente reduzida.

Entretanto, cabe destacar a relação de número 1 “Comunicação Aberta → Criação de Valor Relacional”. Nesta relação, o caminho direto, que apresenta significância, deixa de ser significativo à partir do momento em que o construto “Cocriação” é adicionado ao modelo. Ou seja, o construto “Comunicação Aberta” não influencia diretamente o construto “Criação de Valor Relacional”, mas influencia a “Cocriação”, que, por sua vez, influencia a “Criação de Valor Relacional” (conforme Tabela 10). Este fenômeno, segundo Hair et al. (2009), pode ser chamado de mediação completa ou *full mediation* (em verde na tabela 12).

O capítulo a seguir, é apresentado com o intuito de demonstrar as contribuições dos resultados apresentados no presente capítulo para o âmbito gerencial e acadêmico além de apresentar as considerações finais e as limitações da presente pesquisa.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONCLUSÕES

Neste capítulo, são abordados e discutidos os resultados e as conclusões que foram alcançados no decorrer dessa pesquisa com base nos objetivos que foram propostos. Da mesma forma, busca-se entender as implicações desses resultados para o âmbito teórico e gerencial, além das limitações de pesquisa e proposições para trabalhos futuros.

### 5.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Conforme proposto na introdução do presente trabalho, a forma das empresas atuarem e se relacionarem com o mercado vem mudando muito com o passar do tempo. Enquanto no século XX havia uma preocupação em apenas entregar produtos para o mercado sem se relacionar com os clientes, o novo milênio e o começo do século XXI vêm na contramão mostrando que relacionamento e proposição de valor são premissas fundamentais para a sobrevivência de qualquer empresa no mercado.

Diante disso, tal preocupação com a proposição de valor e a construção de relações sólidas e perenes com os clientes levou ao que Vargo e Lusch (2004) chamam de Lógica Dominante de Serviço (LDS) onde o cliente deixa de ser um recurso operado e se torna um recurso operante, assumindo o papel de gerador de valor junto das empresas, e assim, se tornando um cocriador de valor.

A cocriação, por sua vez, é apresentada na quarta premissa da LDS, e vem com o intuito de evidenciar esses momentos ou processos de interação que acontece entre empresa, cliente e demais *stakeholders*, e têm como objetivo a valorização do negócio e o aumento da competitividade (DURUGBO; PAWAR, 2014).

Entretanto, percebe-se que muitas vezes, apesar de existirem processos com altos níveis de interação, algumas empresas acabam encontrando dificuldades em administrar as informações que obtém do mercado, e por muitas vezes, acabam ignorando e perdendo conhecimentos que chegam de maneira orgânica.

Grande parte dessas informações e conhecimentos que são perdidos foram absorvidos por alguém de dentro da empresa, mas nem sempre essas informações são tomadas ou estimuladas por parte da organização.

Neste cenário, destaca-se a figura do vendedor, que é um dos principais agentes relacionais das organizações, e por muitas vezes potencializa o processo

cocriativo junto ao cliente no momento da venda, em que o consumidor avalia aspectos positivos e negativos dos produtos lançados no mercado, e quando suas necessidades não são atendidas, o mesmo evidencia a sua carência em busca de ser atendido.

Contudo, poucas são as organizações que conseguem perceber e orientar o vendedor para que de fato ele promova esses momentos de cocriação junto aos clientes, e em muitas ocasiões, todo o conhecimento adquirido pelo vendedor durante estes momentos, é totalmente ignorado pela empresa. Com isso, a empresa acaba desencorajando o vendedor de cocriar junto com o cliente uma vez que não o incentiva para isso. Este comportamento acaba gerando ações antecedentes e consequentes ao processo de cocriação. E foram justamente esses fenômenos que compuseram os objetivos do presente trabalho.

Diante do exposto, o objetivo geral desta pesquisa se resumiu em analisar a participação do vendedor na criação de novos produtos através de antecedentes e consequentes da cocriação. Para alcançar o objetivo proposto nesta dissertação, operacionalizou-se a pesquisa por meio de quatro objetivos específicos. Foram eles (a) analisar a comunicação aberta, a orientação para aprendizagem do vendedor, a habilidade de cocriar e a intenção de cocriar relacionadas como antecedentes a cocriação; (b) verificar a influência da cocriação na criação de valor relacional; (c) verificar a relação entre a cocriação e o desempenho em vendas e; (d) analisar a influência da cocriação na criação de novos produtos.

Para o primeiro objetivo da pesquisa ser atingido, duas etapas foram seguidas. Primeiro efetuou-se a revisão da literatura e se entendeu a influência e a importância desses construtos nos ambientes organizacionais, e depois, na segunda etapa, através de escalas quantitativas, buscou-se entender a relação desses construtos com cocriação, e inclusive, se podem ser apresentados como antecedentes a cocriação.

O primeiro construto, comunicação aberta, refere-se a um processo pautado através da troca de informações e conhecimento, e principalmente, à forma como uma pessoa descreve seu estilo de interação com outra pessoa, sendo caracterizado como um processo onde a informação flui de maneira bidirecional. Destacam-se na literatura os autores Prahalad e Ramaswamy (2004), Lusch e Vargo (2006), Zhang e Chen

(2008), Neghina et al. (2014), Randall et al. (2011) entre outros apresentados no capítulo 2 deste trabalho.

O segundo construto, orientação para aprendizagem, refere-se à orientações para pessoas, em busca da melhoria de suas habilidades e também, do domínio das tarefas que realizam (SUJAN et al., 1994).

Na literatura, a orientação para aprendizagem é fortemente relacionada com orientação para mercado e inovação. Neste sentido, tal estratégia é capaz de fazer com que a organização perceba as necessidades que os clientes expressam efetivamente, bem como necessidades latentes, e contribuir na operacionalização de novas ideias, projetos e produtos que vão de encontro com o que o mercado deseja (DAY, 1994; SINKULA, 1994; SLATER; NARVER, 1995).

Estudos recentes apontam que a orientação para aprendizagem tem forte influência na inovação (VEGA MARTINEZ; MARTINEZ SERNA, 2017), criatividade (DE CLERCQ et al., 2017), tomada de decisão (FERREIRA et al., 2016), relacionamento, congruência com o mercado (FRANK; KESSLER, 2012) e desempenho organizacional (ÖZSAHIN et al., 2011).

Ainda, cabe ressaltar que não foram encontrados trabalhos que apresentem orientação para aprendizagem como um antecedente a cocriação.

O terceiro construto apresentado como antecedente de cocriação é a habilidade de cocriar. Este construto refere-se a ter o conhecimento necessário, informação, destreza e experiência para participar no processo de cocriação (MERZ et al., 2013; KAUR et al., 2015; MEUTER et al., 2005).

O quarto construto, intenção de cocriar, refere-se a motivação necessária para se envolver e envolver o cliente em um processo de cocriação, levando em conta a vontade, o valor de uso e o contexto ou o ambiente (MERZ et al., 2013; KAUR et al., 2015; MEUTER et al., 2005).

Depois de definidos os construtos, buscou-se por escalas (anexas no Apêndice A) que medissem os mesmos, para partir para a coleta de dados, e então, efetuar a análise e verificar a possibilidade de relação desses quatro construtos, como antecedentes a cocriação. Como resultado, descobriu-se que todos os construtos apresentam relação significativa com cocriação.

O segundo objetivo específico da presente pesquisa constituiu em verificar a influência da cocriação na criação de valor relacional. Este construto refere-se à

construção de um relacionamento sólido entre o vendedor e o cliente, através da entrega de produtos que atendam às necessidades do mercado e seja pautado em um processo de interação agradável (CHAN et al., 2010).

Para executá-lo os procedimentos seguidos foram conforme retratado no objetivo anterior. Estruturou-se o em duas etapas. Primeiro efetuou-se a revisão da literatura e se compreendeu a influência e a importância desse construto, e depois, na segunda etapa, através de escalas quantitativas, buscou-se entender a relação desse construto com cocriação, e inclusive, se pode ser apresentado como consequente a cocriação.

O terceiro objetivo específico veio com o intuito de verificar a relação entre a cocriação e o desempenho em vendas, que trata-se da maneira como atua ou se comporta o vendedor, avaliado em termos de eficiência e em termos de rendimento em vendas (SUJAN et al., 1994).

Para executá-lo, foram seguidos exatamente os mesmos passos do que os demais construtos apresentados nesta seção.

Por último, o quarto objetivo constituiu em analisar a influência da cocriação na criação de novos produtos. Neste sentido, a criação de novos produtos refere-se a forma que a empresa atua na hora de desenvolver seus novos produtos (OLIVEIRA; ROTH, 2012). Como já exposto no capítulo 1 do presente trabalho, este tema de pesquisa partiu por parte da experiência de trabalho do pesquisador num ambiente de produção têxtil, e esse foi o estopim para que o trabalho se desenvolvesse neste caminho.

## 5.2 MODELO DE PESQUISA

A partir da revisão da literatura, construiu-se um modelo de pesquisa baseado em hipóteses, em prol de identificar possíveis relações entre cocriação e construtos antecedentes e consequentes.

Após a formulação das escalas e dos processos de preparação e validação dos dados, partiu-se para a análise de equações estruturais, onde, além de medir as relações propostas através de hipóteses, também mediu-se a influência de três variáveis de controle que apresentam relações significantes com alguns construtos que compõem o modelo de pesquisa.

As variáveis de controle são importantes nessa dissertação, porque proporcionam ao pesquisador, novas descobertas. Neste estudo, as variáveis que apresentaram significância com alguns construtos estão todas relacionadas ao fator tempo, tais como idade, tempo de trabalho na empresa e tempo de experiência no setor. Tal achado, vai ao encontro dos estudos de Churchill et al. (1985) e Verbeke et al. (2011) que determinam que o a figura do vendedor depende de se adaptar ao local de vendas, se engajar com as tarefas, conhecer os produtos e o posicionamento da empresa e se sentir hábil para desempenhar seu papel. Estes fatores são desenvolvidos com o tempo e a experiência do vendedor.

Considerando a análise de hipóteses deste modelo, as sete hipóteses propostas através do modelo conceitual foram suportadas, indicando que o modelo suportou a literatura revisada. A tabela 13 resume estas relações.

Tabela 13 - Análise das hipóteses do modelo estrutural

	<b>Hipóteses</b>	<b>Análise</b>
H1	Quanto mais aberto o processo de comunicação, maior às chances de cocriação do vendedor.	Suportada
H2	Quanto maior o grau de orientação para aprendizagem, maior a participação do vendedor no processo de cocriação.	Suportada
H3	Quanto maior o grau de habilidade de cocriar, maior a cocriação do vendedor.	Suportada
H4	Quanto maior a intenção de cocriar do vendedor, maior a cocriação do vendedor.	Suportada
H5	Quanto maior a participação do vendedor no processo de cocriação de produtos, maior a criação de valor relacional com o mercado.	Suportada
H6	Quanto maior a participação do vendedor no processo de cocriação de produtos, maior o seu desempenho em vendas.	Suportada
H7	Quanto maior a participação do vendedor no processo de cocriação de produtos, maior a capacidade de criação de novos produtos.	Suportada
<b>Variáveis de Controle</b>		
	Experiência com venda de Roupas → Cocriação	Significativa
	Experiência com venda de Roupas → Desempenho em Vendas	Significativa
	Idade → Cocriação	Significativa
	Idade → Desempenho em Vendas	Significativa
	Idade → Criação de Novos Produtos	Significativa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme a tabela é possível de entender que a H1 foi suportada, indo ao encontro com os estudos de Neghina et al. (2014), Garbarino e Johnson (1999), Randall et al. (2011) e Goffin et al. (2006). Tal relação suporta que em ambientes onde o processo de comunicação é incentivado, acontece com frequência, conteúdo e de maneira bidirecional, há propensão de haver cocriação. Analisando especificamente

o vendedor, que foi objeto de estudo desse trabalho, em ambientes onde ele pode falar e se sente incentivado a fazer isso, há uma maior chance de assumir papel de cocriador de valor.

A H2 defende que a Orientação para Aprendizagem tem relação com Cocriação, e a hipótese também foi suportada. Essa relação nos permite entender que colaboradores atentos, e que buscam aprender com suas experiências na rotina de trabalho, estão mais propensos a cocriar. Falando especificamente do vendedor, o perfil de vendedor atento, que presta atenção no cliente e nas suas necessidades, tem uma maior possibilidade de assumir o papel de cocriador de valor. Tal afirmação vai ao encontro dos estudos de Sinkula (1994), Easterby-Smith et al. (2000), Celuch et al. (2002) e Frank e Kessler (2012).

A H3 e a H4 abordam um tema bastante parecido: a habilidade e a intenção de cocriar. Ambas as hipóteses foram suportadas indo ao encontro dos estudos de Merz et al. (2013), Kaur et al. (2015) e Meuter et al. (2005). Tais afirmações permitem entender que uma vez que o colaborador, ou no caso desta pesquisa, o vendedor seja hábil, no sentido de ter as aptidões o conhecimento e a experiência para cocriar, e além disso, também tenha a intenção de fazê-la, sendo esta intenção baseada na vontade e nas condições do ambiente em que ele está inserido, maior a probabilidade de haver cocriação.

A H5 suporta que a cocriação tem uma forte relação com a criação de valor relacional. Neste caso, significa que à partir do momento que há cocriação, há também uma maior possibilidade de se aumentar os laços e firmar ainda mais o relacionamento entre duas partes. No contexto de vendedor e cliente, a cocriação permite com que haja mais confiança, mais flexibilidade e que isso se transforme em soluções para os clientes, fazendo com que se tornem mais leais aos vendedores e conseqüentemente mais satisfeitos, e no contexto intraorganizacional a cocriação permite geração de valor e melhoras no clima organizacional. Tais suposições vão ao encontro dos estudos de Sheth e Sharma (2008), Le Meunier-Fitzhug et al. (2011), Verbeke et al. (2011), Judson (2009) e Cross (2001).

A H6 infere que a cocriação tem forte relação com o desempenho em vendas. Tal hipótese suportada vai ao encontro com os estudos de Churchill (1985), Sujan et al. (1994), Verbeke et al. (2008 e 2011), Durugbo e Pawar (2014) entre outros. Em análise, o fato de o vendedor poder cocriar, gerar valor e construir soluções de acordo

com que os seus clientes estão necessitando, faz com que o mesmo tenha um maior desempenho em suas tarefas de venda, uma vez que ele vai estar apresentando a sua clientela soluções ou produtos que fazem sentido para aquele público em questão.

Por último, a H7 infere que a cocriação tem relação com a criação de novos produtos. No contexto deste trabalho, esta hipótese suporta que o vendedor que se esforça para cocriar consegue contribuir, e participar do processo de criação de novos produtos. Desta forma, a empresa aproveita do conhecimento das necessidades dos clientes que o vendedor possui, e desenvolve produtos que atendam às necessidades do mercado. Tais afirmações vão ao encontro com os estudos de Hoyer et al. (2010), Ernst et al. (2010), Mahr et al. (2014), Cui e Wu (2016), Hauser (2006) e outros.

Diante do que é apresentado nesta seção do presente trabalho, e fazendo uma macro análise do modelo conceitual proposto, é possível de se compreender que, para que o processo de cocriação aconteça é preciso que o ambiente onde determinado ator está inserido, e também ele mesmo, favoreçam esse tipo de fenômeno, uma vez que à partir do momento em que o fenômeno ocorre, ele tem contribuições bastante significativas.

Analisando, novamente, o objeto de estudo desse trabalho, neste caso os vendedores da indústria têxtil, é possível entender que para cocriar este vendedor tem que estar inserido em um ambiente que permita com que ele cocrie, incentivando a comunicação aberta, a orientação para aprendizagem, a habilidade e principalmente a intenção de cocriar, e, à partir do momento em que ele cocria ele gera ganhos significativos em termos de relacionamento, lucro e inovação, através da criação de novos produtos que atendam as deficiências ou, também, as expectativas do mercado.

Por fim, pôde-se observar efeito mediador da cocriação nas relações entre Comunicação Aberta e Criação de Valor Relacional, que apresenta mediação completa, e também, nas relações entre Comunicação Aberta e Desempenho em Vendas; Comunicação Aberta e Criação de Novos Produtos; Orientação para Aprendizagem e Criação de Valor Relacional; Orientação para Aprendizagem e Desempenho em Vendas; Orientação para Aprendizagem e Criação de Novos Produtos; Habilidade de Cocriar e Criação de Novos Produtos e; Intenção de Cocriar e Desempenho em Vendas, que sustentam efeito mediador parcial.

### 5.3 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Na área mercadológica há uma grande concentração de estudos envolvendo a Lógica Dominante de Serviços, e grande parte desses estudos envolvem a Cocriação. Contudo, muitos desses trabalhos tomam como base de análise o consumidor ou o cliente, e nunca o ambiente intraorganizacional (GROONROS, 2008). Este estudo, buscou compreender a LDS e a Cocriação olhando “por trás do balcão” e não como o *mainstream* que é seguido nas pesquisas da área.

Junto com a grande movimentação e o desenvolvimento de estudos na área, emergiram alguns problemas de pesquisas que não estão sanados. Dentre eles, destaca-se a otimização do processo de cocriação no que tange à absorção da maior quantidade de benefícios possível; como uma empresa busca reconhecer ideias promissoras em meio à vasta quantidade de informação e conhecimento que são gerados continuamente (HOYER et al., 2010), e ainda, há alguns fenômenos não compreendidos no que tange à cocriação e a esfera relacional (BLOCKER et al., 2012). Este estudo, guardadas as proporções, teve como intuito a contribuição na investigação desses *gaps* de pesquisa.

Considerando as bases teóricas utilizadas para desenvolver os construtos, as escalas e construir o modelo estrutural por meio de antecedentes e consequentes à cocriação, infere-se à luz da teoria, que os resultados obtidos neste trabalho se assemelham a diversos estudos já citados em seções anteriores.

Como contribuição teórica, pode-se mencionar o teste da relação entre o construto Orientação para Aprendizagem e Cocriação, que apresentou significância no contexto em que foi mensurada.

Outra contribuição desta dissertação foi o desenvolvimento de um modelo estrutural, a partir de antecedentes e consequentes da cocriação. Este modelo infere que as relações indicadas são influenciadas e também mediadas (em partes) pela cocriação. Com isso, defende-se que o efeito mediador da cocriação também é uma contribuição importante desta pesquisa. Em especial, na relação entre Comunicação Aberta e Criação de Valor Relacional, onde foi observado um efeito de mediação completa.

#### 5.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Este estudo propiciou, com base teórica e empírica, por meio de uma abordagem quantitativa, um modelo apresentando a cocriação e fatores antecedentes e consequentes. Deste modo, uniu-se evidências tratadas na literatura e no ambiente acadêmico e relações operacionais a partir de sete hipóteses, proporcionando uma melhor compreensão do fenômeno de pesquisa.

No decorrer deste trabalho, identificou-se a quantidade de benefícios que são gerados para as organizações à partir do momento em que elas permitem que a equipe de vendas cocrie. Tais benefícios têm relação com desempenho (habilidade de cocriar, intenção de cocriar, orientação para aprendizagem), comunicação, relacionamento (comunicação aberta, criação de valor relacional), resultado (desempenho em vendas), criatividade e soluções (criação de novos produtos).

Desta forma, sugere-se que as empresas passem a olhar para o vendedor como um recurso operante não apenas no que tange à sua atividade de venda, mas também como uma fonte de conhecimento que estabelece relacionamento e entende o que o mercado necessita. Assim, as empresas conseguirão manter seu colaborador com alto desempenho e entregar e propiciar uma maior percepção de valor para o mercado, através da cocriação.

Ainda, para as empresas que não conseguem visualizar o fenômeno da cocriação acontecendo, sugere-se que desenvolva, primeiramente um processo de comunicação interativo, onde as mensagens sejam frequentes, com conteúdo e bidirecional. Este é um dos quatro antecedentes de cocriação que, através desta pesquisa, foram identificados.

Quanto aos demais antecedentes, cabe a empresa definir parâmetros para contratar colaboradores que demonstrem habilidade e intenção de cocriar, evidenciando que, no que tange à intenção de cocriar, é função da empresa, propiciar um ambiente que seja conivente com a intenção do colaborador. Além disso, é interessante que este colaborador tenha características, ou então, seja desenvolvido para que aprenda com as situações que acontecem no dia-a-dia (orientação para aprendizagem).

Por fim, como a pesquisa mostrou que a idade e tempo de experiência tendem a reduzir a cocriação e intenção de cocriar, é importante que as empresas invistam

em treinamento a fim de que possam obter melhores resultados com os seus vendedores.

Em síntese, este estudo proporcionou um entendimento mais apurado sobre a cocriação e os impactos dela no ambiente intraorganizacional, levando em consideração, a participação do vendedor. Além disso, a pesquisa demonstra uma série de aspectos positivos quando a cocriação é incentivada e praticada dentro das organizações.

## 5.5 LIMITAÇÕES DE PESQUISA

Apesar do rigor metodológico adotado no decorrer desta pesquisa, a mesma possui limitações teóricas e práticas. A compreensão das limitações é crucial para identificar os elementos sobre o fenômeno investigado, bem como entender os resultados alcançados.

A primeira limitação é referente à dificuldade para obtenção dos dados. Os dados quantitativos foram coletados de vendedores em seu próprio local de trabalho, em horário de expediente. Por muitas vezes, o formulário era entregue mas o vendedor não tinha disponibilidade de ouvir a prévia explicação do pesquisador. Em alguns casos, a loja estava cheia de clientes e os vendedores deram pouca atenção a pesquisa, pois não podiam limitar a sua concentração para apenas responder o questionário.

A segunda limitação é o fato de que todos os construtos que compõem o modelo estrutural e conceitual deste foram medidos ao mesmo tempo e com questões atitudinais, o que pode acarretar em respostas baseadas na percepção dos respondentes e correlações elevadas entre os construtos, como ocorreu entre os construtos “habilidade de cocriar” e “intenção de cocriar”.

A terceira limitação está relacionada a exclusão de variáveis que formam os construtos definidos. Algumas variáveis foram excluídas, em prol de melhorar índices de validade e confiabilidade para análise do modelo estrutural através da técnica de modelagem no software AMOS.

Por último, a quarta limitação diz respeito aos participantes da pesquisa. Dos 415 casos válidos, 10,6% dos participantes afirmaram nunca terem dado sugestões, ou seja, cocriado dentro das empresas em que trabalham. Contudo, pelo fato do

modelo conceitual e estrutural medir o construto “intenção de cocriar”, os casos foram mantidos na base de dados.

## 5.6 PROPOSIÇÕES DE FUTURAS PESQUISAS

Ao desenvolver e operacionalizar esta pesquisa, ao longo das etapas, foram identificados elementos e situações que instigam o desenvolvimento de estudos os quais podem contribuir de maneira positiva para o modelo que foi apresentado neste trabalho.

Diante das análises feitas nesta dissertação, sugerem-se pesquisas que relacionem a figura do vendedor, a cocriação e o ambiente intraorganizacional, dando enfoque, especificamente, para o construto intenção de cocriar.

Até que ponto as empresas propiciam ambientes equilibrados e propícios que desenvolvam políticas que incentivam a intenção de cocriar nos atores envolvidos no processo? Cabe efetuar uma análise das condições do ambiente intraorganizacional, e quais impactos podem desacelerar ou interromper o processo de cocriação, tais quais prêmios e metas, permanência no cargo, promoções e tantos outros critérios que, para o desempenho em vendas pode ser positivo, mas no contexto de geração de valor pode representar uma ameaça.

Ainda, sugere-se a replicação desta pesquisa com vendedores de outros setores, já que neste caso, foram coletados dados apenas de vendedores da indústria têxtil, por representar uma área que se caracteriza por alta inovação e rapidez na criação de novos produtos para o mercado. Em setores onde o grau de rapidez e inovação não é uma premissa fundamental para o sucesso do negócio, os resultados podem se demonstrar de maneira diferenciada.

Teoricamente, surge a possibilidade de incluir novos construtos no modelo que tornem o estudo mais rico e gere mais contribuições gerenciais, já que para realidade organizacional brasileira, a cocriação vem crescendo, tomando forma e se fortalecendo nos períodos mais recentes. Estudos como os de Camargo et al. (2018), Froehlich (2018), Guimarães e Santos (2018), Fernando e Las Casas (2018) e Bloemer e Tontini (2018) demonstram o interesse e a evolução da área no país.

Por último, cabe ressaltar que, apesar de o modelo teórico ter apresentado índices satisfatórios, faz-se necessário o estímulo de desenvolvimento contínuo, pois sua representação não é definitiva, tal qual o ambiente (intra)organizacional. Neste

sentido, testar e comparar este modelo com outros modelos alternativos, pode significar uma contribuição para o aprimoramento da evolução do tema no campo teórico-empírico.

## REFERÊNCIAS

- ATUAHENE-GIMA, Kwaku; KO, Anthony. An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. **Organization science**, v. 12, n. 1, p. 54-74, 2001.
- BAGOZZI, Richard P. The nature and causes of self-esteem, performance, and satisfaction in the sales force: A structural equation approach. **Journal of Business**, p. 315-331, 1980.
- BAKER, William E.; SINKULA, James M. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. **Journal of the academy of marketing science**, v. 27, n. 4, p. 411-427, 1999.
- BALAJI, M. S.; ROY, Sanjit Kumar. Value co-creation with Internet of things technology in the retail industry. **Journal of Marketing Management**, v. 33, n. 1-2, p. 7-31, 2017.
- BALLIE, Jennifer. e-co-Textile Design: Constructing a community of practice for textile design education. **The Design Journal**, v. 15, n. 2, p. 219-236, 2012.
- BECKER, Larissa Carine Braz; DE BRITO NAGEL, Mateus. A relação entre os elementos da cocriação (DART) e confiança no contexto de serviços. **Revista de Administração IMED**, v. 3, n. 1, p. 1-18, 2013.
- BELTRAMINI, Richard F. High Technology Salespeople's Information Acquisition Strategies. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 8, n. 1, p. 37-44, 1988.
- BERTOSO, Luciana da Silva. **A cocriação como estratégia de inovação no setor de vestuário**. (2017). 141 f. Dissertação (Mestrado em Design)-Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, 2017.
- BETTENCOURT, Lance A. et al. Client co-production in knowledge-intensive business services. **California management review**, v. 44, n. 4, p. 100-128, 2002.
- BLOCKER, Christopher P. et al. The role of the sales force in value creation and appropriation: New directions for research. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 32, n. 1, p. 15-27, 2012.
- BLOEMER, Raniely; TONTINI, Gérson. Modelo para avaliação do grau de maturidade das práticas de cocriação de valor no desenvolvimento de produtos. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, p. 60-75, 2018.
- BOYLE, Emily. A process model of brand cocreation: brand management and research implications. **Journal of Product & Brand Management**, v. 16, n. 2, p. 122-131, 2007.
- BRUNER, Gordon C. **Marketing Scales Handbook: A compilation of multi-item measures for consumer behavior & advertising research**. v. 5. GCBII Productions, 2009.

BUTTON, Scott B.; MATHIEU, John E.; ZAJAC, Dennis M. Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 67, n. 1, p. 26-48, 1996.

CAMARGO, Altair; LOUREIRO, Orlando Isidoro; SODRÉ, Giovanna Souza. Se Gosta de Co-criar, Gosta de Ser Empoderado? Co-criação dos clientes e suas preferências pelo empoderamento. **CBR-Consumer Behavior Review-ISSN 2526-7884**, v. 2, n. 1, p. 28-41.

CELUCH, Kevin G.; KASOUF, Chickery J.; PERUVEMBA, Venkatakrisnan. The effects of perceived market and learning orientation on assessed organizational capabilities. **Industrial marketing management**, v. 31, n. 6, p. 545-554, 2002.

CHAKRABORTY, Samyadip; BHATTACHARYA, Sourabh; DOBRZYKOWSKI, David D. Impact of supply chain collaboration on value co-creation and firm performance: a healthcare service sector perspective. **Procedia Economics and Finance**, v. 11, p. 676-694, 2014.

CHAN, Kimmy Wa; YIM, Chi Kin; LAM, Simon SK. Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures. **Journal of marketing**, v. 74, n. 3, p. 48-64, 2010.

CHANG, Woojung; TAYLOR, Steven A. The effectiveness of customer participation in new product development: A meta-analysis.

CHATHOTH, Prakash et al. Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. **International Journal of Hospitality Management**, v. 32, p. 11-20, 2013.

CHEBIYYAM, Murthy et al. Drivers Enabling Value Co-creation: A Study of Select IT-services Outsourcing Firms (Client vis-à-vis Service Provider). **Journal of Creating Value**, v. 2, n. 2, p. 176-193, 2016.

CHING, Russell KH; HUI, Ang Chin; CHEN, Ja-Shen. The study of service Co-creation. In: **Service Sciences (IJCSS), 2011 International Joint Conference on**. IEEE, 2011. p. 116-119.

CHURCHILL JR, Gilbert A. et al. The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. **Journal of marketing research**, p. 103-118, 1985.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. – 7.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. – 3.ed. – Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSS, James et al. Sales force activities and marketing strategies in industrial firms: Relationships and implications. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 21, n. 3, p. 199-206, 2001.

CSIKSZENTMIHALYI, M. Flow. The Psychology of Optimal Experience. New York (HarperPerennial) 1990. 1990.

CUI, Anna S.; WU, Fang. Utilizing customer knowledge in innovation: antecedents and impact of customer involvement on new product performance. **Journal of the academy of marketing science**, v. 44, n. 4, p. 516-538, 2016.

CUI, Anna Shaojie; WU, Fang. The impact of customer involvement on new product development: Contingent and substitutive effects. **Journal of Product Innovation Management**, v. 34, n. 1, p. 60-80, 2017.

DA SILVA, Antonio Sergio et al. Um Modelo de Antecedentes para a Cocriação de Valor em Serviços de Saúde: uma Aplicação da Modelagem de Equações Estruturais. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 12, n. 6, 2015.

DAY, George S. Continuous learning about markets. **California Management Review**, v. 36, n. 4, p. 9-31, 1994.

DE CLERCQ, Dirk; MOHAMMAD RAHMAN, Zahid; BELAUSTEGUIGOITIA, Imanol. Task conflict and employee creativity: The critical roles of learning orientation and goal congruence. **Human Resource Management**, v. 56, n. 1, p. 93-109, 2017.

DE MORAIS, Fábio Rogério; SANTOS, Juliana Bonomi. REFINANDO OS CONCEITOS DE COCRIAÇÃO E COPRODUÇÃO: RESULTADOS DE UMA CRÍTICA DA LITERATURA DOI-10.5752/P. 1984-6606.2015 v15n40p224. **Economia & Gestão**, v. 15, n. 40, p. 224-250, 2015.

DEAN, Alison M.; GRIFFIN, Matthew; KULCZYNSKI, Alicia. Applying Service Logic to Education: The Co-creation Experience and Value Outcomes. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 224, p. 325-331, 2016.

DEVASIRVATHAM, Edwin Rajah. **Modelling co-creation and its consequences: one step closer to customer-centric marketing**. 2012. Tese de Doutorado. Auckland University of Technology.

DONASSOLO, Paulo Henrique. **Fatores influenciadores do desempenho em vendas: um estudo sobre o vendedor atacadista**. (2011). 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2011.

DONG, Beibei; SIVAKUMAR, K. Customer participation in services: domain, scope, and boundaries. **Journal of the Academy of Marketing Science**, p. 1-22, 2017.

DOWNING, D.; CLARK, J. Estatística aplicada, tradução Farias. **AA São Paulo: Saraiva**, 2002.

DOYLE, Peter; STERN, Philip. **Marketing management and strategy**. Pearson Education, 2006.

DUNDON, Tony et al. The meanings and purpose of employee voice. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 15, n. 6, p. 1149-1170, 2004.

DURUGBO, Christopher; PAWAR, Kulwant. A unified model of the co-creation process. **Expert Systems with Applications**, v. 41, n. 9, p. 4373-4387, 2014.

EASTERBY-SMITH, Mark; CROSSAN, Mary; NICOLINI, Davide. Organizational learning: debates past, present and future. **Journal of management studies**, v. 37, n. 6, p. 783-796, 2000.

EDVARDSSON, Bo; TRONVOLL, Bård; GRUBER, Thorsten. Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 2, p. 327-339, 2011.

ELG, Mattias et al. Co-creation and learning in health-care service development. **Journal of Service Management**, v. 23, n. 3, p. 328-343, 2012.

ELLEN, Pam Scholder; BEARDEN, William O.; SHARMA, Subhash. Resistance to technological innovations: an examination of the role of self-efficacy and performance satisfaction. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 19, n. 4, p. 297-307, 1991.

ERNST, Holger et al. Consumer idea generation. **Workingpaper, WHU, Vallendar**, 2010.

ERTIMUR, Burcak; VENKATESH, Alladi. Opportunism in co-production: Implications for value co-creation. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**, v. 18, n. 4, p. 256-263, 2010.

ETGAR, Michael. A descriptive model of the consumer co-production process. **Journal of the academy of marketing science**, v. 36, n. 1, p. 97-108, 2008.

FERNANDO, Jorge Tenório; LAS CASAS, Alexandre Luzzi. A COCRIAÇÃO DE VALOR APLICADA AO MERCADO INDUSTRIAL: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA KERRY DO BRASIL. **Revista de Administração**, v. 16, n. 1, p. 102-120, 2018.

FERREIRA, Fernando AF et al. A learning-oriented decision-making process for real estate brokerage service evaluation. **Service Business**, p. 1-22, 2016.

FRANCE, Cassandra; MERRILEES, Bill; MILLER, Dale. Customer brand co-creation: a conceptual model. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 33, n. 6, p. 848-864, 2015.

FRANK, H.; KESSLER, A. Learning Orientation of SMEs and Its Impact on Firm Performance. **Journal of Marketing Development and Competitiveness**, v. 6, n. 3, p. 29– 42, 2012.

FROEHLICH, Cristiane. O processo de cocriação de valor no mercado da base da pirâmide. **Capital Científico**, v. 16, n. 2, 2018.

GARBARINO, Ellen; JOHNSON, Mark S. The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. **the Journal of Marketing**, p. 70-87, 1999.

GARSON, G. David. Structural equation modeling. 2009.

GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, 1993.

GOFFIN, Keith; LEMKE, Fred; SZWEJCZEWSKI, Marek. An exploratory study of 'close' supplier–manufacturer relationships. **Journal of operations management**, v. 24, n. 2, p. 189-209, 2006.

GORDON, Geoffrey L. et al. New product development: using the salesforce to identify opportunities. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 12, n. 1, p. 33-50, 1997.

GRISSEMANN, Ursula S.; STOKBURGER-SAUER, Nicola 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. 1483-1492, 2012.

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

GRÖNROOS, Christian. Value co-creation in service logic: A critical analysis. **Marketing theory**, v. 11, n. 3, p. 279-301, 2011.

GUIMARÃES, Rosana Córdova; SANTOS, Eliane Ferreira. Trabalho Imaterial e Consumo: Um Olhar a Partir da Co-Criação e do Consumo de Experiências no Setor de Serviços. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 7, n. 1, 2018.

GWINNER, Kevin P. et al. Service customization through employee adaptiveness. **Journal of Service Research**, v. 8, n. 2, p. 131-148, 2005.

HAAS, Alexander; SNEHOTA, Ivan; CORSARO, Daniela. Creating value in business relationships: The role of sales. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 94-105, 2012.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied psychology**, v. 60, n. 2, p. 159, 1975.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HARTLINE, Michael D.; FERRELL, Orville C. The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. **The Journal of Marketing**, p. 52-70, 1996.

HAUSER, John; TELLIS, Gerard J.; GRIFFIN, Abbie. Research on innovation: A review and agenda for marketing science. **Marketing science**, v. 25, n. 6, p. 687-717, 2006.

HAUSMAN, Angela. Modeling the patient-physician service encounter: improving patient outcomes. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 4, p. 403-417, 2004.

HOYER, Wayne D. et al. Consumer cocreation in new product development. **Journal of service research**, v. 13, n. 3, p. 283-296, 2010.

JACKSON JR, Donald W.; TAX, Stephen S.; BARNES, John W. Examining the salesforce culture: managerial applications and research propositions. **Journal of Personal Selling & Sales Management**, v. 14, n. 4, p. 1-14, 1994.

JO BITNER, Mary et al. Customer contributions and roles in service delivery. **International journal of service industry management**, v. 8, n. 3, p. 193-205, 1997..

JOUNY-RIVIER, Elodie et al. Determinants of services co-creation with business customers. **Journal of Services Marketing**, v. 31, n. 2, p. 85-103, 2017.

JUDSON, Kimberly et al. The new product development process: let the voice of the salesperson be heard. **Journal of Product & Brand Management**, v. 15, n. 3, p. 194-202, 2006.

JUDSON, KIMBERLY M. et al. Key account vs. other sales management systems: Is there a difference in providing customer input during the new product development process?. **Marketing Management Journal**, v. 19, n. 2, 2009.

KAMINSKI, June. Harnessing the wave of co-creation. **Online Journal of Nursing Informatics**, v. 13, n. 3, p. 1-7, 2009.

KAUR, Gurjeet; DEVI, Rita; SEHGAL, Sanjeevani. Factors Predicting Co-creation of Value: A Study of Boutiques. **Metamorphosis**, v. 14, n. 1, p. 1-13, 2015.

KENNEDY, Jerry L. Improving your sales with the 'inside-out' approach. **Tribology & lubrication technology**, v. 62, n. 6, 2006.

KOLB, D. A. Experimental Learning. Experience as Source of learning and Development, Printice-Hall. **Inc. USA**, 1984.

KOZLOWSKI, Anika; BARDECKI, Michal; SEARCY, Cory. Environmental impacts in the fashion industry: A life-cycle and stakeholder framework. **The Journal of Corporate Citizenship**, n. 45, p. 17, 2012.

KUKSA, Iryna; FISHER, Tom (Ed.). **Design for personalisation**. Taylor & Francis, 2017.

LAMBERT, Douglas M.; MARMORSTEIN, Howard; SHARMA, Arun. Industrial salespeople as a source of market information. **Industrial Marketing Management**, v. 19, n. 2, p. 141-148, 1990.

LANIS, Thomas W.; FOUNTAIN, Patrick D.; PETERSON, Karla. FORMALIZATION OF SALES FORCE MARKET INFORMATION GENERATION. **Advances in Marketing**, p. 145, 2005.

LAPOLLA, Kendra; SANDERS, Elizabeth B.-N. Using cocreation to engage everyday creativity in reusing and repairing apparel. **Clothing and Textiles Research Journal**, v. 33, n. 3, p. 183-198, 2015.

LE MEUNIER-FITZHUGH, Kenneth et al. The implications of service-dominant logic and integrated solutions on the sales function. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 4, p. 423-440, 2011.

LIN, Zhibin; CHEN, Ye; FILIERI, Raffaele. Resident-tourist value co-creation: The role of residents' perceived tourism impacts and life satisfaction. **Tourism Management**, v. 61, p. 436-442, 2017.

LIU, Sandra S.; COMER, Lucette B. Salespeople as information gatherers: Associated success factors. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 5, p. 565-574, 2007.

LÓPEZ-NAVARRO, Miguel A.; LOZANO-GÓMEZ, Cristina. Co-creation Experiences as the Basis for Value Creation in the Sustainable Fashion Industry.

LORENZO-ROMERO, Carlota; CONSTANTINIDES, Efthymios; BRÜNINK, Leonine A. Co-creation: Customer integration in social media based product and service development. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 148, p. 383-396, 2014.

LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. **Marketing theory**, v. 6, n. 3, p. 281-288, 2006.

LUSCH, Robert F.; VARGO, Stephen L. **Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities**. Cambridge University Press, 2014.

MAHR, Dominik; LIEVENS, Annouk; BLAZEVIC, Vera. The value of customer cocreated knowledge during the innovation process. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 3, p. 599-615, 2014.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2012.

MALSHE, Avinash; BIEMANS, Wim. The Role of Sales in NPD: An Investigation of the US Health-Care Industry. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 4, p. 664-679, 2014.

MARTÍNEZ, Javier Eduardo Vega; SERNA, María del Carmen Martínez. The internal marketing and orientation to learning as background to the innovation in small and medium-sized enterprises in Aguascalientes. **RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración**, v. 6, n. 11, p. 1-24, 2017.

MAULANA, M. Rizcky S.; RUFAIDAH, Popy. Co-creation of small-medium enterprises. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 115, p. 198-206, 2014.

MCDUGAL, Steve; SMITH, Jeff. Wake up your product development. **Marketing Management**, v. 8, n. 2, p. 24, 1999.

MCGRATH, April Shannon. Fashioning Sustainability: How the Clothes we wear can support environmental and human well-being. In: **environmental sciences senior thesis symposium**. 2012.

MERZ, Miwa Y.; CZERWINSKI, David; MERZ, Michael A. Exploring the antecedents for value cocreation during healthcare service provision. **Journal of Business and Behavior Sciences**, v. 25, n. 2, p. 152, 2013.

MINAYO, María C. O desafio do conhecimento. Pesquisa qualitativa em saúde. 2008.

MINKIEWICZ, Joanna; EVANS, Jody; BRIDSON, Kerrie. How do consumers co-create their experiences? An exploration in the heritage sector. **Journal of Marketing Management**, v. 30, n. 1-2, p. 30-59, 2014.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **The journal of marketing**, p. 20-38, 1994.

MURTHY, Chebiyyam et al. An empirical investigation of the antecedents of value cocreation in B2B IT services outsourcing. **Business Process Management Journal**, v. 22, n. 3, p. 484-506, 2016.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Campus, 1993.

NAMBISAN, Satish; BARON, Robert A. Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customer relationship management. **Journal of interactive marketing**, v. 21, n. 2, p. 42-62, 2007.

NEGHINA, Carmen et al. Value cocreation in service interactions: Dimensions and antecedents. **Marketing Theory**, v. 15, n. 2, p. 221-242, 2015.

NGUGI, Isaac K.; JOHNSEN, Rhona E.; ERDÉLYI, Peter. Relational capabilities for value cocreation and innovation in SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 17, n. 2, p. 260-278, 2010.

NORMANN, Richard; RAMIREZ, Rafael. From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. **Harvard business review**, v. 71, n. 4, p. 65-77, 1993.

NOVANI, Santi; KIJIMA, Kyoichi. Symbiotic hypergame analysis of value cocreation process in service system. In: **Service Systems and Service Management (ICSSSM), 2010 7th International Conference on**. IEEE, 2010. p. 1-5.

OHERN, Matthew S.; RINDFLEISCH, Aric. Customer cocreation. In: **Review of marketing research**. Emerald Group Publishing Limited, 2010. p. 84-106.

ÖZSAHIN, Mehtap; ZEHİR, Cemal; ACAR, A. Zafer. Linking leadership style to firm performance: the mediating effect of the learning orientation. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 1546-1559, 2011.

PALMATIER, Robert W. et al. Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. **Journal of marketing**, v. 70, n. 4, p. 136-153, 2006.

PAYNE, Adrian F.; STORBACKA, Kaj; FROW, Pennie. Managing the co-creation of value. **Journal of the academy of marketing science**, v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.

PELHAM, Alfred. Do consulting-oriented sales management programs impact salesforce performance and profit?. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 21, n. 3, p. 175-188, 2006.

PENG, Leong Yow; WANG, Qing. Impact of relationship marketing tactics (RMTs) on switchers and stayers in a competitive service industry. **Journal of Marketing Management**, v. 22, n. 1-2, p. 25-59, 2006.

PODSAKOFF, Philip M. et al. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of applied psychology**, v. 88, n. 5, p. 879, 2003.

POLO PEÑA, Ana Isabel; FRÍAS JAMILENA, Dolores María; RODRÍGUEZ MOLINA, Miguel Ángel. Value co-creation via information and communications technology. **The Service Industries Journal**, v. 34, n. 13, p. 1043-1059, 2014.

POWELL, N. B.; CASSILL, N. L. New textile product development: Processes, practices, and products. **Journal of the textile institute**, v. 97, n. 2, p. 155-166, 2006.

PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-creating unique value with customers. **Strategy & leadership**, v. 32, n. 3, p. 4-9, 2004..

PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-creation experiences: The next practice in value creation. **Journal of interactive marketing**, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004.

PRIEM, Richard L.; BUTLER, John E. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research?. **Academy of management review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.

RAMASWAMY, Venkat. Co-creating value through customers' experiences: the Nike case. **Strategy & leadership**, v. 36, n. 5, p. 9-14, 2008.

RAMASWAMY, Venkat; GOUILLART, Francis J. **The power of co-creation: Build it with them to boost growth, productivity, and profits**. Simon and Schuster, 2010.

RAMASWAMY, Venkat; GOUILLART, Francis. Building the co-creative enterprise. **Harvard business review**, v. 88, n. 10, p. 100-109, 2010.

RAMIREZ, Rafael. Value co-production: intellectual origins and implications for practice and research. **Strategic Management Journal**, p. 49-65, 1999.

RANDALL, Wesley S.; GRAVIER, Michael J.; PRYBUTOK, Victor R. Connection, trust, and commitment: dimensions of co-creation?. **Journal of Strategic Marketing**, v. 19, n. 01, p. 3-24, 2011.

RIBEIRO, Henrique César Melo et al. COCRIAÇÃO DE VALOR: UMA BIBLIOMETRIA DE 2000 A 2014. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 1, p. 118-151, 2016.

RITCH, Elaine L.; SCHRÖDER, Monika J. Accessing and affording sustainability: The experience of fashion consumption within young families. **International journal of consumer studies**, v. 36, n. 2, p. 203-210, 2012.

ROBERTS, Deborah Lynn; DARLER, William. Consumer co-creation: an opportunity to humanise the new product development process. **International Journal of Market Research**, v. 59, n. 1, p. 13-33, 2017.

ROMERO, Carlota Lorenzo et al. **Participación online del cliente en el sector de la moda**. Catedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, 2017.

ROSS, Frances. Co-Creation via Digital Fashion Technology in New Business Models for Premium Product Innovation: Case-Studies in Menswear and Womenswear Adaptation. In: **Advanced Fashion Technology and Operations Management**. IGI Global, 2017. p. 38-63.

SANDERS, Elizabeth B.-N.; STAPPERS, Pieter Jan. Probes, toolkits and prototypes: three approaches to making in codesigning. **CoDesign**, v. 10, n. 1, p. 5-14, 2014.

SARKER, Suprateek et al. EXPLORING VALUE COCREATION IN RELATIONSHIPS BETWEEN AN ERP VENDOR AND ITS PARTNERS: A REVELATORY CASE STUDY1. **MIS quarterly**, v. 36, n. 1, 2012.

SAVITT, Ronald. Pre-Aldersonian antecedents to macromarketing: insights from the textual literature. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 18, n. 4, p. 293-301, 1990.

SCHRADER, Achim et al. **Introdução à pesquisa social empírica: um guia para o planejamento, a execução e a avaliação de projetos de pesquisa não-experimentais**. Ed. Globo, 1978.

SEE-TO, Eric WK; HO, Kevin KW. Value co-creation and purchase intention in social network sites: The role of electronic Word-of-Mouth and trust—A theoretical analysis. **Computers in Human Behavior**, v. 31, p. 182-189, 2014.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Best Seller, 2009.

SELTZER, Leon F. Influencing the "shape" of resistance: An experimental exploration of paradoxical directives and psychological reactance. **Basic and Applied Social Psychology**, v. 4, n. 1, p. 47-71, 1983.

SENGE, Peter. Sharing knowledge: the leader's role is key to a learning culture. **Executive excellence**, v. 14, p. 17-17, 1997.

SHAMIM, Amjad; GHAZALI, Zulkipli. A conceptual model for developing customer value co-creation behaviour in retailing. **Global Business and Management Research**, v. 6, n. 3, p. 185, 2014.

SHARMA, Arun. The shift in sales organizations in business-to-business services markets. **Journal of Services Marketing**, v. 21, n. 5, p. 326-333, 2007.

SHETH, Jagdish N.; SHARMA, Arun. The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 3, p. 260-269, 2008.

SIMON, Herbert A. Bounded rationality and organizational learning. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 125-134, 1991.

SINKULA, James M. Market information processing and organizational learning. **the Journal of Marketing**, p. 35-45, 1994.

SINKULA, James M.; BAKER, William E.; NOORDEWIER, Thomas. A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. **Journal of the academy of Marketing Science**, v. 25, n. 4, p. 305-318, 1997.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market orientation and the learning organization. **The Journal of marketing**, p. 63-74, 1995.

SPOHRER, Jim; MAGLIO, Paul P. The emergence of service science: Toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value. **Production and operations management**, v. 17, n. 3, p. 238-246, 2008.

STAFFORD, Thomas F. Zen and the Art of Market Maintenance: the Changing Role of Selling in Marketing Relationships. In: **Proceedings of the 1996 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference**. Springer, Cham, 2015. p. 258-262.

SUJAN, Harish; WEITZ, Barton A.; KUMAR, Nirmalya. Learning orientation, working smart, and effective selling. **The Journal of Marketing**, p. 39-52, 1994.

TAGHIZADEH, Seyedeh Khadijeh et al. Scale development and validation for DART model of value co-creation process on innovation strategy. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 31, n. 1, p. 24-35, 2016.

TANEV, Stoyan et al. How do value co-creation activities relate to the perception of firms' innovativeness?. **Journal of Innovation Economics & Management**, n. 1, p. 131-159, 2011.

TEN BHÖMER, Martijn et al. Designing Smart Textile Services through value networks; team mental models and shared ownership. In: **ServDes. 2012 Conference Proceedings Co-Creating Services; The 3rd Service Design and Service Innovation Conference; 8-10 February; Espoo; Finland**. Linköping University Electronic Press, 2013. p. 53-63.

TULI, Kapil R.; KOHLI, Ajay K.; BHARADWAJ, Sundar G. Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 3, p. 1-17, 2007.

VARGAS, Felipe Franzon. **O Engajamento durante o processo de Co-criação em Workshops Criativos**. (2016). 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2016.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

VEGA, Javier; SERNA, María del Carmen Martínez. El marketing interno y la orientación al aprendizaje como antecedentes a la innovación en las pequeñas y medianas empresas en Aguascalientes. **Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración: RICEA**, v. 6, n. 11, p. 1-24, 2017.

VERBEKE, Willem J. et al. When intelligence is (dys) functional for achieving sales performance. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 4, p. 44-57, 2008.

VERBEKE, Willem; DIETZ, Bart; VERWAAL, Ernst. Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 3, p. 407-428, 2011.

VIEIRA, Valter Afonso; PIRES, Deividi; GALEANO, Ronie. Determinants of salesperson performance and cross selling. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 6, p. 565-579, 2013.

VON HIPPEL, Eric. **The Sources of Innovation**. Oxford University Press, 1988.

WANG, Wenkai; HSIEH, Peihua; YEN, Hsiuju Rebecca. Engaging customers in value co-creation: The emergence of customer readiness. In: **Service Sciences (IJCSS), 2011 International Joint Conference on**. IEEE, 2011. p. 135-139.

WEBER, Marcel EA; WEGGEMAN, Mathieu CDP; VAN AKEN, Joan E. Developing what customers really need: involving customers in innovations. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 9, n. 03, p. 1250018, 2012.

WEBSTER, Frederick E. The industrial salesman as a source of market information. **Business Horizons**, v. 8, n. 1, p. 77-82, 1965.

YI, Youjae; GONG, Taeshik. Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 9, p. 1279-1284, 2013.

ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **The Journal of marketing**, p. 2-22, 1988.

ZHANG, Xiang; CHEN, Rongqiu. Examining the mechanism of the value co-creation with customers. **International Journal of Production Economics**, v. 116, n. 2, p. 242-250, 2008.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS

Olá, sou aluno do Mestrado em Administração da UNISINOS - UNIDAVI, e estou realizando uma pesquisa sobre a *atuação do vendedor*. Sua participação é muito importante! Lembro que as respostas são anônimas e serão utilizadas apenas no meio acadêmico.

Instruções: responda se você concorda ou discorda com as frases abaixo, marcando um “X” na escala que varia de 1 = **discordo totalmente** a 7 = **concordo totalmente**.

Não há resposta certa ou errada, o que busco é a sua opinião. E lembre-se, todas as questões envolvem o *ambiente de vendas* no qual você está inserido.

BLOCO 1	Discordo			Concordo			
	1	2	3	4	5	6	7
A comunicação entre eu e meus clientes é excelente.	1	2	3	4	5	6	7
Meus clientes estão dispostos a compartilhar todas as informações relevantes comigo.	1	2	3	4	5	6	7
Meus clientes estão dispostos a responder todas as minhas questões	1	2	3	4	5	6	7
Meus clientes falam comigo em termos que eu consigo entender	1	2	3	4	5	6	7
De modo geral, mantenho uma boa comunicação com meus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

BLOCO 2	Discordo			Concordo			
	1	2	3	4	5	6	7
É fundamental para um vendedor a melhoria contínua das técnicas de venda.	1	2	3	4	5	6	7
Para mim, é importante aprender com todas as minhas experiências como vendedor	1	2	3	4	5	6	7
Estou sempre aprendendo algo novo sobre meus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Vale a pena investir tempo na aprendizagem de novas técnicas para lidar com os clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Acredito que meus erros me ajudam a melhorar como vendedor.	1	2	3	4	5	6	7

BLOCO 3	Discordo			Concordo			
	1	2	3	4	5	6	7
Sou capaz de ouvir os comentários dos clientes e compartilhar com o setor de desenvolvimento de produtos.	1	2	3	4	5	6	7
Sou capaz de engajar o cliente em nossos processos.	1	2	3	4	5	6	7
Criamos novos produtos em conjunto com o cliente.	1	2	3	4	5	6	7
Escuto sugestões dos clientes e coloco em prática.	1	2	3	4	5	6	7
Busco junto aos clientes, ideias para novos produtos	1	2	3	4	5	6	7

BLOCO 4	Discordo			Concordo			
	1	2	3	4	5	6	7
Eu contribuo ativamente com soluções para o setor de desenvolvimento de produtos (estilistas, designers).	1	2	3	4	5	6	7
Eu contribuo ativamente com soluções para o cliente final.	1	2	3	4	5	6	7
As soluções para os clientes são alcançadas através do esforço conjunto do setor de desenvolvimento de produtos e eu.	1	2	3	4	5	6	7
As soluções para os clientes evoluem como um resultado da participação ativa entre o setor de desenvolvimento de produtos e eu.	1	2	3	4	5	6	7
De maneira geral, posso dizer que as soluções que desenvolvemos possuem um alto nível de participação do cliente.	1	2	3	4	5	6	7

BLOCO 5	Discordo			Concordo			
	1	2	3	4	5	6	7
Tenho intenção de trazer os clientes para participar do processo de criação de produtos.	1	2	3	4	5	6	7
Pretendo adaptar produtos com base na avaliação dos nossos clientes.	1	2	3	4	5	6	7
Pretendo vender produtos que estejam de acordo com as preferências dos clientes.	1	2	3	4	5	6	7

Tenho intenção de compartilhar o que aprendo com os clientes com os responsáveis pelo desenvolvimento de produtos (estilista, modelista, designer).	1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---	---

<b>BLOCO 6</b>	Discordo			Concordo			
A participação do cliente me ajuda a construir um melhor relacionamento com ele e com a empresa que trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
A participação do cliente faz com que o atendimento se torne mais agradável.	1	2	3	4	5	6	7
A participação do cliente me ajuda a fazer um trabalho que atenda às necessidades dele.	1	2	3	4	5	6	7
De maneira geral, acredito ter um relacionamento sólido com meus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
De maneira geral, acredito ter um relacionamento sólido com meus colegas de trabalho	1	2	3	4	5	6	7

<b>BLOCO 7</b>	Discordo			Concordo			
Contribuo para que a empresa conquiste uma boa participação de mercado.	1	2	3	4	5	6	7
Gero vendas lucrativas.	1	2	3	4	5	6	7
Vendo os novos produtos da empresa rapidamente.	1	2	3	4	5	6	7
Identifico e vendo para os principais clientes da minha região.	1	2	3	4	5	6	7
Supero as metas de vendas.	1	2	3	4	5	6	7
Meu desempenho é superior com relação aos outros vendedores.	1	2	3	4	5	6	7
De modo geral, meu desempenho está melhor neste ano se comparado com um ano atrás	1	2	3	4	5	6	7

<b>BLOCO 8</b>	Discordo			Concordo			
Nossa empresa rotineiramente aloca recursos para produtos inovadores.	1	2	3	4	5	6	7
Temos um processo formal para incluir sistematicamente os requisitos do cliente no desenvolvimento de novos produtos.	1	2	3	4	5	6	7
Nossa estrutura organizacional para o desenvolvimento de novos produtos é multifuncional.	1	2	3	4	5	6	7
Conseguimos lançar novos produtos de modo superior à concorrência.	1	2	3	4	5	6	7
Nos últimos 3 anos, desenvolvemos uma grande quantidade de novos produtos.	1	2	3	4	5	6	7
Conseguimos inovar em cada nova coleção que lançamos.	1	2	3	4	5	6	7

- Você já deu sugestões ao setor de desenvolvimento de produtos da empresa, baseado no que os clientes te falaram? ( ) Sim ( ) Não
- Se sim, a empresa ouviu suas sugestões? ( ) Sim ( ) Não ( ) Não se aplica

Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino

Idade: \_\_\_\_ anos

Quantos funcionários trabalham nesta empresa? \_\_\_\_ funcionários

Quanto tempo de experiência você tem em vendas? \_\_\_\_ anos e \_\_\_\_ meses

Há quanto tempo trabalha nesta empresa? \_\_\_\_ anos e \_\_\_\_ meses

Há quanto tempo trabalha com venda de roupas? \_\_\_\_ anos e \_\_\_\_ meses

MUITO OBRIGADO POR PARTICIPAR DA PESQUISA!

## APÊNDICE B – QUADRO DE ANTECEDENTES DE COCRIAÇÃO

ANTECEDENTE	AUTORES	CONTEXTO
Integração de recursos	Kaur et al. (2015).	Consumidores de uma boutique de moda de uma cidade (B2C).
Expertise composta		
Participação do consumidor		
Retorno do investimento	Shamim; Ghazali (2014).	Modelo construído com base na literatura (B2C).
Excelência do serviço		
Valor estético		
Atração e engajamento		
Facilidade de uso	Balaji; Roy (2014).	Usuários da tecnologia IoT – internet das coisas (B2C).
Valor estético		
Funcionalidade superior		
Presença		
Mecanismos de governança de aliança	Sarker et al. (2012).	Vendedores de ERP e seus parceiros (B2B).
Força coletiva		
Condições de exercer poder		
Vontade de cocriar	Merz et al. (2013).	Pacientes e prestadores de serviços na área da saúde (B2C).
Habilidade de cocriar		
Exposição anterior à experiência	Minkiewicz et al. (2013).	Visitantes de um museu e de uma galeria de arte;

Preconcepções do indivíduo		Foco na experiência (B2C).
Outros indivíduos		
Percepção de aglomeração		
Espaço físico para experiência		
Intenção estratégica		
Atualização de serviço	Murthy et al. (2016); Chebiyyam et al. (2016).	Terceirizados e fornecedores do setor de tecnologia da informação (B2C).
Mecanismos para governança da aliança		
Intraempreendedorismo		
Frequência de comunicação	Neghina et al. (2014).	Modelo construído com base na literatura (B2C).
Comunicação bidirecional		
Comunicação de conteúdo relevante		
Confiança interpessoal		
Comprometimento		
Conexão entre cliente e empregadores		
Busca de informação		
Compartilhamento de informação		
Feedback		
Coinovação		

Responsividade	Da Silva et al. (2015).	Profissionais da saúde de São Paulo (B2B).
Fatores financeiros	Hoyer et al. (2010).	Modelo construído com base na literatura.
Fatores sociais		
Fatores tecnológicos		
Fatores psicológicos		
Comunidade	France et al. (2015).	Modelo construído com base na literatura para medir a cocriação em marcas (B2C).
Engajamento		
Auto congruência		
Envolvimento		
Interatividade		
Suporte para cocriação	Grissemann; Stokburger-Sauer (2012).	Cocriação de serviços de turismo em agências de viagem (B2C).
Participação	Yi; Gong (2013).	Revisão da literatura; Estudantes e adultos avaliam suas experiências com serviços (B2C).
Cidadania		
Interação	Polo Peña et al. (2012).	Clientes e empresas do setor de tecnologia (B2C).
Envolvimento com produto	Wang et al. (2011).	Consumidores de Taiwan que experimentaram serviços de agências de turismo (B2C).
Educação do Consumidor		
Adoção de tecnologia		

Mudanças no ambiente	Ching et al. (2011).	Modelo construído com base na literatura.
Boca-a-boca eletrônico	See-to; Ho (2014).	Modelo construído com base na literatura.
Cultura de Inovação	Jouny-Rivier et al. (2017).	Estudo envolvendo empresas prestadoras de serviço da França (B2B).
Facilitação	Dean et al. (2016).	Estudantes de Administração de Newcastle – Austrália (B2C).
Engajamento		
Alinhamento de incentivo	Chakraborty et al. (2014).	Modelo construído com base na literatura relacionada à serviços de saúde.
Acesso à informação		
Orientação para comunicação colaborativa		
Congruência de objetivos		
Relacionamento transparente		
Benefícios econômicos	Lin et al. (2017).	Residentes de quatro regiões turísticas da China.
Benefícios sócio-culturais		
Custos de turismo (negativo)		
Satisfação de vida		