



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CAMPUS FLORIANÓPOLIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO  
CONHECIMENTO

Nina Rosa Cruz Gerges

**Uma Proposta para Mitigar ou Promover a Codestruição de Valor do Serviço por meio  
da Gestão do Conhecimento**

Florianópolis  
2023

Nina Rosa Cruz Gerges

**Uma Proposta para Mitigar ou Promover a Codestruição de Valor do Serviço por meio da Gestão do Conhecimento**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Prof. Dr. Gregório Varvakis  
Coorientador: Prof. Dr. Paulo Maurício Selig

Florianópolis  
2023

Gerges, Nina Rosa Cruz

Uma Proposta para Mitigar ou Promover a Codestruição de Valor do Serviço por meio da Gestão do Conhecimento / Nina Rosa Cruz Gerges ; orientador, Gregório Varvakis, coorientador, Paulo Maurício Selig, 2023.

140 p.

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Gestão do Conhecimento. 3. Serviços. 4. Cocriação de Valor. 5. Co-destrução de Valor. I. Varvakis, Gregório . II. Selig, Paulo Maurício. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Nina Rosa Cruz Gerges

**Uma Proposta para Mitigar ou Promover a Codestruição de Valor do Serviço por meio da Gestão do Conhecimento**

O presente trabalho em nível de Doutorado foi avaliado e aprovado, em 10 de agosto de 2023, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

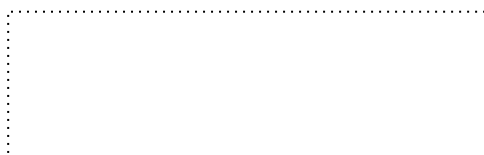
Prof. Neri dos Santos, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Profa. Gertrudes Aparecida Dandolini, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

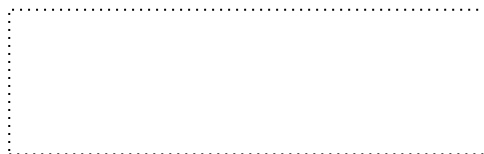
Prof. Paulo Augusto Cauchick Miguel, PhD.  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, Dr.  
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento.



Prof. Roberto Carlos dos Santos Pacheco, Dr.  
Coordenação do Programa de Pós-Graduação



Prof.. Gregório Jean Varvakis Rados, PhD.  
Orientador

Florianópolis  
2023

Dedico esta tese aos meus avós paternos, Nagi e Aida, aos meus avós maternos, Walter e Célia, e aos meus pais, Samir e Márcia. Por fim, dedico a todos aqueles que vieram antes de mim e permitiram que eu vivesse a jornada deste doutorado.

## AGRADECIMENTOS

O processo de doutoramento, para mim, foi a realização de um sonho que transformou minha vida e, como toda jornada que nos transforma não se faz só, gostaria de deixar meu profundo agradecimento a todos que fizeram parte desta jornada, desde 2016 quando me candidatei ao doutorado até o fim deste ciclo.

Primeiramente agradeço a Deus, por me permitir viver essa experiência. Aos meus pais, Samir e Márcia, pelo amor incondicional, incentivo ao estudo e pesquisa. O exemplo que deles recebi me guiou até este momento de conclusão do doutorado.

Durante esse processo, agradeço o apoio do meu irmão e sócio, Rafael, pela compreensão e palavras de incentivo durante a escrita da tese e à minha “cunha” Juliana pelo carinho. Ao meu time: Felipe, Janea, Kelvyn, Silvana, Igor e Wilian que, de forma primorosa, seguiram em frente com os nossos objetivos nesses últimos meses, em que estive mais ausente, o meu obrigada.

Ao meu orientador, Prof. Grego, por me acolher como orientanda, guiar-me com sabedoria e paciência nesse caminho, que foi mais longo do que imaginávamos. Obrigada pela compreensão nos momentos difíceis que passei em minha vida pessoal e por transformar essa jornada desafiadora em um momento de crescimento, com ensinamentos que levarei para minha vida, e por ser um mentor que me faz sonhar e realizar.

Ao Prof Selig, por coorientar com muita paciência, sabedoria e me desafiar a desenvolver uma tese com propósito acadêmico e, também, tecnológico. Aos professores do Programa de Pós-graduação da Engenharia e Gestão do Conhecimento, sou grata pelo conhecimento e experiências trocadas em sala de aula, e ao Prof. Marcelo Macedo que me selecionou no processo seletivo do EGC.

Aos colegas de doutorado, Gatino, Fernanda e demais colegas do Núcleo de Gestão para Sustentabilidade, pelas ricas trocas e contribuições ao meu trabalho. Às amigas que fiz no EGC, em especial à Patsy, Cinthya, Graciele, Lídia e Betty, por me ensinarem tanto como mulheres e pela linda amizade, com carinho e respeito, que construímos durante esses anos. A amizade de vocês foi um grande presente deste doutorado.

À Michelle, Patsy e Melina, que dispenderam de seu tempo e de seus clientes para participarem desta pesquisa, meu eterno agradecimento.

A todos que contribuíram de alguma forma e estiveram presentes nestes últimos 6 anos, agradeço as palavras de carinho e incentivo, a paciência e compreensão com os momentos difíceis por que passei. Sou muito grata por estar cercada de pessoas incríveis que acreditaram e não deixaram que eu desistisse.

## RESUMO

O conhecimento é o principal ativo estratégico para as empresas de serviço pois, com a competitividade, a busca por criação de valor pelas empresas de serviço se torna constante. Para empresas prestadoras de serviço, a criação de valor acontece durante a interação do serviço, o que é chamado, na literatura, de cocriação de valor. Porém, algumas vezes, durante o serviço, também pode haver uma perda, o que se chama de codestruição de valor. Diante de um mercado mais competitivo e de clientes mais exigentes e informados, a pesquisa examinou como mitigar a codestruição de valor e promover a cocriação de valor em serviços por meio da gestão do conhecimento. Esta pesquisa tem abordagem qualitativa, de natureza aplicada, e utilizou-se a metodologia do *Design Science Research*. Após a busca sistemática, foi desenvolvido um *framework* de análise para mitigar a codestruição e promover a cocriação de valor para empresas de serviços intensivas em conhecimento e aplicado em três empresas de serviços e seus clientes. Como instrumento de coleta de dados foi elaborado o roteiro de entrevistas semiestruturadas, com base no *framework*, para mitigar a codestruição e promover a cocriação de valor por meio da gestão do conhecimento. Como resultado, definiu-se sete diretrizes para mitigar a codestruição e promover a cocriação de valor dos serviços: 1) engajar a liderança do cliente; 2) assegurar a participação do *expert*; 3) fomentar o uso dos sistemas de informação e comunicação; 4) compartilhar o conhecimento; 5) estimular a aprendizagem; 6) reconsiderar as necessidades do cliente e o objetivo do serviço; e 7) reter e integrar o conhecimento das equipes. Mediante esta pesquisa, foi possível identificar que a comunicação e engajamento inibem a cocriação e a codestruição de valor (em casos de problema na comunicação), já o recurso do conhecimento, quando não compartilhado, pode ser o catalisador da codestruição e o desenvolvimento de um bom relacionamento pode ser catalisador da cocriação de valor. As diretrizes propostas às empresas podem servir de guia para a gestão e melhoria do serviço, buscando mitigar a codestruição de valor e promover a cocriação de valor durante o serviço intensivo em conhecimento.

**Palavras-chave:** cocriação de valor; codestruição de valor; diretrizes; gestão do conhecimento; serviços intensivos de conhecimento.



## ABSTRACT

Knowledge is the main strategic asset for service companies because, with competitiveness, the search for value creation by service companies becomes constant. For service providers, value creation happens during service interaction, which is called, in the literature, value co-creation. However, sometimes, during the service, there may also be a loss, which is called value co-destruction. Faced with a more competitive market and more demanding and informed customers, the research examined how to mitigate the co-destruction of value and promote the co-creation of value in services through knowledge management. This research has a qualitative approach, of an applied nature, and the Design Science Research methodology was used. After the systematic search, an analysis framework was developed to mitigate co-destruction and promote value co-creation for knowledge-intensive companies and applied in three service companies and their customers. As a data collection instrument, a semi-structured interview script was prepared, based on the framework, to mitigate co-destruction and promote the co-creation of value through knowledge management. As a result, seven guidelines were defined to mitigate co-destruction and promote the co-creation of service value: 1) engaging the customer's leadership; 2) ensure the participation of the expert; 3). encourage the use of information and communication systems; 4) share knowledge; 5) stimulate learning; 6) reconsider the customer's needs and the purpose of the service; and 7) retain and integrate the teams' knowledge. Through this research, it was possible to identify that communication and engagement inhibit co-creation and co-destruction of value (in cases of communication problems), whereas the knowledge resource, when not shared, can be the catalyst for co-destruction and the development of a good relationship can be a catalyst for co-creation of value. The guidelines proposed to the companies can serve as a guide for the management and improvement of the service, seeking to mitigate the co-destruction of value and promote the co-creation of value during knowledge-intensive service.

**Keywords:** value co-creation; value co-destruction; guidelines; knowledge management; knowledge-intensive services.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo DART .....	33
Figura 2 - Estrutura conceitual para cocriação de valor .....	35
Figura 3 - Estrutura conceitual para cocriação de valor .....	36
Figura 4 - Modelo teórico de cocriação de valor .....	37
Figura 5 - Modelo do processo de codestruição de valor .....	41
Figura 6 - Modelo do processo de codestruição de valor em sistemas de serviços.....	43
Figura 7 - Espiral do conhecimento.....	47
Figura 8 - Interação entre empresa e cliente.....	56
Figura 9 - <i>Framework</i> de mitigação da codestruição de valor proposto .....	63
Figura 10 - Caracterização da pesquisa .....	73
Figura 11 - Percorso metodológico segundo a DSR .....	76
Figura 12 - <i>Framework</i> para mitigar CDV e promover a CCV após ajustes .....	80
Figura 13 - Categoria comunicação e engajamento.....	81
Figura 14 - Categoria recurso do conhecimento.....	89
Figura 15 - Categoria relacionamento e colaboração .....	99
Figura 16 - <i>Framework</i> para mitigar CDV e promover a CCV versão final.....	111
Figura 17 - Diretrizes propostas para mitigar CDV e promover CCV .....	114
Figura 18 - Diretrizes para mitigar CDV e promover CCV .....	124

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Trabalhos do banco de teses e dissertações do PPGE GC .....	23
Quadro 2 - Premissas fundamentais da Lógica Dominante de Serviço.....	27
Quadro 3 - Motivos da codestruição de valor.....	39
Quadro 4 - Motivos da codestruição de valor segundo Vafeas, Hughes e Hilton (2016) .....	39
Quadro 5 - Elementos de interação da cocriação de valor .....	44
Quadro 6 - Elementos de interação da codestruição de valor.....	45
Quadro 7 - Práticas de gestão do conhecimento - OECD.....	49
Quadro 8 - Práticas de gestão do conhecimento – Darroch.....	50
Quadro 9 - Práticas de gestão do conhecimento – Kianto e Andreeva.....	52
Quadro 10 - Práticas de gestão do conhecimento – APO.....	54
Quadro 11 - Elementos da cocriação de valor em serviços .....	58
Quadro 12 - Elementos da codestruição de valor em serviços .....	60
Quadro 13 - Categorias do <i>framework</i> de mitigação da codestruição de valor.....	61
Quadro 14 - Instrumento de coleta de dados da categoria comunicação e engajamento .....	65
Quadro 15 - Instrumento de coleta de dados da categoria recurso conhecimento .....	68
Quadro 16 - Instrumento de coleta de dados da categoria relacionamento e colaboração .....	71
Quadro 17 - Análise de dados da categoria comunicação e engajamento.....	84
Quadro 18 - Aspectos inibidores e catalisadores da categoria comunicação e engajamento ...	85
Quadro 19 - Análise dados da categoria recurso conhecimento.....	94
Quadro 20 - Aspectos inibidores e catalisadores da categoria recurso do conhecimento .....	95
Quadro 21 - Análise de dados da categoria relacionamento e colaboração .....	102
Quadro 22 - Aspectos inibidores e catalisadores da relacionamento e Colaboração .....	103
Quadro 23 - Aspectos inibidores e catalisadores da CDV e CCV identificados.....	109
Quadro 24 - Ações para engajar a liderança do cliente .....	114
Quadro 25 - Ações para assegurar a participação do <i>expert</i> .....	115
Quadro 26 - Ações para fomentar o uso dos sistemas de informação e comunicação .....	116
Quadro 27 - Ações para compartilhar o conhecimento .....	117
Quadro 28 - Ações para estimular a aprendizagem.....	118
Quadro 29 - Ações para reconsiderar as necessidades do cliente e o objetivo do serviço ....	119
Quadro 30 - Ações para reter e integrar o conhecimento das equipes .....	119
Quadro 31 - Diretrizes e ações para mitigar CDV e promover CCV .....	124

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	Asian Productivity Organization
B2B	Business-to-Business
CCV	Cocriação de Valor
CDV	Codestrução de Valor
CEN	Comité Européen de Normalisation
DSR	Design Science Research
EBSCO	Business Source Complete
EGC	Engenharia e Gestão do Conhecimento
GC	Gestão do Conhecimento
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
KBV	Visão Baseada no Conhecimento (Knowledge Based View)
LDS	Lógica Dominante do Serviço
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PES	European Public Employment Service
PIB	Produto Interno Bruto
PPGEGC	Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	TRAJETÓRIA E MOTIVAÇÃO .....	16
1.2	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	17
1.3	JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	19
1.4	OBJETIVO .....	21
<b>1.4.1</b>	<b>Objetivo geral .....</b>	<b>21</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>21</b>
1.5	DELIMITAÇÃO E ABRAGÊNCIA DA PESQUISA.....	21
1.6	ADERÊNCIA AO PPGE GC.....	22
1.7	PROCEDIMENTO DA PESQUISA.....	24
1.8	ESTRUTURA DA TESE .....	24
<b>2</b>	<b>SERVIÇO, VALOR E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....</b>	<b>25</b>
2.1	SERVIÇO .....	25
2.2	VALOR .....	28
<b>2.2.1</b>	<b>Cocriação de valor .....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Codestrução de valor .....</b>	<b>38</b>
<b>2.2.3</b>	<b>Considerações .....</b>	<b>43</b>
2.3	GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	45
<b>2.3.1</b>	<b>Práticas de gestão do conhecimento.....</b>	<b>48</b>
2.4	CONSIDERAÇÕES DA SEÇÃO .....	55
<b>3</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DO <i>FRAMEWORK</i> PARA ANÁLISE DA MITIGAÇÃO DA CODESTRUÇÃO E PROMOÇÃO DA COCRIAÇÃO DE VALOR EM SERVIÇO.....</b>	<b>57</b>
3.1	<i>FRAMEWORK</i> PARA ANÁLISE.....	57
3.2	CATEGORIAS E ELEMENTOS DO <i>FRAMEWORK</i> .....	63
<b>3.2.1</b>	<b>Quanto à comunicação e interação .....</b>	<b>63</b>
<i>3.2.1.1</i>	<i>Diálogo.....</i>	<i>64</i>
<i>3.2.1.2</i>	<i>Acesso às estruturas para interação entre cliente e empresa .....</i>	<i>64</i>

3.2.1.3	<i>Identificando a comunicação e a interação</i> .....	65
<b>3.2.2</b>	<b>Quanto ao recurso conhecimento</b> .....	<b>66</b>
3.2.2.1	<i>Acesso ao conhecimento</i> .....	66
3.2.2.2	<i>Integração do conhecimento</i> .....	67
3.2.2.3	<i>Renovação do conhecimento</i> .....	67
3.2.2.4	<i>Investigando o recurso conhecimento</i> .....	67
<b>3.2.3</b>	<b>Quanto ao relacionamento e engajamento</b> .....	<b>69</b>
3.2.3.1	<i>Alinhamento de expectativas</i> .....	69
3.2.3.2	<i>Conexão</i> .....	70
3.2.3.3	<i>Identificando o relacionamento e engajamento</i> .....	70
3.3	CONSIDERAÇÕES DA SEÇÃO .....	72
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTO METODOLÓGICO</b> .....	<b>73</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	73
4.2	<i>DESIGN SCIENCE RESEARCH</i> .....	74
<b>4.2.1</b>	<b><i>Design Science Research aplicada a esta pesquisa</i></b> .....	<b>75</b>
4.3	UNIVERSO DE PESQUISA APLICADA .....	78
4.4	CONSIDERAÇÕES SOBRE OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	79
<b>5</b>	<b>ASPECTOS IDENTIFICADOS SOBRE COCRIAÇÃO E CODESTRUÇÃO DE VALOR EM SERVIÇO</b> .....	<b>80</b>
5.1	CATEGORIA COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO .....	80
<b>5.1.1</b>	<b>Diálogo</b> .....	<b>81</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Acesso às estruturas de interação entre clientes e empresas</b> .....	<b>82</b>
<b>5.1.3</b>	<b>Aspectos sobre a comunicação e o engajamento</b> .....	<b>83</b>
<b>5.1.4</b>	<b>Inferências sobre a categoria comunicação e engajamento</b> .....	<b>84</b>
5.2	CATEGORIA RECURSO CONHECIMENTO .....	89
<b>5.2.1</b>	<b>Acesso ao conhecimento</b> .....	<b>89</b>
<b>5.2.2</b>	<b>Integração do conhecimento</b> .....	<b>90</b>
<b>5.2.3</b>	<b>Renovação do conhecimento</b> .....	<b>92</b>
<b>5.2.4</b>	<b>Aspectos sobre recurso do conhecimento</b> .....	<b>93</b>
<b>5.2.5</b>	<b>Inferências sobre a categoria recurso do conhecimento</b> .....	<b>95</b>

5.3	CATEGORIA RELACIONAMENTO E COLABORAÇÃO.....	98
5.3.1	<b>Alinhamento de expectativas.....</b>	<b>99</b>
5.3.2	<b>Comprometimento.....</b>	<b>100</b>
5.3.3	<b>Aspectos sobre relacionamento e colaboração.....</b>	<b>101</b>
5.3.4	<b>Inferências sobre a categoria relacionamento e colaboração.....</b>	<b>102</b>
5.4	VERIFICAÇÃO DA CONSISTÊNCIA DOS ASPECTOS IDENTIFICADOS.....	106
5.5	CONSIDERAÇÕES DA SEÇÃO.....	108
6	<b>DIRETRIZES PARA MITIGAR A CODESTRUÇÃO DE VALOR E PROMOVER A COCRIAÇÃO DE VALOR POR MEIO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....</b>	<b>113</b>
6.1	PROPOSIÇÃO DAS DIRETRIZES.....	113
6.1.1	<b>Engajar a liderança.....</b>	<b>114</b>
6.1.2	<b>Assegurar a participação do <i>expert</i>.....</b>	<b>115</b>
6.1.3	<b>Fomentar o uso dos sistemas de informação e comunicação.....</b>	<b>116</b>
6.1.4	<b>Estimular a aprendizagem.....</b>	<b>117</b>
6.1.5	<b>Reconsiderar as necessidades do cliente e o objetivo do serviço.....</b>	<b>118</b>
6.1.6	<b>Reter e integrar o conhecimento das equipes.....</b>	<b>119</b>
6.2	VERIFICAÇÃO DA APLICABILIDADE DAS DIRETRIZES.....	120
6.2.1	<b>Engajar a liderança do cliente.....</b>	<b>120</b>
6.2.2	<b>Assegurar a participação do <i>expert</i>.....</b>	<b>120</b>
6.2.3	<b>Fomentar o uso dos sistemas de informação e comunicação.....</b>	<b>121</b>
6.2.4	<b>Compartilhar conhecimento.....</b>	<b>121</b>
6.2.5	<b>Estimular a aprendizagem.....</b>	<b>121</b>
6.2.6	<b>Iterar as necessidades do cliente e o objetivo do serviço.....</b>	<b>122</b>
6.2.7	<b>Reter e integrar o conhecimento das equipes.....</b>	<b>122</b>
6.2.8	<b>Ajustes das diretrizes propostas.....</b>	<b>123</b>
6.3	CONSIDERAÇÕES DA SEÇÃO.....	126
7	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>127</b>
7.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	127
7.2	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS.....	129

7.3	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	129
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>131</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO DE ENTREVISTA PARA OS CLIENTES.....</b>	<b>137</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO DE ENTREVISTA PARA AS EMPRESAS .....</b>	<b>139</b>



## 1 INTRODUÇÃO

A presente tese abordará, neste capítulo, a trajetória e motivação, o tema e o problema de pesquisa, os objetivos gerais e os específicos, a justificativa, a delimitação e a abrangência da pesquisa, a aderência ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento e, por fim, a estrutura da tese.

### 1.1 TRAJETÓRIA E MOTIVAÇÃO

Esta tese é parte do meu percurso profissional e pessoal. Por esse motivo, começo contando minha trajetória e as motivações que levaram a esta pesquisa. Meus pais foram professores universitários e são empreendedores na área de serviços em engenharia acústica para indústrias. Como quase toda filha de professor, desde cedo fui estimulada a estudar e ter o estudo como refúgio e o conhecimento como diferencial.

Graduei-me em administração e *marketing* e, posteriormente, fiz o mestrado em *marketing* e comportamento de consumo, ambas áreas pelas quais sou apaixonada. Atuei em empresas de serviços, agências de publicidade e como consultora de pesquisa de mercado até que, como era de se esperar, comecei a trabalhar na empresa dos meus pais.

Inicialmente passei por diversos desafios, entre eles o de ser uma recém-chegada com ideias entendidas como ousadas no mercado de consultoria em engenharia, que eram recusadas e sobre as quais ouvia comentários como “a realidade é diferente, nosso mercado não funciona assim”.

Ao perceber que, talvez, não tivesse espaço para me desenvolver na empresa busquei refúgio nos meus estudos um lugar confortável ou ao menos parecia ser. Em 2014 cursei a disciplina Ciências da Cognição e em 2015 a disciplina Inteligência para Inovação, ambas no PPGEGC, como aluna ouvinte. Apaixonei-me pelo conteúdo e discussões em sala de aula e, secretamente, inscrevi-me para o processo seletivo em 2016. Sabia que era concorrido e não esperava ser selecionada na primeira tentativa. Mas lá estava meu nome.

Apesar de ter vivido a experiência como aluna ouvinte, não imaginava a transformação que o processo de doutorado teria em minha vida. O primeiro ano foi intenso e ajudou-me a fugir da insatisfação no trabalho ao mesmo tempo em que me fez abrir os olhos para muitas ações de gestão do conhecimento que existiam em um setor específico da nossa empresa e o seu potencial crescimento. Por meio das aulas e discussões em grupos de pesquisa, senti-me motivada para atuar na empresa criando uma área chamada “sucesso do cliente”.

Nos dois anos que seguiram, muitos foram os desafios, porém como profissional de *marketing*, o que me chamava a atenção era: o que fazer para que o cliente entendesse o que estávamos entregando?; para que ele não destruísse valor, uma vez que é um conhecimento técnico específico?; como ele poderia utilizar aquela entrega e aplicá-la, melhorando um contexto, aprendendo e inovando em sua organização?

Claramente, aqui estava minha área de pesquisa: serviços, gestão do conhecimento e codestruição de valor. Hoje busco colaborar para que as empresas de serviços se utilizem da gestão do conhecimento para mitigar a codestruição e promover, junto ao cliente, a cocriação de valor.

## 1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO

O setor de serviço, no último trimestre de 2023, representou cerca de 70% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, segundo dados publicados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023). Considerado um setor representativo no Brasil, o setor de serviço possui como desafio a busca por vantagem competitiva, por meio da diferenciação e pela proposição de valor durante o serviço, visando à sustentabilidade e ao crescimento das empresas.

Sob o ponto de vista da teoria da Lógica Dominante do Serviço (LDS), os serviços são considerados o fundamento nas trocas econômicas. Dessa forma, o serviço

[...] é definido como a aplicação de competências especializadas (recurso operante – conhecimentos e habilidades), através de atos, processos e performances para o benefício de outra ou da própria entidade. (VARGO; LUSCH, 2007, p. 26)

Como afirmam Nonaka e Takeuchi (1997), para inovar e alcançar vantagem competitiva, é necessário gerir informações estratégicas a fim de alimentar o processo de criação do conhecimento e, conseqüentemente, o de inovação. Assim, “[...] a inovação não é sobre inventar coisas, mas sobre o desenvolvimento de sistemas de coleta de valores” (VARGO; LUSCH, 2017, p. 54).

No contexto da inovação, e considerando a LDS, o cliente é parte ativa na criação de valor do serviço, por isso, compreender o processo e a extensão da coleta de valores prevê a “[...] necessidade de superar problemas (mais) conceituais associados à noção de ‘produtor’, como criador de valor e um ‘consumidor’, como um destruidor de valor” (VARGO; LUSCH, 2011, p. 181).

O valor é proposto pela empresa de serviço e pode ser compreendido como a aplicação do conhecimento pelo cliente (VARGO; LUSCH, 2011), conhecimentos esses que não pertencem apenas à empresa prestadora do serviço, mas que podem ser desenvolvidos em conjunto com o cliente durante o serviço.

Conforme defendem Lusch e Webster (2011, p. 31), “[...] o valor é criado quando um cliente interage com os recursos e capacidades fornecidas na relação empresa/fornecedor e outros provedores de recursos. Assim, o valor só pode ser cocriado por empresas e clientes juntos”. Portanto, o valor de um serviço pressupõe a interação entre a empresa e seus clientes, porém, as barreiras ou os imprevistos, seja a falta de recursos ou a falta de capacidades, que venham a causar perda para o cliente nessa interação, são entendidos como a codestruição de valor no serviço (PLÉ; CHUMPITAZ, 2010).

A codestruição de valor, para Echeverri e Skålén (2011) acontece quando o cliente não é beneficiado durante o serviço, ou há alguma incongruência. Assim, percebe-se que nem sempre as interações de cocriação de valor resultaram em cocriação e, algumas vezes, elas podem resultar na codestruição de valor.

Nesse sentido, a busca por vantagem competitiva por meio da promoção da cocriação e de mitigação da codestruição de valor durante os serviços considera o conhecimento como o principal recurso do serviço. Em concordância com o entendimento de Grant (1996) no desenvolvimento da teoria da Visão Baseada no Conhecimento (KBV<sup>1</sup>), que reconhece o conhecimento como um recurso difícil e raro de imitar e, em termos estratégicos, como o mais importante dos recursos das organizações, delimita-se para esta tese o conhecimento organizacional como recurso primordial para a criação de capacidades dinâmicas, desenvolvidas pela organização, de forma a gerar vantagem competitiva sustentável.

Sob o ponto de vista de Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento organizacional é a capacidade de a organização criar um novo conhecimento, difundi-lo como um todo e incorporá-lo em produtos e processos. Assim, a busca por compartilhamento e disseminação de conhecimento, por meio das chamadas práticas de Gestão do Conhecimento (GC), integrando pessoas, processos e tecnologias, torna-se uma forma de obter vantagem competitiva.

As práticas de gestão do conhecimento são definidas por Kianto e Andreeva (2014, p. 222) como o “[...] conjunto de atividades organizacionais e gerenciais intencionais que visam o aprimoramento dos processos de conhecimento da empresa”. Para D’Ávila (2016), as práticas

---

<sup>1</sup> *Knowledge Based View (KBV)* – A opção, na tese, será o uso dos termos traduzidos Visão Baseada no Conhecimento, quando por extenso e da sigla KBV.

de gestão do conhecimento são rotinas intencionais, formais ou informais, direcionadas para a gestão eficiente do conhecimento envolvido nos processos da organização.

Esta tese irá se utilizar dos conceitos de cocriação e de codestruição de valor em serviços e gestão do conhecimento para desenvolver a pesquisa. Nesse contexto, o conhecimento é o principal recurso no serviço intensivo em conhecimento e sua gestão pode ser estudada para compreender e orientar na promoção da cocriação e da mitigação da codestruição de valor, durante o serviço, por meio da gestão do conhecimento, buscando vantagem competitiva.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E PROBLEMA DE PESQUISA

Uma busca sistemática exploratória, realizada em 2020, nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus* com os descritores "*cocreation*" OR "*co-creation*" AND "*service design*" AND "*knowledge*" resultou em trinta e quatro (34) artigos, sendo que sete (7) deles tratavam do conhecimento como recurso fundamental para as empresas de serviços, porém não abordavam a gestão do conhecimento. Uma segunda busca sistemática usando os descritores "*model\**" AND "*value cocreation*" OR "*value co-creation*" AND "*knowledge management practices*" resultou em nenhum (0) documento.

Por meio de uma busca sistemática mais específica nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus* usando os descritores: "*model\**" AND "*value co-creation*" OR "*value cocreation*", foram encontrados duzentos e um (201) documentos. Após a análise desses, foram identificados os artigos que apresentam modelos de cocriação de valor já consolidados na literatura: Grönroos (2012), Leclercq, Hammedi e Poncin (2016), Payne, Stobacka e Frow (2008) e Prahalad e Ramaswamy (2004).

Quando se pesquisou descritores com "*value co-destruction*" OR "*value codestruction*" foram encontrados trinta e seis (36) artigos. Entre eles, selecionou-se sete (7), sendo que quatro (4) apresentaram modelos de codestruição de valor (JÄRVI; KÄHKÖNEN; TORVINEN, 2018; LINTULA; TUUNANEN; SALO, 2017; PLÉ; CHUMPITAZ, 2010; VAFEAS; HUGHES; HILTO, 2016).

Uma nova busca sistemática foi realizada, em fevereiro de 2023, usando os descritores: "*value co-destruction*" OR "*value destruction*" OR "*negative value-in-use*" OR "*co-destruction value*" OR "*customer value co-destruction*" OR "*destroying value*" OR "*destruction of value*" OR *codestruction*) AND ("*value co-creation*" OR "*value creation*" OR "*positive value-in-use*" OR "*co-create value*" OR "*value propositions*" OR

"*co-creating customer*" OR "*creating value*" OR "*create value*" OR "*customer value*" OR "*creation of value*" OR *cocreation*) AND (*service* OR *services* OR "*customer experience*" OR "*service experience*" OR "*service experiences*" OR *consumer* OR *customer* OR "*service value*" nas bases *Web of Science*, *Scopus* e *Business Source Complete* (EBSCO).

Foram encontrados cento e cinquenta e dois (152) novos artigos, sendo que cento e vinte e seis (126) foram excluídos na leitura do resumo pois não aderiam ao interesse da busca, uma vez que tratam de pesquisas envolvendo colaboração para criação de produtos, modelos de cooperação, entre outros aspectos, restando vinte e seis (26). Entre os estudos encontrados, destaca-se o de Grönroos (2012), que sugere a compreensão de como a acessibilidade aos recursos, aos sistemas de comunicação e à comunicação entre pares influencia no processo do serviço.

Já Leclercq, Hammedi e Poncin (2016) indicam que estudos devem ser realizados considerando o valor gerado em experiências de cocriação para remover quaisquer custos desnecessários – por exemplo, com a codestruição de valor – e desenvolver uma vantagem competitiva associada ao fornecimento de valor.

Desta forma, o *gap* de pesquisa identificado compreende a falta de estudos que investigam a cocriação e codestruição de valor juntos, especificamente em serviços intensivos em conhecimento.

Sendo assim, considerando que o conhecimento é o principal ativo nas empresas, especialmente em empresas de serviços (GRANT, 1996; NONAKA; KROGH; VOELPEL, 2006), o recurso conhecimento possibilita uma diferenciação entre empresas de serviços. Portanto, compreender como a gestão do conhecimento pode contribuir nas interações entre empresa e cliente possibilita promover a cocriação e buscar mitigar a codestruição de valor.

Nesse sentido, com base na proposta de Grönroos (2012, p. 1.521), quando ele afirma que “[...] os componentes da cocriação de valor requerem um estudo mais aprofundado”, esta tese se propõe a ampliar a compreensão dos elementos da cocriação de valor e pretende mitigar a codestruição de valor por meio da gestão do conhecimento e, assim, contribuir com o avanço teórico-empírico a respeito da cocriação de valor em serviços.

Portanto, a contribuição desta tese prevê a compreensão dos elementos da cocriação e da codestruição de valor em serviços. Considera-se que a literatura apresenta modelos, a partir de 2004, que discutem a cocriação de valor como única possibilidade de resultado durante interações entre empresas e clientes (ECHEVERRI; SKÅLÉN, 2011), esquecendo-se de que o resultado da interação pode ser, também, uma codestruição de valor. Como segunda

contribuição teórica, destaca-se a proposição do *framework* de análise para mitigar a codestruição e promover a cocriação de valor por meio da gestão do conhecimento. E, por fim, como contribuição teórica, pretende-se estabelecer as diretrizes para mitigar a codestruição e promover a cocriação de valor do serviço por meio da GC.

Quanto à contribuição prática, esta tese apresenta diretrizes para que os gestores, por meio da GC, mitiguem a codestruição e promovam a cocriação de valor dos serviços.

Diante do exposto, a presente proposta de tese apresenta a seguinte pergunta de pesquisa: como a gestão do conhecimento pode mitigar a codestruição e promover a cocriação de valor durante o serviço?

## 1.4 OBJETIVO

Com base no problema de pesquisa, serão apresentados, a seguir, o objetivo geral e os objetivos específicos utilizados para a elaboração deste trabalho.

### 1.4.1 Objetivo geral

Analisar o processo para mitigar a codestruição e promover a cocriação de valor do serviço por meio da Gestão do Conhecimento.

### 1.4.2 Objetivos específicos

A proposta desta tese possui como objetivos específicos:

- 1) identificar os elementos e dimensões da cocriação e da codestruição de valor do serviço;
- 2) formular um *framework* de análise para mitigar a codestruição e promover a cocriação de valor do serviço sob a ótica da gestão do conhecimento;
- 3) verificar a consistência do *framework* proposto sob a ótica da gestão do conhecimento;
- 4) propor diretrizes, baseadas na gestão do conhecimento, para mitigar a codestruição e promover a cocriação de valor durante o serviço.

## 1.5 DELIMITAÇÃO E ABRAGÊNCIA DA PESQUISA

Esta pesquisa consiste em um estudo transversal, sendo o nível de análise organizacional realizado por entrevistas com empresas de serviços e seus clientes (também

empresas, *Business-to-Business* – (B2B). Quanto à sua delimitação conceitual, pretende-se abordar os conhecimentos explícitos e tácitos, ou seja, a conversão do conhecimento na cocriação de valor de serviço por meio da gestão do conhecimento, considerando o contexto de serviços intensivos em conhecimento, ou seja, serviços que são considerados como fontes primárias de informação e conhecimento.

O nível de análise será organizacional, visto que o objetivo é compreender as interações durante o serviço e quais são as possibilidades para cocriação e codestruição de valor, com o intuito de mitigar a codestruição de valor no serviço, sob a ótica da gestão do conhecimento, por meio da GC, considerando como principal recurso o conhecimento.

Quanto à delimitação, a pesquisa não pretende generalizar suas conclusões, mas contribuir para a ciência no sentido de compreender como a gestão do conhecimento pode auxiliar na mitigação da codestruição e promover a cocriação de valor em serviços, uma vez que o conhecimento é fator-chave de vantagem competitiva das empresas de serviços.

## 1.6 ADERÊNCIA AO PPGE GC

Este estudo busca compreender como mitigar a codestruição de valor do serviço sob a ótica da gestão do conhecimento. Sendo assim, a pesquisa trata do tema codestruição e cocriação de valor de serviços com base nas teorias dos campos de serviços e Gestão do Conhecimento. O último é o principal objeto de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), onde a tese está sendo desenvolvida.

No PPGE GC, a pesquisa se enquadra na linha de pesquisa de Inovação e Empreendedorismo, considerando a mitigação da codestruição de valor uma forma de promover a cocriação, por meio da gestão do conhecimento e, conseqüentemente, vantagem competitiva para as empresas de serviços.

Estudar a cocriação e codestruição de valor em serviços intensivos em conhecimento contribui na compreensão desses. Os resultados da pesquisa, considerando a proposta de diretrizes para promover a cocriação e mitigar a codestruição de valor, visam auxiliar os gestores de empresas de serviços no gerenciamento dos fatores na entrega de serviço.

No Quadro 1 são apresentados os estudos anteriores do PPGE GC que abrangem os temas valor, serviços, coprodução e diretrizes e que foram encontrados no Banco de Teses e Dissertações.

Quadro 1 - Trabalhos do banco de teses e dissertações do PPGE GC

<b>Tema</b>	<b>Trabalhos identificados no Banco de Teses e Dissertações do PPGE GC</b>	<b>Ano</b>	<b>Tipo</b>
Valor	NEVES, Maria Lúcia Corrêa. Modelo de desenvolvimento da capacidade de criar valor compartilhado, com base na mudança da qualidade do capital intelectual criado e incorporado.	2019	Tese
	ABDALA, Lucas Novelino. Inovação sistêmica: modelo de descrição da lógica complexa de valor.	2017	Tese
	FERENHOF, Helio Aisenberg. Uma sistemática de identificação de desperdícios de conhecimento visando à melhoria do processo de criação de novos serviços.	2011	Dissertação
Serviços	MANHÃES, Mauricio Cordeiro. Innovativeness and Prejudice: designing a landscape of diversity for knowledge creation.	2015	Tese
	PRADO, Maria de Lourdes. Criação e disseminação de conhecimento em empresas prestadoras de serviços na área de telecomunicações.	2012	Dissertação
	MANHÃES, Maurício Cordeiro. A inovação em serviços e o processo de criação do conhecimento: uma proposta de método para o <i>design</i> de serviço.	2010	Tese
Coprodução	SALM, Vanessa Marie. A contribuição do ciclo do conhecimento para o desenvolvimento das redes de coprodução dos serviços públicos em meio ambiente.	2020	Tese
	SCHNEIDER, Viviane. A Coerência dos símbolos que unem agentes em contextos sociotécnicos de coprodução.	2019	Tese
	NASCIMENTO, Everton Ricardo do. Metaframework de coprodução em ambientes complexos para a geração de insumos estratégicos.	2018	Tese
	PIMENTA, Rosângela Borges. Análise de maturidade da coprodução de conhecimento transdisciplinar: um estudo de caso em uma rede agroecológica.	2017	Tese
Diretrizes	ALRCON, Dafne Fonseca. Diretrizes para práticas de gestão do conhecimento na educação a distância.	2015	Tese
	CARREIRA, Suely da Silva. Diretrizes para práticas de gestão do conhecimento nas organizações de economia de comunhão à luz do perfil do empreendedor social.	2017	Tese
	ALRCON, Dafne Fonseca. Diretrizes para práticas de gestão do conhecimento na educação a distância.	2015	Tese
	SILVEIRA, Rosana Rosa. Diretrizes para mitigar as barreiras à implementação da gestão do conhecimento em organizações.	2011	Tese

Fonte: Elaborado pela Autora.

Na base de dados do PPGE GC-UFSC, até a data da elaboração deste documento, não foram identificadas pesquisas que estudam a codestruição e a cocriação de valor em serviço e gestão do conhecimento.



## 1.7 PROCEDIMENTO DA PESQUISA

Esta tese teve como procedimento de pesquisa as etapas descritas a seguir. Primeiramente, foi realizada a busca sistemática da literatura com o objetivo de identificar os modelos de cocriação e codestruição de valor e seus elementos. Após a compreensão dos modelos encontrados na literatura, foi desenvolvido o *framework* para análise de cocriação e codestruição de valor em serviços.

Na quarta etapa, foi verificada a aplicabilidade do *framework* em três empresas de serviços intensivos em conhecimento e, por fim, foram propostas diretrizes com o objetivo de mitigar a codestruição de valor e promover a cocriação de valor em serviços intensivos em conhecimento.

## 1.8 ESTRUTURA DA TESE

Esta tese está estruturada em sete capítulos. No capítulo introdutório, apresenta-se a contextualização, a justificativa, os objetivos geral e os específicos, a delimitação da pesquisa e a aderência ao PPGECC. O segundo capítulo contempla o referencial teórico e aborda os conceitos basilares desta tese: serviços, valor e gestão do conhecimento.

O terceiro capítulo contempla a proposição do *framework* de análise da mitigação da codestruição de valor, sob a ótica da gestão do conhecimento, com base no referencial teórico.

No quarto capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos por meio da caracterização da pesquisa e descrição do processo de pesquisa utilizando a *Design Science Research* (DSR). O capítulo cinco consiste na explanação da análise dos dados e compreensão da dinâmica do *framework* proposto.

As diretrizes propostas para mitigar a codestruição e promover a cocriação de valor em serviços intensivos em conhecimento estão descritas no sexto capítulo e, por fim, o capítulo sete consiste nas conclusões da tese, suas limitações e recomendações.

## 2 SERVIÇO, VALOR E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Neste capítulo, serão apresentados os conceitos basilares que compõem esta tese: serviço, valor e gestão do conhecimento. Esta pesquisa aborda a mitigação da codestruição de valor em serviço, considerando a cocriação de valor como a interação entre atores de um serviço que, por meio da integração de recursos, criam valor para o beneficiário. Para tanto, será analisado o processo de cocriação de valor, com base nos modelos existentes na literatura.

### 2.1 SERVIÇO

Os serviços começaram a dominar a economia um século após a revolução industrial. Até então, o estudo sobre a manufatura de bens predominava. Entre 1950 e 1960, a desregulamentação, as novas infraestruturas e a mudança no estilo de vida da população contribuíram para o crescimento dos serviços na economia (CHASE; APTE, 2007; HEINEKE; DAVIS, 2007).

Heineke e Davis (2007) apresentam a evolução dos estudos de serviço em quatro décadas:

- 1) primeira década (1970): os estudos de serviços e elementos são todos relacionados aos estudos vindos da manufatura e adaptados a eles;
- 2) segunda década (1980): buscou-se compreender a funcionalidade e, principalmente, a qualidade dos serviços;
- 3) terceira década (1990): os estudos demonstraram a importância estratégica dos serviços e da fidelização dos clientes como uma vantagem competitiva até mesmo para empresas de manufatura;
- 4) quarta década (2000): os estudos trataram da experiência do serviço e da gestão dos recursos humanos, uma vez que os serviços implicam atividades de pessoas e isso pode afetar a qualidade do serviço.

Desde então, diversas são as definições para serviços. Segundo Manhães (2010), a primeira definição encontrada na literatura é a de Aristóteles, do século IV a.C., que fez uma diferenciação entre os conceitos de valor na utilização e de valor na troca. No que diz respeito aos conceitos mais atuais, Vargo e Lusch (2007) definem serviço como a aplicação de competências para benefício próprio ou de outra entidade, ou seja, a utilização de recursos por meio de processos para beneficiar alguém.

Shostack (1987) caracteriza o serviço como processo dinâmico e não como objeto e seu uso. Já Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000, p. 48) definem as principais características dos serviços:

- 1) simultaneidade: a criação e o “consumo” do serviço ocorrem simultaneamente, o que implica capacidade de ofertar o serviço já que ele não pode ser estocado. Os serviços são, portanto, sistemas abertos e estão expostos às variações da demanda;
- 2) perecibilidade: considerando a característica de simultaneidade, não é possível estocar o serviço. Assim, caso ele não seja usado, estará perdido;
- 3) intangibilidade: diferente dos produtos, os serviços são ideias e conceitos e, portanto, são intangíveis;
- 4) heterogeneidade: considerando que o serviço é uma combinação intangível que envolve a interação da empresa com o cliente, ele torna-se único conforme cada cliente, não sendo, então, homogêneo.

Uma vez que o serviço é intangível, Shostack (1984) propõe que a entrega do serviço possua como destaque as evidências tangíveis e torne o cliente especial, visto que o cliente é parte inseparável do serviço. Miles (2005, p. 40) vai além e afirma que “[...] os serviços geralmente estão envolvidos na mudança do estado das pessoas, artefatos, informações e conhecimentos”.

Em serviço é preciso distinguir os insumos dos recursos conforme apontam Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000). Os autores pontuam insumos como as entradas (clientes) e os recursos, os bens facilitadores do serviço, como a mão de obra (funcionários). Dessa forma, só existe serviço com a participação do cliente.

Nesse sentido Lusch e Vargo (2014) publicaram um estudo apontando que é o cliente que media e determina o valor do serviço. Esse estudo trouxe uma nova visão para as teorias de serviço e é a principal característica da Lógica Dominante de Serviço. A LDS defende que se passa de uma lógica de produto, como bem físico, estático e tangível, para uma lógica mais dinâmica e relacional, na qual, no centro, está não apenas o cliente mas, principalmente, a interação entre empresa e cliente.

A LDS apresentada por Lusch e Vargo (2014) aborda uma série de interações envolvendo recursos operantes (aplicação de conhecimentos e habilidades) e recursos operados (dispositivos e meios tangíveis) para beneficiar o cliente.

A LDS é baseada em premissas que, inicialmente, eram oito fundamentais mas, após debates, questionamentos e evolução dos estudos, os autores apresentaram, então, 11 premissas

fundamentais (LUSCH; VARGO, 2014). O Quadro 2 contempla as 11 premissas fundamentais da LDS, como apontam Vargo e Lusch (2016).

Quadro 2 - Premissas fundamentais da Lógica Dominante de Serviço

<b>Premissa Fundamental</b>	<b>Premissa</b>
FP1	O serviço é a base fundamental de troca.
FP2	A troca indireta mascara a base fundamental de troca.
FP3	Bens são mecanismos de distribuição para provisão de serviço.
FP4	Recursos operantes são recursos fundamentais para benefícios estratégicos.
FP5	Todas as economias são economias de serviço.
FP6	O valor é cocriado por múltiplos atores, incluindo sempre o beneficiário.
FP7	Atores não podem entregar valor mas podem participar da criação na oferta de proposição de valor.
FP8	A visão centrada no serviço é inerente ao beneficiário, orientada e relacional.
FP9	Todos os atores sociais e econômicos são recursos integradores.
FP10	O valor é sempre único e fenomenologicamente determinado pelo beneficiário.
FP11	Cocriação de valor é coordenada através de instituições geradas por atores e arranjos institucionais.

Fonte: Adaptado de Vargo e Lusch (2016).

A LDS assume que os clientes são participantes ativos e que criam valores interagindo com o fornecedor, assim as 11 premissas apresentam uma série de referências que apoiam as organizações no sentido de aprender e de ajustar seus serviços com base na interação e na experiência do cliente.

Nesse sentido, Vargo e Lusch (2016, p. 60) destacam, ainda, a interação, pois eles entendem que:

[...] a lógica dominante de serviço, com foco na visão de que os clientes, fornecedores e todos os funcionários são recursos operantes, bem como o seu diálogo, relação e orientação de cocriação, pode desempenhar um papel na teorização sobre como desenvolver a implementação de estratégias mais efetivas.

A interação entre os atores envolvidos (empresas, clientes e fornecedores) é considerada recurso fundamental em um serviço. Portanto, a experiência de um serviço, proporcionada ao cliente, vai além de um encontro isolado.

Essa ideia é reforçada por Pine e Gilmore (1999), pois os autores defendem a ideia de que quando o cliente participa do serviço ativamente, as experiências com ele são mais memoráveis. Isso requer, contudo, pessoas qualificadas que transformem cada encontro/contacto para atender às necessidades e à situação única de cada cliente.

Ballantyne e Varey (2006) afirmam que a LDS incentiva o compartilhamento de novas ideias e conhecimentos dentro da empresa, principalmente, entre os atores envolvidos no serviço. Os serviços são, portanto, um conjunto de elementos e de características específicas que envolvem diversos processos. Esse conjunto pode, também, ser denominado sistema de serviço.

O serviço é considerado, por Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), como um sistema aberto no qual o cliente é participante no processo. Um sistema de serviço é composto, basicamente, de três elementos, segundo Booms e Bitner (1981), que são: os atributos principais que definem o serviço, os atributos físicos e os atributos de interação.

Já para Shostack (1984), a entrega do serviço deve ser evidenciada por dois aspectos: destacar as evidências tangíveis e tornar as pessoas especiais. Ou seja, a participação do cliente no processo do serviço é parte integrante do sistema. Com a participação do cliente no serviço, o sistema de serviço se torna aberto, sendo, então, o processo em si o produto do serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000).

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), ainda, o conjunto de mercadorias e serviços é denominado pacote de serviços. Esse é composto de instalações de apoio (recursos físicos), bens facilitadores (material adquirido ou consumido pelo comprador), informações (dados fornecidos pelo cliente), serviços explícitos (benefícios essenciais do serviço) e serviços implícitos (benefícios psicológicos). O valor de um serviço é percebido pelo cliente por meio das características do pacote do serviço.

Sendo o serviço perecível, intangível e simultâneo, que acontece com a participação do cliente, a interação entre cliente e empresa torna-se ponto-chave de sucesso no que se refere ao valor percebido pelo cliente. O valor é o que se deseja na entrega do serviço, considerando que ele é cocriado na interação durante o serviço, já que, sem valor para o cliente, o serviço não é reconhecido, indicado ou recomprado. Portanto, na próxima seção serão apresentados os conceitos de valor, de cocriação de valor e de codestruição de valor no serviço.

## 2.2 VALOR

Adam Smith (1776) reconheceu o conceito de valor e o distinguiu no uso de valor na troca, ou seja, o poder de um objeto em adquirir outros objetos. Nesse sentido, Philip Kotler (1977) destacou que a importância de um produto está, na verdade, relacionada ao serviço que presta. Já Gummesson (1994) constata que os clientes compram ofertas que prestam serviços e criam valor.

A busca pela vantagem competitiva da empresa está intimamente relacionada à sua capacidade de propor valor aos seus clientes. O valor é considerado fenomenológico (VARGO; LUSCH, 2016) e, portanto, só acontece na interação e na relação entre a empresa e o cliente. Ou seja, o valor é relacional e emerge quando a empresa e o cliente trabalham juntos em busca de benefícios mútuos. Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018) definem valor de forma simples, desse modo, o valor são os benefícios *versus* os sacrifícios.

“O valor é criado quando um cliente interage com os recursos e capacidades fornecidas na relação empresa/fornecedor e outros provedores de recursos. Assim, o valor só pode ser cocriado por empresas e clientes juntos” (LUSCH; WEBSTER, 2011, p. 31). Dessa forma, o valor de um serviço pressupõe a interação entre a organização e seus clientes (NIE; KOSAKA, 2016).

Uma forma de compreender o processo e a extensão da coleta de valores é a “[...] necessidade de superar problemas (mais) conceituais associados à noção de ‘produtor’, como criador de valor e um ‘consumidor’, como um destruidor de valor” (VARGO; LUSCH, 2016). Portanto, a empresa tem que considerar o cliente como parte do processo para criação de valor do serviço.

Para Vargo, Maglio e Akaka (2008), o valor é o cerne do serviço e, por conseguinte, o fator crítico para a compreensão da dinâmica dos sistemas de serviços. Os autores defendem duas visões de valor: o valor em troca e o valor em uso. O valor em uso é defendido por Vargo e Lusch (2008) na visão da Lógica Dominante do Serviço, não existindo papéis distintos para produtores e consumidores, ou seja, o valor é cocriado em conjunto e reciprocamente nas interações por meio das competências e das integrações de recursos. Nesse sentido, Ballantyne e Varey (2006, p. 336) afirmam que “[...] o valor é derivado da experiência do serviço de atores interagindo”.

No que tange aos recursos, o conhecimento é recurso fundamental para a busca por vantagem e competitividade (VARGO; LUSCH, 2004). Assim, Ballantyne e Varey (2006) afirmam que o conhecimento tácito é considerado recurso operante e o conhecimento explícito, um recurso operado.

Para Grönroos (2012), a formação de valor inclui três processos distintos, que são:

- 1) a empresa age sozinha e facilita a criação de valor em uso pelo cliente;
- 2) o cliente age sozinho integrando recursos disponíveis; e
- 3) a empresa e o cliente agem em conjunto de forma coordenada, dialógica e interativa.

O último processo, no qual a empresa e o cliente agem juntos, é o que o autor denomina de cocriação de valor. Nesse sentido, Grönroos (2012) destaca que o valor não é criado de forma instrumental, mas emerge das experiências dos clientes.

Na próxima seção serão apresentados os conceitos e os modelos de cocriação e de codestruição de valor encontrados na literatura.

### **2.2.1 Cocriação de valor**

Os primeiros estudos que tratam do conceito de cocriação de valor foram publicados por Kambil, Friesen e Sundaram (1999) os quais afirmam que a cocriação é uma nova dinâmica que envolve diretamente o cliente na produção e/ou distribuição de valor. Na sequência, Prahalad e Ramaswamy (2000) conceituaram a cocriação de valor como a união da criação de valor da empresa e do cliente, transformando-a, assim, em uma experiência única e proporcionando vantagem competitiva para a empresa.

Já Vargo e Lusch (2004) corroboraram e afirmaram, no seu trabalho, que um dos pressupostos do serviço é que o valor é cocriado, portanto, trata-se de uma construção social. Assim, “[...] o valor é cocriado por relações recíprocas e de benefícios mútuos” (VARGO; MAGLIO; AKAKA, 2008, p. 146).

Já Payne, Storbacka e Frow (2008) afirmam que o processo de cocriação de valor envolve o fornecedor criando proposição de valor superior com clientes que determinam o valor ao consumir um bem ou serviço. Para Payne, Storbacka e Frow (2008, p. 86), a “[...] proposição de valor existe para facilitar a cocriação de experiências. Criar experiências do cliente é menos sobre produtos e mais sobre relacionamentos que o cliente tem em relação à oferta total”.

Em vista disso, o processo de cocriação é dinâmico, interativo, não linear e, por vezes, inconsciente (PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). Assim, a cocriação de valor é a transformação dos clientes de “audiências passivas” para “jogadores ativos” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000).

Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmam, ainda, que a cocriação de experiências se baseia em uma proposição de que o processo de criação de valor deve permitir uma grande variedade de cocriação de experiências. O contexto, o nível de envolvimento do cliente e o engajamento contribuem para a formação do significado e para a percepção singular da experiência cocriada (ZÁTORI, 2016).

Helkkula, Kelleher e Pihlström (2012) recomendam que as organizações de serviços não apenas pesquisem e identifiquem os valores fundamentais e a experiência dos clientes de

serviços, mas, também, estendam certas observações para incluir experiências construídas socialmente para coagir com o sucesso nas proposições relevantes de valor.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), o futuro da cocriação é baseado na cocriação de valor centrada no indivíduo, entre clientes e empresas, e não apenas com uma empresa, mas com profissionais, empresas e outros clientes (sistemas de serviço).

O cerne do serviço é o valor e a criação de valor, por isso, o estudo desses aspectos é crucial para que se compreenda as dinâmicas do sistema de serviços. Leclercq, Hammedi e Poncin (2016) afirmam que a troca de recursos no processo de cocriação de valor depende do conhecimento de cada ator e dos recursos disponíveis.

Sendo o conhecimento e as habilidades os recursos-chave para a vantagem competitiva, compreender esses aspectos nesse cenário se torna essencial para que a empresa destaque-se em seu mercado.

É por meio da combinação dos esforços da empresa, de colaboradores, de clientes e de fornecedores que o valor é cocriado, mas o valor é definido pelo beneficiário do serviço, no caso, o cliente. Nesse sentido, Breidbach e Maglio (2016) afirmam que a *performance* de um sistema de serviço em consultoria depende da capacidade de um consultor e do cliente cocriarem valor por meio da troca e da aplicação da informação (valor em uso) em seus próprios contextos.

Vargo, Maglio e Akaka (2008) corroboram com isso afirmando que, em um sistema de serviço, o valor em troca apenas media o processo de cocriação de valor, porém, sem a melhoria do sistema em um ambiente (valor em uso), o cliente não engaja e, conseqüentemente, não impulsiona a cocriação de valor no serviço.

Ballantyne e Varey (2006) alegam que a cocriação de valor possui uma orientação dialógica pelo diálogo, o que possibilita o viés para a aprendizagem. Assim, o relacionamento promove suporte estrutural, que é útil para sustentar outras atividades de criação de valor. Os autores sugerem, ainda, que a interação por meio da comunicação ocorra de três maneiras: informativa, comunicacional e dialógica, sendo que a comunicação dialógica é a que suporta a cocriação de valor e que sustenta a vantagem competitiva, proporcionando, também, a aprendizagem. Para os autores, quando a interação apresenta oportunidade para aprender juntos, há, então, autenticidade dialógica.

Ballantyne e Varey (2006) destacam que o diálogo é a base essencial para a busca de inovação e de criatividade dentro e entre as empresas, o que é relacional, e o seu objetivo é orientado para as descobertas e para a criação de valor. Nesse sentido, os autores afirmam que



a comunicação no *marketing* convencional se orientou em mensagens persuasivas, porém o diálogo implica apresentar algo novo e desenvolver mudanças no relacionamento entre os envolvidos. Por fim, o diálogo aborda, igualmente, o desenvolvimento e a integração do conhecimento entre empresas e a cocriação de novas e desconhecidas posições de conhecimentos.

Grönroos (1990) apresenta o conceito de comunicação interativa que inclui os seguintes aspectos:

- 1) diálogo entre colaboradores e clientes, que depende da atitude, dos comportamentos e das habilidade de comunicação dos colaboradores (o que e como falam);
- 2) interações dos clientes com recursos físicos e tangíveis do processo de serviço;
- 3) interações dos clientes com os diversos sistemas;
- 4) interações com os clientes que estão simultaneamente presentes no processo do serviço.

Prahalad e Ramaswamy (2004) corroboram com a ideia de que a cocriação de valor acontece nas interações envolvendo, entre outros aspectos, a comunicação por meio do diálogo.

A cocriação de valor acontece pelas interações entre sistemas de serviço e cliente, nas quais os atores envolvidos influenciam no processo e, conseqüentemente, no resultado dessa interação.

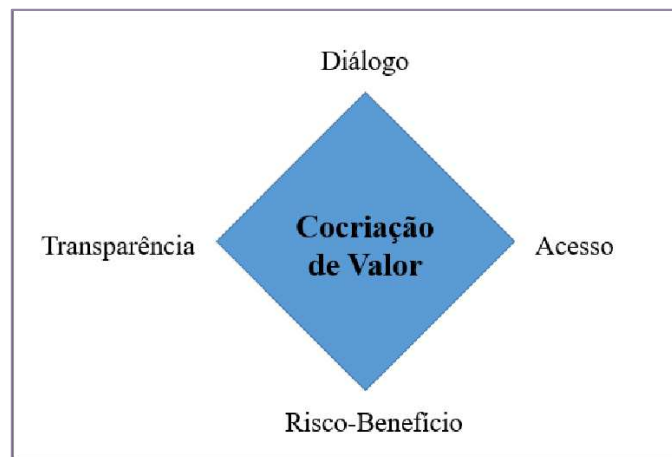
Prahalad e Ramaswamy (2004) apresentaram o modelo DART, que foi um dos primeiros modelos teóricos sobre cocriação de valor. O modelo apresenta os elementos que o processo de cocriação de valor possui: diálogo, acesso, avaliação de risco e transparência. Segundo os autores, a cocriação pode usar diferentes combinações desses elementos (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

A Figura 1 representa o modelo DART composto de quatro blocos: 1) o diálogo significa interatividade, engajamento e propensão para agir, além de ouvir o cliente, implicando compartilhar aprendizados e comunicação para resolução de problemas; 2) o elemento acesso consiste em possibilitar informações e ferramentas; 3) a avaliação de risco refere-se à probabilidade de causar algum dano ou benefício ao consumidor e, quando se fala de cocriação de valor, o provedor do serviço deve monitorar os riscos pessoais e sociais envolvidos no processo; 4) o bloco transparência destaca a importância de a empresa ser transparente com as informações sobre os produtos, as tecnologias e o negócio, tornando-se mais próxima do cliente e gerando confiança.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), a combinação dos quatro blocos possibilita novas capacidades:

- 1) acesso e transparência: possibilita que os clientes tenham a habilidade de fazer escolhas com base em informações até então não evidentes;
- 2) diálogo e avaliação de risco: melhora a capacidade de debate e de desenvolvimento participativo para escolhas de políticas públicas e privadas;
- 3) acesso e diálogo: possibilita a capacidade para desenvolver e manter comunidades temáticas;
- 4) transparência e avaliação de risco: desenvolvimento da habilidade de confiança mútua.

Figura 1 - Modelo DART



Fonte: Prahalad e Ramaswamy (2004).

O modelo DART apresenta uma primeira noção teórica do processo de cocriação de valor. Por meio dele, é possível compreender elementos básicos que possibilitem a interação de um serviço, focando no desenvolvimento do relacionamento e da confiança entre cliente e empresa.

Payne, Storbacka e Frow (2008) publicaram um estudo para orientar na gestão da cocriação de valor. Esse estudo foi resultado de uma revisão da literatura sobre valor, cocriação, LDS, entre outros temas, além de *workshops* e entrevistas.

A estrutura de Payne, Storbacka e Frow (2008) contempla os processos da empresa, que incluem as oportunidades de cocriação, o planejamento, a implementação e as métricas, além disso, esse processo proporciona, como resultado, a aprendizagem da empresa. Do outro lado, o modelo propõe o processo do cliente, envolvendo emoção, cognição e comportamento, trazendo, também, como resultado, a aprendizagem por parte do cliente. E, por fim, o processo

de interação entre cliente e empresa, o qual envolve uma série de encontros e de transações entre cliente e empresa, ou o que a literatura também chama de pontos de contato (*touchpoints*).

Payne, Storbacka e Frow (2008) apresentam três tipos de encontros, que são: 1) o encontro de comunicação, no qual acontece o diálogo entre empresa e cliente; 2) o encontro de uso, referente ao uso de produto ou serviço que o suporte; e 3) o encontro de serviço, que é a interação com o pessoal de atendimento ao cliente.

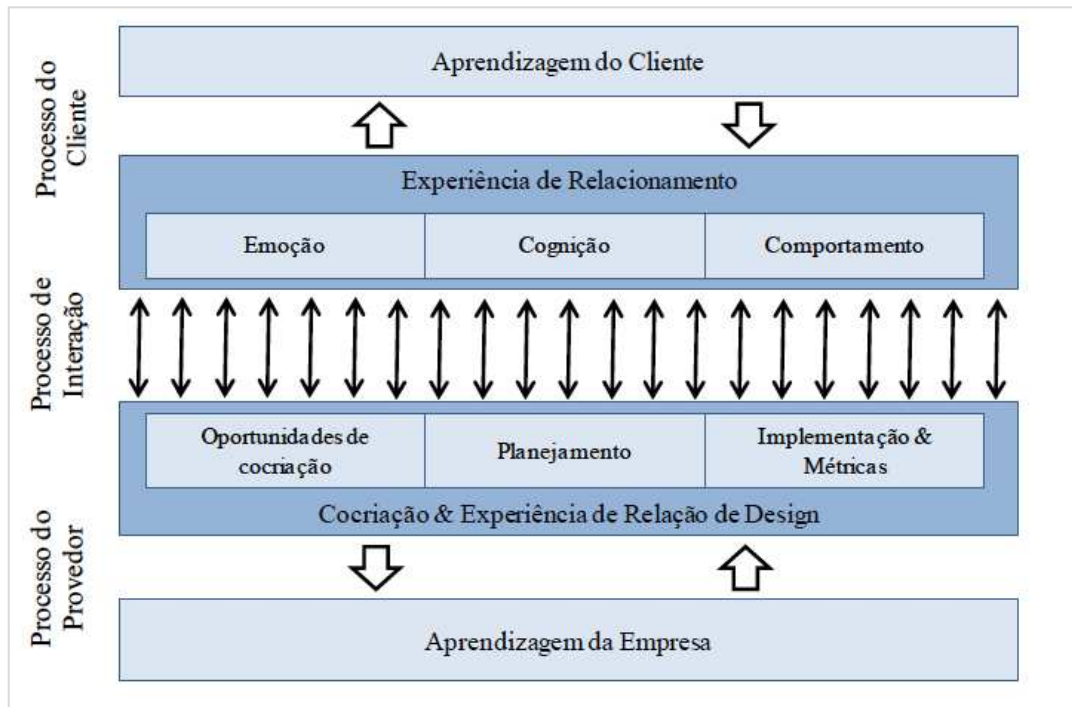
Os autores categorizam os encontros em:

- 1) suporte emocional: metáforas, estórias, analogias;
- 2) suporte cognitivo: *scripts*, testemunho de clientes, funcionalidades, entre outros;
- 3) comportamental e suporte de ação: uso do produto, por exemplo, acesso gratuito por 30 dias.

Para Payne, Storbacka e Frow (2008), o processo de cocriação de valor é considerado dinâmico, interativo, não linear e, às vezes, um processo inconsciente, sendo assim, sua gestão envolve compreender que nem todos os encontros são importantes de forma igual para a cocriação de valor. Dessa forma, a identificação dos pontos de encontros que são críticos, seja positiva ou negativamente, é crucial na gestão do processo de cocriação de valor.

Já Gröroons (2012) define a cocriação de valor como o conjunto de atividades envolvendo diversos atores por meio de interações diretas que contribuem para o valor que emerge para uma ou ambas as partes. O autor propõe o modelo conceitual baseado na premissa de que os clientes criam valor por meio do uso (valor em uso) e que a cocriação de valor é proveniente das atividades colaborativas e das interações diretas dos atores.

Figura 2 - Estrutura conceitual para cocriação de valor



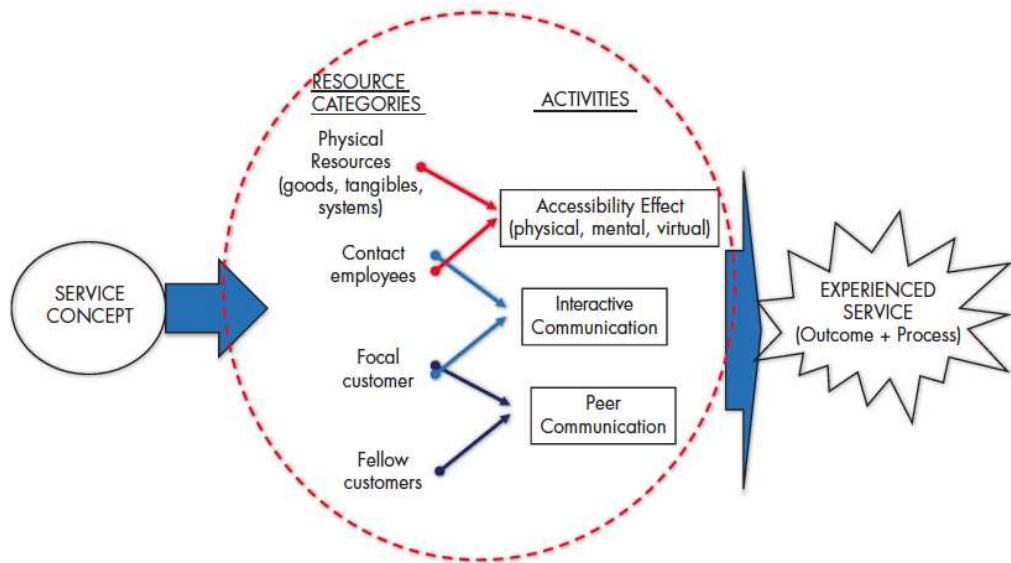
Fonte: Payne, Storbacka e Frow (2008).

O modelo de Grönroos (2012) apresenta um processo, como o conceito do serviço para a entrada, que é definido como o que e para quem a empresa oferta o serviço, e a saída como a experiência do serviço, que são os processos ou qualidades técnicas e a interação ou qualidade funcional experienciada pelo cliente. Porém, embora a experiência seja o resultado do serviço, Grönroos (2012) destaca que o próprio processo é parte da experiência do serviço.

Assim, o meio do processo é denominado de plataforma de cocriação de valor. Nela constam as atividades no lado direito (acessibilidade, comunicação interativa e comunicação de pares) e os recursos no lado esquerdo (físicos, contato com colaboradores, cliente foco e outros clientes). O que determina a forma do serviço, segundo o autor, é a interação entre o cliente-foco e os demais recursos (GRÖNROOS, 2012).

Por fim, Grönroos (2012) afirma que a criação e a destruição de valor podem acontecer durante o mesmo processo de interação.

Figura 3 - Estrutura conceitual para cocriação de valor



Fonte: Grönroos (2012).

Leclercq, Hammedi e Poncin (2016) realizaram uma revisão integrativa da literatura das publicações de 2004 a 2015 sobre cocriação de valor e, com base nesse levantamento, eles propuseram um modelo teórico de cocriação de valor. O modelo proposto pelos autores identifica o processo de cocriação de valor, antecedentes, consequências e escalas de mensuração.

Para Leclercq, Hammedi e Poncin (2016, p. 5), a cocriação é definida como:

Um processo conjunto durante o qual o valor é reciprocamente criado para cada ator (indivíduos, organizações ou redes). Esses atores se envolvem no processo interagindo e trocando seus recursos um com o outro. As interações ocorrem em uma interface de engajamento em que cada ator compartilha seus próprios recursos, integra os recursos fornecidos por outros e potencialmente desenvolve novos recursos através de um processo de aprendizagem.

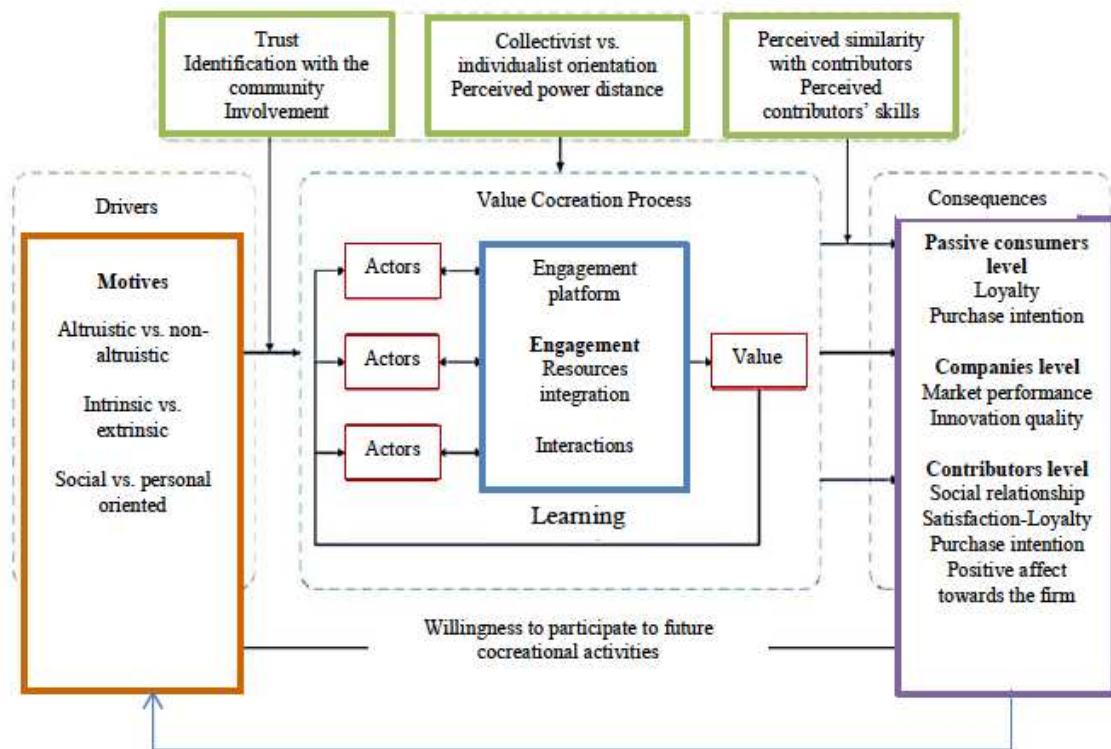
Leclercq, Hammedi e Poncin (2016), em seu modelo, apresentam a motivação dos atores como fator antecedente à cocriação de valor. Como mediadores entre as motivações e o processo de cocriação, os autores identificaram: a confiança, a identificação com a comunidade e o envolvimento.

No que tange ao processo de cocriação em si, os autores propõem, em seu modelo, os elementos: atores, plataforma de engajamento, integradores de recurso de engajamento, interações, valor e aprendizagem. Nesse processo, os atores são todos e quaisquer *stakeholders*, a plataforma de engajamento é qualquer lugar que os atores possam interagir e trocar recursos para criar valor (*on-line ou off-line*).

Segundo Leclercq, Hammedi e Poncin (2016), é por meio do compartilhamento e da integração de recursos que os atores desenvolvem novas habilidades e participam do que os autores denominam de *looping* de aprendizagem, o que enriquece seu envolvimento em novas atividades de cocriação. Além disso, os autores apresentam a orientação ao coletivismo ou ao individualismo e a percepção de poder de distância como mediadores do processo de cocriação de valor.

Por fim, Leclercq, Hammedi e Poncin (2016) identificaram a percepção de similaridade com os contribuidores e suas habilidades como mediadores entre o processo de cocriação e suas consequências. Como consequências ao processo de cocriação de valor estão fatores como: 1) o nível do consumidor passivo (lealdade e intenção de compra); 2) nível da empresa (performance de mercado, qualidade de inovação), e nível da contribuição (relação social, lealdade e satisfação, intenção de compra, efeito positivo em relação a empresa).

Figura 4 - Modelo teórico de cocriação de valor



Fonte: Leclercq, Hammedi e Poncin (2016).

No estudo de Leclercq, Hammedi e Poncin (2016), a codestruição de valor é definida como o uso inapropriado dos recursos, porém outros autores apresentam conceitos mais amplos, por isso, entende-se ser necessário apresentá-los na seção seguinte.

### 2.2.2 Codestruição de valor

Até o momento, foram apresentados os estudos sobre a interação entre empresas e clientes (sistemas de serviços) que focam no resultado positivo da interação, ou seja, no valor e na sua cocriação. Entretanto, Plé (2017), em seu estudo, considera valor como resultado de benefícios sob custos (tempo, dinheiro, esforços), sendo assim, o resultado da interação pode ser tanto positivo quanto negativo.

Portanto, o valor nem é cocriado (PLÉ, 2017), ou seja, não existe garantia de que possui um resultado positivo para os sistemas de serviços. Algumas vezes, o processo pode resultar na codestruição de valor, o que o autor aponta ser o aspecto negativo.

Em vista disso, Echeverri e Skálén (2011) afirmam que o valor pode ser destruído durante as interações entre clientes e empresa e, portanto, é necessário criar ajustes entre os recursos de cocriação de valor e como eles funcionam, uma vez que a codestruição de valor acontece devido às incongruências.

Plé e Chumpitaz (2010) definem codestruição de valor como o processo de interação entre sistemas de serviços, o que resulta na baixa do bem-estar de pelo menos um dos sistemas de serviço. Segundo Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018), a codestruição é o processo de interação com falhas que traz um resultado negativo.

A diminuição do bem-estar ocorre devido à discrepância entre as expectativas de pelo menos um dos envolvidos, que pode acontecer pela falta de integração dos recursos pelo outro ator com os seus próprios e pela falta da integração real ou percebida desses.

Assim como a cocriação de valor, a codestruição é fenomenológica e resultante da interação entre os diversos atores envolvidos no serviço. Plé (2017) e Chowdhury, Gruber e Solkiewoski (2016) apontam que a codestruição pode coexistir com desequilíbrios de valor entre os atores interagentes.

Nesse sentido, Kashif e Zarkada (2015) dizem que o desequilíbrio pode ser acidental ou intencional, por meio da integração, da não integração ou da desintegração de recursos ao interagir com outro ator (PLÉ, 2016).

Para a codestruição de valor, Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018) encontraram, em sua pesquisa, oito razões sob a perspectiva do provedor do serviço: falta de informação, nível insuficiente de confiança, erros, incapacidade de servir, incapacidade de mudar, ausência de expectativas claras, mau comportamento e culpa do cliente, que estão apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Motivos da codestruição de valor

<b>Autor</b>	<b>Motivos</b>
Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018)	Falta de informação
	Confiança entre cliente e empresa
	Erros
	Incapacidade de servir
	Incapacidade de mudar
	Ausência de expectativas claras
	Mau comportamento diante do cliente
	Culpa do cliente

Fonte: Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018).

Já para Vafeas, Hughes e Hilto (2016), nas relações B2B, a codestruição surge quando não há confiança entre os atores por comunicação inadequada, coordenação inadequada, capital humano inadequado e por desequilíbrio de poder ou dependência.

Quadro 4 - Motivos da codestruição de valor segundo Vafeas, Hughes e Hilton (2016)

<b>Autor</b>	<b>Motivos</b>
Vafeas, Hughes e Hilton (2016)	Falta de confiança
	Comunicação Inadequada
	Coordenação inadequada pela empresa
	Capital Humano Inadequado
	Desequilíbrio de poder ou dependência

Fonte: Vafeas, Hughes e Hilto (2016).

Além disso, a codestruição, segundo Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018), é influenciada pelo tempo, uma vez que os envolvidos precisam de tempo para: preparar-se para a colaboração; participar da colaboração; e engajar-se em tarefas após a colaboração.

Plé e Chumpitaz (2010) defendem que as expectativas entre os sistemas de serviços, quando são congruentes, geram integração para a aplicação dos recursos nos sistemas de serviços durante suas interações, o que provocaria a cocriação de valor. Porém, as discrepâncias acontecem, e Plé e Chumpitaz (2010) citam casos de empresas que envolvem seus clientes no processo de inovação de serviços, mas, segundo os autores, os clientes possuem conhecimento limitado (recursos). É possível que, nesse caso, o cliente faça um mau uso dos recursos disponíveis de forma não intencional, uma vez que ele não possui conhecimento. Como consequência, o cliente fica frustrado e a empresa não gera a competitividade desejada com o processo de inovação estabelecido.



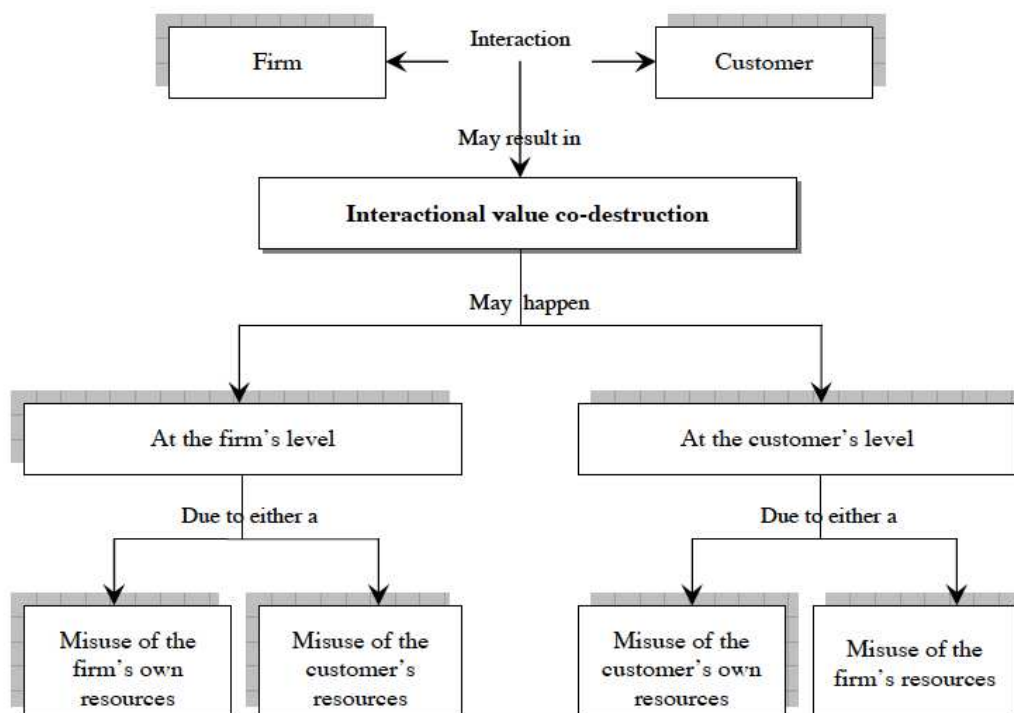
Outra situação, citada por Plé e Chumpitaz (2010), envolve o não uso ou a integração de recursos de forma intencional pelos funcionários da linha de frente de uma empresa de serviço, já que eles possuem contato direto com o cliente. Além disso, os funcionários da linha de frente ainda atuam no meio de campo, interagindo com o cliente e com o restante da empresa. Para Plé e Chumpitaz (2010), a expectativa é um aspecto crítico para o processo de valor entre sistemas de serviços.

As consequências da codestruição de valor podem gerar custos extras mas, principalmente, impactar nas estratégias e na vantagem competitiva das empresas (PLÉ, 2013; PLÉ; LECOCQ, 2015). Com isso, as empresas perdem clientes, geram um *marketing* boca a boca negativo e despendem recursos (tempo, dinheiro, colaboradores, conhecimento) para recuperar o serviço/cliente.

A seguir são apresentados os elementos e os principais aspectos dos modelos de codestruição de valor encontrados na literatura.

Plé e Chumpitaz (2010) publicaram um modelo conceitual com as fontes da codestruição de valor na interação entre sistemas de serviços (Figura 5). O modelo de Plé e Chumpitaz (2010) propõe, por meio da interação entre os sistemas de serviços, a possibilidade de ter a falha na integração e na aplicação dos recursos em um ou nos dois sistemas. Segundo os autores, os recursos, em sua grande maioria, seriam os recursos operantes (conhecimento e habilidades), mas também os recursos operados.

Figura 5 - Modelo do processo de codestruição de valor



Fonte: Plé e Chumpitaz (2010).

A codestruição ocorre, então, quando os recursos são usados indevidamente ou quando não há integração e aplicação dos recursos (valor em uso) de forma apropriada ou esperada por um ou pelos dois sistemas na interação. Assim, para Plé e Chumpitaz (2010), a codestruição de valor pelo uso indevido de recursos pode ser vista como uma oposição do valor em uso.

Os recursos usados indevidamente, segundo Plé e Chumpitaz (2010), podem ocorrer de forma acidental ou intencional. O uso indevido acidental de recursos por pelo menos um dos sistemas de serviços em que, na interação, um dos sistemas de serviços, de forma não intencional, faz o uso indevido dos recursos, acontece por desconhecimento técnico ou por conflito de expectativas entre os atores de cada sistema. Já o uso indevido intencional acontece quando um sistema de serviço busca melhorar seu próprio bem-estar (cocriação de valor) em detrimento do bem-estar do outro sistema (codestruição de valor) (PLÉ; CHUMPITAZ, 2010).

Além dos aspectos apresentados, os autores afirmam que, no processo de codestruição de valor, pode existir a discrepância entre os sistemas de serviço quanto às expectativas sobre como os recursos devem ser usados durante as interações. Assim, quando as expectativas estão congruentes e os recursos são utilizados de forma adequada, há a cocriação de valor, caso contrário, acontece a codestruição de valor.

Outro modelo teórico encontrado na literatura é o de Lintula, Tuunanen e Salo (2017), no qual os autores apresentaram o processo de codestruição de valor em sistemas de serviços baseados em uma revisão da literatura (Figura 6). O modelo aborda três dimensões: objetivos e intenções, recursos e percepções. Cada dimensão acontece antes, durante e após o processo do serviço. Os autores consideram a codestruição de valor um fenômeno, e o modelo apresentado sugere que o processo é cíclico durante todo o serviço.

Na dimensão objetivos e intenções, os autores apontam questões como a definição de objetivos congruentes entre os sistemas de serviços e o alinhamento das intenções. No que tange à dimensão recursos, Lintula, Tuunanen e Salo (2017) destacam a questão da falta dos recursos (tempo, habilidades, conhecimentos) e que isso pode ocorrer pelo uso indevido e/ou pela não integração dos recursos ou, ainda, pela perda dos recursos.

Quando se trata do uso indevido, os autores apresentam como não usar corretamente os recursos disponíveis. Já a não integração dos recursos se refere à escolha intencional de não colaborar no processo. No que se refere à perda de recursos, percebe-se que ela está voltada para a visão do cliente, ou seja, o provedor não cumpre o que foi contratado, os recursos esperados não foram ganhos ou, inclusive, o cliente perde mais recursos do que esperava.

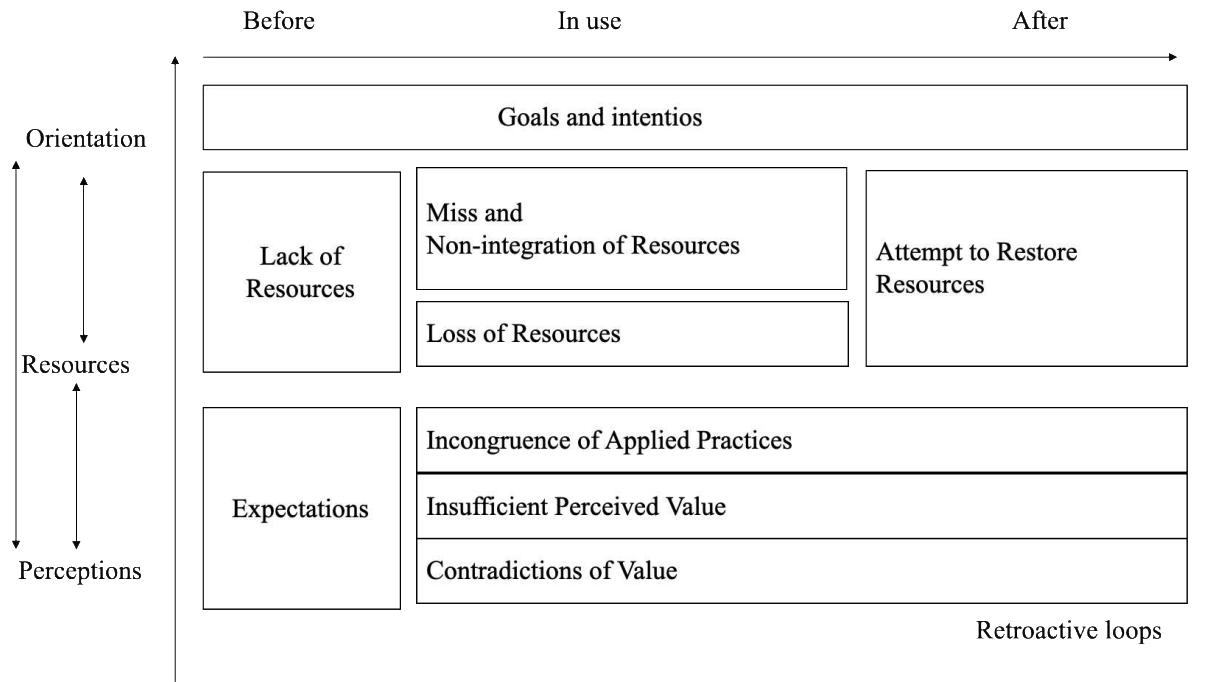
Por fim, o modelo apresenta a dimensão expectativas, na qual eles apontam aspectos como o não recebimento, pelo cliente, do valor esperado de uma das partes, o que pode levar ao mau comportamento ou, além disso, a aplicação e/ou integração de recursos de forma inadequada, de forma intencional ou não.

Durante o processo de serviço, a codestruição, em relação às percepções e às expectativas, pode acontecer de três formas, conforme apontam Lintula, Tuunanen e Salo (2017):

- 1) percepção de valor insuficiente: quando o nível do serviço não é atendido, considerando que cada cliente possui experiências anteriores que determinam suas expectativas;
- 2) incongruência de práticas aplicadas: quando as concepções prévias quanto aos procedimentos, entendimentos e engajamentos não estão congruentes entre os sistemas de serviço;
- 3) contradição de valor: o valor é medido pela capacidade do sistema se adaptar ao ambiente, assim, em uma interação, cada sistema se ajusta de forma diferente em seus ambientes. Diante disso, em uma interação, pode-se ter um sistema que

codestrói valor por meio do uso incorreto, enquanto o outro sistema pode cocriar valor em uso.

Figura 6 - Modelo do processo de codestruição de valor em sistemas de serviços



Fonte: Lintula, Tuunanen e Salo (2017).

Considerando os modelos de codestruição de valor encontrados na literatura, observa-se que as principais formas de codestruir o valor no serviço são aspectos como expectativas divergentes entre a empresa e o cliente e questões relacionadas ao recurso, seja o mau uso, a não integração ou a perda.

A codestruição de valor aborda o recurso conhecimento como um de seus elementos, essenciais no serviço intensivo para a cocriação de valor com o cliente. Assim, durante a cocriação de valor do serviço, a gestão do conhecimento por meio da conversão do conhecimento, conforme proposta pela espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) e pelas práticas de GC, pode auxiliar na mitigação da codestruição. Portanto, na seção seguinte, serão apresentados os conceitos de gestão do conhecimento, espiral do conhecimento e práticas de GC.

### 2.2.3 Considerações

É durante as interações entre empresa e cliente que a cocriação ou codestruição de valor acontece. Assim, foi possível observar, na literatura, que a comunicação, o conhecimento (para aplicação nesta tese considerando o conhecimento um recurso necessário nos serviços

intensivos em conhecimento) e o relacionamento são as três principais categorias quando analisamos os elementos da cocriação e codestruição de valor apresentados pelos autores.

Quando há interações visando a comunicação na cocriação de valor os autores apresentam elementos como: diálogo, acesso, encontro de comunicação, comunicação por pares, comunicação interativa e engajamento.

Nas interações relacionadas ao conhecimento, os elementos da cocriação de valor encontrados na literatura consistem em encontro de uso, encontro de serviço, acessibilidade, integração de recurso e processo de aprendizagem.

Ainda sobre os elementos da cocriação de valor apresentados pelos autores relacionados às interações de relacionamento, estão o risco, a transparência e o engajamento.

Já quanto à codestruição de valor, as interações de comunicação encontradas na literatura consistem em falta de alinhamento de expectativas, comunicação inadequada, objetivos e intenções divergentes ou não alinhados e a falta de informação.

Quadro 5 - Elementos de interação da cocriação de valor

<b>Elementos da Cocriação de Valor Identificados na Literatura</b>	
Diálogo	Comunicação
Acesso	
Encontro de comunicação	
Comunicação por Pares	
Comunicação Interativa	
Interações	
Engajamento	
Encontro de uso	Conhecimento
Encontro de serviço	
Acessibilidade	
Integração de recurso	
Processo de Aprendizagem	
Risco	Relacionamento
Transparência	
Engajamento	

Fonte: Elaborado pela Autora.

Para a codestruição de valor, considerando as interações do recurso do conhecimento, destaca-se, na literatura, a falta de integração dos recursos e ausência, uso indevido ou perda de recursos.

Por fim, as interações de codestruição de valor com interações de relacionamento compreendem os elementos como a falta de alinhamento das expectativas, falta de confiança, desequilíbrio de poder ou dependência, confiança e ausência de expectativas claras.

Quadro 6 - Elementos de interação da codestruição de valor

<b>Elementos da Codestruição de Valor Identificados na Literatura</b>	
Falta de alinhamento das expectativas	Comunicação
Comunicação Inadequada	
Objetivos e intenções divergentes ou não alinhados	
Falta de informação	Conhecimento
Falha na integração dos recursos	
Recursos: ausência, uso indevido ou perda	
Falta de alinhamento das expectativas	Relacionamento
Falta de confiança	
Desequilíbrio de poder ou dependência	
Confiança entre cliente e empresa	
Ausência de expectativas claras	

Fonte: Elaborado pela Autora.

Portanto, é possível perceber, com base na literatura, que há basicamente três tipos de interações durante o serviço: interações de comunicação, de conhecimento e de relacionamento. Na seção 3 essas interações serão novamente exploradas e desenvolvidas.

Na próxima seção serão apresentados os conceitos a respeito da gestão do conhecimento e suas práticas.

### 2.3 GESTÃO DO CONHECIMENTO

O primeiro pesquisador a usar o termo Gestão do Conhecimento e centrar suas pesquisas nos ativos do conhecimento foi Wiig (1986). O físico e filósofo Polanyi (1966) definiu conhecimento como uma atividade que pode ser melhor descrita como um processo do conhecimento. Drucker (1993) entende que a GC trata da coordenação e da exploração dos recursos de conhecimento organizacional, para gerar vantagem competitiva sustentável à organização. O conhecimento é entendido como um recurso valioso e como fonte de vantagem competitiva para as organizações, além de ser assim considerado (GRANT, 1996). Outros dois importantes autores da gestão, que também tratam da gestão do conhecimento, citados por Troxler (2004), são Nonaka e Takeuchi.

Para Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento organizacional é a capacidade de a organização criar um conhecimento, difundi-lo e incorporá-lo em produtos e processos.

Nonaka, Toyama e Konno (2000) citam que a visão baseada no conhecimento reforça a capacidade de criação do conhecimento, transformando-o em importante fonte de vantagem competitiva sustentável e resultando no desenvolvimento contínuo do conhecimento.

A gestão do conhecimento ganhou notoriedade devido ao desenvolvimento cultural, econômico e industrial no qual vivemos. Para Wiig (1997), os objetivos da gestão do conhecimento consistem em fazer com que as empresas atuem de forma mais inteligente para garantir sua viabilidade e o sucesso, além de utilizar e valorizar, da melhor forma possível, seus ativos do conhecimento, por exemplo, as pessoas. Nesse sentido, acredita-se que o conhecimento é de natureza social e não apenas uma questão de gerenciar dados e informações (DALKIR, 2005).

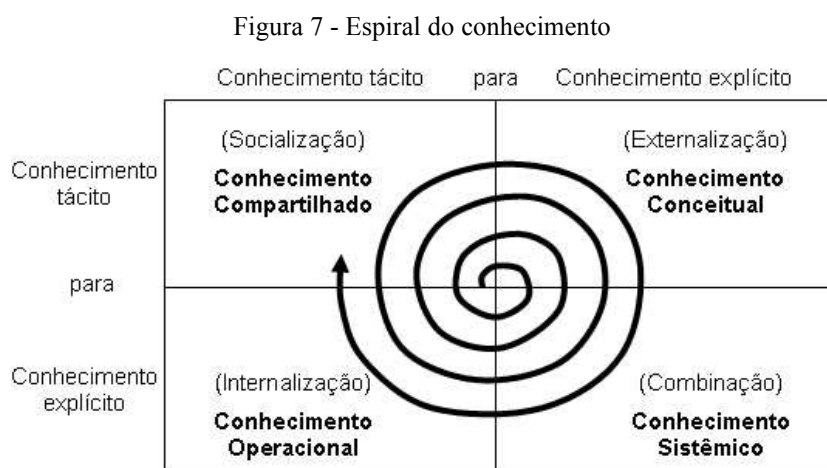
De forma mais objetiva, a APO (2009, p. 43) prevê que a gestão do conhecimento é considerada uma “[...] abordagem integrada da identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento para aumentar a produtividade organizacional, rentabilidade e crescimento”.

Wiig (1997), em seus estudos, observou cinco estratégias básicas para a gestão do conhecimento. A primeira mencionada pelo autor é a gestão do conhecimento como estratégia de negócio. Essa estratégia consiste em disponibilizar o melhor conhecimento possível por meio da criação, da captura, da organização, da renovação e do compartilhamento. A segunda estratégia é a gestão dos ativos intelectuais como patentes e tecnologias. Já a terceira, é focada na responsabilidade de ativos do conhecimento pessoal, ou seja, investimentos relacionados ao conhecimento, às inovações, entre outros ativos do conhecimento, que possibilitam que cada pessoa possa aplicar o conhecimento de forma mais competitiva para as organizações. A quarta estratégia é baseada na criação do conhecimento para que as pessoas possam obter novos conhecimentos e, com isso, a organização obtenha maior competitividade. A última estratégia mencionada por Wiig (1997) consiste nas abordagens sistemáticas do conhecimento para a *performance* no trabalho, incluindo compartilhamento e adoção das melhores práticas, chamada de estratégia de transferência do conhecimento.

Todas as estratégias para a gestão do conhecimento apresentadas por Wiig (1997) envolvem pessoas e vão ao encontro do que Troxler (2004) apresenta em seu artigo. Para Troxler (2004), as pessoas são consideradas um *track* promissor, pois o grande desafio consiste em maximizar a capacidade de as pessoas criarem conhecimentos e ambientes para o compartilhamento desses.

Nesse sentido, como forma de se aprofundar na compreensão sobre o conhecimento humano, Nonaka e Takeuchi (1997) classificaram o conhecimento em dois tipos: tácito e explícito. Os autores argumentam que o conhecimento tácito é o que não pode ser verbalizado e que está relacionado às habilidades voltadas para a ação como o *know-how*, geralmente, mais difícil de formalizar. Já o conhecimento explícito é transmissível, possibilitando o entendimento e a compreensão.

Para os autores, esses dois conhecimentos são complementares de tal forma que interagem entre si por meio de um ciclo de conversão do conhecimento, o que Nonaka e Takeuchi (1997) chamam de “espiral do conhecimento” (Figura 7).



Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997).

A espiral do conhecimento é, então, um processo que acontece em ambiente de interação social com diferentes indivíduos e artefatos. Assim, o conhecimento pode ser individual ou organizacional, sendo que o conhecimento individual é necessário para o desenvolvimento da base do conhecimento organizacional e o conhecimento organizacional não é composto somente do conhecimento individual mas, também, das interações entre tecnologias, processo e pessoas (BHATT, 2001).

Há quatro modos de conversão do conhecimento, que são os processos de socialização, de externalização, de combinação e de internalização. O processo de socialização é o que converte o conhecimento tácito em um novo conhecimento tácito. Nas organizações, esse processo acontece, por exemplo, por meio de treinamentos ou interações com clientes. O processo de externalização converte o conhecimento tácito em explícito, nele as habilidades e os conhecimentos se transformam em atitudes, o que pode acontecer por meio de escrita, de analogias, de modelos, de reflexão coletiva, entre outros. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997),



esse é o modo de conversão mais importante, quando se trata da criação de conhecimento, uma vez que propicia a transformação de conhecimentos tácitos, que é considerado o mais difícil de formalizar em conhecimentos explícitos.

Já o processo de combinação do conhecimento explícito em explícito é a sistematização de conceitos já existentes em um novo sistema de conhecimento, por exemplo, em reuniões e em conversas ao telefone. Por fim, o último processo, que é o de internalização, consiste em transformar o conhecimento explícito em tácito, pois o conhecimento explícito é reformulado pelo indivíduo e internalizado como novo conhecimento tácito, ou seja, as atitudes se tornam habilidades.

Considerando o conhecimento organizacional, Dalkir (2005) sugere que quanto maior a capacidade do conhecimento, maior é o seu valor, sendo o conhecimento a fonte de vantagem competitiva, por isso, obter essa vantagem gera custos na transferência, na extração, na codificação e na difusão. À vista disso, Dalkir (2005) afirma que a gestão pós-moderna do conhecimento não pode ser apenas sobre a gestão em si, mas sobre as pessoas e como incentivá-las a compartilhar e a assimilar o conhecimento, buscando a inteligência e a interação.

Sob o ponto de vista de Darroch (2005), a GC é um mecanismo de coordenação nas organizações que permite o uso mais eficiente dos recursos, promove a interação e possibilita, como consequência, uma melhoria na capacidade inovadora e no desempenho da organização.

D'Ávila (2016) afirma que os mecanismos de coordenação da GC são suportados pelas práticas de GC, que são compreendidas como atividades ou rotinas intencionais, formais ou informais, orientadas a gerir adequadamente o conhecimento visando o seu aproveitamento eficiente e alinhado com os objetivos associados à tarefa (D'ÁVILA *et al.*, 2014; Kianto; Andreeva, 2014).

### **2.3.1 Práticas de gestão do conhecimento**

As práticas de GC auxiliam no desempenho organizacional e, conseqüentemente, na criação de valor, uma vez que são entendidas como rotinas intencionais, formais e orientadas (D'ÁVILA *et al.*, 2014; Kianto; Andreeva, 2014) que auxiliam na aquisição, na captura no compartilhamento e na utilização ativa do conhecimento.

Alguns estudos que apresentam pesquisas sobre práticas de GC são os de: Coombs, Hull e Peltu (1998), da *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD, 2003); do *Comité Européen de Normalisation* (CEN, 2004); de Darroch (2005); de Mckeen,

Zack e McKeen, Zack e Singh (2006); de Kianto e Andrevia (2014), da *Asian Productivity Organization* (APO, 2020) e da *European Public Employment Service* (PES, 2020).

Na pesquisa de Coombs, Hull e Peltu (1998) entende-se práticas de GC como rotinas observáveis que estão diretamente ligadas ao desenvolvimento e à aplicação do conhecimento na organização. Os autores relacionam o conceito de práticas de GC com rotinas organizacionais que apresentam as seguintes características: executadas regularmente; que se baseiam em padrões formais ou informais de trabalho; que tenham um suporte tecnológico e possibilitem a criação, a disseminação e uso do conhecimento; e que facilitem o alcance dos objetivos da organização.

Nesse mesmo sentido, na visão do *Comité Européen de Normalisation* (2004), as práticas de GC são o elo entre os processos de GC e os objetivos estratégicos da organização.

A OECD (2003), em seu estudo, identificou um conjunto de práticas de GC, agrupadas nas dimensões: liderança, captura e aquisição do conhecimento, treinamento e tutoria, políticas e estratégias, comunicações e incentivos. No Quadro 7 são apresentadas as práticas de cada dimensão da OECD (2003).

Quadro 7 - Práticas de gestão do conhecimento - OECD

<b>Práticas de Gestão do Conhecimento – OECD</b>
<b>Liderança</b>
Práticas de GC são responsabilidade de gerentes.
Práticas de GC são um critério chave e explícito para avaliar o desempenho do colaborador.
Práticas de GC são uma responsabilidade de todos os colaboradores.
Práticas de GC são uma responsabilidade de uma unidade ou pessoa.
<b>Captura e aquisição do conhecimento</b>
Usa conhecimento obtido em outras fontes do setor.
Usa conhecimento obtido de instituições públicas de pesquisa e desenvolvimento.
Aloca recursos e usa internet para obter conhecimento externo e transferir esse conhecimento para dentro da organização.
Motiva os trabalhadores a participar em equipes de projeto com especialistas externos.
<b>Treinamento e tutoria</b>
Proporciona treinamento formal sobre práticas de gestão de conhecimento.
Proporciona treinamento informal sobre gestão do conhecimento.
Utiliza ferramentas formais de tutoria, inclusive de aprendizagem.
Colaboradores experientes são incentivados a transferir seu conhecimento para os novos (ou menos experientes).
Incentiva os colaboradores a continuar a sua educação através do reembolso de despesas para os cursos concluídos relacionados ao trabalho.

Oferece treinamento fora do local para os colaboradores, a fim de manter as competências atualizadas.
<b>Políticas e estratégias</b>
Tem uma política e estratégia de gestão de conhecimento escrita.
Tem uma cultura ou sistema de valores que promove o compartilhamento de conhecimento.
Usa parcerias ou alianças estratégicas para adquirir conhecimento.
Tem políticas e programas para melhorar a retenção de colaboradores.
<b>Comunicações</b>
São utilizadas bases de dados de boas práticas, lições aprendidas ou mapa de especialistas, regularmente atualizadas.
Preparando documentos escritos, tais como lições aprendidas, manuais de treinamento, boas práticas, outros documentos.
Facilitando o trabalho colaborativo em equipes de projeto que estão fisicamente separados (equipes virtuais).
<b>Incentivos</b>
O compartilhamento de conhecimento é recompensado com incentivos monetários.
O compartilhamento de conhecimento é recompensado com incentivos não monetários

Fonte: OECD (2003).

Com uma visão semelhante à de Coombs, Hull e Peltu (1998) quanto às práticas de GC, Darroch (2005) realizou uma pesquisa com empresas da Nova Zelândia com cerca de 400 empresas e identificou 16 práticas de GC agrupadas em três dimensões: aquisição do conhecimento, disseminação do conhecimento e capacidade de resposta ao conhecimento. As práticas identificadas no estudo de Darroch (2005) estão apresentadas no Quadro 8.

Quadro 8 - Práticas de gestão do conhecimento – Darroch

<b>Práticas de Gestão do Conhecimento Darroch</b>
<b>Aquisição do conhecimento</b>
Valorizar as atitudes e opiniões dos colaboradores e estimular para que melhorem sua qualificação.
Ter um sistema de reporte financeiro bem desenvolvido.
Ser sensível às informações sobre mudanças no mercado.
Trabalhar e reter um importante número de pessoas formadas em ciência, engenharia ou matemática.
Trabalhar em parceria com os clientes internacionais.
Obter informações a partir das pesquisas de mercado.
<b>Disseminação do conhecimento</b>
Disseminar facilmente informações do mercado na organização.
Disseminação do conhecimento no mesmo local de trabalho.
Uso de técnicas como círculos de qualidade, documentação de casos, <i>mentoring</i> e <i>coaching</i> para disseminar o conhecimento.
Uso da tecnologia (teleconferências, videoconferências ou <i>groupware</i> ) para facilitar a comunicação.

Optar por comunicação escrita para disseminar o conhecimento.
<b>Capacidade de resposta ao conhecimento</b>
Capacidade de resposta ao conhecimento sobre clientes.
Capacidade de resposta ao conhecimento sobre concorrentes.
Capacidade de resposta ao conhecimento sobre tecnologia.
Flexibilidade e oportunismo para mudanças rápidas nos produtos, processos e estratégias.
Ter uma unidade e funções de <i>marketing</i> bem desenvolvidas.

Fonte: Darroch (2005).

Muito semelhante às práticas da OECD (2003) são as práticas apresentadas por McKeen, Zack e Singh (2006). Para esses autores, as práticas são atividades observáveis relacionadas à GC e executadas por uma organização. Os autores analisam as práticas de GC a partir de quatro dimensões: 1) habilidade para identificar e compartilhar conhecimento; 2) habilidade para experimentar e criar conhecimento; 3) cultura que permeia a criação e compartilhamento de conhecimento; e 4) valor estratégico do conhecimento e do aprendizado. As práticas apresentadas no estudo de McKeen, Zack e Singh (2006) são:

- 1) reconhecer explicitamente o conhecimento como o elemento-chave no nosso planejamento estratégico;
- 2) realizar *benchmarking* para comparar o nosso conhecimento estratégico com o dos nossos concorrentes;
- 3) contar com uma estratégia de conhecimento que mapeia conhecimento para criação de valor;
- 4) identificar especialistas e fontes de conhecimento dentro da nossa organização;
- 5) valorar os nossos empregados pelo que eles sabem;
- 6) procurar oportunidades para experimentar e aprender mais sobre os nossos clientes;
- 7) procurar oportunidades para experimentar e ler mais sobre produtos e serviços;
- 8) procurar oportunidades para experimentar e ler mais sobre tecnologia e operações internas;
- 9) suportar e recompensar o compartilhamento de conhecimento;
- 10) contar com procedimentos internos para transferir as melhores práticas para toda a organização;
- 11) explorar fontes externas de conhecimento incluindo, efetivamente, conhecimento do cliente;
- 12) tornar o nosso grupo de GC uma fonte reconhecida de criação de valor na organização.

Nesse mesmo sentido, no entendimento de Kianto e Andreeva (2014), as práticas de GC são como o conjunto de atividades organizacionais e gerenciais intencionais que se destinam a reforçar os processos de conhecimento da empresa.

As práticas são explicadas por Kianto e Andreeva (2014) a partir de um conjunto de 27 práticas de GC apresentadas em cinco dimensões: 1) gestão estratégica do conhecimento; 2) cultura organizacional; 3) gestão de recurso humano; 4) estrutura organizacional; e 5) Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). O estudo das autoras incluiu dimensões como recursos humanos, estrutura organizacional e tecnologias de informação comparados aos estudos sobre práticas apresentados anteriormente. No Quadro 9 estão apresentadas as práticas propostas por Kianto e Andreeva (2014).

Quadro 9 - Práticas de gestão do conhecimento – Kianto e Andreeva

<b>Práticas de Gestão do Conhecimento – Kianto e Andreeva</b>
<b>Gestão Estratégica do Conhecimento</b>
Mapear e entender o conhecimento chave atual da empresa.
Desenvolver um mapa de conhecimentos críticos relevantes para os objetivos estratégicos.
Implantar rotinas de avaliação de competências e conhecimentos (ex. diagnóstico de maturidade em GC).
Realizar <i>benchmarking</i> de conhecimento com concorrentes.
Integrar iniciativas e planos de GC no planejamento estratégico.
Contar com uma estratégia para desenvolver conhecimento e competências.
<b>Cultura Organizacional</b>
Verificar, constantemente, a existência de pensamento aberto e confiança (“fé nas boas intenções” e “confiança nas habilidades”) nas relações chefe-colaborador e entre colaboradores.
Incorporar a flexibilidade do desejo de inovar na avaliação do desempenho.
Promover, mensurar e valorizar as iniciativas para o autoaprendizado.
Formalizar e acompanhar o uso de lições aprendidas.
Implantar Revisão de Aprendizagem, com foco nas lições aprendidas que não são bem-sucedidas.
Implantar colaboração interfuncional, por meio de reuniões informais, comunidades de prática, avaliação de cliente interno.
<b>Gestão de Recurso Humano</b>
Recompensar o compartilhamento de conhecimento com incentivos monetários.
Recompensar o compartilhamento de conhecimento com incentivos não monetários.
Recompensar a criação de conhecimento com incentivos monetários.
Recompensar a criação de conhecimento com incentivos não monetários.
Incluir o compartilhamento de conhecimento na avaliação de desempenho dos empregados.
<b>Estrutura Organizacional</b>

Habilitar sistemas de <i>networking</i> interno e espaços físicos de colaboração que permitam interações informais na empresa.
Implantar <i>coaching</i> e revisão após ação para atingir diálogos abertos entre colaboradores e gerentes.
Criar um mapa de especialistas e utilizar equipes interdisciplinares com habilidades e experiências de diversas áreas.
Utilizar equipes interfuncionais para projetos e ações estratégicas.
Implantar sobreposição intencional de responsabilidades funcionais.
<b>Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs)</b>
Utilizar internet, intranet e ferramentas de <i>e-learning</i> para facilitar o compartilhamento de ideias e conhecimentos entre colaboradores.
Implantar rotinas de monitoramento de uso e manter atualizados os sistemas para gerir conhecimento (Portais, BD de conhecimento).
Verificar/assegurar que os sistemas de apoio à decisão suportem o trabalho baseado em conhecimento.
Assegurar que a arquitetura das TIC seja capaz de compartilhar informação e conhecimento na cadeia de valor estendida da empresa (inclui <i>stakeholders</i> ).
Verificar que os sistemas de TI suportem o trabalho do dia a dia, implantar indicadores.

Fonte: Kianto e Andreeva (2014).

Diferente de Kianto e Andreeva (2014), a APO (2020) apresenta ferramentas e técnicas relacionadas às rotinas, às ações e não tão explicitamente aos princípios estratégicos das empresas. Assim, a APO (2020), mais recentemente, apresentou diversas ferramentas que podem ser usadas em cada etapa do processo do conhecimento: identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento. Segundo a APO (2020), as empresas podem estar usando práticas e ferramentas de GC sem perceber e, portanto, essas ferramentas podem ser alavancadas por meio da consciência e da sua gestão. Além disso, os autores destacam que a lista de práticas apresentadas se destina, principalmente, às pequenas e médias empresas (KIANTO; ANDREEVA, 2014).

No Quadro 10 estão apresentadas as práticas publicadas pela APO (2020).

Quadro 10 - Práticas de gestão do conhecimento – APO

<b>Práticas de Gestão do Conhecimento – APO</b>	
<b>Identificação do Conhecimento</b>	<b>Criação do Conhecimento</b>
Café do conhecimento Comunidades de Práticas <i>Expert</i> da empresa Espaço virtual colaborativo Mapa do conhecimento Mentoria Maturidade de Gestão do Conhecimento	<i>Brainstorming</i> Lições aprendidas Revisão após ação Café do conhecimento Comunidades de Práticas <i>Wikis</i> <i>Blogs e webinars</i> <i>Cluste</i> de conhecimento Mentoria Portal do Conhecimento Espaços colaborativos
<b>Armazenamento do Conhecimento</b>	<b>Compartilhamento do Conhecimento</b>
Revisão após ação Café do conhecimento Comunidades de Práticas Documentos arquivados <i>Wikis</i> <i>Blogs e webinars</i> <i>Cluste</i> de conhecimento <i>Who is who</i>	<i>Storrytelling</i> Aprendizado por revisão Comunidades de Práticas Espaços colaborativos Café do conhecimento Documentos e bibliotecas <i>Blogs e webinars</i> <i>Cluste</i> de conhecimento <i>Who is who</i> Mentoria
<b>Aplicação do Conhecimento</b>	
Assistência por pares Espaço colaborativos Café do conhecimento Comunidades de Práticas Documentos <i>Blogs e webinars</i> <i>Cluste</i> de conhecimento <i>Who is who</i> Mentoria Portal do Conhecimento	

Fonte: APO (2020).

Já para a *European Commission* (2020), as práticas de GC são métodos e técnicas que apoiam a estruturação, a representação e a visualização do conhecimento para facilitar a interação entre as pessoas com o intuito de capturar o conhecimento tácito e explícito. Em sua mais recente publicação sobre ferramentas de GC, a *European Commission* (2020) apresenta as quatro práticas mais utilizadas e eficazes segundo seus estudos: 1) Lições aprendidas usadas para o desenvolvimento da performance da equipe; 2) Matriz de habilidades e competências, utilizada para definição de treinamentos e recrutamento de pessoas; 3) Mapa do conhecimento

e taxonomia para identificar quais conhecimentos desenvolver; e 4) Comunidades de práticas usadas para o desenvolvimento de competências e troca de informações.

Assim, são diversas as práticas de GC encontradas na literatura que divergem na forma de agrupamento e dimensões. Conforme Kianto e Andreeva (2014) afirmam, não há, ainda, um consenso na literatura científica com uma lista de práticas de GC única. D'Avila (2016) menciona que mais interessante do que ter rotinas é possuir ações e princípios que tenham a pretensão de melhorar a cultura organizacional e o gerenciamento do conhecimento, em especial o conhecimento crítico.

Nesse sentido, Kianto e Andreeva (2014) definem as práticas de GC como um conjunto de atividades gerenciais intencionalmente executadas com o propósito de melhorar os processos de conhecimento da empresa. Além disso, eles consideram as dimensões de gestão estratégica e cultura organizacional como um nível elevado em relação às demais dimensões apresentadas.

#### 2.4 CONSIDERAÇÕES DA SEÇÃO

A interação entre o cliente e a empresa é uma oportunidade para a cocriação de valor, por exemplo, por meio de contato por telefone, *e-mail*, reuniões, visitas, treinamentos, entre outras formas, como defendido por Vargo e Lusch (2016) em sua sexta premissa fundamental da LDS quando dizem que o valor é cocriado, inclusive, pelo cliente (beneficiário).

Portanto, interações entre a empresa e o cliente são percebidas como cocriação de valor quando o cliente possui um benefício, um ganho, durante o serviço, que pode acontecer, por exemplo, quando ele renova o recurso conhecimento. A interação pode, ainda, ser percebida como codestruição de valor quando o cliente possui alguma perda.

Por meio da análise da literatura científica, percebe-se que existem modelos que representam a cocriação de valor. Esses modelos apontam algumas ações como: ter diálogo, ter acesso, minimizar riscos, usar recursos compartilhados, integrar os recursos, ter confiança, ser transparente e proporcionar aprendizagem (GRÖNROOS, 2012; LECLERCQ; HAMMEDI; PONCIN, 2016; PAYNE; STOBACKA; FROW, 2008; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

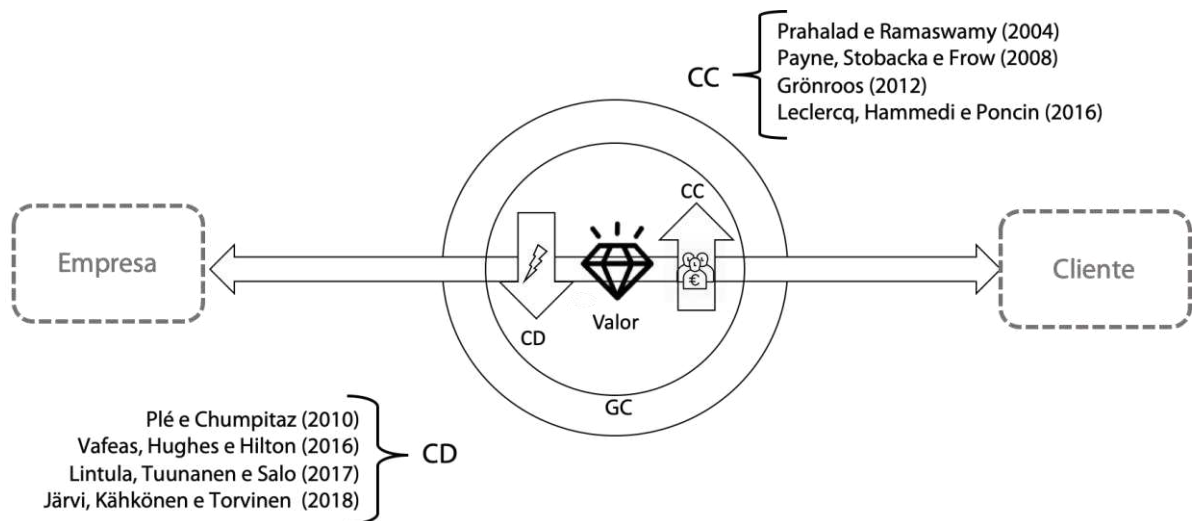
Já a codestruição de valor, segundo a literatura apresentada, possui como principais motivos, relacionados à interação entre empresa e cliente: a falta de informação, a ausência de confiança, a falha na comunicação, o desequilíbrio de poder entre os envolvidos, a falha na integração de recursos e a falta de alinhamento de expectativas e de intenções (JÄRVI;



KÄHKÖNEN; TORVINEN, 2018; LINTULA; TUUNANEN; SALO, 2017; PLÉ; CHUMPITAZ, 2010; VAFEAS; HUGHES; HILTO, 2016).

Dessa forma, é possível perceber que durante as interações existem ações que implicam em cocriação de valor e outras que resultam na codestruição de valor. Ou seja, existe um fluxo de conhecimento durante as interações que pode ser gerenciado por meio da GC visando mitigar a codestruição de valor e promover a cocriação de valor.

Figura 8 - Interação entre empresa e cliente



Fonte: Elaborado pela Autora.

A GC pode auxiliar mediante a gestão do ativo conhecimento e, assim, colaborar para mitigar a codestruição e promover a cocriação de valor. Diante disso, no Capítulo 3, será apresentado o desenvolvimento do *framework* de análise proposto para mitigar a codestruição e para promover a cocriação de valor em serviços por meio da GC.

### 3 DESENVOLVIMENTO DO *FRAMEWORK* PARA ANÁLISE DA MITIGAÇÃO DA CODESTRUÇÃO E PROMOÇÃO DA COCRIAÇÃO DE VALOR EM SERVIÇO

Com a revisão da literatura a respeito dos modelos de cocriação de valor e de codestruição de valor, buscou-se compreender os elementos que compõem cada um desses temas a fim de agrupar e de analisar como esses elementos acontecem durante a interação entre empresa e cliente. Portanto, neste capítulo, serão apresentados o desenvolvimento do *framework* para análise da promoção da cocriação e para mitigação da codestruição de valor, o detalhamento de cada elemento da interação empresa e cliente e a proposta de instrumento para coleta de dados e para a análise, referentes a cada elemento do *framework*.

Para esta tese, o conceito de *framework* para análise é o defendido por Creed, Langstraat e Scully (2002), no qual eles definem que *framework* para análise são estruturas que organizam e unem aspectos que dão coerência para diversos símbolos e elementos e incluem eventos ou aspectos que são relevantes para a compreensão de uma situação. Ao colecionar elementos e ideias unidas por um conceito, o *framework* para análise serve para auxiliar a elaboração e para motivar uma ação sobre determinado tópico (SNOW; BENFORD, 1988).

#### 3.1 *FRAMEWORK* PARA ANÁLISE

Para o desenvolvimento do *framework*, foram analisados, primeiramente, os modelos de cocriação de valor apresentados na busca sistemática e, na sequência, os de codestruição de valor. Nesta seção, serão apresentadas as análises dos modelos de cocriação de valor e de codestruição de valor.

A respeito dos modelos de cocriação de valor, ressalta-se que o primeiro foi o de Prahalad e Ramaswamy (2004), com apenas quatro elementos evidenciando questões amplas da cocriação de valor, como o acesso, o diálogo, o risco e a transparência. Em 2008, Payne, Stobacka e Frow publicaram seu modelo com foco nos encontros de cocriação de valor. Em 2012, Grönroos apresentou um modelo focado em acessibilidade e em comunicação. Leclercq, Hammedi e Poncin publicaram, em 2016, um modelo de cocriação de valor incluindo elementos como os recursos, o engajamento e a aprendizagem.

No modelo apresentado por Prahalad e Ramaswamy (2004) os elementos da cocriação de valor são o diálogo, o acesso, o risco e a transparência. Por ser o primeiro modelo apresentado na literatura, ainda não possuía tantas evidências e profundidade a respeito da cocriação de valor.

Para Payne, Stobacka e Frow (2008) os elementos da cocriação de valor são o encontro de comunicação, o de uso e o de serviço, ou seja, esse modelo aborda aspectos de comunicação e de recursos. Já no modelo de Grönroos (2012) os elementos apresentados são a acessibilidade, a comunicação por pares e a comunicação interativa. Nesse modelo, o foco está na interação e na comunicação da empresa com o cliente.

Por fim, no modelo de Leclercq, Hammedi e Poncin (2016), os elementos da cocriação de valor são as interações, as integrações de recursos, o engajamento e o processo de aprendizagem. Esse último modelo, e mais atual, contempla elementos de comunicação e de interação, aspectos relacionados ao recurso e ao relacionamento entre a empresa e o cliente. No Quadro 11 estão apresentados os elementos de cada modelo, conforme já descritos.

Quadro 11 - Elementos da cocriação de valor em serviços

<b>Elementos de Cocriação de Valor em Serviços</b>		
<b>Autor</b>	<b>Elementos</b>	<b>Descrição</b>
Pralhad e Ramaswamy (2004)	Diálogo	Engajamento e propensão para agir, compartilhar aprendizados e se comunicar.
	Acesso	Possibilitar acesso à informação e ferramentas.
	Risco	Probabilidade de causar benefício (cocriação) ou dano (codestruição) ao cliente.
	Transparência	Transparência em relação a informações, produto/serviço, tecnologia, serviço tornando-se confiável.
Payne, Stobacka e Frow (2008)	Encontro de comunicação	Encontros de diálogo entre empresa e cliente.
	Encontro de uso	Encontro referente à prática do uso do produto ou serviço.
	Encontro de serviço	Encontros de interações com o atendimento ao cliente.
Grönroos (2012)	Acessibilidade	Acessibilidade aos recursos que podem ser físicos (local), virtuais (ferramentas) ou emocionais (conhecimentos).
	Comunicação por Pares	Comunicação entre clientes que podem interferir na comunicação entre o cliente foco e um funcionário de contato.
	Comunicação Interativa	Diálogo entre funcionários e clientes em foco, depende das atitudes, habilidades e comportamentos do funcionário.
		Interação dos clientes com os recursos físicos no processo do serviço.
Interação dos clientes com diversos sistemas.		
Leclercq, Hammedi e Poncin (2016)	Interações	Diálogo entre atores envolvidos a fim de garantir a continuação do processo interativo, podendo ser interações físicas, mentais ou virtuais.
	Integração de recurso	Cada ator integra os recursos oferecidos pelos outros e combina com seus próprios recursos para criar valor.
	Engajamento	Grau de conexão entre os atores, envolve cultura de interesses coletivos (ou individual) e distância do poder.

	Processo de Aprendizagem	Integração dos recursos possibilita a criação de recursos potenciais para uso subsequente gerando <i>looping</i> de aprendizagem.
--	--------------------------	---

Fonte: Elaborado pela Autora.

Em seguida foram analisados os modelos de codestruição de valor apresentados na literatura. Plé e Chumpitaz (2010) colocam, em seu estudo, que a falha na integração de recursos por parte dos clientes, durante a interação entre empresa e cliente, é um dos motivos que pode causar a codestruição de valor. Além disso, os autores citam questões de relacionamento como a falta de alinhamento das expectativas.

Já Vafeas, Hughes e Hilto (2016) apresentam uma série de motivos, por isso, para esta tese serão destacados os que estão relacionados à interação entre o cliente e a empresa. Assim, destaca-se a falta de confiança na relação empresa e cliente, o desequilíbrio de poder ou dependência de uma das partes (cliente ou empresa) e a comunicação inadequada durante a interação.

Para Lintula, Tuunanen e Salo (2017), os motivos que podem causar a codestruição de valor são três: 1) quanto à comunicação entre empresa e cliente, na falta de alinhamento de objetivos e de intenções; 2) quanto aos recursos trocados entre a empresa e o cliente que podem ser na ausência, no uso indevido ou na perda; e 3) quanto ao relacionamento, na falta de alinhamento das expectativas entre a empresa e o cliente.

Por fim, Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018) apresentaram cerca de oito motivos, por isso, para esta tese será dada atenção apenas àqueles que estão relacionados à interação entre empresa e cliente. Assim, os motivos são, quanto à comunicação: a falta de informação e, quanto ao relacionamento: a ausência de expectativas claras e a confiança entre as partes envolvidas. No Quadro 12 serão apontados todos os elementos da codestruição de valor apresentados na revisão da literatura.

Quadro 12 - Elementos da codestruição de valor em serviços

<b>Elementos de Codestruição de Valor em Serviços</b>		
<b>Autor</b>	<b>Elementos</b>	<b>Descrição</b>
Plé e Chumpitaz (2010)	Recursos	Falha na integração dos recursos
	Expectativas	Falta de alinhamento das expectativas
Vafeas, Hughes e Hilton (2016)	Relacionamento	Falta de confiança
	Comunicação	Comunicação Inadequada
	Relacionamento	Desequilíbrio de poder ou dependência
Lintula, Tuunanen e Salo (2017)	Expectativas	Objetivos e intenções divergentes ou não alinhados
	Recursos	Recursos: ausência, uso indevido ou perda
	Expectativas	Falta de alinhamento das expectativas
Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018)	Comunicação	Falta de informação
	Relacionamento	Confiança entre cliente e empresa
	Expectativas	Ausência de expectativas claras

Fonte: Elaborado pela Autora.

Analisando os elementos dos modelos de cocriação e de codestruição de valor apresentados, percebe-se que os elementos, como comunicação, interação, recursos, relacionamento, expectativas e engajamento, estão presentes na literatura. Assim, após compreender cada elemento e sua descrição, três categorias foram elencadas: estrutura de comunicação e interação, recursos do conhecimento e relacionamento e engajamento.

O agrupamento nas categorias citadas ocorreu por meio da análise da descrição dos elementos na literatura científica, na qual foi possível identificar que tanto os modelos de cocriação de valor quanto os de codestruição de valor abordam elementos em comum. Quando se trata da interação entre empresa e cliente, ela não acontece sem que haja comunicação e engajamento em si, portanto, os elementos encontrados na literatura, como comunicação, informação, diálogo e interação, foram agrupados na categoria comunicação e engajamento uma vez que envolvem a interação entre empresa e cliente.

Já quando se identificou os elementos como integração dos recursos, ausência ou perda de recurso, acesso aos recursos, renovação do conhecimento, eles foram agrupados na categoria recurso do conhecimento, uma vez que todos os elementos tratam de recursos. Por fim, considerando que por meio da interação entre empresa e cliente um relacionamento se desenvolve, os elementos identificados na literatura abordando alinhamento de expectativas, confiança e conexão entre cliente e empresa foram agrupados na categoria relacionamento e engajamento.

A primeira categoria aborda a estrutura de comunicação e interação, contempla características como o diálogo e a comunicação entre empresa e cliente como elemento primordial, apresentado nos modelos de Prahalad e Ramaswamy (2004), Payne, Stobacka e Frow (2008), Grönroos (2012) e Leclercq, Hammedi e Poncin (2016), Vafeas, Hughes e Hilto (2016) e Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018). O acesso às estruturas de interação também foi fundamental, como o acesso à empresa ou a formas de interagir, independentemente de ser *on-line* ou *off-line* (GRÖNROOS, 2012; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Aspectos que abordam a comunicação e a interação e como acontece o diálogo entre a empresa, o cliente e o acesso às estruturas de interação contemplam essa categoria.

A segunda categoria contempla os recursos usados durante o serviço, por isso, para esta pesquisa, o recurso considerado principal é o conhecimento e, portanto, será dado ênfase para ele. Nesse sentido, os elementos que compõem essa categoria são o acesso ao recurso conhecimento (GRÖNROOS, 2012; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), ou seja, a pesquisa estará centrada em verificar se o cliente possui acesso aos conhecimentos que a empresa prestadora do serviço precisa para que o serviço aconteça.

Quadro 13 - Categorias do *framework* de mitigação da codestruição de valor

<b>Categorias</b>	<b>Elementos</b>	<b>Autores</b>
Estrutura de Comunicação e Interação	Diálogo	Prahalad e Ramaswamy (2004); Payne, Stobacka e Frow (2008); Grönroos (2012); Leclercq, Hammedi e Poncin (2016); Vafeas, Hughes e Hilton (2016); Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018)
	Acesso as estruturas para interação	Prahalad e Ramaswamy (2004); Grönroos (2012)
Recurso Conhecimento	Acesso ao conhecimento	Prahalad e Ramaswamy (2004); Payne, Stobacka e Frow (2008); Grönroos (2012)
	Integração do conhecimento	Plé e Chumpitaz, 2010; Lintula, Tuunanen e Salo, 2017
	Renovação do conhecimento	Leclercq, Hammedi e Poncin (2016)
Relacionamento e Engajamento	Alinhamento de expectativas	Prahalad e Ramaswamy (2004); Plé e Chumpitaz (2010); Lintula, Tuunanen e Salo (2017); Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018)

	Conexão	Leclercq, Hammedi e Poncin (2016); Vafeas, Hughes e Hilton (2016); Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018)
--	---------	--

Fonte: Elaborado pela Autora.

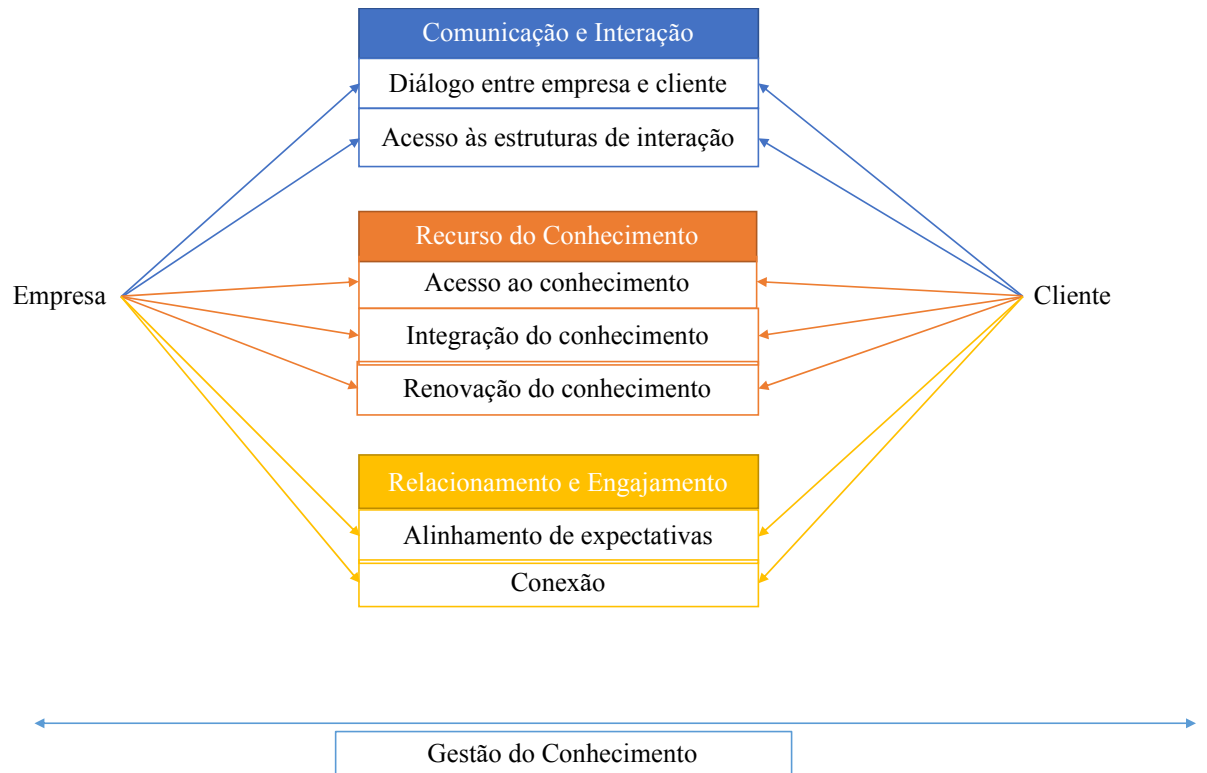
Essa categoria contempla, também, o elemento integração dos recursos (LECLERCQ; HAMMEDI; PONCIN, 2016; LINTULA; TUUNANEN; SALO, 2017), que consiste na integração dos conhecimentos necessários por parte do cliente, por meio de processos, rotinas ou práticas. Por fim, o elemento renovação do conhecimento, que acontece por meio da aprendizagem, ou seja, se o conhecimento já existente, ou não, se transforma em um novo conhecimento (LECLERCQ; HAMMEDI; PONCIN, 2016).

A terceira e última categoria aborda o relacionamento e o engajamento na cocriação de valor. Nessa categoria, foram encontrados, na literatura, dois elementos: o primeiro aborda o alinhamento das expectativas por meio da transparência e da confiança entre a empresa e o cliente (JÄRVI; KÄHKÖNEN; TORVINEN, 2018; LINTULA; TUUNANEN; SALO, 2017; PLÉ; CHUMPITAZ, 2010; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Para que haja relacionamento, é necessário ter esses elementos. Já o segundo elemento é o comprometimento, que contempla a orientação para o coletivo ou o individual e o grau de poder dos envolvidos no relacionamento entre a empresa e o cliente (JÄRVI; KÄHKÖNEN; TORVINEN, 2018; LECLERCQ; HAMMEDI; PONCIN, 2016; VAFEAS; HUGHES; HILTON, 2016). Os autores apontam que, quando a comunicação e a relação entre empresa e cliente acontecem com pessoas com grau de poder muito divergentes, isso pode não desenvolver o engajamento e o relacionamento necessários para que a cocriação aconteça.

Considerando as categorias e os elementos da cocriação de valor identificados, propõe-se o *framework* de análise para mitigação da codestruição de valor em empresas de serviço. Esse *framework* é composto da empresa prestadora do serviço e do cliente. No encontro entre os dois, percebe-se três categorias nas quais os encontros de serviço devem agir visando à mitigação da codestruição de valor: estrutura de comunicação e engajamento, recurso do conhecimento e relacionamento e colaboração.

Ressalta-se que um encontro possui um ou mais elementos, sendo assim, os elementos apresentados não são excludentes, mas, sim, complementares. Na Figura 9 será apresentado o esquema visual do *framework* proposto.

Figura 9 - *Framework* de mitigação da codestruição de valor proposto



Fonte: Elaborado pela Autora.

Esta tese irá propor diretrizes, baseadas na gestão do conhecimento, que contribuem, durante a interação entre cliente e empresa, com base no *framework* proposto, visando mitigar a codestruição e promover a cocriação de valor, uma vez que, ao cocriar valor com o cliente, a empresa estará se diferenciando e se tornando mais competitiva (VARGO; LUSCH, 2004). Na próxima seção serão apresentados as categorias e os elementos do *framework* proposto.

### 3.2 CATEGORIAS E ELEMENTOS DO *FRAMEWORK*

As categorias propostas no *framework* serão detalhadas nesta seção no sentido de sua construção, detalhes de cada elemento que compõe a categoria em questão e, por fim, o instrumento de coleta de dados que será utilizado na pesquisa proposta.

#### 3.2.1 Quanto à comunicação e interação

A primeira categoria proposta é a comunicação e interação, considerada premissa primordial nas interações de cocriação de valor. O engajamento entre cliente e empresa é a parte fundamental, uma vez que o valor é cocriado por múltiplos atores, incluindo o beneficiário conforme aponta a premissa 6 da LDS defendida por Vargo e Lusch (2016).



Para que a interação aconteça, é necessário que haja comunicação, por isso, os autores afirmam que é por meio do diálogo que será possível a comunicação entre as partes (GRÖNROOS; 2012; LECLERCQ; HAMMEDI; PONCIN, 2016; PAYNE; STOBACKA; FROW, 2008; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Por fim, além do diálogo, são necessárias estruturas disponíveis que propiciem a comunicação e a interação. Conforme coloca Grönroos (2012), sem acesso às estruturas, não haverá diálogo e, conseqüentemente, não haverá comunicação e interação.

Vafeas, Hughes e Hilto (2016) apontaram a comunicação inadequada como possível causa da codestruição de valor. Nesse sentido, Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018) apresentam também a falta de informação. Portanto, a comunicação por meio do diálogo e o acesso às estruturas para interação entre cliente e empresa devem ser coordenados para mitigar a codestruição de valor.

### 3.2.1.1 Diálogo

O diálogo é o primeiro elemento na categoria comunicação e interação. Foi o primeiro aspecto apresentado por Prahalad e Ramaswamy (2004) em seu modelo de cocriação e está relacionado à interatividade. Para os autores, é pelo diálogo que haverá a propensão para agir, escutar e compartilhar aprendizados para a solução de problemas.

Já para Ballantyne e Varey (2006), o diálogo implica em apresentar algo novo e desenvolver mudanças no relacionamento entre as partes envolvidas. Além disso, o diálogo promove o desenvolvimento e a integração do conhecimento entre empresas.

Assim, o diálogo se torna a base para a comunicação e a interação entre empresa e cliente e, portanto, é o primeiro elemento do *framework* proposto. Será pelo diálogo que os demais elementos do *framework* tornar-se-ão possíveis.

### 3.2.1.2 Acesso às estruturas para interação entre cliente e empresa

Estruturas para interação são a forma como o cliente e a empresa podem interagir, por meio de diversas ferramentas (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Assim, as estruturas podem ser *on-line* ou *off-line*, como sistemas, plataforma de serviço, *e-mails*, atendimento presencial, entre outros.

Sem acesso às estruturas não há interação, portanto, a acessibilidade às estruturas para interação entre cliente e empresa é o que possibilita a comunicação entre as partes (GRÖNROOS, 2012).

### 3.2.1.3 Identificando a comunicação e a interação

Para a análise, referentes a essa categoria, as empresas e os clientes foram questionados quanto ao elemento diálogo: como aconteceu a comunicação entre a empresa e o cliente e quais foram as barreiras encontradas. Referente ao acesso às estruturas, foram questionados a respeito dos canais de comunicação utilizados e se há facilidade de acesso a eles.

O Quadro 14 contempla as perguntas desenvolvidas, com base na literatura, para a coleta de dados da categoria comunicação e interação entre empresa e cliente.

Quadro 14 - Instrumento de coleta de dados da categoria comunicação e engajamento

Elementos	Perguntas	Autores
<b>Instrumento para aplicar na empresa prestadora do serviço</b>		
Diálogo	Como aconteceu a comunicação entre a sua empresa e seu cliente?	Prahalad e Ramaswamy (2004); Payne, Stobacka e Frow (2008); Grönroos (2012); Leclercq, Hammedi e Poncin (2016)
	Existiu barreiras que impossibilitaram ou dificultaram a comunicação entre você e seu cliente? Como buscaram minimizar?	Vafeas, Hughes e Hilton (2016); Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018)
Acesso às estruturas para interação entre empresa e cliente	Quais canais de comunicação sua empresa utilizou para se comunicar com o cliente?	Prahalad e Ramaswamy (2004); Grönroos (2012)
	Você acredita que o acesso a esses canais foi fácil para seu cliente?	
	Vocês tiveram alguma falha ou problema devido à comunicação? Como buscaram reverter?	Vafeas, Hughes e Hilton (2016); Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018)
<b>Instrumento para aplicar no cliente</b>		
Diálogo	Como aconteceu a comunicação entre a sua empresa e a Empresa X?	Prahalad e Ramaswamy (2004); Payne, Stobacka e Frow (2008); Grönroos (2012); Leclercq, Hammedi e Poncin (2016)
	Existiram barreiras que impossibilitaram ou dificultaram a comunicação entre vocês e a Empresa X? Quais?	Vafeas, Hughes e Hilton (2016); Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018)
Acesso às estruturas para interação entre empresa e cliente	Quais canais de comunicação a Empresa X utilizou para se comunicar com vocês?	Prahalad e Ramaswamy (2004); Grönroos (2012)
	Você acredita que o acesso a esses canais foi fácil?	
	Vocês tiveram algum problema devido à comunicação? Vocês acham que a	Vafeas, Hughes e Hilton (2016); Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018)

	empresa conseguiu reverter essa situação?	
--	---	--

Fonte: Elaborado pela Autora.

### 3.2.2 Quanto ao recurso conhecimento

A segunda categoria proposta engloba o principal recurso em serviços que é o foco desta tese, o recurso do conhecimento. Essa categoria possui como elementos: o acesso que os atores possuem aos conhecimentos necessários e o seu contato anterior com esse conhecimento (GRÖNROOS, 2012; PAYNE; STOBACKA; FROW, 2008; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), a integração do conhecimento (LECLERCQ; HAMMEDI; PONCIN, 2016; LINTULA; TUUNANEN; SALO, 2017; PLÉ; CHUMPITAZ, 2010) e a renovação do conhecimento (LECLERCQ; HAMMEDI; PONCIN, 2016).

Vargo e Lusch (2016) apresentam, na LDS, a premissa fundamental 4, na qual afirmam que os recursos operantes são recursos fundamentais para benefícios estratégicos. No caso desta tese, o recurso operante é o conhecimento e, portanto, com base nessa premissa, justifica-se essa categoria.

Ainda referente ao recurso, Grönroos (2012) defende que o que determina o serviço é a forma como o cliente interage com os recursos, nesse caso, o conhecimento. Nesse sentido, Leclercq, Hammédi e Poncin (2016) defendem que a criação de valor ocorre por meio da interação da troca de recursos. Sendo assim, a compreensão do acesso ao recurso conhecimento, sua integração pelo cliente e a renovação do conhecimento no serviço auxiliam na mitigação da codestruição do valor.

#### 3.2.2.1 Acesso ao conhecimento

O acesso ao conhecimento é o primeiro elemento na categoria recurso, considerando-se que sem acesso ao conhecimento, seja um novo conhecimento ou não, não é possível que haja serviço. Prahalad e Ramaswamy (2004) publicaram o primeiro modelo de cocriação de valor que contempla o acesso como o primeiro aspecto para que haja cocriação de valor.

Já Lintula, Tuunanen e Salo (2017), em seu modelo de codestruição de valor, comentam que os clientes podem ter tido contato anterior com o mesmo conhecimento e o integrado de forma diferente. Ou seja, experiência prévia que pode determinar expectativas referentes ao mesmo conhecimento.

Portanto, o acesso ao recurso conhecimento é um dos fatores que apoia a mitigação da codestruição de valor, uma vez que é o primeiro passo na interação do cliente com o recurso.

### *3.2.2.2 Integração do conhecimento*

O segundo elemento trata da integração do conhecimento e esse é o motivo que os autores afirmam ser o que propicia a codestruição de valor (LINTULA; TUUNANEN; SALO, 2017; PLÉ; CHUMPITAZ, 2010). A integração é definida devido à aplicação do conhecimento pelo cliente.

Plé e Chumpitaz (2010) afirmam que a falha na integração dos recursos pode ocasionar a codestruição de valor. Lintula, Tuunanen e Salo (2017) corroboram nesse sentido e comentam que a não integração do recurso, seja pelo mau uso ou pela perda do conhecimento, é um dos principais motivos para a codestruição de valor.

Por conseguinte, a compreensão da capacidade do cliente em integrar o recurso conhecimento do serviço possibilita a mitigação da codestruição de valor durante a interação.

### *3.2.2.3 Renovação do conhecimento*

O terceiro e último elemento referente ao recurso é a renovação do conhecimento. Leclercq, Hammedi e Poncin (2016) afirmam que, por meio da interação entre cliente, empresa e recursos, potencialmente, o cliente pode desenvolver novos recursos por meio do processo de aprendizagem.

Assim, o acesso e a integração do conhecimento, durante o serviço, possibilitam que o cliente renove o conhecimento por meio da aprendizagem, desenvolvendo, então, novos conhecimentos. Porém, conforme apontam Leclercq, Hammedi e Poncin (2016), nem todos os clientes possuem o potencial para a renovação do conhecimento.

A renovação do conhecimento, pelo cliente, proporciona uma nova forma de aplicar um conhecimento e, conseqüentemente, um novo conhecimento. Considerando-se que o conhecimento é um recurso raro e difícil de imitar em termos estratégicos (GRANT, 1996), surge um novo conhecimento: possibilidade de diferenciação e vantagem competitiva.

### *3.2.2.4 Investigando o recurso conhecimento*

O Quadro 15 contempla as perguntas que foram utilizadas para análise referente à categoria Recurso do Conhecimento. As questões foram adaptadas do instrumento de Kianto e Andreeva (2014), da categoria sobre Gestão Estratégica do Conhecimento.

As perguntas serão direcionadas às empresas e aos clientes. Para a empresa prestadora de serviço, foram questões sobre o acesso ao conhecimento: como a empresa avalia se o cliente

possui acesso ao conhecimento e se a empresa auxiliou o cliente a ter acesso aos conhecimentos-base. Quanto à integração do conhecimento, foi questionado se a empresa auxiliou o cliente a aplicar os conhecimentos e quais barreiras foram encontradas. Por fim, quanto à renovação do conhecimento, se o cliente criou conhecimentos novos a partir do serviço prestado e quais barreiras o cliente enfrentou na criação dos novos conhecimentos.

Para o cliente, sobre o acesso ao conhecimento, foi questionado se ele já teve contato anterior com o conhecimento necessário para o serviço e se a empresa prestadora do serviço auxiliou de alguma forma. Quanto à integração do conhecimento, se foi possível aplicar os conhecimentos entregues no serviço e como isso aconteceu. Quanto à renovação do conhecimento, se foi possível criar novos conhecimentos e se a empresa prestadora do serviço auxiliou de alguma forma nesse processo.

Quadro 15 - Instrumento de coleta de dados da categoria recurso conhecimento

<b>Elementos</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Autores</b>
<b>Instrumento para aplicar na empresa prestadora do serviço</b>		
Acesso ao conhecimento	Vocês possuem algum processo ou ação para identificar se o cliente possui uma base de conhecimento para o serviço contratado?	Pralhad e Ramaswamy (2004); Payne, Stobacka e Frow (2008); Grönroos (2012).
	Você auxiliou, de alguma maneira, o cliente a ter acesso aos conhecimentos base para o serviço? Como?	
Integração do conhecimento	Como você ajudou o cliente a aplicar os conhecimentos entregues com o serviço na empresa dele?	Plé e Chumpitaz, (2010); Lintula, Tuunanen e Salo, (2017).
	Quais as barreiras que o cliente teve para aplicar os conhecimentos entregues com o serviço?	
Renovação do conhecimento	Você sabe se o cliente criou conhecimentos novos com o serviço executado?	Leclercq, Hammedi e Poncin (2016).
	Na sua opinião, quais as barreiras que impediram o cliente de criar conhecimentos novos? Como você ajudou-o com isso?	
<b>Instrumento para aplicar no cliente</b>		
Acesso ao conhecimento	A sua empresa teve acesso a algum treinamento ou informação de base antes de contratar o serviço?	Pralhad e Ramaswamy (2004); Payne, Stobacka e Frow (2008); Grönroos (2012).
	A empresa X te ajudou com os conhecimentos necessários para a execução do serviço? Como?	
Integração do conhecimento	A sua empresa conseguiu aplicar os conhecimentos entregues com o serviço?	Plé e Chumpitaz, (2010); Lintula, Tuunanen e Salo, (2017)
	Como foi para aplicar o conhecimento na sua empresa? A empresa X ajudou? Como?	
Renovação do conhecimento	Você acha que a sua empresa criou conhecimentos novos com o serviço executado? Pode dar um exemplo?	Leclercq, Hammedi e Poncin (2016).
	A empresa X auxiliou nesse processo? Como isso aconteceu?	

Fonte: Elaborado pela Autora.

### 3.2.3 Quanto ao relacionamento e engajamento

Por fim, discute-se a categoria relacionamento e engajamento, que engloba elementos que visam o alinhamento de expectativas por meio da transparência e da confiança entre os envolvidos (JÄRVI; KÄHKÖNEN; TORVINEN, 2018; LINTULA; TUUNANEN; SALO, 2017; PLÉ; CHUMPITAZ, 2010; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Além de incluir a conexão entre os envolvidos no serviço, abordam-se também as questões de poder entre os atores que estão interagindo (JÄRVI; KÄHKÖNEN; TORVINEN, 2018; LECLERCQ; HAMMEDI; PONCIN, 2016; VAFEAS; HUGHES; HILTON, 2016).

Vargo e Lusch (2016) apresentam, na LDS, a premissa fundamental 11, na qual defendem que a cocriação de valor é coordenada por meio de instituições geradas por atores e arranjos institucionais. Nesse sentido, o relacionamento e o engajamento entre empresa e cliente dependem dos atores e dos arranjos das duas instituições, o que envolve alinhamento de expectativas e conexão entre os envolvidos.

Enquanto a comunicação e a interação implicam apresentar algo novo por meio do recurso conhecimento ao cliente, é o relacionamento e o engajamento entre empresa e cliente que possuem maior peso para determinar se a interação será uma cocriação ou codestruição de valor. É pela confiança mútua (JÄRVI; KÄHKÖNEN; TORVINEN, 2018; VAFEAS; HUGHES; HILTO, 2016), transparência (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004) e equilíbrio, no que se refere ao poder e à dependência (LECLERCQ; HAMMEDI; PONCIN, 2016; VAFEAS; HUGHES; HILTO, 2016), tanto na empresa quanto no cliente, que se terá um relacionamento e engajamento, principalmente por parte do cliente, uma vez que ele é o beneficiário no serviço.

#### 3.2.3.1 Alinhamento de expectativas

O alinhamento de expectativas é o primeiro elemento da categoria comunicação e engajamento, uma vez que a interação envolve dois atores (empresa e cliente), faz-se necessário o alinhamento de expectativas.

Segundo a literatura científica, a ausência de expectativas claras é o motivo de codestruição de valor mais citado (JÄRVI; KÄHKÖNEN; TORVINEN, 2018; LINTULA; TUUNANEN; SALO, 2017; PLÉ; CHUMPITAZ, 2010). Além disso, quando não há alinhamento de expectativas, percebe-se a falta de confiança, conforme citado por Vafeas,

Hughes e Hilto (2016) e por Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018) e, conseqüentemente, a ausência de transparência entre empresa e cliente (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004).

Observa-se que os modelos de cocriação de valor não apontam sobre alinhamento de expectativas ou confiança entre cliente e empresa, apenas o modelo de Prahalad e Ramaswamy (2004) menciona a transparência que deve existir na relação entre empresa e cliente. Assim, o alinhamento de expectativas se destaca entre os estudos de codestruição de valor, o que demonstra ser um elemento fundamental da mitigação de codestruição de valor no serviço.

### *3.2.3.2 Conexão*

O segundo elemento referente a esta categoria é a conexão. Vafeas, Hughes e Hilto (2016) apontam que o desequilíbrio de poder, ou dependência, é motivo da codestruição de valor.

Nesse sentido, Leclercq, Hammedi e Poncin (2016), em seu modelo de cocriação de valor, apontam o grau de conexão entre os atores e a distância do poder entre os envolvidos como determinantes na cocriação de valor. Ou seja, na interação entre cliente e empresa, além da comunicação, há o uso do Recurso Conhecimento e o alinhamento de expectativas, que são fundamentais para se criar um comprometimento entre os envolvidos e gerar engajamento.

Portanto, sem equilíbrio de poder e de conexão entre empresa e cliente não será possível um relacionamento com confiança e, por conseguinte, um engajamento para a troca de conhecimento, causando a codestruição de valor no serviço.

### *3.2.3.3 Identificando o relacionamento e engajamento*

Para a análise referente ao relacionamento e ao engajamento, questionou-se as empresas sobre o alinhamento de expectativas: como foi desenvolvido o relacionamento com o cliente, quais ferramentas foram utilizadas para alinhar expectativas, quais barreiras impediram a empresa de ter um melhor relacionamento com o cliente. O questionamento sobre conexão envolveu: se houve conexão com o cliente e como aconteceu, se houve disputa de poder e, se sim, como a empresa agiu, como foi o engajamento do cliente no serviço, quais barreiras impediram o cliente de engajar mais durante o serviço.

Para os clientes, questionou-se sobre o alinhamento de expectativas: como foi o relacionamento com a empresa, se em algum momento a empresa buscou alinhar as expectativas com eles e quais barreiras impediram que houvesse um relacionamento melhor entre empresa e cliente. Quanto à conexão, os clientes foram questionados sobre: como foi a

conexão com a empresa, se houve disputa de poder e como foi resolvida a questão, como foi o engajamento deles durante o serviço e se existiram barreiras que impediram um maior engajamento por parte deles.

Quadro 16 - Instrumento de coleta de dados da categoria relacionamento e colaboração

<b>Elementos</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Autores</b>
<b>Instrumento para aplicar na empresa prestadora do serviço</b>		
Alinhamento de Expectativas	Conte como se construiu o relacionamento entre a sua empresa e o cliente X.	Payne, Stobacka e Frow (2008); Grönroos (2012); Leclercq, Hammedi e Poncin (2016)
	Foi usada alguma ferramenta para alinhar as expectativas com o cliente X?	Plé e Chumpitaz (2010); Lintula, Tuunanen e Salo (2017); Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018)
	Na sua opinião, quais barreiras impediram vocês de terem um melhor relacionamento com o cliente?	Prahalad e Ramaswamy (2004); Plé e Chumpitaz (2010); Lintula, Tuunanen e Salo (2017); Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018)
Conexão	Você acredita que houve conexão com o cliente X? Poderia contar em que momento isso aconteceu?	Vafeas, Hughes e Hilton (2016); Leclercq, Hammedi e Poncin (2016)
	Para você, o relacionamento com o cliente X foi de igual para igual? Ou houve disputa de poder? Caso sim, a empresa tomou alguma ação para reverter a situação?	
	Como foi o engajamento do cliente durante o serviço?	
	Existem barreiras que impediram o cliente de se engajar mais durante o serviço? Quais?	
<b>Instrumento para aplicar no cliente</b>		
Alinhamento de Expectativas	Conte como foi o relacionamento entre a sua empresa e o cliente X.	Payne, Stobacka e Frow (2008); Grönroos (2012); Leclercq, Hammedi e Poncin (2016)
	Em algum momento a empresa X alinou as expectativas com vocês?	Plé e Chumpitaz (2010); Lintula, Tuunanen e Salo (2017); Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018)
	Na sua opinião, quais barreiras impediram vocês de terem um melhor relacionamento com a empresa X?	Prahalad e Ramaswamy (2004); Plé e Chumpitaz (2010); Lintula, Tuunanen e Salo (2017); Järvi, Kähkönen e Torvinen (2018)
Conexão	Você acredita que houve conexão com a empresa X? Poderia contar em que momento isso aconteceu?	Vafeas, Hughes e Hilton (2016); Leclercq, Hammedi e Poncin (2016)
	Para você, o relacionamento com a empresa X foi de igual pra igual? Ou houve disputa de poder? Caso sim, foi tomada alguma ação para reverter a situação?	
	Como foi o engajamento por parte de vocês durante o serviço?	



	Existem barreiras que impediram de ter mais engajamento durante o serviço? Quais?	
--	---	--

Fonte: Elaborado pela Autora.

### 3.3 CONSIDERAÇÕES DA SEÇÃO

O *framework* para análise proposto possui três categorias: a comunicação e a interação, o recurso conhecimento e o relacionamento e engajamento. Durante um serviço, todas essas categorias podem acontecer concomitante ou isoladamente, uma vez que todas as interações entre cliente e empresa auxiliam na cocriação ou na codestruição de valor do serviço. Ou seja, as categorias são complementares e não excludentes entre si. Contudo, ressalta-se que, ao acontecer isoladamente, ela causa impacto em uma próxima interação, mesmo sendo de outra categoria, portanto, as categorias se retroalimentam, ou seja, o efeito de uma interação influencia em uma próxima interação.

É válido ressaltar que o *framework* para análise, proposto por apresentar as categorias de análises e seus elementos, descrevendo aspectos relevantes para promover a cocriação e mitigar a codestruição de valor durante o serviço, auxilia na compreensão e possibilita a definição de ação pela empresa, principalmente para mitigar a codestruição de valor, o que pode ser considerado um *framework*, como definido por Snow e Benford (1988) e Creed, Langstraat e Scully (2002).

Por meio do *framework* para análise observa-se quais ações propiciam cocriação de valor e quais mitigam a codestruição de valor. Percebe-se, ainda, quais estão relacionadas e, por meio da identificação dessas ações, foram propostas diretrizes para que as empresas de serviço possam cocriar cada vez mais e evitar a codestruição de valor.

No próximo capítulo será apresentado o percurso metodológico de aplicação desta pesquisa.

## 4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Neste capítulo será descrito o procedimento metodológico da pesquisa, que contempla a caracterização, os procedimentos utilizados e o contexto de aplicação da pesquisa.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se por ter uma abordagem qualitativa, sendo a sua natureza de pesquisa aplicada, uma vez que seu objetivo é apresentar diretrizes que irão dar suporte ao *framework* para mitigar a codestruição de valor em serviços intensivos em conhecimento por meio da GC.

Merrian (2009) explica que a abordagem da pesquisa qualitativa tem como objetivo descobrir o significado de um fenômeno e/ou compreender a experiência de um determinado grupo e ou organização. Creswell (2010) observa que, nessa abordagem, o pesquisador tenta estabelecer o significado do fenômeno investigado a partir do ponto de vista dos participantes.

Figura 10 - Caracterização da pesquisa



Fonte: Elaborado pela Autora.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa é prescritiva, já que possibilita através da análise dos dados a indicação de ação para as empresas de serviços intensivos em conhecimento. A seguir serão apresentados os procedimentos para coleta de dados e o universo pesquisado.

## 4.2 DESIGN SCIENCE RESEARCH

Para o desenvolvimento desta pesquisa foi utilizada a metodologia de *Design Science Research* que objetiva a solução de problemas por meio da conexão do conhecimento teórico em um contexto prático. A DSR possui, como objetivo estudar, pesquisar e investigar, valendo-se de processo rigoroso de projeção de artefatos para resolver problemas e avaliar o que foi projetado, além de comunicar os resultados obtidos (LACERDA *et al.*, 2013).

“No paradigma DSR, o conhecimento e a compreensão de um domínio do problema, e, sua solução, são alcançados graças à construção e aplicação de um artefato projetado” (BAX, 2013, p. 301). Como principais atividades dessa metodologia Lacerda *et al.* (2013), afirmam que são conscientizar, sugerir, desenvolver, avaliar e concluir.

A DSR é orientada para a avaliação dos resultados por meio da aplicação ou experimentos do artefato. Ou seja, é uma metodologia característica de pesquisa pragmática, centrada no problema e orientada para a prática. Nesse sentido Bax (2013, p. 308) afirma que “a resolução de problemas práticos envolve investigar os objetivos das partes interessadas e a avaliação de soluções envolve a aplicação de critérios de partes interessadas”.

Na DSR os artefatos são representações simbólicas e podem ser considerados a conexão entre o ambiente interno e o ambiente externo. Como artefatos pode-se dizer que são modelos, construtos, métodos ou instanciações e que envolvem dois processos o desenvolvimento e a avaliação do artefato (HEVNER; MARCH; PARK, 2004).

Hevner, March e Park (2004) estabelecem sete diretrizes para auxiliar os pesquisadores a entenderem os requisitos para que a pesquisa utilizando a DSR seja eficaz: a primeira diretriz orienta a condução da pesquisa considerando que o objetivo deve ser um artefato; a segunda, que o problema seja relevante e útil; a terceira, consiste na avaliação rigorosa e fundamentada nas exigências empresariais; a quarta, que a contribuição para a área de conhecimento do artefato deve ser verificável, nova e interessante; a quinta, consiste em usar métodos rigorosos de pesquisa; a sexta, orienta ao uso eficiente de recursos de forma a ter conhecimento e domínio da aplicação, da solução, além de ser um processo interativo para receber *feedback*; a sétima, sugere a comunicação dos resultados para o público-alvo.

Bax (2013) considera a DSR como a metodologia apropriada para a condução de pesquisas científicas na gestão da informação e do conhecimento aliando o rigor científico à aplicação prática.

#### 4.2.1 *Design Science Research* aplicada a esta pesquisa

A abordagem da DSR é o método que fundamenta a pesquisa quando o objetivo é o desenvolvimento de um artefato para solução de problemas. Portanto, por intermédio da identificação do problema, é possível definir os resultados esperados por meio de artefato desenvolvido, para demonstrar, validar e comunicar buscando alterar condições para um estado melhor.

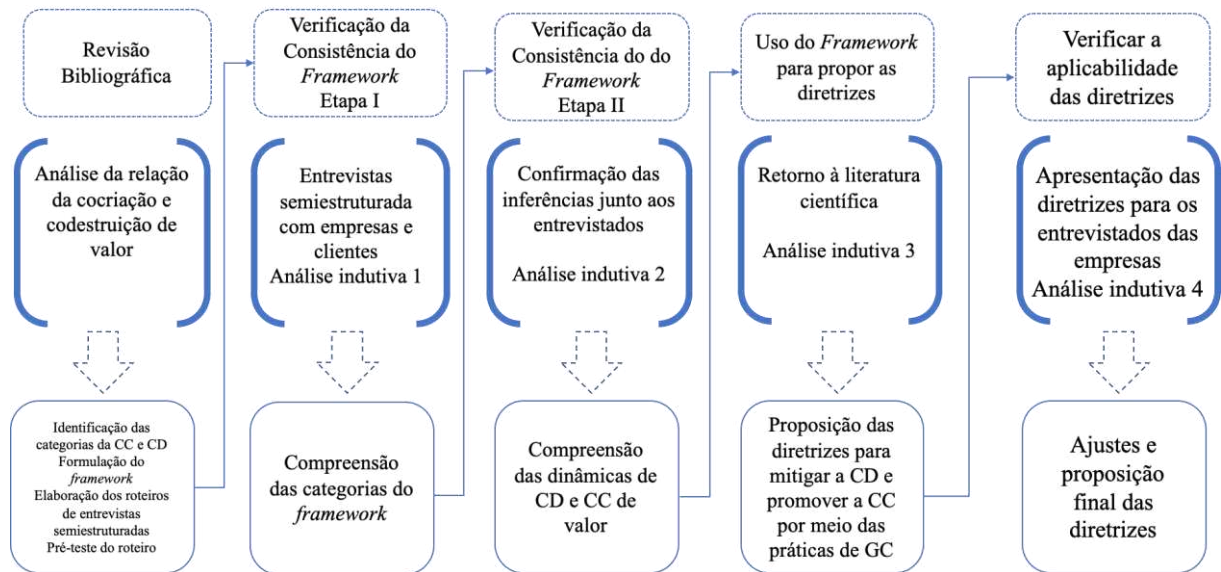
No caso desta tese, justifica-se o uso desse método uma vez que foram desenvolvidas diretrizes para mitigar a codestruição e promover a cocriação de valor em serviços intensivos em conhecimento, buscando alterar o estado de percepção de valor durante o serviço.

Usando a DSR (Figura 11), a primeira etapa desta tese consistiu em realizar a busca sistemática da literatura identificando o problema através da análise dos modelos e estudos sobre cocriação e codestruição de valor em serviços. A análise dos modelos foi realizada de forma indutiva, de acordo com Creswell (2010), sendo desenvolvida por meio de padrões, categorias e interpretações do pesquisador. Com isso foi possível atender o objetivo específico 1 desta tese.

Com base na investigação da literatura, foi desenvolvido e proposto o *framework* de análise para mitigar a codestruição de valor e promover a cocriação de valor do serviço, cumprindo o objetivo específico 2 da tese. O desenvolvimento do *framework* (artefato 1) incluiu levantamento dos modelos e seus aspectos chaves da CCV e CDV já apresentados na literatura, após a compreensão desses aspectos os mesmos foram agrupados em categorias e seus elementos: Comunicação e Engajamento, Recurso do Conhecimento e Relacionamento e Colaboração.

Após a definição e compreensão do significado de cada categoria e seus elementos, foi possível desenvolver o roteiro semiestruturado de entrevista (instrumento de coleta de dados, artefato 2) para cada categoria do *framework* levando em consideração duas finalidades: obter informações sobre como foi o processo de interação durante o serviço intensivo em conhecimento e validar a proposta do *framework*.

Figura 11 - Percurso metodológico segundo a DSR



Fonte: Elaborado pela Autora.

Em janeiro de 2021, foi apresentado e verificada a consistência do *framework* com 3 especialistas em serviços intensivos em conhecimento com objetivo de incorporar melhorias. Como critério de escolha dos especialistas foi utilizada a formação acadêmica e científica de pesquisa envolvendo o tema e a prática em empresas intensivas em conhecimento. Diante dessa verificação através de entrevistas com os especialistas, identificou-se que a categoria Comunicação e Interação deveria ser ajustada para Comunicação e Engajamento, uma vez que o engajamento significa a participação ativa dos envolvidos e a interação apenas a comunicação entre eles.

Outro ajuste realizado diz respeito à categoria Relacionamento e Engajamento, uma vez que engajamento está ligado à comunicação e participação ativa. Os especialistas sugeriram substituir por colaboração, que significa fazer junto, passando então a categoria a ser denominada Relacionamento e Colaboração. Além disso, por sugestão de dois dos especialistas, dentro dessa categoria, substitui-se o elemento conexão por comprometimento, uma vez que se trata de envolvimento, responsabilidade e confiança.

Após os ajustes no *framework*, foi realizado o pré-teste dos roteiros para as entrevistas semiestruturadas com outros 3 especialistas que orientaram fazer a inclusão de uma breve explicação sobre o objetivo da pesquisa, sobre o *framework* proposto com suas categorias, e incluir perguntas sobre quais foram as barreiras encontradas em cada elemento do *framework*.

Os roteiros semiestruturados das entrevistas foram desenvolvidos de forma diferente para os clientes (APÊNDICE A) e para as empresas (APÊNDICE B).

A segunda etapa da pesquisa consistiu em verificar a consistência do *framework* proposto por meio de entrevistas semiestruturadas com empresas e seus clientes. Por intermédio das entrevistas e da análise indutiva 1 buscou-se sintetizar as entrevistas para análise geral das impressões e na sequência análise das percepções das categorias propostas no *framework* no contexto das empresas pesquisadas.

De janeiro a julho de 2021, foram realizadas dezessete (17) entrevistas semiestruturadas com gestores e clientes de três empresas de serviço. As entrevistas foram utilizadas para compreender o significado atribuído pelos entrevistados (MARTINS; THEÓPHILO, 2009), com base em suas vivências e experiências.

O convite foi enviado pelo *whatsapp*, para as empresas e clientes. Todos os convidados aceitaram participar da pesquisa. Primeiramente, foi realizada 1 entrevista com um *expert* de cada empresa, totalizando 3 entrevistas com *experts* das empresas, e 1 com 1 gestor de cada empresa, totalizando 3 entrevistas com gestores. Após, foram realizadas 12 entrevistas com os clientes das empresas participantes. Os clientes escolhidos foram aqueles indicados pelas empresas e utilizou-se, como critério de seleção, aqueles a quem foi possível ter fácil acesso e que o serviço havia sido finalizado nos últimos 3 meses. Dentre as entrevistas realizadas com os clientes, 1 delas precisou ser excluída devido à qualidade da gravação não possibilitar a transcrição e análise.

As entrevistas realizadas duraram cerca de 50 minutos, aconteceram de forma presencial com os representantes da empresa (gestores e *experts*), em suas próprias empresas, e por vídeo chamada com os clientes, sendo solicitada a autorização da gravação do áudio para posterior transcrição e análise, juntamente com anotações durante as entrevistas.

Para análise, foram codificados as empresas e seus clientes, sendo Empresa A como E1, Empresa B como E2 e Empresa C como E3. Já os clientes foram codificados na ordem em que foram entrevistados, sendo clientes da Empresa A como C1, clientes da Empresa B como C2 e clientes da Empresa C como C3, as letras após o código inicial, por exemplo C1a, o “a” indica que foi o primeiro cliente daquela empresa a ser entrevistado.

Utilizando a técnica de análise temática de Braun, os dados coletados foram transcritos, na sequência analisados e descritos em temas, tendo as categorias do *framework* como guia, o que permitiu apresentar e organizar os dados.

Passou-se, então, para a terceira etapa que consistiu em verificar a consistência das inferências junto aos entrevistados, o que levou à compreensão das dinâmicas de cocriação e codestruição de valor (análise indutiva 2). A análise indutiva 2 resultou em identificar os aspectos de CCV e CDV para cada categoria do *framework* e como esses aspectos contribuem para mitigar ou promover a CCV e a CDV, cumprindo o objetivo específico 3 da tese.

As inferências da análise dos dados foram confirmadas junto aos entrevistados, sendo 3 representantes das empresas, uma vez que são elas que aplicarão em seu processo de serviço a fim de verificar a consistência dos achados. Para ter a percepção do cliente se a aplicação das diretrizes era viável, foi possível entrevistar 3 representantes dos clientes (um de cada empresa), escolhidos utilizando-se o critério de disponibilidade em participar dessa etapa de pesquisa.

A quarta etapa consistiu no uso do *framework* para propor as diretrizes mediante o retorno à literatura e da análise indutiva 3. Diante das inferências, dos comentários dos entrevistados e do retorno a literatura científica foram propostas diretrizes para mitigar a codestruição de valor e promover a cocriação de valor por meio da GC.

Por fim, foi verificada a aplicabilidade das diretrizes com os três gestores das empresas por meio de apresentação presencial e discussão das diretrizes, permitindo a análise indutiva 4 e com isso os ajustes para proposição final das diretrizes (artefato 3) e o atendimento do objetivo específico 4 da tese.

### 4.3 UNIVERSO DE PESQUISA APLICADA

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas com três pequenas empresas de serviços intensivos em conhecimento, sendo entrevistados dois gestores e cerca de quatro clientes de cada uma. A escolha das empresas se justifica por serem empresas de serviços intensivos em conhecimento, estarem localizadas na região de Florianópolis e pela pesquisadora ter fácil acesso aos seus gestores.

A primeira foi a Empresa A, especializada em consultoria e gestão de recursos humanos com foco em seleção de pessoas, mentorias e desenvolvimento de lideranças. Possui mais de 12 anos de existência, cerca de 6 colaboradores e seus clientes são da área de tecnologia. O serviço prestado pela Empresa A consiste em frequência de interações, desde a compreensão da necessidade do cliente, encontros e reuniões para desenvolvimento do escopo de trabalho até a entrega final, permitindo o desenvolvimento da entrega e experiência do cliente durante o serviço.

A segunda participante foi a Empresa B, que é certificadora da qualidade de clínicas de fisioterapia e possui 8 anos de existência e 3 colaboradores. Seu serviço é caracterizado pelo nível de interação. O serviço, que consiste na certificação da qualidade, possui começo, meio e fim bem delimitados, uma vez que o objetivo é claro e único para todos os clientes.

Já a terceira, denominada Empresa C, é especializada em desenvolvimento de estratégias de marca, comunicação e propaganda. Possui mais de 10 anos de existência e 23 colaboradores. Seu serviço é caracterizado por ter começo, meio e fim bem claros e interações frequentes entre empresa e cliente.

Os entrevistados escolhidos foram os gestores, por serem os responsáveis estratégicos pelo serviço e, portanto, quem decide e define o processo de interação entre cliente e empresa, e o *expert* da empresa de serviço, uma vez que é a principal pessoa envolvida no processo do serviço intensivo em conhecimento, que é o especialista no tema. Por parte do cliente, foi escolhido e entrevistado os gestores, ou seja, os decisores de cada cliente.

#### 4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE OS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos desta tese incluíram a busca sistemática da literatura que apontou um conjunto de elementos da cocriação e codestruição de valor que indicam a possibilidade de gestão sobre o processo de cocriação e codestruição de valor. Mediante esta compreensão identificou-se categorias e elementos, traduzidos em perguntas que suportam estabelecer as diferentes ações e interações do cliente e da empresa.

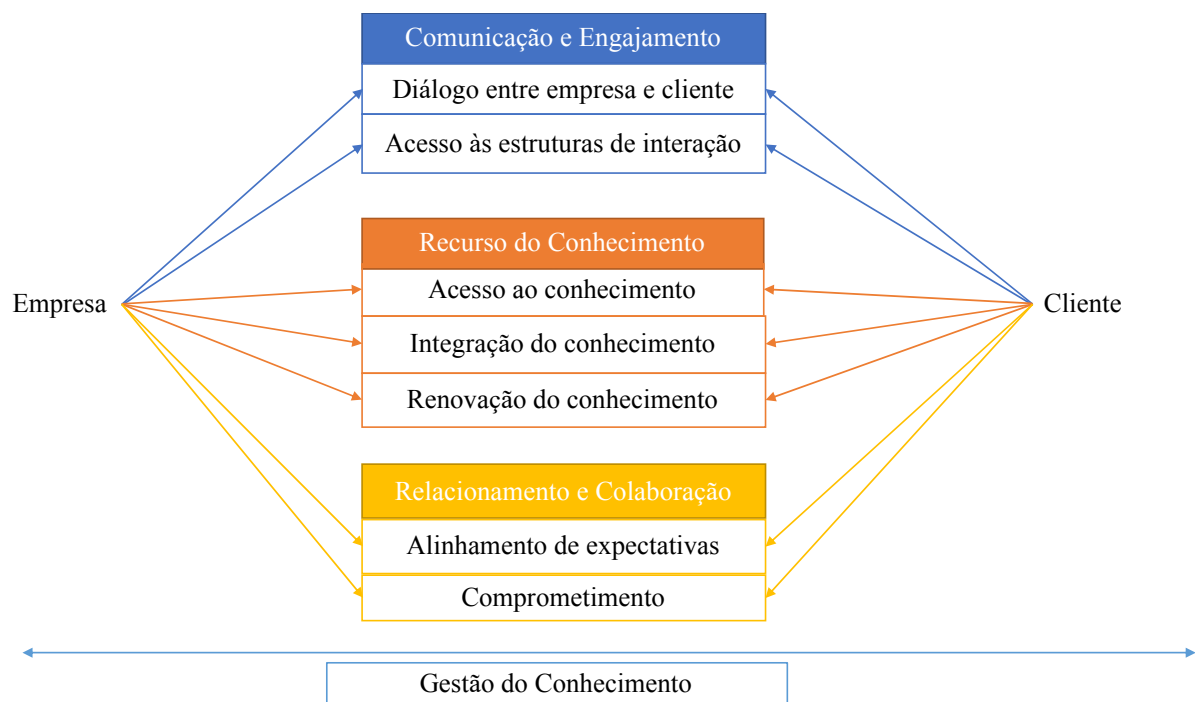
A seguir, serão apresentados os aspectos identificados sobre cocriação e codestruição de valor por meio das entrevistas semiestruturadas e sua verificação da consistência. Por fim, são expostas as contribuições, ou seja, as diretrizes para mitigar a codestruição de valor e promover a cocriação de valor em serviços.



## 5 ASPECTOS IDENTIFICADOS SOBRE COCRIAÇÃO E CODESTRUÇÃO DE VALOR EM SERVIÇO

Este capítulo apresenta a análise dos dados e resultados da coleta de dados realizada por meio de entrevistas, com base nas categorias do *framework* proposto: Comunicação e Engajamento, Recursos do Conhecimento e Relacionamento e Colaboração. Serão descritos os dados em cada categoria e seus elementos e os dados serão apresentados sob a ótica do cliente, sob a ótica da empresa e sob ótica de ambos.

Figura 12 - *Framework* para mitigar CDV e promover a CCV após ajustes



Fonte: Elaborado pela Autora.

Ao final de cada categoria será esclarecido sobre seus aspectos e, por fim, considerações classificando cada aspecto em inibidor ou catalisador da Cocriação (CCV) ou Codestruição (CDV) de valor em serviços intensivos em conhecimento.

### 5.1 CATEGORIA COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO

A categoria Comunicação e Engajamento é composta pelos elementos diálogo e acesso às estruturas de interação entre clientes e empresas. A seguir, serão apresentadas as análises dos dados e suas inferências quanto aos principais aspectos apontados nas entrevistas realizadas.

Figura 13 - Categoria comunicação e engajamento

Comunicação e Engajamento
Diálogo entre empresa e cliente
Acesso às estruturas de interação

Fonte: Elaborado pela Autora.

### 5.1.1 Diálogo

Esse elemento tem como objetivo a compreensão de como acontece o diálogo entre empresa e cliente. Nesse sentido, a primeira pergunta buscou identificar como se desenvolve o diálogo entre as empresas de serviço e seus clientes e a segunda procurou observar quais as barreiras que dificultaram o diálogo entre empresa e cliente.

#### *I - Sob a ótica do cliente*

Para os todos os clientes entrevistados o diálogo foi desenvolvido de forma clara e objetiva à medida que o alinhamento acontecia. Já, como barreira, os clientes citaram a dificuldade em compreender o começo, meio e fim do serviço, ou seja, ter clareza do processo completo. Além disso, apontaram que o processo interno envolvendo diversos gestores e líderes prejudica o desenvolvimento do serviço.

#### *II - Sob a ótica da empresa*

Na visão da empresa, quanto ao diálogo, os entrevistados apontaram que respeitar o tempo do cliente é fundamental, uma vez que cada um tem seu processo interno de comunicação e tomada de decisão, o que influencia na frequência e forma de dialogar com a empresa. Esse achado vem corroborar com o estudo de Echeverri e Salomonson (2017) que afirma que a construção recíproca do conhecimento e o recurso compartilhado de compreensão mútua das prioridades é alcançado por meio da coordenação do diálogo e sincronização dos pontos de vista que fornecem tempo e intervalo para diálogo e exploração personalizada de significado.

### *III- Sob a ótica do cliente e da empresa*

Para os entrevistados o diálogo é o principal aspecto a ser considerado durante o serviço. Os entrevistados, tanto do cliente quanto da empresa, destacam que o diálogo envolve, principalmente, o alinhamento frequente entre cliente e empresa. Esse aspecto está alinhado com autores que apontam que, para haver comunicação, é preciso interação constante e, com isso, ocorre o alinhamento entre empresa e cliente (GRONROSS, 2012; JÄRVI; KÄHKÖNEN; TORVINEN, 2018; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Assim, a empresa pode compreender as necessidades, recursos e estruturas necessárias para o cliente e o cliente pode contribuir para que o serviço atenda suas necessidades.

Outro ponto destacado pelos entrevistados consiste em possuir mais de um decisor, por parte do cliente, no processo do serviço, tornando o processo lento e burocrático, havendo, ainda, a possibilidade de perda de informação e falta de alinhamento das expectativas entre os envolvidos. Nesse sentido, os entrevistados afirmam que o alinhamento entre equipes da empresa e do cliente não é apenas necessário mas, principalmente, deve ser frequente entre os decisores (*expert* do serviço e o líder do cliente), uma vez que pode existir diversas áreas envolvidas dentro da equipe do cliente e da empresa.

Outro aspecto, quanto ao diálogo, é reforçado quando a empresa demonstra conhecimento técnico e auxilia na resolução de problemas do cliente. A empresa conquista confiança e, com isso, o cliente tende a interagir, dialogar, engajar e colaborar com mais frequência durante o serviço, promovendo a cocriação de valor. É o que Payne, Storbacka e Frow (2008) nomeiam como encontro de apoio da empresa e cliente.

Nesse mesmo sentido, os entrevistados, tanto do cliente quanto da empresa, destacam que é importante que o *expert* seja acessível e acompanhe o serviço, fazendo interações e engajando para fortalecer a relação de confiança e a colaboração entre cliente e empresa.

Por fim, segundo os entrevistados, a troca de pessoas na equipe (*turnover*) seja do cliente, seja da empresa, provoca esforço extra que exige diálogo e alinhamento intencional, visando a colaboração e o desenvolvimento de relacionamento e confiança evitando a codestruição de valor.

#### **5.1.2 Acesso às estruturas de interação entre clientes e empresas**

Quanto ao acesso às estruturas de interação entre clientes e empresas, foi perguntado quais os canais mais utilizados para a comunicação, se o acesso aos canais era fácil e se houve alguma falha ou problema de acesso às estruturas para interação.

### *I- Sob a ótica do cliente*

Na visão dos clientes, a dificuldade para acessar algum canal de comunicação foi apontada por 2 clientes, que levantaram contratempos iniciais para acessar reuniões *on-line*, mas, após algumas reuniões, foi possível acessar facilmente. Além disso, uma das empresas tem portal de comunicação e, de acordo com os clientes, é uma barreira uma vez que preferem ter contato direto, especialmente via *whatsapp* e, de preferência, com o *expert*.

### *II- Sob a ótica da empresa*

Na visão das empresas, os entrevistados apontaram que o acesso para interação se dá com maior frequência pelo *whatsapp*, porém quando se trata de formalização de decisão, contratos e documentos as empresas preferem que os clientes usem o *e-mail* como forma de registro oficial.

### *III- Sob a ótica do cliente e da empresa*

Os entrevistados apontaram como principais canais de interação: o *whatsapp*, *e-mails*, reuniões *on-line*, reuniões presenciais, *workshops* e ligações de telefone.

Quando questionados sobre falhas ou problemas de acesso às estruturas de comunicação, ficou evidente que, quando não está claro o principal canal de comunicação, as informações se perdem entre os diversos canais utilizados, dificultando o resgate ou acesso às mesmas.

Por fim, os entrevistados apontam que os encontros presenciais tendem a criar um maior engajamento e possibilidade de diálogo entre empresa e cliente, além da proximidade fortalecer o relacionamento entre eles, uma vez que podem ser observados aspectos como comportamentos, forma de organização e estruturas de relacionamento entre as equipes, além da linguagem em si.

## **5.1.3 Aspectos sobre a comunicação e o engajamento**

Ao analisar os dados coletados, pode-se observar os aspectos apontados pelos entrevistados sobre a categoria comunicação e engajamento. Quanto ao diálogo, destacam-se aspectos como alinhamento frequente entre a empresa e o cliente, o envolvimento de diversos decisores, o auxílio da empresa (e especialmente do *expert*) para resolver problemas do cliente, o acesso ao *expert* e o *turnover* na equipe. Já sob a ótica da empresa, compreender e respeitar o tempo do cliente merece destaque quando se considera os fatores internos de cada cliente.

Quanto ao acesso às estruturas de interação entre clientes e empresa, em alguns momentos, há dúvida sobre qual canal utilizar gerando ainda uma dificuldade em resgatar e

acessar informações já discutidas anteriormente, além disso percebe-se o uso de diversos canais de interação (*e-mail*, telefone, *whatsapp*, plataformas de reuniões *on-line*, reuniões presenciais, etc.). Por fim, os entrevistados apontaram que os encontros presenciais promovem uma melhor percepção de proximidade.

A seguir apresenta-se o quadro resumo, com os aspectos identificados nas entrevistas, referentes a cada elemento sob a ótica do cliente, da empresa e de ambos.

Quadro 17 - Análise de dados da categoria comunicação e engajamento

<b>Categoria Comunicação e Engajamento</b>	
<b>Diálogo</b>	
Sob a ótica do cliente	Cliente possui dificuldade em compreender o começo, meio e fim do serviço.
	O processo interno, quando envolve diversos gestores e líderes, torna-se lento.
Sob a ótica da empresa	Respeitar o tempo de cada cliente.
Sob a ótica do cliente e da empresa	Alinhamento frequente entre cliente e empresa.
	Envolver os decisores do cliente.
	Auxílio da empresa (e especialmente do <i>expert</i> ) para resolver problemas do cliente.
	Acesso ao <i>expert</i> .
	<i>Turnover</i> de equipes.
<b>Acesso às Estruturas de Interação</b>	
Sob a ótica do cliente	Dificuldade em acessar alguns canais de interação pela tecnologia.
Sob a ótica da empresa	Uso de <i>whatsapp</i> e <i>e-mail</i> , sendo que <i>e-mail</i> é utilizado para formalização de decisão e documentos.
Sob a ótica do cliente e da empresa	Uso de diversos canais de interação geram confusão e dificuldade em resgatar as informações.
	Encontros presenciais promovem uma melhor percepção de proximidade.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Com base nos aspectos identificados, foi possível classificar cada aspecto em inibidor ou catalisador para Cocriação de Valor e Codestruição de Valor em serviços na categoria comunicação e engajamento que serão apresentados a seguir.

#### **5.1.4 Inferências sobre a categoria comunicação e engajamento**

As interações e troca de conhecimento, durante o serviço, entre cliente e empresa, permeiam o diálogo e o acesso às estruturas de interação nos serviços intensivos de conhecimento. Os aspectos apontados demonstram que os clientes buscam proximidade com a

empresa, em especial com o *expert* e essa proximidade será apontada novamente nas categorias Recurso do Conhecimento e Relacionamento e Colaboração.

No quadro abaixo são apresentados os aspectos e quais são inibidores ou catalisadores da CCV e da CDV e, na sequência, é apresentada a análise de cada um.

Quadro 18 - Aspectos inibidores e catalisadores da categoria comunicação e engajamento

<b>Ótica</b>	<b>Aspectos da Comunicação e Engajamento</b>	<b>Inibidor CCV</b>	<b>Catalisador CCV</b>	<b>Inibidor CDV</b>	<b>Catalisador CDV</b>
Sob a ótica do cliente	Cliente possui dificuldade em compreender o começo, meio e fim do serviço.				X
	Dificuldade em acessar alguns canais de interação pela tecnologia.	X			
Sob a ótica da empresa	Respeitar o tempo do cliente.		X		
	Uso de <i>whatsapp</i> e <i>e-mail</i> , sendo que <i>e-mail</i> é usado para formalização de decisão e documentos.			X	
Sob a ótica do cliente e da empresa	Diversos decisores envolvidos.	X			
	<i>Turnover</i> de equipe				X
	Uso de diversos canais de interação geram confusão e dificuldade em resgatar informação.	X			
	Alinhamento frequente entre empresa e cliente.		X		
	Acesso e diálogo com o <i>expert</i> .			X	
	Encontros presenciais promovem uma melhor percepção de proximidade.			X	

Fonte: Elaborado pela Autora.

#### I- Sob a ótica do cliente

O primeiro aspecto identificado para a comunicação e o engajamento pelos clientes foi a dificuldade de entender o processo do serviço intensivo em conhecimento, tornando-se um catalisador da codestruição de valor no serviço intensivo em conhecimento. Não compreendendo o começo, o meio e o fim, o cliente tende a se comunicar e se engajar menos. Esse mesmo aspecto foi apontado, também, nos modelos de codestruição de valor, como falha

de alinhamento de expectativas (JÄRVI; KÄHKÖNEN; TORVINEN, 2018; LINTULA; TUUNANEN; SALO, 2017; PLÉ; CHUMPITAZ, 2010) ou, de forma mais ampla, como falta de informação (JÄRVI; KÄHKÖNEN; TORVINEN, 2018) e comunicação inadequada (VAFEAS; HUGHES; HILTON, 2016).

Nas entrevistas, destaca-se o trecho do cliente onde ele diz:

[...] se tá cobrando o dobro do que todo mundo cobra e a gente não tá percebendo valor, tem que tá muito mais claro, tem que ter mais clareza o início, meio e fim daquele projeto e não só assim: "Fica tranquilo que vai dar tudo certo (C3d).

Ainda sob a ótica do cliente, percebe-se que, quando possui dificuldade de acesso aos canais que permitem as interações de comunicação e engajamento devido à tecnologia, passa a inibir a cocriação de valor uma vez que não há como interagir, se comunicar e engajar. Essa dificuldade no acesso aos canais de interação é citada nos estudos de cocriação de Pralahad e Ramaswamy (2004) e Grönroos (2012), onde afirmam que sem o acesso às estruturas de interação é possível que o cliente não se comunique e engaje, conforme relato:

Ontem, inclusive, a gente teve retorno, tem duas meninas selecionadas e que a gente tá com uma plataforma lá que tem que entrar em mais um lugar pra ver a informação, só que a gente não sabia e aí não se comunicou (C1a).

## *II- Sob a ótica da empresa*

Pela ótica da empresa, respeitar o tempo de cada cliente pode ser considerado um catalisador da cocriação de valor. Como cada cliente tem seu tempo, cultura e processos internos é preciso ter engajamento e proximidade do cliente durante o serviço para que haja a cocriação, como ilustrado pela empresa abaixo:

[...] então a gente vai dando direcionamentos e uma das coisas que eu gosto muito é respeitar o tempo de cada gestor de cada empresa, vai ajustando, é um crescimento assim (E2b).

As empresas apontaram, igualmente, que os clientes preferem usar, geralmente, o *whatsapp* e *e-mail*, sendo que o *e-mail* é utilizado para formalizar decisão e documentos, inibindo, assim, a codestruição de valor do serviço. A seguir um trecho relatando esse aspecto:

(*whatsapp*). o grupo é a nossa referência. É um ponto positivo, porque a gente registra as conversas, então, assim, uma aprovação, alguma coisa que vai passar dali pra frente que pode nos causar um certo problema, então a gente registra... Ata de reunião, assim, alguma coisa mais, abertura de *briefing*, assim, é por *e-mail*. Mas é de fácil comunicação, os clientes até preferem o *WhatsApp* porque hoje em dia tá todo mundo com o celular na mão (E3b).

### III- Sob a ótica da empresa e do cliente

Ambos apontam que, se não houver engajamento dos decisores, a codestruição de valor pode acontecer. Porém, quando o processo interno envolve os diversos gestores e líderes é provável criar uma dependência entre eles, tornando o processo lento. Portanto, o envolvimento de diversos decisores pode ser considerado um inibidor da cocriação de valor. Esse aspecto é indicado no modelo de codestruição de Vafeas, Hughes e Hilton (2016) e de cocriação de Lecquercq, Hammedi e Poncin (2016) quando os autores destacam a importância do engajamento dos atores envolvidos no serviço. Nesse sentido, segue relato de cliente:

Como a gente tem muitos clientes internos, são muitas expectativas pra gente conseguir atingir e, às vezes, fica um pouco demorado o processo de aprovação, ou até mesmo do entendimento do que que é o objetivo daquele trabalho (C3a).

Outro aspecto apontado por clientes e empresas foi o *turnover* de equipes. A mudança de pessoas durante o serviço, seja do cliente, seja da empresa, acarreta riscos e, em algumas situações, dá-se um passo atrás no processo, necessitando novos alinhamentos. Não foi identificado, na literatura levantada, nenhum aspecto tratando do *turnover* de equipe, porém nas entrevistas fica evidente que esse se torna um catalisador da codestruição de valor de serviços intensivos em conhecimento, considerando a perda e o esforço para nivelar o conhecimento e o processo do serviço com a nova pessoa conforme exposto pelo cliente:

Teve um trabalho sobre os quarenta anos, nessa mesma época tinha entrado no nosso circuito uma gerente de *marketing*, que é nossa gerente de *marketing*, e foi a primeira solicitação que ela fez e ela até teve o cuidado de fazer uma *call* e falar sobre o assunto, explicar o que que ela queria daquele trabalho sobre aniversário de quarenta anos e tudo mais. Aconteceu que a E3 entendeu outra coisa e aí, na hora de apresentar o trabalho, foi horrível (C3a).

A dificuldade no regaste da informação também foi descrita pelos entrevistados, tanto clientes quanto empresas, especialmente quando se usa diversos canais de comunicação sendo um inibidor da cocriação de valor. Ou seja, a falta de acesso às informações e conhecimentos compartilhados (GRÖNROOS, 2012; PRALAHAD; RAMASWAMY, 2004) tornam as interações e a comunicação inadequada (LECQUERCQ; HAMMEDI; PONCIN, 2016; VAFEAS; HUGHES; HILTON, 2016), sendo difícil resgatar informações e conhecimentos já compartilhados. Abaixo apresenta-se relato de uma das empresas:

[...] a coisa da comunicação pelo *WhatsApp* é que não fica tudo registrado num formato que a gente possa encontrar com facilidade (E1a).



Quanto ao alinhamento frequente entre empresa e cliente, foi citado, por ambas as partes, e possui um destaque quando os entrevistados apontam que é um facilitador para a comunicação e engajamento entre eles, ou seja, um catalisador da cocriação de valor em serviços intensivos em conhecimento. Considerando que a interação que acontece durante o serviço e o próprio serviço é dinâmica, é necessário que o alinhamento entre empresa e cliente seja frequente (GRONROSS, 2012; JÄRVI; KÄHKÖNEN; TORVINEN, 2018; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004), como ilustra o cliente:

A gente tem uma reunião de pauta toda quarta-feira três da tarde, onde todo mundo fala,...para falar tanto da pauta ...Antes era picado, cada dia da semana ali, elas falavam com uma unidade de negócio e a gente viu que não era tão legal, porque a gente não sabia o que tava rolando.. Que a gente consegue saber exatamente o que está na pauta e em que estágio está na pauta (C3a).

Outro aspecto percebido, sob a ótica dos clientes e das empresas, é ter o acesso e o diálogo com o *expert* do serviço emergindo de forma significativa. O *expert* é o profissional da empresa, que desempenha um serviço especializado no tema contratado e essa proximidade inibe a codestruição de valor. Para os entrevistados, o acesso direto ao *expert* e a disponibilidade do profissional para dialogar e resolver os problemas do cliente são os aspectos fundamentais, visando facilitar a comunicação e engajamento entre cliente e empresa, conforme apontado no trecho da entrevista com cliente:

Mas é que assim, a gente sempre teve um canal muito aberto com a [*expert*], sabe? Então, ela nunca... a gente sempre... a gente nunca se privou de solicitá-la quando a gente achasse necessário ou quando algum líder em específico achava necessário, assim"... deve tá cansada de mim já, porque eu incomodo ela pra caramba... Então, eu aprendi muito coisa com ela, assim, bem legal (C1c).

Por fim, clientes e empresas afirmam que os encontros presenciais são catalisadores da cocriação de valor, auxiliando na interação e na proximidade, facilitando a comunicação e o engajamento. A seguir um pequeno trecho ilustrando a percepção da empresa sobre esse aspecto:

A distância física ela impede a questão...presença também faz muita diferença assim no vínculo com os colaboradores para gerar essa confiança porque eu preciso da confiança dos gestores e eu preciso da confiança dos colaboradores, senão eu não consigo fazer as mudanças (E2b).

Essa mesma visão é apontada por Echeverri e Salomonson (2017) quanto aos serviços presenciais, onde os autores afirmam que quanto mais frequentes e informativos forem os

encontros, mais os clientes e empresas tendem a se sentir bem e, com isso, cocriar valor durante o serviço.

## 5.2 CATEGORIA RECURSO CONHECIMENTO

A segunda categoria proposta contempla os elementos acesso ao conhecimento, integração do conhecimento e renovação do conhecimento. Serão apresentadas as análises dos dados coletados referentes a essa categoria, seus principais aspectos apontados nas entrevistas semiestruturadas e inferências.

Figura 14 - Categoria recurso do conhecimento

<b>Recurso do Conhecimento</b>
Acesso ao conhecimento
Integração do conhecimento
Renovação do conhecimento

Fonte: Elaborado pela Autora.

### 5.2.1 Acesso ao conhecimento

O primeiro elemento é o acesso ao conhecimento, que consiste em compreender o acesso ao conhecimento do cliente, uma vez que, sem esse, dificilmente será possível integrar e renovar o conhecimento. Para isso foi questionado se o cliente já tinha alguma experiência anterior com esse tipo de serviço, se a empresa forneceu treinamento ou informação de nivelamento antes de iniciar o serviço e, por fim, se a empresa ajudou com os conhecimentos necessários para execução do serviço (caso sim, como aconteceu).

E para as empresas foi questionado se possuía algum processo ou ação para identificar se o cliente dispõe de uma base de conhecimento para o serviço contratado (por exemplo: questionário, perguntas sobre experiência anterior com esse tipo de serviço), se a empresa auxilia o cliente a ter acesso aos conhecimentos base para o serviço. Em caso afirmativo, como isso acontece (por exemplo: *workshop*, palestras, café para troca de conhecimento).

#### *I- Sob a ótica do cliente*

Sob a ótica do cliente, os entrevistados destacaram o aspecto da entrega de manuais e ferramentas para auxiliar no acesso ao conhecimento. Os clientes que receberam algum material ressaltaram a importância de ter o conhecimento explicitado para visualizar de forma clara e poder consultar a qualquer momento.

## *II- Sob a ótica da empresa*

As empresas apontaram que, na primeira reunião com o cliente, buscam identificar se o cliente já teve experiência anterior com o tipo de serviço. Segundo as entrevistas, quando o cliente não possui experiência anterior com o tipo de serviço, seja por antes não ter recurso financeiro ou de tempo, o serviço contratado passa a ser uma prioridade e, portanto, a empresa percebe que o cliente dá atenção e valor ao serviço vislumbrando como oportunidade de aprender.

## *III- Sob a ótica do cliente e da empresa*

Na ótica do cliente e da empresa ambos apontaram que as situações nas quais há falta de conhecimento do cliente podem resultar em dificuldade para colaborar e cocriar durante o serviço. Já no caso dos clientes que viveram uma experiência negativa em serviços similares, segundo os entrevistados, isso determina a expectativa do serviço atual (LINTULA; TUUNANEM; SALO, 2017). Pelo relato dos entrevistados, uma experiência anterior negativa, por parte dos clientes, ocasiona falta de confiança na entrega do novo serviço.

Outro aspecto levantado quanto ao acesso ao conhecimento é a resistência a mudanças (JÄRVI; KÄHKÖNEN; TORVINEN, 2018). Os entrevistados apontaram que um novo conhecimento pode provocar insegurança e maior esforço por parte do cliente já que ele precisará aprender sobre o tema em questão para interagir, colaborar e cocriar durante o serviço.

Por fim, quando questionados se a empresa ajudou com os conhecimentos necessários para execução do serviço, ambos afirmam que quando o *expert* demonstra conhecimento técnico e compartilha esse conhecimento e experiência durante o serviço, com o auxílio de reuniões, ligações, mentorias, o cliente fica mais seguro e isso contribui para a interação e desenvolvimento da confiança entre cliente e empresa.

### **5.2.2 Integração do conhecimento**

O segundo elemento da categoria Recurso Conhecimento é a integração do conhecimento definida como a aplicação do conhecimento pelo cliente. Para compreender sobre este elemento, foram realizadas perguntas para os clientes como: se ele conseguiu aplicar os conhecimentos entregues com o serviço (por exemplo um novo processo, melhoria em um produto) e como foi a aplicação do conhecimento, se a empresa de serviço ajudou (se sim, como?), por exemplo, com reuniões periódicas, *webinar*, mentoria.

Para as empresas, as perguntas buscaram compreender como a empresa ajudou o cliente a aplicar os conhecimentos (por exemplo um novo processo, melhoria de produto) e

quais as barreiras que o cliente teve para aplicar os conhecimentos entregues com o serviço (por exemplo: falta de pessoas, falta de conhecimento, cultura organizacional, problemas com a liderança ou equipe).

#### *I- Sob a ótica do cliente*

Sob a ótica do cliente, esses afirmaram que foi possível integrar o conhecimento melhorando ou criando novos processos e que isso aconteceu quando o *expert* da empresa de serviço compartilhou experiência e demonstrou como pode ser feito. Para os clientes, é nas interações com a empresa de serviço, em especial com o *expert*, por meio de reuniões, mentorias, manuais e ferramentas apresentadas que acontece a integração dos recursos (LECLERCQ; HAMMEDI; PONCIN, 2016).

Ou seja, considerando a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), os mecanismos que possibilitam a externalização e a internalização do conhecimento durante o serviço podem contribuir para a cocriação de valor na visão do cliente.

#### *II- Sob a ótica da empresa*

As empresas afirmaram que foi possível ajudar os clientes na integração do Recurso Conhecimento por meio de reuniões e mentorias, e que existiram barreiras como *turnover* da equipe e, em alguns momentos, falta de conhecimento do cliente.

Sobre *turnover* da equipe, os entrevistados da empresa apontaram que a mudança de pessoas na equipe, durante o serviço, é uma barreira não só no acesso ao conhecimento mas também da integração do conhecimento, uma vez que novas pessoas podem não ter o conhecimento essencial ou, ainda, não acompanharam o processo do serviço e o que foi feito até o momento sendo necessário um novo alinhamento ou nivelamento do conhecimento.

O segundo ponto levantado como barreira para integração do conhecimento pelas empresas foi a falta de conhecimento do cliente, especialmente conhecimento a respeito do serviço contratado, dificultando o acesso ao conhecimento, como apontado no acesso ao conhecimento e, conseqüentemente, na integração.

#### *III- Sob a ótica do cliente e da empresa*

Ambos, clientes e empresas, apontaram dois aspectos que influenciam na renovação do conhecimento: o líder do cliente estar comprometido com o serviço e ter acompanhamento e apoio do *expert* na integração do conhecimento.

O aspecto comprometimento do líder, por parte do cliente, segundo os entrevistados, é um catalisador na cocriação de valor por meio da comunicação para a equipe e demais decisores do valor do serviço, além do seu envolvimento durante o serviço. Considerando que

os serviços envolvem mudanças de comportamento, artefatos e conhecimentos (MILES, 2005), a liderança pode contribuir recorrendo à comunicação com a equipe. Isso é um valor percebido ao se comprometer e engajar durante o serviço.

Quanto ao acompanhamento e apoio do *expert* na integração do conhecimento, os entrevistados apontaram ser uma ação que contribui para a cocriação de valor durante o serviço (GRONROSS, 2012; PAYNE; STORBACKA; FROW, 2008). Analisando as respostas dos entrevistados, percebe-se uma dificuldade na estruturação para integração do conhecimento, quando não foi registrado (explicitado) durante o serviço, o que justifica a necessidade de ter o acompanhamento do *expert* durante a integração do conhecimento pelo cliente.

### **5.2.3 Renovação do conhecimento**

O terceiro e último elemento da categoria Recurso do Conhecimento é a renovação do conhecimento, ou seja, o desenvolvimento de novos recursos e, conseqüentemente, novos conhecimentos.

Para compreender a renovação do conhecimento, foi questionado ao cliente se ele acredita que foi possível inovar fazendo uso dos conhecimentos adquiridos com o serviço executado (como novos processos, produtos) e se a empresa de serviço auxiliou nesse processo (se sim, como aconteceu).

Já para a empresa foi questionado se ela sabia que o cliente criou novos conhecimentos com o serviço executado (novos produtos, processos), se a sua empresa cooperou nessa renovação e quais eram as barreiras que impediram o cliente de criar novos conhecimentos.

#### *I- Sob a ótica do cliente*

Quanto à renovação do conhecimento, apenas um entrevistado, do grupo dos clientes, apontou que houve renovação do conhecimento. Esse cliente afirmou que se não fosse pela experiência do serviço não seria possível, na pandemia do COVID-19, lançar um novo protocolo de serviço rapidamente. Os demais clientes não evidenciaram situações de renovação do conhecimento.

#### *II- Sob a ótica da empresa*

Nesse sentido, as empresas informaram que não acompanham seus clientes após a entrega do serviço e, em virtude disso, não sabiam informar se haviam criado novos conhecimentos após o término do serviço.

#### *III- Sob a ótica do cliente e da empresa*

Tanto os clientes quanto as empresas apontaram, como barreira, uma expectativa que o cliente possui de que o *expert* irá tomar a decisão pela empresa na busca por renovação do conhecimento e, não apenas isso, mas, também, do *expert* executar as ações necessárias para renovação do conhecimento pelo cliente.

Nessa situação percebe-se que é preciso que haja engajamento e cultura de interesse por parte do cliente (LECLERCQ; HAMMEDI; PONCIN, 2016) a fim de que a renovação do conhecimento aconteça para além o serviço. Destaca-se que, em serviços intensivos em conhecimento, o engajamento e colaboração do cliente se faz necessário para mitigar a codestruição de valor e promover a cocriação de valor do serviço.

Nesse mesmo sentido, é a dependência do cliente que o impede de realizar as mudanças necessárias (VAFEAS; HUGHES; HILYON, 2016) ou seja, a tomada de decisão e a renovação do conhecimento. Se a confiança não se estabelece entre cliente e empresa, essa dependência pode acontecer (JÄRVI; KÄHKÖNEN; TORVINEN, 2018).

Portanto, o cliente, ao depender do *expert* para tomar decisão e buscar renovar o conhecimento, está exposto à possibilidade de codestruição de valor, uma vez que o cliente faz parte do processo do serviço e a renovação do conhecimento consiste em um novo conhecimento, um recurso estratégico capaz de possibilitar a diferenciação (GRANT, 1996).

#### **5.2.4 Aspectos sobre recurso do conhecimento**

Considerando os dados coletados nas entrevistas no que tange ao acesso ao conhecimento, destaca-se, sob a ótica do cliente, a possibilidade de ter manuais e ferramentas que facilitem o acesso ao conhecimento. Já sob a ótica da empresa, quando o cliente não possui experiência anterior corrobora no sentido de, o cliente, dar valor ao serviço contratado.

Sob a ótica do cliente e da empresa, os aspectos destacados, quanto ao acesso ao conhecimento pelos entrevistados, foram que a falta de conhecimento do cliente dificulta a cocriação durante o serviço; o cliente ter vivido experiência anterior negativa que determina expectativa do serviço atual; resistência a mudança por parte do cliente; e o cliente confiar no *expert* e sentir-se seguro quando esse compartilha conhecimento, experiências e resolve problemas.

Quanto à integração do conhecimento, sob a ótica do cliente, apontaram que é preciso que o *expert* demonstre e compartilhe experiência de como fazer e, sob a ótica da empresa, o *turnover* de equipes e a falta de conhecimento do cliente são barreiras para a integração do conhecimento. Sob a ótica do cliente e da empresa, é preciso que o líder esteja comprometido

durante o serviço e que o cliente tenha acompanhamento e apoio do *expert* na integração do conhecimento.

Por fim, quanto à renovação do conhecimento, sob a ótica do cliente, afirmaram que a experiência do serviço pode ou não proporcionar renovação do conhecimento. Já sob a ótica do cliente e da empresa, ambos percebem que há dependência do *expert* para tomar decisão e renovar o conhecimento no cliente.

Apresenta-se, a seguir, o quadro resumo com os aspectos identificados, referentes a cada elemento na visão do cliente, da empresa e de ambos quanto à categoria do Recurso Conhecimento.

Quadro 19 - Análise dados da categoria recurso conhecimento

<b>Categoria Recurso Conhecimento</b>	
<b>Acesso ao Conhecimento</b>	
Sob a ótica do cliente	Acesso ao conhecimento por meio de manuais, ferramentas, que facilitam acesso ao conhecimento.
Sob a ótica da empresa	Cliente que não possui experiência anterior tende a dar mais valor ao serviço.
Sob a ótica do cliente e da empresa	Falta de conhecimento do cliente dificultando a colaboração e a cocriação durante o serviço.
	Cliente ter vivido experiência anterior negativa que determina a expectativa do serviço atual.
	Resistência a mudança por parte do cliente, uma vez que um novo conhecimento pode gerar insegurança e maior esforço.
	Cliente confia no <i>expert</i> e se sente seguro quando esse compartilha conhecimento, ferramentas e resolve problemas do cliente.
<b>Integração do Conhecimento</b>	
Sob a ótica do cliente	<i>Expert</i> demonstra e compartilha experiência de como fazer.
Sob a ótica da empresa	<i>Turnover</i> de equipes.
	Falta de conhecimento do cliente.
Sob a ótica do cliente e da empresa	Líder está comprometido durante o serviço.
	Acompanhamento e apoio do <i>expert</i> na integração do conhecimento.
<b>Renovação do Conhecimento</b>	
Sob a ótica do cliente	Experiência do serviço proporciona renovação do conhecimento.
Sob a ótica da empresa	Não houve acompanhamento da empresa após a entrega e, por isso, não sabem informar.
Sob a ótica do cliente e da empresa	Depender do <i>expert</i> para tomar decisão e renovar o conhecimento

Fonte: Elaborado pela Autora.

Com base nos aspectos da categoria do Recurso Conhecimento, fazendo uso das entrevistas, foi possível classificar cada aspecto em inibidor ou catalisador para CCV e para CDV em serviços. Esses serão apresentados a seguir.

### 5.2.5 Inferências sobre a categoria recurso do conhecimento

Os elementos acesso ao conhecimento, integração do conhecimento e renovação do conhecimento são recursos operantes e, portanto, fundamentais para benefícios estratégicos, especialmente em empresas de serviços intensivos em conhecimento. Percebe-se que passando do acesso à integração, chegando na renovação do conhecimento, os entrevistados apontaram poucas informações confirmando que, para os clientes e empresas entrevistadas, houve dificuldade, especialmente, no processo de renovação do conhecimento quanto a esse recurso.

No quadro a seguir é apresentado cada aspecto e sua classificação como inibidores ou catalisadores para cocriação e codestruição de valor nos serviços, referente à Categoria Recurso do Conhecimento.

Quadro 20 - Aspectos inibidores e catalisadores da categoria recurso do conhecimento

<b>Ótica</b>	<b>Aspectos do Recurso Conhecimento</b>	<b>Inibidor CCV</b>	<b>Catalisador CCV</b>	<b>Inibidor CDV</b>	<b>Catalisador CDV</b>
Sob a ótica do cliente	Acesso ao conhecimento por meio de manuais e ferramentas		X		
	Experiência do serviço proporciona renovação do conhecimento		X		
Sob a ótica da empresa	Turnover de equipes				X
	Cliente sem experiência anterior tende a dar mais valor ao serviço		X		
Sob a ótica da empresa e cliente	Falta de conhecimento do cliente	X			
	Cliente viveu experiência anterior negativa				X
	Resistência a mudança por parte do cliente				X
	Depender do <i>expert</i> para tomar decisão				X
	<i>Expert</i> compartilha conhecimento e mostra como fazer, acompanhamento e apoio		X		
	Líder comprometido durante o serviço				X

Fonte: Elaborada pela Autora.



### *I- Sob a ótica do cliente*

O aspecto acesso ao conhecimento por meio de manuais e ferramentas foi apontado pelos clientes como um aspecto que catalisa a cocriação de valor do serviço, uma vez que serve de suporte para consultas sendo uma maneira de explicitar o conhecimento. A seguir um trecho da entrevista com cliente que exemplifica:

[...] elas já tinham o manual, aí enfim, elas já tinham todo esse manual, aí, deixa eu te falar, muito mais fácil, porque você sabe aonde que elas tão se guiando, você vai estudar aquela referência pra você ir trilhar. Porque no primeiro foi, ficou muito, muito subjetivo (C2b).

O segundo aspecto apontado pelos clientes é a experiência de serviço que proporciona a renovação do conhecimento, o que significa um novo conhecimento que tende a catalisar a cocriação de valor do serviço. Ou seja, o desenvolvimento do processo e da experiência do serviço pode conduzir o cliente à renovação do conhecimento por meio da criação de novos serviços, processos, etc. Nesse sentido, corroborando com a ideia de a experiência do cliente catalisar a cocriação de valor, o estudo de Codá e Farias (2022, p.520) indica que “o valor também é contextual, pessoal e resultado de atitudes, afetos, satisfação ou julgamentos baseados em comportamentos situados no consumo experiência (valor no contexto)”. O trecho de entrevista com um cliente revela este aspecto:

[...] como a qualidade veio pra ajustar os fluxos todos de atendimento, de processo, operação, então hoje é muito mais fácil a gente criar um serviço (C2b).

### *II- Sob a ótica da empresa*

Sob a ótica da empresa, surge mais uma vez o *turnover* de equipes. A mudança e troca de pessoas envolvidas no serviço pode ser considerado um catalisador da codestruição de valor. Uma vez que o conhecimento e experiências vividas com as pessoas que saíram não são as mesmas das pessoas novas que entram, conforme apontado em entrevista com uma das empresas:

[...] Eles tiveram uma grande mudança porque entrou uma nova gerente... E a gente teve uma primeira impressão dela muito ruim assim, motivada por uma falta de comunicação. Porque a gente teve uma reunião com ela, com a equipe dela, nos passaram uma coisa, pra essa campanha dos 40 anos, aí isso foi bem constrangedor, e daí a gente foi apresentar a campanha, ela olhou e falou assim, ‘Não é nada disso que eu quero’ (E2b).

Ainda, sob a ótica da empresa, o cliente sem experiência anterior costuma dar mais valor ao serviço, ou seja, tende a participar e colaborar com maior frequência e interesse, sendo

um catalisador na cocriação de valor do serviço conforme citado por uma das empresas no trecho abaixo:

[...] a gente dá mais atenção ainda, porque eles são clientes que vão dar muito, muito, muito valor, porque nunca tiveram coragem de pagar um serviço assim antes e agora estão tendo e entendendo a importância e se envolvem durante o serviço (E1a).

### *III- Sob a ótica do cliente e da empresa*

Sob a ótica do cliente e da empresa, o primeiro aspecto identificado é a falta de conhecimento do cliente, em alguns momentos limitando sua contribuição durante o serviço e, assim, inibindo o processo de cocriação de valor do serviço conforme o relato:

[...] a pessoa não tem nem conhecimento de que tipo de processo é certo, como fazer as coisas....Então, essa pessoa complica muito o meu meio de campo, porque ela não pede coisas que deveria pedir praquele trabalho, porque ela não sabe que precisa, né? (E3a).

Outra barreira levantada é o cliente ter vivido uma experiência anterior negativa, provocando desconfiança e insegurança quanto à entrega do serviço e, portanto, tornando-se um catalisador da codestruição de valor durante o serviço intensivo em conhecimento. Järvi Kahkonen e Torvinen (2018) afirmam ser natural que o cliente compare os serviços ao ter experiências anteriores, que podem ser negativas (CDV) ou positivas (CCV). Os autores sugerem que seja aplicado ao cliente algumas tarefas para que ele se comprometa no novo serviço. A seguir trecho da entrevista com um dos clientes exemplificando:

E assim, também como eu falei, a gente vinha de uma experiência ruim, então foi um ponto positivo ali da reunião, mas a gente ficou assim, ainda com o pé atrás, assim: ‘Ai, vamos ver. Vamos ver como é que vai ser quando vir o candidato, porque vai ser a resposta final de que o serviço valeu a pena’ (C1d).

O terceiro aspecto é a resistência a mudanças, por parte dos clientes, impedindo uma maior abertura ao novo, o que inclui um novo conhecimento. Pode, também, ser considerado um catalisador da codestruição de valor do serviço, conforme citado por um dos clientes:

[...] a gente tinha que mostrar esse projeto pra outra diretora especializada nessa parte e fazer ela comprar a ideia. Nossa, mas foi difícil, porque ela falava, assim, ‘Mas o quê que vai agregar valor?’, porque ela é mais da parte do convênio, mais da parte comercial, ela Em que momento que isso vai agregar valor pra gente, que a gente vai ter um diferencial pra indicar as operadoras de saúde? Ai foi bem trabalhoso. Quase que a gente não fechou, porque ela não via sentido, né, porque era uma coisa nova (C2b).

Ainda sob a ótica do cliente e da empresa, depender do *expert* para tomar a decisão, torna-se um catalisador da codestruição de valor considerando que a participação, interação e envolvimento do cliente é essencial para cocriação de valor do serviço. A seguir um trecho da entrevista com uma das empresas expondo este ponto de vista:

[...] eu sempre falo que eu não vou fazer isso para você, tem coisas que eu vou fazer para você e te entregar, mas tem coisas que dependem dele quanto gestor que são decisões importantes e essa falta de foco atrapalha bastante sim (E2b).

O quinto aspecto consiste em o *expert* compartilhar conhecimento, como fazer, acompanhar, dar apoio, estar próximo e trocar com o cliente. Isso é um catalisador na cocriação de valor do serviço. Conforme afirma o estudo de Wang *et al.* (2019), “os serviços intensivos em conhecimento representam um processo de resolução de problemas que, muitas vezes, é de alta credibilidade e interdependência”, como apontado por uma das empresas no trecho a seguir:

Eu acho que quando eu entendo o cenário dele, falo a verdade já e já entrego o resultado pra ele na reunião de briefing ou nas propostas ou nas reuniões iniciais. Eu já entrego conhecimento, eu já falo pra ele que independente de se fechar ou não, ele pode me ligar pra qualquer coisa e ter dicas e propostas (E1a).

Por fim, a liderança do cliente, comprometida durante o serviço, é o aspecto apontado pelos entrevistados como de suma importância, conforme exposto neste trecho por uma das empresas:

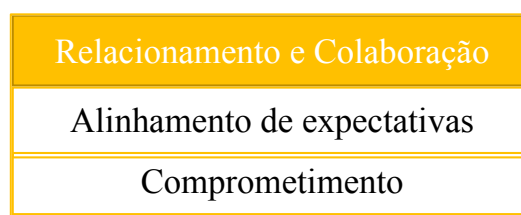
A forma como o gestor lida é totalmente importante, totalmente, reflete no resultado. É líder, é... tem que tá comprometido com o processo (E2a)

Portanto, o líder tem papel de guiar e comunicar a equipe sobre o que é importante, contribuindo de forma a inibir a codestruição de valor durante o serviço intensivo em conhecimento.

### 5.3 CATEGORIA RELACIONAMENTO E COLABORAÇÃO

A última categoria proposta compreende os elementos: alinhamento de expectativas e comprometimento. A seguir, serão apresentadas as análises dos dados referentes a essa categoria, seus principais aspectos apontados nas entrevistas e inferências.

Figura 15 - Categoria relacionamento e colaboração



Fonte: Elaborado pela Autora.

### 5.3.1 Alinhamento de expectativas

O primeiro elemento da categoria Relacionamento e Colaboração é o alinhamento de expectativas, que acontece a qualquer momento do serviço e repetidas vezes, uma vez que a interação durante o serviço intensivo em conhecimento é constante.

Para a coleta de dados foi questionado aos clientes e empresas como o relacionamento foi construído, se as expectativas foram alinhadas (se sim, como aconteceu, se foi usada alguma ferramenta) e, por fim, quais barreiras impediram que houvesse um melhor relacionamento entre cliente e empresa.

#### *I- Sob a ótica do cliente*

Dentre os dados coletados, sob a ótica do cliente, destaca-se que os avanços durante o serviço não estão claros para o cliente e, portanto, não é possível desenvolver indicadores que apontem o resultado alcançado. Nas entrevistas, os clientes afirmaram que ter clareza dos objetivos e, se possível, de indicadores, é fundamental para sua compreensão da evolução. Esse resultado corrobora com o estudo de Payne, Storbacka e Frow (2008, p. 86) que afirma que o “processo de criação de valor do cliente pode ser definido como uma série de atividades executadas pelo cliente para atingir um determinado objetivo.”

Quando falamos em serviços intensivos em conhecimento o resultado pode ser, aparentemente, intangível, a exemplo do serviço de mentoria. Nessa situação, a pessoa, ao passar pelo processo de mentoria, pode não vislumbrar os resultados alcançados, uma vez que se trata de atitudes e comportamentos. Portanto, ter objetivos e indicadores definidos auxilia na percepção de valor do cliente contribuindo para cocriação de valor do serviço.

#### *II- Sob a ótica da empresa*

Já pela ótica da empresa, os entrevistados apontaram que o relacionamento foi construído respeitando o tempo de cada cliente, uma vez que cada empresa possui sua cultura e processos internos. Esse aspecto também já havia sido apontado pelas empresas na categoria Comunicação e Engajamento.

### *III- Sob a ótica do cliente e da empresa*

Quando questionados sobre como o relacionamento foi construído, tanto os clientes quanto as empresas apontaram que o relacionamento foi se desenvolvendo com interações, diálogo e engajamento frequente e alinhamento.

Assim, o alinhamento é necessário no que tange à construção da confiança entre empresa e cliente (JÄRVI; KÄHKÖNEN; TORVINEN, 2018; LINTULA; TUUNANEN; SALO, 2017; PLÉ; CHUMPITAZ, 2010; PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004). Os entrevistados destacaram que não é apenas necessário o alinhamento entre equipes da empresa e do cliente, mas, principalmente, o alinhamento entre os decisores (*expert* do serviço e o líder do cliente) e que deve ser frequente.

Quanto às ferramentas utilizadas para esse alinhamento, as únicas citadas foram as reuniões de *briefing* ao iniciar o serviço e, depois, as reuniões de alinhamento durante o serviço.

Quando questionados sobre as barreiras que impediram um melhor relacionamento, ambos apontaram o envolvimento dos decisores, por parte do cliente, como essencial, uma vez que sem o engajamento dos decisores o serviço, inclusive, pode parar por falta de orientação clara, tornando o serviço mais lento e não entregando o que o cliente espera.

### **5.3.2 Comprometimento**

O segundo elemento da categoria Relacionamento e Colaboração é o comprometimento. Para entender a respeito desse elemento foi questionado, aos clientes e empresas, como se desenvolveu a confiança, se o relacionamento entre cliente e empresa foi de igual para igual (ou se houve disputa de poder), como se deu a colaboração de cada parte durante o serviço e, por fim, se existiram barreiras que impediram mais engajamento no serviço (se sim, quais).

#### *I- Sob a ótica do cliente*

Para os clientes, ter acesso ao *expert* e ver que ele possui disponibilidade para atendê-los foi fundamental no desenvolvimento do comprometimento do cliente durante o serviço, perceber que esse profissional também está comprometido gera uma proximidade entre cliente e empresa.

#### *II- Sob a ótica da empresa*

Na ótica da empresa, a principal barreira que impede um maior engajamento dos clientes e que dificulta o relacionamento é a resistência a mudança, já que o novo pode gerar insegurança ao cliente. Nesse sentido, os clientes podem criar dependência da empresa de

serviço o que pode ocasionar resistência a mudanças internas em suas empresas (VAFEAS; HUGHES; HILYON, 2016). Esse mesmo aspecto foi apontado, pelos clientes e empresas, no elemento acesso ao conhecimento da categoria Recurso do Conhecimento.

### *III- Sob a ótica do cliente e da empresa*

Para clientes e empresas, quando questionados sobre como se desenvolveu a confiança, ambos apontaram dois aspectos: o comprometimento do líder do cliente durante o serviço e a confiança no *expert*.

No que tange ao comprometimento do líder do cliente, como citado anteriormente na categoria Recurso do Conhecimento, o papel dele e seu comprometimento durante o serviço, consiste em motivar e envolver a equipe para que todos possam engajar durante o serviço e, assim, promover mudanças de comportamentos e desenvolver os artefatos necessários.

Já a confiança no *expert*, ficou evidente nas entrevistas, é desenvolvida quando, além de estar acessível e disponível, compartilha conhecimentos e ferramentas que podem, inclusive, não estar no escopo do serviço contratado, para resolver problemas do cliente.

Quanto ao engajamento do cliente e da empresa, ambos disseram que, na época, fizeram o melhor engajamento possível, porém apontaram que a principal barreira no comprometimento é o *turnover* de equipes. Seja do cliente, seja da empresa, a mudança de equipe dificulta o desenvolvimento do comprometimento, além de atrasar e haver perdas, como de conhecimento e tempo no desenvolvimento de novos relacionamentos durante o serviço. O aspecto de *turnover* de equipes já foi apontado como barreira nas categorias Comunicação e Engajamento e Recurso do Conhecimento.

### **5.3.3 Aspectos sobre relacionamento e colaboração**

Diante dos dados coletados pode-se observar aspectos apontados pelos entrevistados a respeito da categoria Relacionamento e Colaboração. No que tange ao alinhamento de expectativas destaca-se, sob a ótica do cliente, a necessidade de ter objetivos e indicadores claros; já sob a ótica da empresa, o respeito ao tempo de cada cliente e seus processos internos. Clientes e empresas apontaram a necessidade de alinhamento frequente e de envolvimento dos decisores por parte do cliente no processo do serviço.

Quanto ao comprometimento, os clientes apontaram o aspecto acesso e disponibilidade do *expert* e as empresas citaram a resistência a mudanças por parte do cliente, uma vez que um novo conhecimento pode gerar insegurança e exigir esforço do cliente. Na ótica dos clientes e das empresas, aspectos como o líder do cliente estar comprometido durante o serviço, a

confiança no *expert* ao compartilhar conhecimentos, ferramentas e resolver problemas do cliente e, por fim, o *turnover* de equipes.

No Quadro 21 apresenta-se o resumo com os aspectos identificados nas entrevistas, para cada elemento, sob a ótica do cliente, da empresa e de ambos.

Quadro 21 - Análise de dados da categoria relacionamento e colaboração

<b>Categoria Relacionamento e Colaboração</b>	
<b>Alinhamento de Expectativas</b>	
Sob a ótica do cliente	Ter objetivos e indicadores claros.
Sob a ótica da empresa	Respeitar o tempo de cada cliente.
Sob a ótica do cliente e da empresa	Alinhamento frequente entre cliente e empresa.
	Envolver os decisores do cliente.
<b>Comprometimento</b>	
Sob a ótica do cliente	Acesso ao <i>expert</i> .
Sob a ótica da empresa	Resistência a mudanças por parte do cliente, uma vez que um novo conhecimento pode gerar insegurança e exigir maior esforço.
Sob a ótica do cliente e da empresa	O líder está comprometido durante o serviço.
	Cliente confia no <i>expert</i> e se sente seguro quando esse compartilha conhecimento, ferramentas e resolve problemas do cliente.
	<i>Turnover</i> de equipes.

Fonte: Elaborado pela Autora.

A seguir são apresentados os aspectos classificados como inibidor ou catalisador para cocriação e codestruição de valor em serviços para a categoria Relacionamento e Colaboração.

#### 5.3.4 Inferências sobre a categoria relacionamento e colaboração

Os elementos alinhamento de expectativas e comprometimento fazem parte da categoria Relacionamento e Colaboração. Os aspectos apontados demonstram que é preciso que se tenha acesso e disponibilidade por parte do líder do cliente e do *expert* da empresa para que, juntos, possam definir objetivos, alinhar expectativas, desenvolver soluções, trocas de experiências e conhecimento, fortalecendo o relacionamento e a colaboração.

O Quadro 22 apresenta a síntese dos aspectos identificados e os inibidores e catalisadores para a CCV e a CDV em serviços no que tange à categoria Relacionamento e Colaboração.

Quadro 22 - Aspectos inibidores e catalisadores da relacionamento e Colaboração

<b>Ótica</b>	<b>Aspectos do Relacionamento e Colaboração</b>	<b>Inibidor CCV</b>	<b>Catalisador CCV</b>	<b>Inibidor CDV</b>	<b>Catalisador CDV</b>
Sob a ótica do cliente	Ter objetivos e indicadores claros.		X		
	Acesso ao <i>expert</i> .		X		
Sob a ótica da empresa	Resistência a mudanças por parte do cliente.				X
	Respeitar o tempo de cada cliente.		X		
Sob a ótica da empresa e do cliente	<i>Turnover</i> de equipes.				X
	Alinhamento frequente entre cliente e empresa.		X		
	Envolver decisores do cliente.			X	
	Líder do cliente comprometido durante o serviço.			X	
	Cliente confia no <i>expert</i> .		X		

Fonte: Elaborado pela Autora.

#### *I- Sob a ótica do cliente*

Foram identificados, sob a ótica do cliente, dois aspectos: o primeiro é quanto a ter objetivos e indicadores claros que possibilitem ao cliente perceber o avanço e conquistas durante o serviço (LINTULA; TUUNANEN; SALO, 2017; PAYNE; STORBACK; FROW, 2008), sendo um catalisador para a cocriação de valor entre cliente e empresa. Além disso, ter objetivos e indicadores colabora para o alinhamento entre cliente e empresa. Abaixo um trecho da entrevista com um dos clientes sobre este aspecto:

Ela [*expert*] explica o que é, qual é a metodologia, como é que funciona, por que que vai ser feito aquilo, onde que a gente quer chegar com aquele negócio (C1c).

O segundo aspecto refere-se ao acesso ao *expert* como um catalisador da cocriação de valor, uma vez que ter a possibilidade de acessar o *expert* do serviço diretamente fortalece a relação entre cliente e empresa, desenvolvendo o comprometimento e confiança entre eles, além de interações que possibilitam o acesso, integração e renovação de conhecimento para o cliente conforme apontado:

[...] sempre que eu posso, eu recomendo muito o trabalho dela [*expert*]. Como eu falei, a gente tem um canal mega aberto, assim, então, basicamente, tipo, eu mando um WhatsApp pra ela dia sim, dia não (C1c).



## II- Sob a ótica da empresa

Na visão da empresa, foram identificados os aspectos resistência a mudanças por parte do cliente e o respeito ao tempo de cada cliente. A resistência a mudanças, por parte do cliente, torna-se um catalisador da codestruição de valor em serviços uma vez que, para cocriar, é preciso que o cliente esteja aberto a desenvolver e criar novos hábitos e comportamentos por meio de novos conhecimentos. Corroborando com essa ideia, “se o cliente for incapaz de adotar novas formas de comportamento então a codestruição de valor pode acontecer” (JÄRVI; KAHKONEN; TORVINEN, 2018, p.71), como apontado pelo trecho abaixo:

[...] as pessoas de repente não querem se desenvolver exatamente, buscam na consultoria um... buscam na consultoria respostas e resultados prontos, ferramentas pra como eu vou resolver aquilo (E2a).

No tocante ao aspecto respeito ao tempo do cliente, pode ser um catalisador da cocriação de valor em serviço considerando que as empresas compreendem que a cultura e o tempo de cada cliente são diferentes e são baseados em suas experiências, constituindo uma estrutura organizacional única, como apontado por uma das empresas no seguinte trecho:

Na assessoria tem, sim, questão de tempo, né? Porque daí tem coisas que eu consigo caminhar bastante, mas chegou num ponto ali do cara [o cliente] que ele precisa decidir e fazer (E1a).

## III- Sob a ótica do cliente e da empresa

Na perspectiva do cliente e da empresa, o primeiro aspecto é o *turnover* de equipes, já citado nas categorias anteriores como catalisador da codestruição de valor mas, especialmente nesta categoria que trata de Relacionamento e Comprometimento, uma vez que o serviço é cocriado na interação e relacionamento entre empresa e cliente. Ao sair ou mudar as pessoas envolvidas, será necessário um novo esforço no desenvolvimento do relacionamento. Abaixo um relato de uma das empresas quando houve troca de gestor no cliente:

Quando a gente chegou lá, ela falou ‘Não, não é isso que eu quero. Eu quero um envelopamento no shopping, é uma campanha de 40 anos’... Ela tinha acabado de entrar, tipo, fiquei real com medo de perder porque ela tinha acabado de entrar...a *expert* fez uma reunião com ela, e apresentou a empresa de novo [já tinha contrato com o cliente há mais de 1 ano]. E em 4 dias entregamos uma nova, e aí a gente conseguiu começar, abrir a portinha (E3b).

Outro aspecto apontado por ambos é o alinhamento frequente entre cliente e empresa, considerado, aqui, um catalisador da cocriação de valor, como foi apontado na categoria Comunicação e Engajamento. Nas entrevistas, percebe-se que o alinhamento frequente

possibilita proximidade, o que colabora para o desenvolvimento do relacionamento e comprometimento conforme apontado por Wang *et al.*, (2019) que afirmam que o alto nível de confiança promove o realinhamento rápido promovendo a proposta de valor. Abaixo trecho de uma das empresas sobre como conduzir o alinhamento com o cliente:

Geralmente, é uma coisa que a agente que tem que trazer, eu que falo “O objetivo do nosso trabalho com vocês vai ser esse, esse, esse e esse” e daí eu bato com o cliente pra ver se é isso mesmo que eles querem. Geralmente dá certo, porque teve essa imersão... Mas muitas vezes, o cliente não sabe nem o que esperar (E3a).

Além do alinhamento constante, os clientes e empresas citaram o envolvimento do decisor do cliente como aspecto relevante e inibidor da codestruição de valor. Considerando que o decisor e o líder são, na maioria das vezes, a mesma pessoa, ter a liderança do cliente comprometida com o serviço, motivando e inspirando a equipe, demonstrando o seu comprometimento no serviço corrobora no desenvolvimento do relacionamento e comprometimento do cliente no serviço, agindo como um inibidor da codestruição de valor durante o serviço. O estudo de Ukeje *et al.* (2020) corrobora afirmando que a liderança conduz o caminho para a criação e o desenvolvimento da cocriação de valor, inibindo a codestruição de valor. A seguir dois trechos das entrevistas exemplificando esta questão:

[...] quanto o gestor acredita no processo, isso faz bastante diferença porque quando tem os gestores que acreditam no processo e eles querem de fato envolver toda a equipe, eles aceitam [...] (E2b).

Uma coisa boa, é que como a pessoa é júnior, o dono da empresa geralmente quer ficar junto dessa apresentação. O dono dela quer tá junto. Então, geralmente, quando eu vou fazer uma apresentação de planejamento semestral, eu consigo um contato com o dono maior, de relacionamento daí, né? Que daí eu consigo trocar ideias com ele, que antes eu tava trocando só a nível ali da menina que não sabia nada, né? (E3a).

Por fim, clientes e empresas afirmam que confiança no *expert* é aspecto relevante no relacionamento e comprometimento sendo um catalisador na cocriação de valor do serviço conforme explica um dos clientes:

[...] ela tá ali dedicando horas de conhecimento dela com a gente. A gente tem um relacionamento muito massa. Ela tem um jeito muito semelhante com a nossa, de lidar com as coisas, assim, super prática, bem objetiva, sabe? Bem direto ao ponto, ela não gosta de ficar fazendo muito floreio, o que também ajudou muito o nosso trabalho. Ela traz muitas ideias pra gente fazer, ela sempre contribui quando necessário. Então, o relacionamento com ela é muito massa, assim, eu recomendo (C1c).

Por meio das entrevistas, identificou-se que, ao estar disponível e acessível, o *expert* compartilha experiências e ferramentas que auxiliam o cliente na solução de problemas, aproximando e fortalecendo o relacionamento e comprometimento.

#### 5.4 VERIFICAÇÃO DA CONSISTÊNCIA DOS ASPECTOS IDENTIFICADOS

Após análise dos dados e inferências, foi verificada a consistência dos aspectos identificados, incluindo os inibidores e catalisadores da CCV e da CDV, com o gestor das três empresas de serviço intensivo em conhecimento e com os clientes de cada empresa (um cliente de cada). A seguir serão apresentadas as considerações sob a ótica do cliente e sob a ótica da empresa.

##### *I- Sob a ótica do cliente*

Sob o ângulo do cliente, os aspectos apresentados de CCV e CDV, seus catalisadores e inibidores, foram confirmados pelos entrevistados como consistentes e coerentes. A seguir são apresentadas observações relevantes para alguns dos aspectos na visão dos entrevistados.

Quanto à CCV, os clientes apontam que o aspecto ter objetivos e indicadores claros e compartilhados entre todos é uma prática que catalisa a CCV entre os envolvidos e contribui, inclusive, para o alinhamento frequente entre empresa e cliente. Quando apresentado o catalisador da CCV, acesso ao conhecimento por intermédio de manuais e ferramentas, os clientes destacam que é necessário, e tão importante quanto, que se tenha o acesso ao conhecimento, também informalmente, mediante o contato humano e, de preferência, presencial.

O catalisador de CCV que afirma que a experiência de serviço pode proporcionar renovação do conhecimento, deixou evidente que essa prática aconteceu com os entrevistados e, inclusive, que o *expert* possibilitou a autonomia para que o cliente seguisse renovando conhecimento após o serviço e inspirando-o a contratar novamente o serviço, buscando uma outra renovação do conhecimento.

Para os clientes, ter acesso, confiar no *expert*, que compartilha conhecimento e mostra como fazer, acompanha e apoia, faz diferença para catalisar CCV. Porém, ter acesso também ao tomador de decisão da empresa (em algumas empresas o papel do *expert* e do decisor é representado pela mesma pessoa e em outras não) para que o serviço possa fluir, saber o momento em que o *expert* e o decisor devem interagir também é relevante.

Dentre os aspectos inibidores de CCV, ter diversos decisores envolvidos por parte do cliente é apontado como o aspecto mais complexo pois inclui expectativas e experiências dos

diversos decisores. Já o aspecto falta de conhecimento foi apontado por um dos clientes como não justificável, pois, para ele, o que inibe a CCV é a falta de proatividade e curiosidade da sua equipe em aprender sobre aquilo.

Quanto aos catalisadores da CDV, o aspecto resistência a mudanças, na visão dos clientes, está intimamente relacionado ao líder não comunicar o resultado que se busca ou medo do time por se sentir ameaçado pela empresa de serviço, no sentido de poder ser substituído.

Por fim, sobre os inibidores da CDV, os clientes destacam que é necessário ter o líder comprometido, durante o serviço, e envolver os decisores.

### *II- Outros aspectos identificados sob a ótica do cliente*

Durante as entrevistas de verificação de consistência, foi possível identificar ações propostas pelos clientes para promover a CCV e mitigar a CDV que serão descritas a seguir.

A primeira ação sugerida consiste em que o cliente e a empresa, juntos, definirem quem é o porta voz do cliente e da empresa, durante o serviço, para que não tenham diversos decisores em todas as etapas do processo, concentrando, em apenas uma pessoa, a decisão e alinhamento estratégico do serviço. Porém, os clientes destacam que, para reuniões de *brainstorming* e ideias, o ideal é que todos os decisores participem para que a empresa de serviço compreenda a expectativa, interesses e visões de cada decisor para o projeto.

Outra sugestão de ação proposta foi o uso de repositório de conhecimento para que os envolvidos no serviço possam ter acesso, resgatar, consultar e contribuir, evitando a dispersão da informação e conhecimento quando há o uso de diversos canais de interação.

No mesmo sentido do uso de repositório de conhecimento, os clientes apontam que o *turnover* de equipe é inerente à atividade empresarial e, portanto, sugerem ter o repositório de conhecimento e que mais de uma pessoa da equipe participe e acompanhe o serviço para inibir a CDV no caso de mudança de pessoas.

Por fim, os clientes apontaram que a falta de conhecimento, conforme descrito acima, pode não ser o motivo chave e sim a falta de proatividade e motivação da equipe, desta forma os próprios clientes admitiram ser relevante o papel do líder. Sugerem, portanto, que o líder esteja comprometido com o serviço, sensibilizando e envolvendo os demais decisores e a equipe para que seja possível inibir a CDV. Ainda sobre o papel do líder, os clientes recomendam que é preciso definir o papel de cada pessoa da equipe envolvida no serviço e quais são os momentos adequados de interação buscando promover a CCV.

### *III- Sob a ótica da empresa*

Sob a ótica da empresa, todos os aspectos apresentados, tanto sobre a CCV quanto sobre a CDV, foram considerados consistentes e algumas observações surgiram no sentido de ampliar a compreensão.

Quanto aos catalisadores da CCV, o aspecto respeitar o tempo do cliente é apontado pelas empresas como relevante, porém é preciso considerar a cultura organizacional de cada cliente e que o processo inverso (o cliente respeitar o tempo necessário do serviço) não acontece e pode prejudicar a entrega.

Outro aspecto destacado pelas empresas é que o cliente sem experiência anterior tende a dar mais valor ao serviço e ser mais detalhista contribuindo, durante o serviço, para a CCV. No aspecto de os encontros presenciais promoverem uma melhor percepção de proximidade, foi comentado, pelos entrevistados, que, para eles, existe uma ordem que catalisa a CCV: a comunicação escrita, a ligação telefônica e o presencial.

Quanto aos inibidores da CCV, entre os aspectos apresentados, o que se destacou para as empresas é a falta de conhecimento do cliente, seja do conhecimento técnico ou do processo do serviço. Para os entrevistados este é o aspecto que mais contribui para inibir a CCV.

Ao discutir sobre os catalisadores da CDV, para os entrevistados, o aspecto resistência a mudanças é o catalisador mais frequente. As empresas acreditam que a resistência está ligada à cultura organizacional de cada cliente.

Quanto aos inibidores da CDV, os entrevistados afirmaram que ter o líder comprometido com o serviço e envolver os decisores do cliente é essencial para inibir a CDV. E complementam afirmando que envolver os decisores do cliente é importante em momentos de decisões estratégicas do projeto e não, necessariamente, em todos os momentos.

Outra consideração trazida pelas empresas é que os momentos de contato entre empresas e clientes devem acontecer com atores no mesmo nível hierárquico para que o cliente veja mais valor no *expert* quando se faz necessário, mantendo, porém, a possibilidade de o cliente ter acesso e diálogo com o especialista.

## 5.5 CONSIDERAÇÕES DA SEÇÃO

Nesta seção foram apresentadas as análises dos dados e resultados para cada categoria do *framework*, os inibidores e catalisadores para CCV e CDV em serviços intensivos em conhecimento, identificados conforme a Quadro 21 e, por fim, a verificação da consistência. A CCV e a CDV são resultado das interações entre clientes e empresas e sua capacidade de acessar e explorar os recursos durante o serviço (CABIDDU; MORENO; SEBASTIANO, 2019).

Os inibidores da CCV encontrados consistem, em sua maioria, em aspectos relacionados à categoria Comunicação e Engajamento e são: dificuldade em acessar alguns canais de comunicação, uso de diversos canais de interação gerando confusão e dificuldade em resgatar a informação e ter diversos decisores envolvidos. Outro inibidor da CCV consiste na falta de conhecimento do cliente dentro da categoria Recurso do Conhecimento.

Já os catalisadores da CCV, em sua maioria, envolvem Relacionamento e Colaboração: ter objetivos e indicadores claros, acesso ao *expert*, respeitar o tempo do cliente, alinhamento frequente entre empresa e cliente e o cliente confiar no *expert*. Esses são seguidos de aspectos envolvendo o Recurso Conhecimento como: ter acesso ao conhecimento valendo-se de manuais e ferramentas, experiência do serviço proporcionando renovação do conhecimento, cliente sem experiência anterior tende a dar mais valor ao serviço e o *expert* compartilhar conhecimento e realizar o acompanhamento. Por fim, na categoria Comunicação e Engajamento, o catalisador da CCV são os encontros presenciais, pois promovem melhor percepção de proximidade.

Quanto à CDV, os inibidores consistem em aspectos envolvendo a Comunicação e Engajamento como o uso de *whatsapp* e *e-mail* para formalizar decisões e documentos e o acesso e diálogo com o *expert*. Por fim, identificou-se a questão de o líder estar comprometido durante o serviço (categoria Recurso Conhecimento) e envolver os decisores do cliente (categoria Relacionamento e Colaboração).

Quadro 23 - Aspectos inibidores e catalisadores da CDV e CCV identificados

<b>Ótica</b>	<b>Aspectos da Comunicação e Engajamento</b>	<b>Inibidor CCV</b>	<b>Catalisador CCV</b>	<b>Inibidor CDV</b>	<b>Catalisador CDV</b>
Sob a ótica do cliente	O cliente possui dificuldade em compreender o começo, meio e fim do serviço.				X
	Dificuldade em acessar alguns canais de interação pela tecnologia.	X			
Sob a ótica da empresa	Respeitar o tempo do cliente		X		
	Uso de <i>whatsapp</i> e <i>e-mail</i> , sendo que <i>e-mail</i> seria para a formalização de decisão e documentos.			X	
Sob a ótica do cliente e da empresa	Diversos decisores envolvidos.	X			
	<i>Turnover</i> de equipe.				X
	Uso diversos canais de interação geram confusão e dificuldade ao resgatar informação.	X			

	Alinhamento frequente entre empresa e cliente.		X		
	Acesso e diálogo com o <i>expert</i> .			X	
	Encontros presenciais promovem uma melhor percepção de proximidade.		X		
<b>Ótica</b>	<b>Aspectos do Recurso Conhecimento</b>	<b>Inibidor CC</b>	<b>Catalisador CC</b>	<b>Inibidor CD</b>	<b>Catalisador CD</b>
Sob a ótica do cliente	Acesso ao conhecimento por meio de manuais e ferramentas.		X		
	Experiência do serviço proporciona renovação do conhecimento.		X		
Sob a ótica da empresa	<i>Turnover</i> de equipes.				X
	Cliente sem experiência anterior tende a dar mais valor ao serviço.		X		
Sob a ótica da empresa e cliente	Falta de conhecimento do cliente.	X			
	O cliente viveu experiência anterior negativa.				X
	Resistência a mudanças por parte do cliente.				X
	Depender do <i>expert</i> para tomar decisão.				X
	O <i>Expert</i> compartilha conhecimento e mostra como fazer, oferece acompanhamento e apoio.		X		
	Líder comprometido durante o serviço.			X	
<b>Ótica</b>	<b>Aspectos do Relacionamento e Colaboração</b>	<b>Inibidor CC</b>	<b>Catalisador CC</b>	<b>Inibidor CD</b>	<b>Catalisador CD</b>
Sob a ótica do cliente	Ter objetivos e indicadores claros.		X		
	Acesso ao <i>expert</i> .		X		
Sob a ótica da empresa	Resistência a mudanças por parte do cliente.				X
	Respeitar o tempo de cada cliente.		X		
Sob a ótica da empresa e cliente	<i>Turnover</i> de equipes;				X
	Alinhamento frequente entre cliente e empresa.		X		
	Envolver decisores do cliente.			X	
	Líder do cliente comprometido durante o serviço.			X	
	Cliente confia no <i>expert</i> .		X		

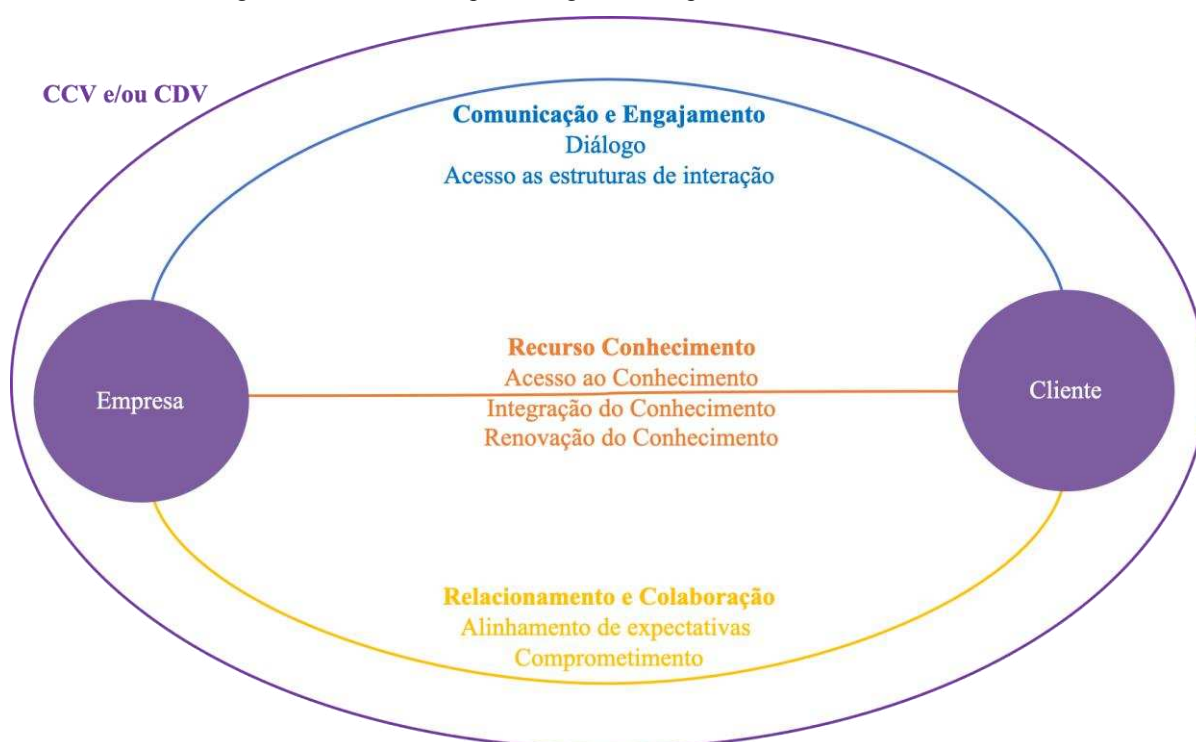
Fonte: Elaborado pela Autora.

Quanto aos catalisadores identificados para CDV, esses consistem, em grande parte, em questões envolvendo o Recurso Conhecimento como: *turnover* de equipe, cliente que viveu experiência anterior negativa e depender do *expert* para tomar a decisão. Outros catalisadores da CDV são: o cliente possuir dificuldade em compreender o começo, meio e o fim do serviço (categoria Comunicação e Engajamento) e a resistência a mudanças por parte do cliente (categoria Recurso Conhecimento e Relacionamento e Colaboração).

Portanto, percebe-se que quando falamos de inibir CCV e CDV podemos estar atentos aos aspectos da categoria Comunicação e Engajamento; já, quanto aos catalisadores da CCV, os aspectos das categorias Recurso Conhecimento e Relacionamento e Colaboração são mais evidentes; e, por fim, aspectos que catalisam a CDV estão, em sua maioria, relacionados à categoria Recurso Conhecimento.

Por fim, percebe-se que as interações durante os serviços intensivos em conhecimento pesquisados envolvem momentos de Relacionamento e Engajamento, Recurso Conhecimento e Comunicação e Colaboração de forma dinâmica e simultânea.

Figura 16 - *Framework* para mitigar CDV e promover a CCV versão final



Fonte: Elaborado pela Autora.

Diante da compreensão dos aspectos identificados na pesquisa de campo, propõe-se um ajuste na estrutura visual do *framework* (Figura 15) considerando que as interações, durante o serviço intensivo de conhecimento, se apresentam como uma constelação que considera a



empresa, o cliente e as categorias propostas como elementos que estão interligados entre si e são vividos. Por meio dessa dinâmica, é possível ter momentos de CCV e CDV que se alternem e se ajustem conforme o desenvolvimento das interações entre empresa e cliente.

## **6 DIRETRIZES PARA MITIGAR A CODESTRUÇÃO DE VALOR E PROMOVER A COCRIAÇÃO DE VALOR POR MEIO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Com base na análise dos dados coletados (Capítulo 5) percebeu-se que alguns fatores podem ser gerenciados e direcionados para mitigar a CDV e promover a CCV. Assim, neste capítulo, serão apresentadas as diretrizes e as suas ações, com base na GC, para que as empresas de serviço intensivo em conhecimento possam mitigar a CDV e promover a CCV e a verificação da sua aplicabilidade.

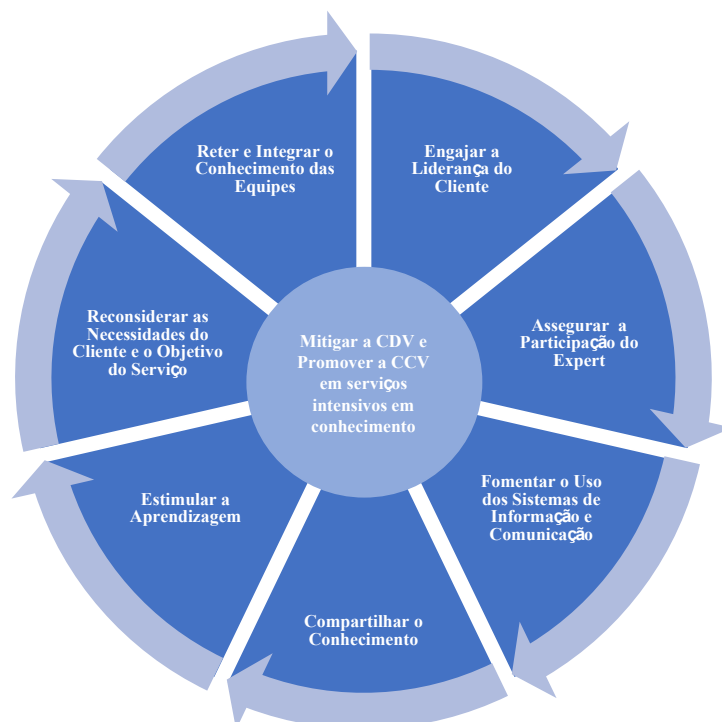
### **6.1 PROPOSIÇÃO DAS DIRETRIZES**

Considerando que esta pesquisa conectou o conhecimento teórico com o contexto prático e real utilizando-se da metodologia DSR, respondendo questões relevantes da CCV e CDV com novos conhecimentos de cunho científico, após verificada a consistência dos achados junto aos entrevistados, buscou-se propor diretrizes para promover a CCV e mitigar a CDV em serviços intensivos em conhecimento.

Por meio da compreensão de que as interações, durante o serviço, são dinâmicas e podem contribuir para CCV e/ou CDV em diversos momentos, percebeu-se que o Recurso Conhecimento se destacou como principal elemento catalisador da CDV. Sendo que o conhecimento é o elemento de valor estratégico em serviços intensivos de conhecimento, as diretrizes visam contribuir para a gestão da empresa de serviço buscando mitigar a CDV e promover a CCV durante o serviço por intermédio da GC. Diante disso, desenvolveu-se as diretrizes apresentadas a seguir.

Ao analisar as entrevistas realizadas identificou-se alguns pontos-chave que contribuem para promover a CCV e mitigar a CDV em serviços intensivos em conhecimento. São eles: engajar a liderança do cliente, assegurar a participação do *expert*, fomentar o uso dos sistemas de informação e comunicação, compartilhar o conhecimento, estimular a aprendizagem, reconsiderar as necessidades do cliente e o objetivo do serviço e, por fim, reter e integrar o conhecimento das equipes (Figura 16).

Figura 17 - Diretrizes propostas para mitigar CDV e promover CCV



Fonte: Elaborado pela Autora.

### 6.1.1 Engajar a liderança

A primeira diretriz consiste em: Engajar a Liderança do cliente de forma que ele se comprometa, por meio do seu envolvimento, com ações e decisões durante o serviço. Essa diretriz se justifica considerando, conforme análise das entrevistas, que os principais inibidores da CDV consistem em ter o líder comprometido e envolver os decisores do cliente durante o serviço (inibindo a CCV quando isso não acontece). Além disso, os entrevistados apontaram que a resistência a mudanças, por parte do cliente, que foi identificado como catalisador da CDV, é um fator cultural e organizacional e, portanto, contornável com o engajamento da liderança encorajando o desenvolvimento da equipe e, conseqüentemente, da empresa.

Quadro 24 - Ações para engajar a liderança do cliente

Diretriz	Ações
Engajar a Liderança do Cliente	Sensibilizar o líder para que compartilhe com a equipe o objetivo a ser alcançado com o serviço.
	Definir com o líder quais competências e conhecimentos são necessários e quem são as pessoas envolvidas no serviço.
	Escolher, junto com o líder, quem será o porta-voz e comunicar à equipe.
	Auxiliar o líder a criar momentos de compartilhamento de conhecimento dentro da sua equipe e empresa.

	Estimular o líder para envolver todos os decisores no processo do serviço.
	Direcionar o cliente sobre quando acionar o <i>expert</i> e outras pessoas da empresa.

Fonte: Elaborado pela Autora.

No Quadro 24, são apresentadas as ações para implementar essa diretriz, que consiste em a empresa sensibilizar o líder do cliente para que ele compreenda e compartilhe, com a sua equipe, o objetivo a ser alcançado por meio do serviço intensivo em conhecimento. Ainda, definir, juntamente com o líder do cliente, quais competências e conhecimentos são necessários e, com isso, quem serão as pessoas envolvidas no serviço estabelecendo, em conjunto com o líder do cliente, quem será o porta-voz do cliente e comunicar às equipes envolvidas no serviço. Além disso, auxiliar o líder do cliente a proporcionar momentos de compartilhamento de conhecimento entre a equipe e o próprio líder e, também, com a empresa de serviço. Estimular a necessidade de envolver todos os decisores relacionados com o serviço e, por fim, direcionar quando deve ser acionado o *expert* ou/e outras pessoas da empresa.

### 6.1.2 Assegurar a participação do *expert*

A segunda diretriz proposta compreende: Assegurar que o *Expert* do Serviço Esteja Participando de forma que o cliente tenha acesso e confiança e que o *expert* compartilhe experiência, conhecimento e apoio, entregando uma independência para o cliente tomar suas próprias decisões.

Assegurar a participação do *expert* se justifica uma vez que os entrevistados apontaram que a falta de acesso e diálogo com o especialista é um inibidor de CDV e que depender desse profissional para tomar decisões é um catalisador da CDV. Por outro lado, aspectos como ter acesso e confiança no *expert*, perceber que compartilha conhecimento, mostra como faz, acompanha e dá apoio são fatores que contribuem como catalisadores da CCV.

Quadro 25 - Ações para assegurar a participação do *expert*

Diretriz	Ações
Assegurar a participação do <i>Expert</i>	Alinhar e sensibilizar o <i>expert</i> a respeito do acesso e disponibilidade para o cliente.
	Incentivar o <i>expert</i> a desenvolver o relacionamento com o cliente (confiança e comprometimento) por meio do compartilhamento de conhecimento e experiências.
	Projetar, com o <i>expert</i> , a experiência de serviço para que o cliente desenvolva autonomia (competências) para tomar decisões e renovar conhecimento (inovar).

Fonte: Elaborado pela Autora.

Para efetivar essa diretriz sugere-se alinhar e sensibilizar o *expert* a respeito do acesso e disponibilidade dele para com o cliente, para que possam existir momentos de interação entre

ambos, assim como incentivar o *expert* a desenvolver o relacionamento com o cliente criando um laço de confiança e comprometimento recorrendo ao compartilhamento de conhecimento e experiências. E, por fim, projetar, com o *expert*, a experiência de serviço, de forma que, durante e após o serviço, o cliente desenvolva autonomia (aprendizado) para tomar as decisões e renovar o conhecimento.

### 6.1.3 Fomentar o uso dos sistemas de informação e comunicação

A diretriz: Fomentar o Uso dos Sistemas de Informação e Comunicação consiste em definir quais são e como usar os sistemas de informação e comunicação a fim de mitigar a perda de informação e conhecimento compartilhados durante o serviço, permitindo que todos os envolvidos possam acessá-los.

Essa diretriz se justifica uma vez que os principais inibidores de CCV, segundo a análise de dados, compreendem a dificuldade em acessar alguns dos canais de interação pela tecnologia e o uso concomitante de diversos canais de interação, resultando em confusão e dificuldade em resgatar a informação. Além disso, foram identificados como inibidores da CDV, o uso de *whatsapp* e *e-mail*, sendo que os *e-mails* são utilizados para formalização de decisão e ações que auxiliem a mitigar a CDV.

Quadro 26 - Ações para fomentar o uso dos sistemas de informação e comunicação

Diretriz	Ações
Fomentar o Uso dos Sistemas de Informação e Comunicação	Definir, em conjunto com o cliente, quais os meios de comunicação e quando será utilizado cada um deles (escrita, telefone, presencial)
	Escolher, com o cliente, o sistema de repositório das informações e conhecimento para uso de todos os envolvidos

Fonte: Elaborado pela Autora.

Sugere-se, então, ações para, em conjunto com o cliente, definir quais os meios de comunicação e quando será utilizado cada um deles (escrita, telefone, presencial) e determinar o sistema/meio que será utilizado como repositório das informações e conhecimento para uso tanto da empresa quanto do cliente (Quadro 26).

A quarta diretriz proposta abrange o compartilhamento do conhecimento a fim de promover a CCV entre empresa e cliente, durante o serviço, uma vez que a falta de conhecimento do cliente foi identificada como inibidor da CCV. Além disso, fatores como o acesso ao conhecimento por intermédio de manuais e ferramentas e o *expert* compartilhar conhecimento, mostrar como fazer, acompanhar e dar apoio como catalisadores da CCV, também foram resultados da pesquisa nessa diretriz.

Quadro 27 - Ações para compartilhar o conhecimento

Diretriz	Ações
Compartilhar Conhecimento	Sensibilizar a equipe do cliente sobre qual o propósito em compartilhar conhecimento.
	Identificar as pessoas da equipe do cliente, envolvidas no serviço, seus níveis de conhecimento técnico e sobre o processo e, se necessário, proporcionar nivelamento de conhecimento.
	Reservar tempo com o cliente para a troca de conhecimento, por exemplo, por meio de café do conhecimento, mentorias e revisão por pares.
	Incentivar a troca de conhecimento de diferentes níveis hierárquicos e diferentes meios (virtual e presencial) por meio de ferramentas como desenvolvimento de boas práticas, gamificação, <i>storytelling</i> , comunidades de práticas.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Como ações práticas (Quadro 27), as empresas podem definir, com a equipe do cliente, o propósito em compartilhar conhecimento. Sugere-se que a empresa, em consonância com o cliente, identifique as pessoas da equipe envolvida no serviço, seus níveis de conhecimento técnico e sobre o processo e, se necessário, proporcione nivelamento de conhecimento. Além disso, reservar tempo para a troca de conhecimento, por exemplo, como no café do conhecimento, mentorias e revisão por pares (APO, 2020). E, por fim, incentivar a troca de conhecimento de diferentes níveis hierárquicos e diferentes meios (virtual e presencial) por meio de ferramentas como o desenvolvimento de boas práticas, gamificação, *storytelling*, comunidades de práticas (APO, 2020; EUROPEAN COMMISSION, 2020).

#### 6.1.4 Estimular a aprendizagem

Estimular a Aprendizagem compreende adquirir ou melhorar competências, habilidades, conhecimentos e comportamentos seja pela empresa de serviço ou pelo cliente. Ou seja, por meio da aprendizagem é possível lapidar, criar processos, estratégias e produtos, buscando a inovação para o cliente e para a empresa.

Essa diretriz justifica-se uma vez que foram identificados, como fatores catalisadores da CCV, dois aspectos: o primeiro diz respeito à participação do *expert* por meio do compartilhamento do conhecimento, mostrando como fazer, acompanhando e dando apoio, ou seja, guiando o cliente no processo de compartilhamento e aprendizagem; o segundo aspecto é que a experiência do cliente, vivida durante o serviço, proporciona a renovação do conhecimento, ou seja, um aprimoramento do seu conhecimento, a aprendizagem.

Quadro 28 - Ações para estimular a aprendizagem

Diretriz	Ações
Estimular a Aprendizagem	Desenvolvimento de competências nas equipes envolvidas por meio, por exemplo, de treinamentos, novas atividades desafiadoras ou mesmo projetos.
	Implementação de boas práticas, junto ao cliente, para compartilhar conhecimento e aprendizagem durante o serviço.
	Entregar manuais e ferramentas que auxiliem o cliente no processo de aprendizagem.
	Fornecer assistência por pares e mentorias.
	Discutir as lições aprendidas em cada etapa de entrega do serviço.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Para aplicar essa diretriz, sugere-se o desenvolvimento de competências nas equipes envolvidas, por exemplo, com treinamentos, novas atividades desafiadoras ou mesmo projetos (EUROPEAN COMMISSION, 2020). Além disso, pode-se estimular a aprendizagem por meio da implementação de boas práticas, junto ao cliente, para compartilhar conhecimento e aprendizagem durante o serviço, entregar manuais e ferramentas que auxiliem o cliente no processo de aprendizagem, fornecer assistência por pares e mentorias e discutir as lições aprendidas em cada etapa de entrega do serviço (APO, 2020; EUROPEAN COMMISSION, 2020).

### 6.1.5 Reconsiderar as necessidades do cliente e o objetivo do serviço

A sexta diretriz consiste em: Reconsiderar as Necessidades do Cliente e o Objetivo do Serviço, ou seja, durante o serviço é preciso avaliar e identificar se é necessário fazer ajustes e definir novas direções, uma vez que as necessidades do cliente podem ser dinâmicas com o avanço do serviço intensivo em conhecimento.

Considerando que foram identificados como catalisadores da CDV o cliente ter vivido experiência anterior negativa, em algum serviço similar, ou possuir dificuldade em compreender o começo, o meio e o fim, ou ainda ser resistente a mudanças, entende-se que seja necessário verificar, de maneira constante, se as necessidades do cliente estão sendo atendidas ou se é necessário um ajuste no serviço e em seu objetivo.

Além disso, justifica-se essa diretriz por meio dos fatores catalisadores da CCV, encontrados na análise de dados, como: alinhamento frequente entre empresa e cliente, ter os objetivos e indicadores do serviço claros, respeitar o tempo de cada cliente e, por fim, compreender que o cliente sem experiência anterior pode dar mais valor ao serviço e, portanto, demandar mais atenção e dedicação da empresa de serviço.

Quadro 29 - Ações para reconsiderar as necessidades do cliente e o objetivo do serviço

Diretriz	Ações
Reconsiderar as Necessidades do Cliente e o Objetivo do Serviço	Identificar as expectativas e objetivos do cliente e seus decisores.
	Alinhar e comunicar à equipe envolvida do cliente quais objetivos serão alcançados em cada etapa durante o serviço.
	Investigar se o cliente já teve experiência anterior com serviço similar ou não e como foi.
	Avaliar as necessidades do cliente, no decorrer do serviço, fazer novo alinhamento e comunicar à equipe se necessário.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Recomenda-se identificar as expectativas e objetivos do cliente com o serviço e seus decisores, investigar se o cliente já teve experiência anterior com serviço similar ou não e como foi, alinhar e comunicar à equipe envolvida do cliente quais objetivos serão alcançados com o serviço quantas vezes for necessário e avaliar as necessidades do cliente no decorrer do serviço e, se necessário, realinhar os objetivos e comunicar a equipe.

### 6.1.6 Reter e integrar o conhecimento das equipes

A última diretriz proposta é: Reter e Integrar o Conhecimento das Equipes, ou seja, criar uma estrutura que possibilite que o conhecimento compartilhado e criado durante o serviço possa ser resgatado fazendo parte da memória organizacional e incorporado tanto no cliente quanto na empresa. Essa diretriz justifica-se uma vez que os entrevistados apontaram como catalisador da CDV o *turnover* de equipes do cliente e da empresa.

Quadro 30 - Ações para reter e integrar o conhecimento das equipes

Diretriz	Ações
Reter e Integrar o Conhecimento das Equipes	Incentivar que tenha alternância, rotatividade e/ou trabalho em pares durante o serviço.
	Implementar páginas amarelas ( <i>who is who</i> ): mapear e identificar quem é quem, quem possui determinado conhecimento e experiência, quem atua em determinado processo e armazenar em local acessível e que permite ser vivido.
	Desenvolver um programa de mentoria/tutoria.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Desse modo, para reter e integrar o conhecimento das equipes, recomenda-se incentivar o cliente para que aplique, na empresa, a organização do trabalho de tal forma que possibilite a alternância/rotatividade e/ou trabalho em pares, durante o serviço, e a estruturação sistemática dos documentos e decisões. Além disso, o uso de ferramentas como páginas amarelas ou *who is who*, que consiste em mapear e identificar quem é quem, quem possui determinado conhecimento e experiência, quem atua em determinado processo buscando



conectar as pessoas que precisem de determinado conhecimento àquelas que o possuem (APO, 2020). Outra possível ferramenta é o programa de mentoria ou tutoria, no qual uma pessoa orienta a outra.

## 6.2 VERIFICAÇÃO DA APLICABILIDADE DAS DIRETRIZES

Após a elaboração das diretrizes foi verificada sua aplicabilidade junto a cada gestor das três empresas de serviço intensivo em conhecimento. Para isso, foi apresentado cada uma das diretrizes individualmente, explicando o que é a diretriz e como as empresas poderiam aplicar. Foi questionado aos gestores se eles já aplicam a diretriz ou não. No caso de já aplicarem a diretriz, como é aplicada, e no caso de não ser aplicada, se existe alguma barreira que impeça. Por fim, questionou-se se acreditam ser inviável aplicar a diretriz e, caso sim, por qual motivo.

### 6.2.1 Engajar a liderança do cliente

A respeito da primeira diretriz proposta, Engajar a Liderança do Cliente, os entrevistados afirmaram como ações já aplicadas: escolher, com o líder, quem será o porta-voz e comunicar à equipe, auxiliá-lo a criar momentos de compartilhamento de conhecimento dentro da sua equipe e empresa, estimulá-lo para envolver todos os decisores no processo do serviço e direcionar o cliente sobre quando acionar o *expert* e outras pessoas da empresa.

Como ação aplicável, foi apontado a ação de sensibilizar o líder para que compartilhe, com a equipe, o objetivo a ser alcançado com o serviço. E, por fim, apontaram como não aplicável a ação de definir com o líder quais competências e conhecimentos são necessários na equipe, considerando que é delicado afirmar para o cliente sobre a competência da sua equipe.

Como ponto de alerta, apontado por um dos gestores da empresa de serviço, destaca-se identificar, de fato, quem é a liderança do cliente, formal e informal, pois nem sempre a liderança hierárquica é a que possui maior influência na equipe.

### 6.2.2 Assegurar a participação do *expert*

Quanto a Assegurar a Participação do *Expert*, as ações propostas, que já são aplicadas, consistem em: alinhar e sensibilizar o *expert* a respeito do acesso e disponibilidade para o cliente, incentivando-o a desenvolver o relacionamento com o cliente (confiança e comprometimento) por meio do compartilhamento de conhecimento e experiências. A ação de projetar, com o *expert*, a experiência de serviço para que o cliente desenvolva autonomia na

tomada de decisões e renovar conhecimento (inovar) foi apontado por todos como aplicável, porém hoje não realizam. E destacam, como ação relevante, os momentos em que o *expert* desenvolve o relacionamento com o cliente por meio do compartilhamento de conhecimento e experiências, seja formal ou informalmente.

### **6.2.3 Fomentar o uso dos sistemas de informação e comunicação**

A terceira diretriz é Fomentar o Uso dos Sistemas de Informação e Comunicação. Os entrevistados afirmaram que a definição do meio de comunicação já é aplicada. A respeito da escolha de um repositório de informação e conhecimento, afirmaram que é aplicável, porém é preciso que seja dinâmico e vívido, mas principalmente de fácil uso para a empresa e o cliente. Uma observação apontada por uma das gestoras entrevistadas é que, muitas vezes, mesmo definindo os sistemas de informação e comunicações, os clientes começam a criar outros caminhos e é preciso lembrá-los de voltar ao que foi definido ou ajustar novos sistemas.

### **6.2.4 Compartilhar conhecimento**

Na diretriz Compartilhar Conhecimento, foi apontado pelos entrevistados que a ação de sensibilizar a equipe do cliente sobre qual o propósito em compartilhar o conhecimento é aplicada facilmente com o *C-level*, ou seja, nível estratégico e tático, porém há resistência quando se fala de nível operacional, uma vez que as pessoas podem se sentir ameaçadas.

Sobre identificar as pessoas, da equipe do cliente, envolvidas no serviço, seus níveis de conhecimento técnico e sobre o processo e, se necessário, proporcionar nivelamento de conhecimento, os entrevistados afirmaram que o nivelamento do conhecimento seria um escopo de serviço que teria que ser incluído.

A ação que consiste em reservar tempo para a troca de conhecimento foi apontada pelos entrevistados como aplicado de maneira informal e não estruturada, porém relevante. Já a ação de incentivar a troca de conhecimento de diferentes níveis hierárquicos foi julgada pelos entrevistados como aplicável formalmente e foi citado, como exemplo, ação como café com o presidente.

### **6.2.5 Estimular a aprendizagem**

Quanto à quinta diretriz, Estimular a Aprendizagem, algumas ações apresentadas configuram-se, na visão dos entrevistados, como um segundo escopo de serviço que compreende o treinamento para desenvolvimento de competências nas equipes envolvidas,

revisão por pares e mentorias. Uma gestora, contudo, apontou como possível ação no sentido de despertar e provocar o cliente para o desenvolvimento de competências nas equipes.

Quanto à implementação de boas práticas, com o cliente, para compartilhar conhecimento e aprendizagem, durante o serviço, e a ação de entregar manuais e ferramentas para auxiliar o cliente no processo de aprendizagem, todos apontam como ações aplicáveis e destacam que é importante encontrar a tecnologia adequada para isso. Já na discussão sobre as lições aprendidas, foi apontado como já aplicado informalmente, especialmente com a liderança do cliente.

### **6.2.6 Iterar as necessidades do cliente e o objetivo do serviço**

Reconsiderar as Necessidades do Cliente e o Objetivo do Serviço, foi destacado pelos entrevistados como uma diretriz relevante e que é uma ação de validação e iteração constante junto ao cliente.

Dentre as ações apresentadas, os entrevistados afirmaram como já aplicado: identificar as expectativas e objetivos do cliente e seus decisores e investigar se o cliente já teve experiência anterior com serviço similar, ou não, e como foi.

A ação de alinhar e comunicar a equipe envolvida do cliente sobre quais são os objetivos de cada etapa foi apontada como aplicável. A última ação proposta, que consiste em avaliar as necessidades do cliente no decorrer do serviço e, se necessário, fazer novo alinhamento e comunicar a equipe, foi indicada como já aplicada, especialmente pelo *expert*.

### **6.2.7 Reter e integrar o conhecimento das equipes**

A última diretriz proposta consiste em Reter e Integrar o Conhecimento das Equipes. Ao ser apresentada aos entrevistados, esses afirmaram que a ação de incentivar que tenha alternância, rotatividade e/ou trabalho em pares, durante o serviço, é importante mas pouco aplicável uma vez que pode ser vista como um custo, especialmente em empresas pequenas, que foi o contexto de aplicação da pesquisa.

Já a ação de implementar páginas amarelas (*who is who*), mapear e identificar quem é quem, quem possui determinado conhecimento e experiência, já é aplicada, porém, pela experiência das empresas, é preciso que seja armazenado em um local dinâmico. E, por fim, a ação de desenvolver um programa de mentoria/tutoria foi apontada como um escopo de outro serviço.

### 6.2.8 Ajustes das diretrizes propostas

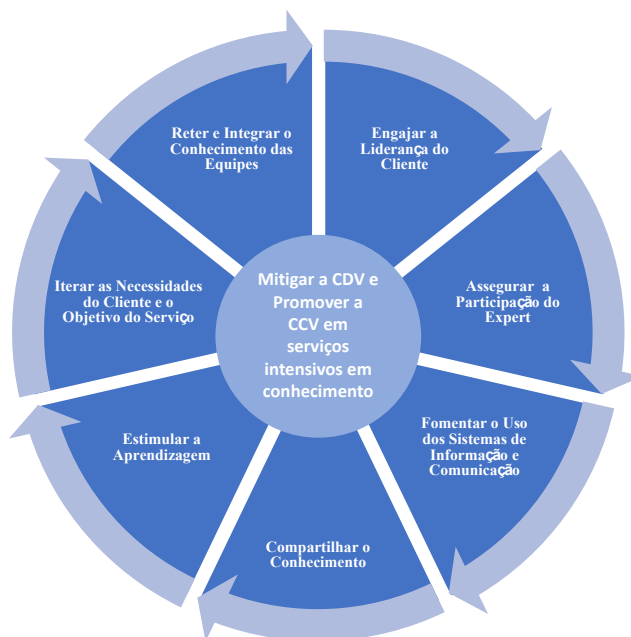
As diretrizes propostas devem acontecer de forma dinâmica e constante, possibilitando a melhoria e a aprendizagem durante o processo de serviço, buscando mitigar a CCD e promover a CCV. Mediante a verificação de aplicabilidade, junto aos gestores das empresas, percebeu-se a necessidade de ajustar algumas diretrizes para que se tornem aplicáveis nas empresas de serviços intensivos em conhecimento.

Na Figura 17, apresenta-se as 7 diretrizes para mitigar a CDV e promover a CDV em serviços intensivos em conhecimento após os ajustes e, no Quadro 31, as ações de cada diretriz para as empresas de serviços aplicarem.

Após análise da aplicabilidade das diretrizes com os gestores das empresas de serviços, foi identificada a necessidade de ajustar a diretriz Engajar a Liderança da Equipe. A ação sugerida consistia em definir, com o líder, quais as competências e conhecimentos necessários na equipe e essa foi considerada delicada uma vez que ter-se-ia que questionar ao líder do cliente sobre a competência das pessoas. À vista disso, foi retirada e unida à ação de identificar as pessoas da equipe do cliente envolvidas no serviço, seus níveis de conhecimento técnico e sobre o processo e, se necessário, proporcionar o nivelamento de conhecimento contido na diretriz Compartilhar Conhecimento.

Na diretriz Estimular a Aprendizagem, a ação de revisão por pares e mentoria foi retirada por ter sido apontada como um novo escopo de serviço. Já a ação de treinamento para desenvolvimento de competências nas equipes envolvidas, foi apontada como sendo um escopo de responsabilidade do líder. Assim, foi adaptada para uma ação possível de implementar em um serviço como: projetar atividades desafiadoras durante o serviço visando o desenvolvimento de competências nas equipes envolvidas.

Figura 18 - Diretrizes para mitigar CDV e promover CCV



Fonte: Elaborado pela Autora.

A diretriz Reconsiderar as Necessidades do Cliente e o Objetivo do Serviço foi renomeada, considerando a perspectiva de validação constante e iteração apontada pelos gestores, ficando como Iterar as Necessidades do Cliente e o Objetivo do Serviço.

Por fim, na diretriz Reter e Integrar o Conhecimento das Equipes foi retirada a ação de desenvolvimento de programa de mentoria/tutoria, tendo em vista que os gestores afirmaram ser um novo escopo de serviço, mas foi incluída na ação de implementar páginas amarelas que devem ser armazenadas em local acessível e que permite ser vivido conforme indicam Prahalad e Ramaswamy (2004) e Grönroos (2012).

Quadro 31 - Diretrizes e ações para mitigar CDV e promover CCV

Diretriz	Ações
Engajar a Liderança do Cliente	Sensibilizar o líder para que compartilhe com a equipe o objetivo a ser alcançado com o serviço.
	Escolher, com o líder, quem será o porta-voz e comunicar à equipe.
	Auxiliar o líder a criar momentos de compartilhamento de conhecimento dentro da sua equipe e empresa.
	Estimular o líder para envolver todos os decisores no processo do serviço.
	Direcionar o cliente sobre quando acionar o <i>expert</i> e outras pessoas da empresa.
Assegurar a participação do <i>Expert</i>	Alinhar e sensibilizar o <i>expert</i> a respeito do acesso e disponibilidade para o cliente.
	Incentivar o <i>expert</i> a desenvolver o relacionamento com o cliente (confiança e comprometimento) por meio do compartilhamento de conhecimento e experiências.

	Projetar, com o <i>expert</i> , a experiência de serviço para que o cliente desenvolva autonomia (competências) para tomar decisões e renovar conhecimento (inovar).
Fomentar o Uso dos Sistemas de Informação e Comunicação	Definir, em conjunto com o cliente, quais os meios de comunicação e quando será utilizado cada um deles (escrita, telefone, presencial).
	Escolher com o cliente o sistema de repositório das informações e conhecimento para uso de todos os envolvidos.
Compartilhar Conhecimento	Sensibilizar a equipe do cliente sobre qual o propósito de compartilhar conhecimento.
	Identificar as pessoas da equipe do cliente envolvidas no serviço, seus níveis de conhecimento técnico e sobre o processo e, se necessário, proporcionar nivelamento de conhecimento.
	Reservar tempo com o cliente para a troca de conhecimento, por exemplo, por meio de café do conhecimento, mentorias e revisão por pares.
	Incentivar a troca de conhecimento de diferentes níveis hierárquicos e diferentes meios (virtual e presencial), por meio de ferramentas como desenvolvimento de boas práticas, gamificação, <i>storytelling</i> , comunidades de práticas.
Estimular a Aprendizagem	Projetar atividades desafiadoras, durante o serviço, visando o desenvolvimento de competências nas equipes envolvidas.
	Implementação de boas práticas, junto ao cliente, para compartilhar conhecimento e aprendizagem durante o serviço.
	Entregar manuais e ferramentas para auxiliar o cliente no processo de aprendizagem.
	Discutir as lições aprendidas em cada etapa de entrega do serviço.
Iterar as Necessidades do Cliente e o Objetivo do Serviço	Identificar as expectativas e objetivos do cliente e seus decisores.
	Alinhar e comunicar à equipe envolvida, do cliente, quais objetivos serão alcançados em cada etapa durante o serviço.
	Investigar se o cliente já teve experiência anterior com serviço similar, ou não, e como foi.
	Avaliar as necessidades do cliente no decorrer do serviço e, se necessário, fazer novo alinhamento e comunicar à equipe.
Reter e Integrar o Conhecimento das Equipes	Incentivar que haja alternância, rotatividade e/ou trabalho em pares durante o serviço.
	Definir o conteúdo e a estrutura dos documentos usados e desenvolvidos durante o serviço.
	Implementar páginas amarelas ( <i>who is who</i> ): mapear e identificar quem é quem, quem possui determinado conhecimento e experiência, quem atua em determinado processo e armazenar em local acessível e que permite ser vivido.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Dessa forma, as 7 diretrizes, após ajustes, consistem em: 1) Engajar a Liderança do Cliente; 2) Assegurar a Participação do *Expert*; 3) Fomentar o Uso de Sistemas de Informação e Comunicação; 4) Compartilhar Conhecimento; 5) Estimular a Aprendizagem; 6) Iterar as Necessidades do Cliente e Objetivos do Serviço; e 7) Reter e Integrar o Conhecimento das Equipes.

### 6.3 CONSIDERAÇÕES DA SEÇÃO

Por meio da aplicação do *framework* de análise foi possível definir diretrizes para mitigar a CDV e promover a CCV em serviços intensivos em conhecimento, além disso as diretrizes aqui apresentadas foram reconhecidas pelos gestores das empresas de serviço como aplicáveis.

Assim, considerando os serviços intensivos em conhecimento caracterizados por diversas iterações entre empresa e clientes, onde uma ação individual molda a próxima ação (ECHEVERRI; SALOMONSON, 2017), ou seja, as interações são interconectadas sendo um processo dinâmico e vívido, é necessário ressaltar que as diretrizes acontecem simultaneamente.

Portanto o processo de serviço e os momentos de CCV e CDV podem ser trabalhados para maximizar o valor percebido pelo cliente utilizando-se da GC por meio das diretrizes aqui apresentadas.

Por meio das diretrizes, as empresas de serviços podem mitigar a codestruição ou ainda transformar os momentos de CDV em oportunidades para a CCV mediante dinâmicas de reciprocidade, com estratégias de realinhamento e confiança que se reforçam mutuamente (WANG *et al.*, 2019).

## 7 CONCLUSÕES

Neste capítulo serão apresentadas as contribuições teóricas, destacando as principais conclusões sobre o *framework* e as diretrizes propostas, na sequência, as contribuições práticas e, por fim, as limitações e sugestões para futuras pesquisas.

### 7.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

De acordo com os objetivos desta pesquisa, os elementos da CCV e CDV do serviço foram identificados na revisão da literatura e ressignificados considerando as categorias do *framework* proposto: comunicação e engajamento, recurso conhecimento e relacionamento e colaboração. A partir da análise das categorias das entrevistas semiestruturadas com empresas de serviços e seus clientes, foi possível verificar a consistência do *framework* proposto sob a ótica da gestão do conhecimento.

Portanto, mediante esta pesquisa pode-se afirmar que o *framework* proposto permite suportar a mitigação da CDV e promover a CCV durante o serviço intensivo em conhecimento.

Como resultado da análise dos dados, entendeu-se que quando há uma boa comunicação e engajamento durante o serviço entre empresa e cliente, a categoria Comunicação e Engajamento inibe a CDV. Já quando há falhas ou falta de comunicação e engajamento, esta torna-se um inibidor de CCV.

Quanto ao Recurso do Conhecimento conclui-se que quando não se desenvolve o compartilhamento do recurso conhecimento durante as interações, este se torna um catalisador da CDV, ou seja, é mediante a falta de conhecimento ou da falta do compartilhamento do conhecimento que a CDV tende a acontecer. Para mitigar os momentos de CDV recomenda-se implantar ações como ajudar o cliente a aplicar o conhecimento e entregar manuais e ferramentas. Além disso, desenvolver a Comunicação e Engajamento e o Relacionamento e Colaboração auxiliam na transformação dos momentos de CDV em CCV.

Já a categoria Relacionamento e Colaboração quando desenvolvida e fortalecida foi identificada como catalisadora da CCV. Por meio da confiança, proximidade e reciprocidade é possível cocriar valor durante o serviço. Portanto, a empresa que desenvolve um bom relacionamento com o cliente pode trabalhar para que o momento de CDV seja uma oportunidade de cocriar.

Ainda, na análise dos dados das entrevistas realizadas, dois atores foram destaque, tendo papel importante no serviço. O primeiro é a liderança do cliente pois, quando o líder do



cliente está comprometido com o serviço, tendo clareza do valor que pode ser obtido e envolvido nas interações, é possível desenvolver um relacionamento visando a integração e renovação do conhecimento pelo cliente, o que auxilia a mitigar a codestruição de valor. O segundo, é o *expert* do serviço, ou seja, o especialista envolvido durante o serviço, aquele que detém o conhecimento técnico e que contribui com o processo do serviço, especialmente nas interações com o cliente, ao compartilhar sua experiência no sentido de auxiliá-lo a aplicar e aprender, mitigando a CDV.

Além da liderança do cliente e do *expert* do serviço, durante a análise identificou-se como ponto de atenção o uso dos sistemas de informação e comunicação, tendo em vista que há diversas falhas e dificuldades (inibidores da CCV) para encontrar informações e conhecimentos compartilhados. Quando bem usados, contudo, também são considerados inibidores da CDV.

Quanto ao conhecimento, identificou-se que as empresas de serviço ainda estão nos primeiros passos no que diz respeito a ações de compartilhamento do conhecimento durante o serviço e, conseqüentemente, com poucas ações que possibilitem a aprendizagem da empresa e do cliente. Nesse sentido é uma oportunidade considerar a aprendizagem ao projetar a experiência do serviço, especialmente porque a falta e/ou não compartilhamento e criação de novos conhecimentos (categoria Recurso Conhecimento) foi identificado como catalisadora da CDV.

Outro ponto relevante na análise dos dados, foi apontado pelos entrevistados, tanto das empresas quanto dos clientes. Esses informam que, durante o serviço, novas necessidades dos clientes surgem e é preciso realinhar constantemente, inclusive o objetivo do serviço, sendo uma oportunidade de CCV.

Por fim, outro aspecto relevante encontrado foi sobre o *turnover* de equipes durante o serviço, o qual ocasionou situações em que era preciso resgatar os conhecimentos ou realinhar e, até mesmo, voltar no processo de serviço, o que resultou em CDV.

Diante da análise dos dados e da verificação da consistência dos achados foi possível propor sete diretrizes para mitigar a CDV e promover a CCV por meio da GC: 1) engajar a liderança do cliente; 2) assegurar a participação do *expert*; 3) fomentar o uso dos sistemas de informação e comunicação; 4) compartilhar conhecimento; 5) estimular a aprendizagem; 6) iterar as necessidades do cliente e objetivo do serviço; e 7) reter e integrar o conhecimento das equipes.

Desta forma, conclui-se para promover a CCV e mitigar a CDV na comunicação e engajamento, é preciso aplicar as diretrizes fomentar o uso dos sistemas de informação e comunicação e iterar as necessidades do cliente e o objetivo do serviço. Já para o recurso conhecimento, as diretrizes que contribuem para mitigar a CDV e promover a CCV são: assegurar a participação do *expert*, compartilhar o conhecimento, estimular a aprendizagem e reter e integrar o conhecimento das equipes. Por fim, para mitigar a CDV e promover a CCV na categoria Relacionamento e Colaboração é possível utilizar as diretrizes: engajar a liderança do cliente, assegurar a participação do *expert* e iterar as necessidades do cliente e objetivo do serviço.

Ressalta-se que o processo de serviço intensivo em conhecimento B2B é dinâmico e vívido. Mediante a aplicação dessas diretrizes, acredita-se que as empresas de serviços intensivos em conhecimento possam mitigar a CDV e promover a CCV.

## 7.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Para as empresas, como contribuição prática, por meio da verificação da aplicabilidade das diretrizes, foi possível perceber a execução de algumas ações propostas pelas empresas, porém não de forma intencional. Com as diretrizes, as empresas poderão aplicar as ações, intencionalmente, buscando melhorar a gestão durante o serviço.

Já as ações propostas nas diretrizes que ainda não são aplicadas podem ser incorporadas nas rotinas das empresas e seus gestores utilizarem-nas como um guia para ajustar e melhorar o processo de serviço, a todo tempo, a fim de mitigar a CDV e promover a CCV na percepção do cliente.

Além disso, considerando as empresas de serviços intensivos em conhecimento e sendo as diretrizes suportadas pela visão da GC, considera-se a aplicação das diretrizes um primeiro passo na implementação de processo de GC nas empresas de serviço.

## 7.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

A respeito das limitações desta pesquisa, ressalta-se que o *framework* proposto se ateuve aos elementos identificados durante o serviço, ou seja, não foram considerados outros elementos. Além disso, o contexto de aplicação da pesquisa foram empresas de pequeno porte de serviços intensivos em conhecimento e, portanto, os achados são baseados nos relatos verbais dos entrevistados e na visão de mundo da pesquisadora.

Quanto aos estudos futuros, sugere-se estudo longitudinal associado a essas diretrizes envolvendo a empresa e o cliente. Ademais, considerando que esse é um processo de intensa interação, compartilhamento e criação de conhecimento, estudos futuros de ferramentas, práticas para que as diretrizes possam ser aplicadas com maior efetividade.

Sugere-se ainda pesquisas utilizando do framework aplicando intervenções e avaliando em outras empresas intensivas em conhecimento. Outra sugestão consiste em pesquisas que possam analisar cada elemento individualmente e sua contribuição da cocriação e codestruição de valor podem contribuir nas decisões estratégicas das empresas de serviços. Por fim, sugere-se pesquisas sobre como a aprendizagem organizacional pode contribuir para mitigar a CDV e promover a CCV em serviços.

## REFERÊNCIAS

- APO. Asian Productivity Organization. **Knowledge management: case studies for small and medium enterprises**. Tokyo: APO, 2009.
- APO. Asian Productivity Organization. **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. Tokyo: APO, 2020.
- BALLANTYNE, D.; VAREY, R. J. Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. **Marketing Theory**, [S.l.], v. 6, n. 3, p. 335-348, 2006.
- BAX, M. P. Design science: filosofia da pesquisa em ciência da informação e tecnologia. **Ciência da Informação**, [S.l.], v. 42, n. 2, p.298-312, aug. 2015. ISSN 1518-8353. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1388>. Acesso em 20/05/2023.
- BHATT, G. D. Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 68-75, 2001.
- BOOMS, B. H.; BITNER, M. J. Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. **Marketing of Services, American Marketing Association**, Chicago, v. 9, n. 5, p. 47-51, 1981.
- BREIDBACH, C. F.; MAGLIO, P. P. Technology-enabled value co-creation: An empirical analysis of actors, resources, and practices. **Industrial Marketing Management**, [S.l.], v. 56, p. 73-85, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.011>.
- CABIDDU, F.; MORENO, F.; SEBASTIANO, L. Toxic Collaborations: Co-Destroying Value in the B2B Context. **Journal of Service Research**. v. 22, Issue 3, p. 241-255, 2019.
- CEN. Comité Européen de Normalisation. **European Guide to good Practice in Knowledge Management-Part 3: SME Implementation**. Brussels: CEN, 2004.
- CHASE, R. B.; APTE, U. M. A history of research in service operations: what's the big idea? **Journal of Operations Management**, [S.l.], v. 25, p.375-386, 2007.
- CHOWDHURY, I. N.; GRUBER, T.; ZOLKIEWSKI, J. Every cloud has a silver lining exploring the dark side of value co-creation in B2B service networks. **Industrial Marketing Management**, v. 55, p. 97-109, 2016.
- CODÁ, R. C.; FARIAS, J. S. Interactive Value Formation: exploring the literature on dark side of the service experience from the perspective of value co-destruction (VCD). **Services Marketing Quarterly**, v. 43, ed. 4, 02 nov. 2022. <https://doi.org/10.1080/15332969.2021.1997505>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15332969.2021.1997505?journalCode=wsmq20>.

COOMBS, R.; HULL, R.; PELTU, M. Knowledge management practices for innovation: an audit tool for improvement. **CRIC, The University of Manchester CRIC Working Paper**, [S.l.], v. 20, n. 6, p.633-656,1998.

CREED, W. E. D.; LANGSTRAAT, J. A.; SCULLY, M A. A picture of the frame: Frame analysis as technique and as politics. **Organizational Research Methods**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 34-55, 2002.

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

D'ÁVILA, G. A. *et al.* O ciclo de Gestão do Conhecimento na prática: um estudo nos núcleos empresariais catarinenses. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**. [S.l.], v. 3, n. 7, p. 43-64, 2014.

D'ÁVILA, G. A. **Relações entre práticas de gestão do conhecimento, capacidade absorptiva e desempenho: evidências do sul do brasil**. 217 p. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Boston: Elsevier, 2005. p. 303-326.

DARROCH, J. Knowledge management, innovation and firm performance. **Journal of Knowledge Management**, [S.l.], v. 9, n. 3, p. 101-115, 2005.

DRUCKER, P. F. **Post-capitalist society**. New York: Routledge, 1993.

ECHEVERRI, P.; SALOMONSON, N. Embodied Value Co-creation: A Turn-taking Perspective on Service Encounter Interactions. **Journal of Creating Value**. v. 3, p. 1-17, 2017.

ECHEVERRI, P.; SKÅLÉN, P. Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. **Marketing Theory**, [S.l.], v. 11, n. 3, p. 351-374, 2011.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços: operação, estratégia e tecnologia de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 17, n. 2, p. 109-122, 1996.

GRONROOS, C. Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. **Journal of Business Research**, [S.l.], v. 20, n. 1, p. 3-11, 1990.

GRÖNROOS, C. Conceptualising value co-creation: a journey to the 1970s and back to the future. **Journal of Marketing Management**, [S.l.], v. 28, n. 13-14, p. 1.520-1.534, 2012.

GUMMESSON, E. Making Relationship Marketing Operational. **International Journal of Service Industry Management**, v. 5 n. 5, p. 5-20. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/09564239410074349>. 1994.

HEINEKE, J.; DAVIS, M. M. The emergence of service operations management as an academic discipline. **Journal of Operations Management**, [S.l.], v. 25, p.364-374, 2007.

HELKKULA, A.; KELLEHER, C.; PIHLSTRÖM, M. Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. **Journal of Service Research**, [S.l.], v. 15 n. 1, p. 59-75, 2012.

HEVNER, A. R.; MARCH, S. T.; PARK, J. Design science in information systems research. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 1, 2004, p.75-105.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Tabela de Valores e Preço Corrente**. Sidra, 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/37773-pib-cresce-0-9-no-2-trimestre-de-2023>. Acesso em: 15 abr. 2023.

JÄRVI, H.; KÄHKÖNEN, A. K.; TORVINEN, H. When value co-creation fails: Reasons that lead to value co-destruction. **Scandinavian Journal of Management**, [S.l.], v. 34, n. 1, p. 63-77, 2018.

KAMBIL, A.; FRIESEN, B.; SUNDARAM, A. Co-creation: a new source of value. **Outlook Magazine**, [S.l.], n. 2, p. 38-43, 1999.

KASHIF, M.; ZARKADA, A.K. Value co-destruction between customers and frontline employees. **International Journal of Bank Marketing**, 33, 672-691. 2015.

KIANTO, A.; ANDREEVA, T. Knowledge Management Practices and Results in Service-Oriented versus Product-Oriented Companies. **Knowledge and Process Management**, [S.l.], v. 21, n. 4, p. 221-230, 2014.

KOTLER, P. O impulso do marketing para a maturidade. *In*: BACKMAN, J. *et al.* **Mudança de estratégias de marketing em uma nova economia**. Indianápolis: Bobbs –Merrill Educational Publishing, 1977. p. 43-63.

LACERDA, D. P. *et al.* Design science research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gest. Prod.**, São Carlos, v.20, n. 4, 2013, p.741-761.

LECLERCQ, T.; HAMMEDI, W.; PONCIN, I. Ten years of value cocreation: an integrative review. **Recherche et Applications en Marketing**, [S.l.], v. 31, n. 3, p. 26-60, 2016.

LINTULA, J.; TUUNANEN, T.; SALO, M. Conceptualizing the value co-destruction process for service systems: literature review and synthesis. *In*: Proceedings of the 50th Hawaii international conference on system sciences (HICSS), 2017. p. 1.632-1.641. **Anais [...]**, 2017.

LUSCH, R. F.; VARGO, S. L. **Service-Dominant Logic**: premises, perspectives, possibilities. New York: Cambridge, 2014.

LUSCH, R. F.; WEBSTER, F. E. A stakeholder-unifying, cocreation philosophy for marketing. **Journal of Macromarketing**, [S.l.], v. 31, n. 2, p. 129-134, 2011.

MANHÃES, M. C. **A inovação em serviços e o processo de criação do conhecimento**: uma proposta de método para o *design* de serviço. 210 p. Tese (Doutorado em Engenharia de

Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas. São Paulo: Atlas, 2009.

MCKEEN, J. D.; ZACK, M. H.; SINGH, S. Knowledge management and organizational performance: an exploratory survey. *In: Proceedings of the 39th annual Hawaii international conference on system sciences (HICSS'06)*. IEEE, 2006. p. 152b-152b. **Anais [...]**, 2006.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2009.

MILES, I. Knowledge intensive business services: prospects and policies. **Foresight**, [S.l.], v. 7, Issue: 6, p. 39-63, 2005.

NIE, Y.; KOSAKA, M. Customer self-service platform: the next practice for servitization of manufacturing. **J. Services and Operations Management**, [S.l.], v. 25, n. 2, p. 259-273, 2016.

NONAKA, I.; KROGH, G. V.; VOELPEL, S. Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. **Organization Studies**, [S.l.], v. 27, n. 8, p. 1.179-1.208, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford: University Press, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, [S.l.], v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.

OECD. Organisation for Economic Co-Operation and Development. **Measuring knowledge management in the business sector**. Paris: OECD Publishing, 2003.

PAYNE, A. F.; STORBACKA, K.; FROW, P. Managing the co-creation of value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S.l.], v. 36, n. 1, p. 83-96, 2008.

PES. Public Employment Services. European Commission. **European Network of Public Employment Services: Practitioner Toolkit on Knowledge Management**, written by Klaus North and Ágota Scharle. PES – Public Employment Services. Luxembourg: ICON Institute Public Sector GmbH, Fondazione Giacomo Brodolini, Jan. 2020. Disponível em: [file:///C:/Users/patyc/Downloads/P\\_S%20KM%20Toolkit.pdf](file:///C:/Users/patyc/Downloads/P_S%20KM%20Toolkit.pdf). Acesso em: 21 maio 2020.

PINE, B. J.; GILMORE, J. H. **The Experience Economy: work is theatre and every business a stage**, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999.

PLÉ, L. How does the customer fit in relational coordination? An empirical study in multichannel retail banking. **Management**, [S.l.], v. 16, n. 1, p. 1-30, 2013.

- PLÉ, L. Studying customers resource integration by service employees in interactional value co-creation. **Journal of Services Marketing**, [S.I.], v. 30, n. 2, p. 152-164, 2016.
- PLÉ, L. Why do we need research on Value Co-destruction? **Journal of Creating Value**, [S.I.], v. 3, issue 2, p. 162-169, 2017.
- PLÉ, L.; CHUMPITAZ, C. R. Not Always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. **Journal of Services Marketing**, [S.I.], v. 24, n. 6, p. 430-437, 2010.
- PLÉ, L.; LECOCQ, X. Customers as creative resources: their influence on firm freedom. **Journal of Business Strategy**, [S.I.], v. 36, n. 4, p. 1-22, 2015.
- POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-opting customer competence. **Harvard Business Review**, [S.I.], v. 78, p. 79-90, 2000.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creating unique value with customers. **Strategy & Leadership**, [S.I.], v. 32, n. 3, p. 4-9, 2004.
- SHOSTACK, G. L. Designing services that deliver. **Harvard Business Review**, [S.I.], v. 62, n. 1, p. 133-139, 1984.
- SHOSTACK, G. L. Service Positioning through Structural Change. **The Journal of Marketing**, [S.I.], v. 51, p. 34-43, 1987.
- SMITH, A. **The wealth of nations**. New York, NY: The Modern Library, 1776.
- SNOW, D.; BENFORD, R. Ideology, frame resonance, and participant mobilization. **International Social Movement Research**, [S.I.], v. 1, p. 197-217, 1998.
- TROXLER, P. Roots and routes of knowledge management. **Knowledge Management Introduction Course**. Scotland, UK, University of Aberdeen, February 2004.
- UKEJE, U. E. *et al.* **Organizational level antecedents of value co-destruction in hospitality industry**: an investigation of the moderating role of employee attribution, *Current Issues in Tourism*. 2020.
- VAFEAS, M.; HUGHES, T.; HILTO, T. Antecedents to value diminution: a dyadic perspective. **Marketing Theory**, [S.I.], v. 16, n. 4, p. 469-491, 2016.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, [S.I.], v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Why service? **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S.I.], v. 36, n. 1, p. 25-38, 2007.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S.I.], v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008.



VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. It's all b2b and beyond...: toward a systems perspective of the market. **Industrial Marketing Management**, [S.l.], v. 40, n. 2, p. 181-187, 2011.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Institutions and Axioms: an extension and update of service-Dominant Logic. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [S.l.], v. 44, p. 5-23, 2016.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. *Service-Dominant Logic 2025*. **International Journal of Research in Marketing**, [S.l.], v. 34, n. 1, p. 46-67, 2017.

VARGO, S. L.; MAGLIO, R. P.; AKAKA, M. A. On Value and Value Co-Creation: a Service Systems and Logic Perspective. **European Management Journal**, [S.l.], v. 26, p. 145-152, 2008.

WANG, X. *et al.* A critical review on value co-creation: towards a contingency framework and research agenda. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 29 n. 2, p. 165-188. 2019.

WIIG, K. M. Entrevista de Sistemas Especializados. **Wiley Online Library**, *Expert Systems*, v. 3, n. 2, abr. 1986. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0394.1986.tb00200.x>. Acesso em: 20 maio 2020.

WIIG, K. M. Knowledge management: an introduction and perspective. **Journal of Knowledge Management**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 6-14, 1997.

ZÁTORI, A. Exploring the value co-creation process on guided tours (the 'AIMmodel') and the experience-centric management approach. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, [S.l.], v. 10, n. 4, p. 377-395, 2016.

## APÊNDICE A – ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO DE ENTREVISTA PARA OS CLIENTES

### Roteiro Semi Estruturado CLIENTE

**Empresa que prestou o serviço:**

**Cliente:**

**Nome:**

**Cargo:**

**E-mail:**

**Telefone:**

**Serviço:**

Esta pesquisa faz parte da TESE de doutorado sobre cocriação de valor em empresas de serviço B2B que possuem como base o conhecimento para prestação do serviço.

Serão 3 blocos de perguntas, sendo o primeiro sobre comunicação, o segundo sobre o conhecimento usado durante o serviço e o terceiro sobre o relacionamento com o cliente.

#### COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO

Diálogo	1. Como aconteceu a comunicação entre a sua empresa e a Empresa X?
	2. Existiram barreiras que impossibilitaram ou dificultaram a comunicação entre vocês? Quais? Por exemplo: burocracias internas que impedem dar uma resposta rápida ao cliente, cliente oscila o humor e cada vez o diálogo acontece de uma forma
Acesso as estruturas para interação entre empresa e cliente	3. Quais canais de comunicação a Empresa X utilizou para se comunicar com vocês? <i>E-mails? Whatsapp? Telefone?</i>
	4. Você acredita que o acesso a esses canais foi fácil?
	5. Percebeu se houve falha ou problema devido a comunicação? Vocês acham que a empresa conseguiu reverter essa situação?

#### RECURSO CONHECIMENTO

Acesso ao conhecimento	6. A sua empresa já teve alguma experiência anterior com esse tipo de serviço? A empresa forneceu acesso a algum treinamento, <i>workshop</i> ou informação de base antes de contratar o serviço?
	7. A empresa X te ajudou com os conhecimentos necessários para a execução do serviço? Como? Por exemplo: reuniões, <i>workshops</i> , palestras, café para troca de conhecimento.
Integração do conhecimento	8. A sua empresa conseguiu aplicar os conhecimentos entregue com o serviço? Por exemplo um novo processo, melhoria em um produto.
	9. Como foi para aplicar o conhecimento na sua empresa? A empresa X ajudou? Como? Exemplos: reuniões periódicas, <i>webinar</i> , mentoria.

Renovação do conhecimento	10.Você acha que a sua empresa inovou por meio de novos conhecimentos adquiridos com o serviço executado? Como novos processos, produtos ou mesmo forma de comunicar.
	11.A empresa X auxiliou nesse processo? Como isso aconteceu? A empresa X manteve o contato após o serviço?

## RELACIONAMENTO E ENGAJAMENTO

Alinhamento de Expectativas	12.Conte como foi o relacionamento entre a sua empresa e o cliente X?
	13.Em algum momento a empresa X alinhou as expectativas com vocês?
	14.Na sua opinião, quais barreiras impediram vocês de terem um melhor relacionamento com a empresa X?
Comprometimento	15.Como se estabeleceu a relação de confiança entre vocês e a empresa X? Poderia contar em que momento isso aconteceu?
	16.Para você, o relacionamento com a empresa X foi de igual para igual? Ou houve disputa de poder? Caso sim, foi tomada alguma ação para reverter a situação?
	17.Como a tua empresa colaborou durante o serviço?
	18.Existem barreiras que impediram de ter mais engajamento durante o serviço? Quais?

## APÊNDICE B – ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO DE ENTREVISTA PARA AS EMPRESAS

### Roteiro Semi Estruturado EMPRESAS

**Empresa:**

**Nome:**

**Cargo:**

**E-mail:**

**Telefone:**

**Serviço:**

Esta pesquisa faz parte da TESE de doutorado sobre cocriação de valor em empresas de serviço B2B que possuem como base o conhecimento para prestação do serviço.

Serão 3 blocos de perguntas, sendo o primeiro sobre comunicação, o segundo sobre o conhecimento usado durante o serviço e o terceiro sobre o relacionamento com o cliente.

Para começarmos, por gentileza me descreva como acontece o serviço Y de você.

#### COMUNICAÇÃO E ENGAJAMENTO

Diálogo	1. Me conta como aconteceu a comunicação entre a sua empresa e seu cliente?
	2. Existiram barreiras que impossibilitaram ou dificultaram a comunicação entre você e seu cliente? Como buscaram minimizar? Por exemplo: burocracias internas que impedem dar uma resposta rápida ao cliente, rotatividade de pessoas na equipe.
Acesso as estruturas para interação entre empresa e cliente	3. Quais canais de comunicação sua empresa utilizou para se comunicar com cliente? <i>E-mails? Whatsapp? Telefone?</i>
	4. Você acredita que o acesso a esses canais foi fácil para seu cliente?
	5. Percebeu se houve falha ou problema devido a comunicação? Por exemplo, sem retorno do cliente no <i>whatsapp</i> ou <i>e-mail</i> , desmarcou reuniões. Como buscaram reverter?

#### RECURSO CONHECIMENTO

Acesso ao conhecimento	6. Vocês possuem algum processo ou ação para identificar se o cliente possui uma base de conhecimento para o serviço contratado? Como por exemplo: questionário, perguntas sobre experiência anterior com esse tipo de serviço?
	7. Vocês auxiliaram, de alguma maneira, o cliente a ter acesso aos conhecimentos base para o serviço? Como? Por exemplo: <i>workshop</i> , palestras, café para troca de conhecimento.
Integração do conhecimento	8. Como você ajudou o cliente a aplicar os conhecimentos entregue com o serviço na empresa dele? Por exemplo um novo processo, melhoria em um produto.

	9. Quais as barreiras o cliente teve para aplicar os conhecimentos entregue com o serviço? Por exemplo: falta de pessoas, falta de conhecimento, cultura organizacional, problemas com a liderança ou equipe.
Renovação do conhecimento	10. Você sabe se o cliente criou novos conhecimentos com o serviço executado? Como novos processos, produtos ou nova estratégia de comunicação. Vocês tiveram contato com o cliente após o serviço?
	11. Na sua opinião, quais as barreiras impediram o cliente de criar novos conhecimentos? Como sua empresa cooperou?

### RELACIONAMENTO E ENGAJAMENTO

Alinhamento de Expectativas	12. Conte como se construiu o relacionamento entre a sua empresa e o cliente X?
	13. Foi usada alguma ferramenta para alinhar as expectativas com o cliente X? Por exemplo, <i>briefing</i> .
	14. Na sua opinião, quais as barreiras impediram vocês de terem um melhor relacionamento com o cliente? Como troca de pessoas na equipe, distância física.
Comprometimento	15. Como se estabeleceu a relação de confiança entre vocês e a empresa X? Poderia contar em que momento isso aconteceu?
	16. Para você, o relacionamento com o cliente X foi de igual para igual? Ou houve disputa de poder? Caso sim, a empresa tomou alguma ação para reverter a situação?
	17. Como foi a colaboração do cliente durante o serviço?
	18. Existem barreiras que impediram o cliente de se engajar mais durante o serviço? Quais?